



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

### TESIS DE GRADO

#### TÍTULO:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FERRETERÍA BONILLA, DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2013”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título Ingeniero Comercial.

#### **Autor:**

Bustamante Choez Irwin Carlos

#### **Director:**

Ing. Villegas Barros Neuval M.Sc.

La Maná- Ecuador  
Diciembre - 2015

## **AUTORÍA**

Los resultados, conclusiones y recomendaciones emitidos en el presente trabajo de investigación **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FERRETERÍA BONILLA, DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2013”**, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Bustamante Choez Irwin Carlos

C.I:050330010-5

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“Diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla, del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2013 ”**, de Bustamante Choez Irwin Carlos, postulantes de la Carrera Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

**La Maná, Diciembre del 2015**

Ing. Villegas Barros Neuval M.Sc.

**DIRECTOR DE TESIS**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADEMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANISTICAS

La Maná-Ecuador

---

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, el postulante: Bustamante Choez Irwin Carlos, con el título de tesis **“Diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla, del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2013 ”**., ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Para constancia firman:

Mg. Carmen Ulloa  
PRESIDENTE

M.Sc. Enry Medina  
MIEMBRO

Mg. Angel Villarroel  
OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme salud, vida y por brindarme la oportunidad de haber conocido a personas maravillosas.

A toda mi querida familia, a mis amigos, quienes siempre me han apoyado y aconsejado. A mi profesor tutor Ing. Villegas Barros Neuval Msc, por su valioso aporte en el desarrollo de la presente Investigación.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, Autoridades y Maestros, por los conocimientos impartidos y por brindarme una formación completa en el ámbito personal y profesional.

Bustamante Irwin

## **DEDICATORIA**

A mi adorado hijo, Bustamante Manjarrez Jostin Adriel, que es mi inspiración y mi fortaleza en la vida, para conseguir las metas que me he propuesto.

A mis padres, y mi esposa por su amor y apoyo incondicional que me han brindado en todo momento, para ellos mi dedicación y mi esfuerzo, plasmados en el presente trabajo.

Bustamante Irwin

# ÍNDICE DE CONTENIDO

| Nº       | CONTENIDO                                   | PÁG.     |
|----------|---|----------|
|          | Portada                                     | i        |
|          | Autoría                                     | ii       |
|          | Aval del director de tesis                  | iii      |
|          | Aprobación del tribunal de grado            | iv       |
|          | Agradecimiento                              | v        |
|          | Dedicatoria                                 | vi       |
|          | Índice de contenido                         | vii      |
|          | Índice de cuadros                           | xi       |
|          | Índice de gráficos                          | xiii     |
|          | Índice de figuras                           | xiv      |
|          | Índice de anexos                            | xv       |
|          | Resumen                                     | xvi      |
|          | Abstract                                    | xvii     |
|          | Certificación de inglés                     | xviii    |
|          | Introducción                                | 1        |
|          | <b>CAPÍTULO I</b>                           |          |
|          | <b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>               | <b>3</b> |
| 1.1.     | Antecedentes                                | 3        |
| 1.2.     | Categorías fundamentales                    | 6        |
| 1.3.     | Marco teórico                               | 7        |
| 1.3.1.   | Administración                              | 7        |
| 1.3.1.1. | Definición de administración                | 7        |
| 1.3.1.2. | Necesidades y aspectos de la administración | 7        |
| 1.3.1.3. | Niveles de la administración                | 9        |
| 1.3.2.   | Proceso administrativo                      | 10       |
| 1.3.2.1. | Planificación                               | 11       |
| 1.3.2.2. | Organización                                | 11       |
| 1.3.2.3. | Dirección                                   | 12       |
|          |   | vii      |

|           |                                 |    |
|-----------|---------------------------------|----|
| 1.3.2.4.  | Control                         | 13 |
| 1.3.3.    | Organización                    | 13 |
| 1.3.3.1.  | Que es una Organización         | 13 |
| 1.3.3.2.  | Definición de Organización      | 14 |
| 1.3.3.3.  | Importancia de la Organización  | 14 |
| 1.3.3.4.  | Las Organizaciones como Sistema | 15 |
| 1.3.3.5.  | Subsistemas Organizacionales    | 17 |
| 1.3.4.    | Diseño Organizacional           | 19 |
| 1.3.4.1.  | Concepto                        | 19 |
| 1.3.4.2.  | Organización Lineal             | 20 |
| 1.3.4.3.  | Organización Funcional          | 20 |
| 1.3.4.4.  | Organización Lineal y Staff     | 21 |
| 1.3.5.    | División de Trabajo             | 22 |
| 1.3.6.    | Departamentalización            | 23 |
| 1.3.6.1.  | Tipos de Departamentalizaciones | 24 |
| 1.3.7.    | Coordinación                    | 31 |
| 1.3.7.1.  | Concepto                        | 31 |
| 1.3.7.2.  | Coordinación Efectiva           | 31 |
| 1.3.8.    | Organigrama                     | 31 |
| 1.3.8.1 . | Definición                      | 31 |
| 1.3.8.2.  | Tipos de Organigramas           | 32 |
| 1.3.9.    | Gestión Financiera              | 35 |
| 1.3.9.1.  | Estado Financieros              | 36 |

## **CAPITULO II**

### **2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 2.1.     | Breve caracterización de la institución objeto de estudio | 38 |
| 2.1.1.   | Antecedentes históricos                                   | 38 |
| 2.1.2.   | Variables   | 40 |
| 2.1.3.   | Metodología empleada                                      | 42 |
| 2.1.3.1. | Tipos de investigación                                    | 42 |



|          |  |    |
|----------|--|----|
| 2.1.3.2. | Metodología aplicada en la investigación   | 42 |
| 2.1.4.   | Métodos técnicas e instrumentos a ser empleados  | 43 |
| 2.1.4.1. | Métodos  | 43 |
| 2.1.4.2. | Técnicas   | 43 |
| 2.1.4.3. | Instrumentos   | 44 |
| 2.1.5.   | Ubicación geográfica   | 44 |
| 2.1.5.1  | Unidad de estudio  | 44 |
| 2.2.     | Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista realizada al gerente de la ferretería Bonilla.                    | 45 |
| 2.3.     | Análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la ferretería Bonilla del cantón la maná | 47 |
| 2.4.     | Conclusiones y recomendaciones   | 61 |
| 2.4.1.   | Conclusión   | 61 |
| 2.4.2.   | Recomendaciones  | 62 |
| 2.5.     | Verificación de la pregunta científica   | 63 |

### **CAPITULO III**

#### **3**

#### **PROPUESTA**

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 3.1.     | Diseño de la propuesta                                | 65 |
| 3.1.1.   | Datos informativos                                    | 65 |
| 3.2.     | Justificación   | 65 |
| 3.3.     | Objetivo general                                      | 67 |
| 3.3.1    | objetivo específico                                   | 67 |
| 3.4.     | Análisis de factibilidad                              | 67 |
| 3.4.1.   | Aspecto organizacional                                | 67 |
| 3.4.2.   | Aspecto legal   | 68 |
| 3.4.3.   | Aspecto talento humano                                | 68 |
| 3.5.     | Modelo operativo                                      | 68 |
| 3.5.1.   | Desarrollo del modelo propuesto para la investigación | 68 |
| 3.5.1.1  | Fase I  | 68 |
| 3.5.1.2. | Fase II   | 70 |
| 3.5.1.3. | Fase III  | 71 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
|          | Reglamento interno del personal  | 71  |
| 3.5.1.4. | Fase iv  | 83  |
|          | Propuesta de la estructura orgánica de la ferretería Bonilla del cantón la maná, provincia de Cotopaxi | 84  |
|          | Descripción de los elementos de la estructura organizacional   | 85  |
| 3.5.1.5. | Fase v   | 94  |
|          | Gestión por procesos   | 94  |
|          | Mapa de procesos   | 96  |
|          | Flujograma de compra de materiales a proveedores   | 101 |
|          | Flujograma para la venta de materiales al contado  | 103 |
|          | Flujograma para la venta de la mercadería a crédito  | 105 |
|          | Flujograma para la recepción de la mercadería comprada   | 107 |
|          | Flujograma para la contratación del personal   | 109 |
|          | Flujograma del despacho de la mercadería   | 111 |
| 3.6.     | Análisis interno de la gestión financiera  | 113 |
| 3.6.1.   | Análisis de estados financieros básicos  | 113 |
| 3.6.1.1. | Plan de cuentas  | 113 |
| 3.6.1.2. | Balance general  | 124 |
| 3.6.1.3. | Estado de resultados   | 124 |
| 3.6.1.4. | Razones financieras  | 134 |
| 3.7.     | Conclusiones y recomendaciones   | 149 |
| 3.7.1.   | Conclusiones   | 149 |
| 3.7.2.   | Recomendaciones  | 150 |
| 4.       | Referencias bibliográficas   | 151 |
| 5.       | Anexos   | 154 |

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>N°</b> | <b>CONTENIDO</b>   | <b>PAG.</b> |
|-----------|--|-------------|
| 1         | Estructura organizacional  | 40          |
| 2         | Gestión administrativa   | 41          |
| 3         | Gestión financiera   | 41          |
| 4         | Población por estrato  | 44          |
| 5         | Existencia de una estructura orgánica en la ferretería Bonilla                     | 47          |
| 6         | Modelo administrativo de la ferretería Bonilla                                     | 48          |
| 7         | Implantación de un modelo organizacional   | 49          |
| 8         | Capacitación a los empleados de la ferretería                                      | 50          |
| 9         | Asigna actividades y responsabilidades adecuadas<br>a los empleados                | 51          |
| 10        | Determinación del manejo administrativo de la ferretería                           | 52          |
| 11        | Diseño de un plan de gestión administrativa financiera en la<br>ferretería         | 53          |
| 12        | Optimización de los recursos financieros, materiales; tecnológicos<br>y humanos    | 54          |
| 13        | Determinación de la elaboración de presupuestos en<br>la ferretería                | 55          |
| 14        | Determinación de la existencia de un departamento<br>Contable en la ferretería     | 56          |
| 15        | Elaboración de estados financieros en la ferretería                                | 57          |
| 16        | Creación de un diseño organizacional para la ferretería                            | 58          |
| 17        | Existencia de un (PEDI) en la ferretería   | 59          |
| 18        | Motivos por los que no se han diseñado una estructura<br>orgánica en la ferretería | 60          |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 19 | Matriz FODA                                  | 69  |
| 20 | Matriz de estrategias                        | 70  |
| 21 | Balance general                              | 125 |
| 22 | Estados de resultados                        | 126 |
| 23 | Análisis vertical del balance general        | 127 |
| 24 | Análisis vertical del estado de resultados   | 130 |
| 25 | Análisis horizontal del balance general      | 131 |
| 26 | Análisis horizontal del estado de resultados | 133 |
| 27 | Razones de liquidez                          | 134 |
| 28 | Razones de actividad                         | 138 |
| 29 | Razones de endeudamiento                     | 139 |
| 30 | Razones de rentabilidad                      | 141 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| <b>N°</b> | <b>CONTENIDO</b>  | <b>PÁG.</b> |
|-----------|---|-------------|
| 1         | Existencia de una estructura orgánica en la ferretería Bonilla                  | 47          |
| 2         | Modelo administrativo de la ferretería Bonilla                                  | 48          |
| 3         | Modelo organizacional   | 49          |
| 4         | Capacitación a los empleados  | 50          |
| 5         | Asigna actividades y responsabilidades adecuadas a los empleados                | 51          |
| 6         | Manejo administrativo de la ferretería Bonilla                                  | 52          |
| 7         | Diseño de un plan de gestión administrativa financiera                          | 53          |
| 8         | Optimización de los recursos financieros, materiales; tecnológicos y humanos    | 54          |
| 9         | Elaboración de presupuestos en la ferretería                                    | 55          |
| 10        | Existencia de un departamento contable en la ferretería                         | 56          |
| 11        | Elaboración de los estados financieros en la ferretería                         | 57          |
| 12        | Creación de un diseño organizacional para la ferretería                         | 58          |
| 13        | Determinación de la existencia de un (PEDI) en la ferretería                    | 59          |
| 14        | Motivos por los que no se han diseñado una estructura orgánica en la ferretería | 60          |
| 15        | Razón corriente   | 135         |
| 16        | Razón acida   | 136         |
| 17        | Capital de trabajo  | 137         |
| 18        | Rotación de cuentas por cobrar  | 138         |
| 19        | Deuda a activo total  | 139         |
| 20        | Deuda a largo plazo a pasivo total  | 140         |
| 21        | Margen de utilidad bruta  | 142         |
| 22        | Margen de utilidad operacional  | 143         |
| 23        | Margen de utilidad neta   | 144         |
| 24        | Rotación del activo   | 145         |
| 25        | Rendimiento del activo  | 146         |
| 26        | Rendimiento del patrimonio  | 147         |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| <b>N°</b> | <b>CONTENIDO</b>  | <b>PÁG.</b> |
|-----------|---|-------------|
| 1         | Categorías fundamentales  | 6           |
| 2         | Características de la organizacional lineal   | 20          |
| 3         | Características de la organizacional funcional                                      | 21          |
| 4         | Organización lineal staff   | 21          |
| 5         | Ventajas y desventajas de la departamentalización por funciones                     | 25          |
| 6         | Ventajas y desventajas de la departamentalización por producto                      | 26          |
| 7         | Ventajas y desventajas de la departamentalización por área geografía                | 27          |
| 8         | Ventajas y desventajas de la departamentalización por Clientes                      | 28          |
| 9         | Ventajas y desventajas de la departamentalización por Proceso                       | 29          |
| 10        | Ventajas y desventajas de la departamentalización por Proyecto                      | 30          |
| 11        | Propuesta de la estructura organizacional   | 39          |
| 12        | Organigrama estructural de la ferretería Bonilla                                    | 84          |
| 13        | Mapa de procesos de la ferretería Bonilla   | 97          |
| 14        | Cadena de valor y caracterización del proceso gobernante de gerencia                | 99          |
| 15        | Cadena de valor y caracterización del proceso generador de valor gestión al cliente | 102         |
| 16        | Flujograma para el proceso de compra de materiales                                  | 104         |
| 17        | Flujograma de venta al contado  | 106         |
| 18        | Flujograma de venta a crédito   | 108         |
| 19        | Flujograma de recepción de mercadería   | 110         |
| 20        | Flujograma de contratación de personal  | 109         |
| 21        | Flujograma del despacho de la mercadería  | 112         |

## ÍNDICE DE ANEXOS

| <b>N°</b> | <b>CONTENIDO</b>                                       | <b>PÁG.</b> |
|-----------|--|-------------|
| 1         | Encuesta realizada a los clientes de la ferretería     | 155         |
| 2         | Entrevista realizada al gerente de la ferretería       | 158         |
| 3         | Fotografías de los materiales que ofrece la ferretería | 159         |

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

La Maná – Ecuador

---



**TEMA: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FERRETERÍA BONILLA, DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2013”**

**Autor:** Irwin Carlos Bustamante Choez

## RESUMEN

La Ferretería Bonilla del Cantón la Maná se dedica a la comercialización de materiales de construcción, en la actualidad esta Ferretería no es muy competitiva debido a que durante este tiempo se ha manejado empíricamente con carencia de conocimientos científicos y procesos administrativos, por lo que se ve la necesidad de diseñar una estructura organizacional. Es muy interesante plantear un modelo de estructura organizacional, para poder competir con las demás empresas y así lograr una ventaja competitiva y a su vez atender al mercado nacional. El desarrollo de la presente investigación constituye el diseño de la estructura organizacional, con el fin de facilitar el conocimiento de las funciones a los trabajadores tanto administrativo y operativo. Desde el punto de vista estructural y sirviendo de guía hacia sus empleados, para que conozcan el funcionamiento de la compañía a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta compañía competitiva y poder competir con empresas internacionales

Es así, que las actividades del cargo comprenden asignar el total de funciones y el empleado tenga control y conocimiento de las actividades encomendadas y los realice con eficiencia y eficacia, cada empleado debe responder a las exigencias de su función.

### **PALABRAS CLAVES:**

**Estructura Organizacional, Procesos Administrativos, Eficiencia, Eficacia**



# COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCE CAREER

La Maná – Ecuador

---



**THEME: “ORGANIZATIONAL DESIGN TO IMPROVE THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT OF "FERRETERIA BONILLA" LOCATED IN LA MANÁ CANTON, LATACUNGA PROVINCE , IN 2013”**

**Author:** Irwin Carlos Bustamante Choez

## ABSTRACT

“Ferreteria Bonilla” is a hardware and building materials company located in La Maná Canton, nowadays this company is not competitive because along this time it has been managed empirically due to the lack of scientific knowledge and administrative processes, so that is needed to design an organizational structure to compensate these needs and to be able to compete with other companies, take advantage on current market and serve the domestic market. The goal of this research is develop an organizational structure in order to facilitate understanding of the functions to both administrative and operational workers. From a structural point of view and serving as a guide to their employees, to make them able to know how the company which they belong operates, promote accountability and quality of services provided to their customers, to become in a competitive company and be able to compete with international companies. That is why the activities assigned comprising the total functions within the company and employees have control and knowledge of mandated activities, performing them with efficiency and effectively, each employee must meet their required function.

## KEY WORDS

Organizational Structure, Administrative process, efficiency, effectively



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi



Centro  
Cultural de  
Idiomas

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

## *CERTIFICACIÓN*

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por el señor egresado: Bustamante Choez Irwin Carlos cuyo título versa **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FERRETERÍA BONILLA, DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2013”**; lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, 08 de julio 2015

Atentamente

---

Lcdo. Moisés Ruales P.

**DOCENTE**

**C.I. 050304003-2**

# INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos, mediante el empleo de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, económicos y logísticos, que deben ser administrados correctamente a través de la adecuada utilización de herramientas administrativas que conlleven a cumplir los objetivos empresariales que toda organización percibe. El desarrollo de técnicas empresariales forma el pilar fundamental en la sobrevivencia de una organización, ya que ayudan a tener un rendimiento eficaz de todos los recursos que manejan las empresas y de esta manera evitar problemas que pueden afectar el buen desarrollo empresarial, como son duplicidad o superposición de funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las operaciones y demás comportamientos negativos que conllevan lentamente al fracaso empresarial.

El modelo organizacional constituye un valioso instrumento de gestión y de trabajo que permite al personal lograr un mejor desempeño laboral, incitando a formar una base sobre el cual se desarrolle un sistema operativo, es decir, la manifestación concreta de una mentalidad administrativa orientada hacia la realización de las diversas actividades, ya que se constituye de información, instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios en la actividad empresarial, detallando la estructura organizacional, el cargo, las dependencias, las relaciones funcionales, la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

La presente tesis trata de direccionar el desarrollo empresarial aplicando herramientas administrativas, que sirvan de base para que el personal administrativo oriente, coordine y ejecute los procedimientos de trabajo establecido para alcanzar mejores rendimientos y resultados en el desempeño de sus labores cotidianas y permanentes.

Para una mejor comprensión del presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en tres capítulos:

Capítulo I, se presenta la recopilación de la información bibliográfica que permita entender la fundamentación teórica sobre el Diseño Organizacional, Gestión Administrativa y Financiera.

Capítulo II, se encuentran los resultados de la investigación, análisis e interpretación de resultados obtenidos a través de las encuestas y la entrevista, comprobación de las preguntas científicas, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo III, contiene la aplicación de la propuesta, la recopilación de la información necesaria para el estudio también se centra en el Diseño Organizacional con el fin de mejorar la Gestión Administrativa y Financiera, permitiendo mejorar la rentabilidad; dentro del mismo se describe los flujogramas de los diferentes procesos que se realizan dentro de la Ferretería, y finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones.

# CAPITULO I

## Fundamentos Teóricos sobre el Objeto de Estudio

### *1.1. Antecedentes Investigativos*

Los antecedentes que se describen a continuación presentan una relación directa con el tema de la presente tesis, los mismos que servirán de base para desarrollar de la mejor manera el presente trabajo de investigación científica.

#### *Diseño de un Modelo Organizacional que Racionalice el Manejo Administrativo de la Empresa Florícola Rosely Flowers de la Ciudad de Latacunga.*

La investigación realizada en el presente estudio, ha permitido diagnosticar el problema orgánico que existe en la empresa y que para resolver esta crisis administrativa se requiere desarrollar e implementar un modelo organizacional que racionalice los procesos y procedimientos de trabajo en ejecución, determine las competencias funcionales y optimice tiempos y recursos para que la Empresa Florícola Rosely Flowers, obtenga mayor rentabilidad económica que es el propósito empresarial.

Esta investigación también aplicó la observación directa, la técnica de la encuesta y la entrevista que se realizó al Gerente de la Florícola, que permitió conocer la situación real de la empresa y proponer la formulación de un modelo organizacional que racionalice y simplifique la operatividad de esta organización, utilizando herramientas y técnicas que dirija, organice, ejecute y controle los procesos operativos, administrativos, de gestión y de decisión que ejecuta esta institución.

La propuesta comprende la estructuración orgánica-funcional de la empresa, objetivos, niveles jerárquicos, funciones, dependencias, relaciones funcionales. El objetivo fundamental es darle a la empresa operatividad, equidad y racionalización

de funciones y responsabilidades de acuerdo con la actividad que desarrollan cada trabajador de la empresa.

Este trabajo pretende de alguna manera concienciar al Gerente de la Florícola en la necesidad de implantar procedimientos que permita elaborar, racionalizar, ordenar, calificar, simplificar y codificar técnicamente los debidos procesos indispensables dentro de una organización para facilitar su desarrollo empresarial.

La implantación del modelo organización para la empresa florícola Rosely Flowers, cuenta con el respaldo del Gerente-propietario, toda vez que esta organización tiene respaldo económico para ejecutar lo recomendado. (SINCHIGALO A, 2011).

### ***Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago***

Luego de un diagnóstico realizado del clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago VADECOL, se concluye que la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Entre ellos la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

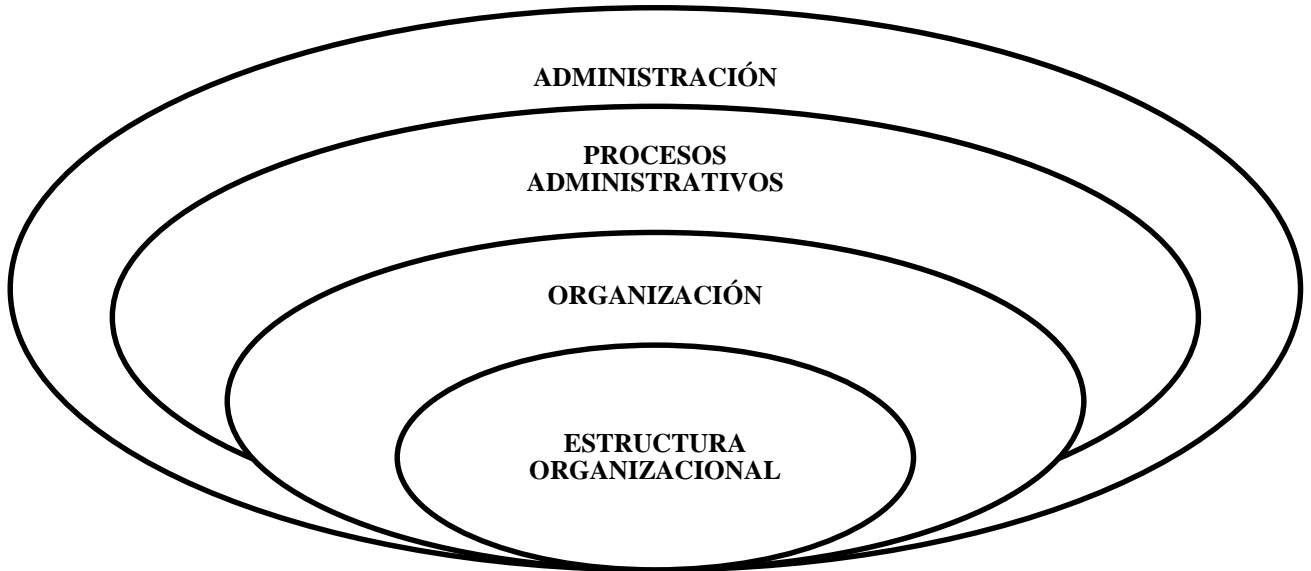
Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos.

La importancia radica, en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores.

Entre ellos, el reconocimiento dentro de la organización y las satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral.

En este sentido, la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa, tiene gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización. (NEGOTIUM, 2008).

## *1.2. Categorías Fundamentales*



**Figura 1. Categorías Fundamentales de la estructura organizacional**

Elaborado por: Irwin Bustamante



## *1.3.Marco Teórico*

### *1.3.1. Administración*

#### *1.3.1.1. Definición de Administración*

La administración es la consecuencia de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. (RICHARD L. Daft, 2004, p. 5)

La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. (REYES P. Agustín, 2004, p. 14)

#### *1.3.1.2. Necesidades y Aspectos de la Administración*

La administración es necesaria siempre que varias personas trabajan juntas en una organización. Las funciones gerenciales deben ser desempeñadas por quien quiera que sea responsable de algún tipo de actividad organizada, funciones que son desempeñadas en todos los niveles de la organización, independientemente del tamaño o tipo de esta. (REINALDO O. da silva, 2002, p. 7-8)

Según Reinaldo O. da silva en su libro teorías de la administración da a conocer los servicios administrativos, que son necesarios en las actividades de todas las organizaciones, a continuación se describirán las características de cada una de ellas:

- **La Administración tiene un Propósito:** realizar actividades con otras personas o por medio de ellas mediante el uso adecuado de los recursos disponibles.
- **La Administración se refiere a Ideas, Cosas y Personas:** se orienta hacia metas y se enfoca en la acción para alcanzar los resultados planeados.

- **La Administración es un Proceso Social:** las acciones administrativas se refieren principalmente a las relaciones entre personas.
- **La Administración es una Fuerza Coordinada:** en sus programas, la organización coordina los esfuerzos de sus empleados que tiene, cada uno, sus propios valores y aspiraciones.
- **La Administración está Relacionada con los Esfuerzos de Equipos:** alcanzar ciertos objetivos es más fácil por medio de un equipo que mediante un individuo que trabaja solo.
- **La Administración es una Actividad:** que exige del discernimiento para distinguir los conocimientos y habilidades que requiere su desempeño.
- **La Administración es un Proceso Compuesto:** es decir está formada por funciones (planear, organizar, dirigir y controlar) que no pueden ser desarrolladas en forma independiente, el desempeño de cada una de ellas influye sobre los demás.
- **La Administración actúa como Fuerza Activa y Vigorizante de la Organización:** el resultado de la actividad, en algunas situaciones, es mayor que la suma total de los esfuerzos realizados por el grupo.
- **La Administración es una Disciplina Dinámica:** las funciones administrativas debido a que son pasivas, están orientadas al crecimiento de la organización, más que el comportamiento que se ajusta y adapta a sus necesidades de desarrollo.
- **La Administración es Intangible:** es una fuerza invisible, cuya presencia queda evidenciada en los resultados de sus esfuerzos, como son, por

ejemplo. El orden el producto adecuado del trabajo, el clima laboral satisfactorio, y la satisfacción personal de los empleados.

### ***1.3.1.3. Niveles de la Administración***

A pesar de que todos los administradores realizan el mismo conjunto de funciones, son clasificados en distintos estratos de la organización. (IBIDEM, p.11-12)

A continuación se describen, los tres niveles de la administración como son:

**Administración de Nivel Alto:** “la alta dirección o administración es responsable del curso general y de las operaciones de la organización. Además, es la encargada de elaborar las políticas y las estrategias, así como de establecer las metas de toda la organización. Por tanto, establece los objetivos (que serán divididos en metas y los transmite a los niveles jerárquicos inferiores, y hasta los estratos operativos de la organización. Además con frecuencia la alta administración presenta a la organización ante la comunidad, el gobierno y otras organizaciones. Este nivel se encuentra en la cúspide de la pirámide administrativa, a pesar de haber sido cuestionado existe en casi todas las organizaciones representado por el presidente, los vicepresidentes y los directores”.

**Administración de Nivel Medio:** esta capa intermedia es conocida en muchas empresas como gerencia de departamentos o gerencia de sectores. A diferencia de los gerentes de primer nivel o supervisión, los de niveles medios planean, organizan, dirigen y controlan otras actividades gerenciales. En este nivel se determina cuáles serán los productos o servicios que se ofrecerán, cual público se tendrá en la mira, así como que estrategias generales y políticas serán convertidos en objetivo/metras de las actividades de la administración del nivel operativo. La gerencia es la encargada de dirigir y coordinar las actividades de los administradores de primer nivel y de otros empleados que no son gerentes, por ejemplo, personas de intendencia, recepcionistas y asistentes administrativos.

**Administración Operativa:** la administración básica u operativa es la encargada, directamente de producir los bienes o los servicios. Está constituida por gerente de ventas, jefe de sección o supervisión de producción. Las personas que reportan al gerente de operaciones llevan a cabo el trabajo básico de la organización tanto en el caso de los productos como en el de servicios. Este nivel es el anexo entre las áreas de producción o las operaciones de cada departamento y el resto de la organización. La administración operativa dedica la mayor parte de su tiempo a supervisar a las personas que ejecutan las tareas y muchos de los supervisores se convierten en líderes de equipo, para obtener mejores resultados de parte de los empleados.

### ***1.3.2. Proceso Administrativo***

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes; la planificación, la organización, la dirección y control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. (STONER J. et al, 1996 p. 11)

Los elementos del proceso administrativo están conformados por, planificación, organización, dirección, y control, los que se detallan a continuación:

### ***1.3.2.1. Planificación***

Esta función consiste en establecer metas y objetivos y convertirlos en planes específicos. Para un supervisor, los resultados de la planeación comprenden programas de operación, especificaciones de calidad, presupuestos de gastos, horarios y plazos de entrega. El proceso de planeación también establece políticas, procedimientos de operación, estándares, regulaciones y reglas. (NEWSTROM J. 2007 p. 15)

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se quieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos puedan ser controlado y medido de tal manera que, cuando nos sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. (STONER J. et al, 1996 p. 11)

#### ***❖ Características de la Planificación***

- Establecer los objetivos y la misión
- Estudiar las alternativas
- Determinar los recursos necesarios
- Generar estrategias para alcanzar los objetivos

### ***1.3.2.2. Organización***

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, para alcanzar sus metas. (CHIAVENATO, I. 2006 p.226)

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. (STONER J. et al, 1996 p.12)

❖ ***Características de la Organización***

- Diseñar los cargos y las tareas específicas.
- Crear la estructura organizacional.
- Definir las posiciones del staff.
- Coordinar las actividades laborales.
- Establecer políticas y procedimientos.
- Definir la asignación de recursos.

**1.3.2.3. Dirección**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Es una actividad muy concreta ya que requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmosfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí, las relaciones y el tiempo son aspectos fundamentales. (CHIAVENATO, I. 2006 p.226)

Influye para que otras personas realicen sus tareas de modo que se alcancen los objetivos establecidos, lo cual incluye energizar, activar y persuadir a esas personas. (REINALDO O. da Silva, 2002 p. 10)

❖ ***Características de la Dirección***

- Conducir y motivar a los empleados en sus intentos por alcanzar las metas de la organización.
- Establecer comunicaciones con los trabajadores.
- Ofrecer soluciones para los conflictos.
- Administrar los cambios.

#### **1.3.2.4. Control**

Asegurar que los planes y programas para el sistema de operaciones sean llevados a cabo. La productividad deberá ser medida y evaluada por la cantidad, calidad, costos, y tiempo de la producción de bienes y servicios, para ver si está conforme con lo planteado y programado. Caso contrario, deberán hacerse los ajustes necesarios. (D`ALESSIO, F. 2002 p.15)

Función que se encarga de comparar el desempeño real con los parámetros determinados previamente, es decir, con lo planeado. (REINALDO O. da Silva, 2002 p.10)

#### **❖ Características del Control**

- Medir el desempeño.
- Establecer la comparación de desempeño con los parámetros.
- Tomar medidas necesarias para mejorar el desempeño.

### **1.3.3. Organización**

#### **1.3.3.1. ¿Qué es una Organización?**

Las organizaciones son difíciles de observar. Sus manifestaciones, como altos edificios, estaciones de trabajo de cómputo, un empleado, son evidentes, pero la organización global es vaga y abstracta y puede estar dispersa en diversos lugares, incluso alrededor del mundo. Se sabe que las organizaciones están ahí porque están en contacto con nosotros todos los días. De hecho, son tan comunes que no les damos importancia. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, de que nuestras actas de nacimientos están registradas en una dependencia gubernamental, de que nos educamos en escuelas y universidades, y que nos alimentamos con comidas producidas en corporaciones agrícolas, que nos curan doctores involucrados en una práctica conjunta, que compramos cosas construidas

por una compañía constructora y que las vendemos mediante agencias de bienes raíces, pedimos prestado dinero a un banco, que cuando surgen problemas acudimos a la policía o al departamento de bomberos, que empleamos agencia de mudanzas para cambiar nuestra residencia, que recibimos una serie de prestaciones de las agencias gubernamentales, que prestamos cuarenta horas a la semana trabajando en una empresa, y que incluso una agencia funeraria nos velará. (RICHARD L. Daff, 2007, p. 10)

### ***1.3.3.2. Definición de Organización***

Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistema de actividad deliberadamente coordinada y estructurada, y están estructuradas con el entorno. El elemento clave de una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas. (Ibídem p.10)

Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (REYES P. Agustín, 2005 p. 212)

### ***1.3.3.3. Importancia de las Organizaciones***

Puede parecer difícil de creer en la actualidad, pero las organizaciones tal y como se conocen hoy en día son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Incluso a fines del siglo XIX había pocas organizaciones de cualquier tamaño o importancia, no había sindicatos, ni asociaciones y solo algunos grandes negocios, organizaciones sin fines de lucro o departamentos gubernamentales. ¡Cómo han cambiado las cosas desde entonces! El desarrollo de las grandes organizaciones transformó a las sociedades enteras, y de hecho la corporación moderna puede ser



la innovación más importante de los pasados 100 años. Estamos rodeados de organizaciones, las cuales moldean nuestras vidas de múltiples maneras, pero ¿Cuál es la contribución de las organizaciones? ¿Por qué son tan importantes? en el siguiente cuadro se presentaran siete razones por las que las organizaciones son importantes para usted y la sociedad. (RICHARD L. Daff, 2007, p.12 y 13)

### **LAS ORGANIZACIONES EXISTEN PARA:**

- Reunir recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados.
- Producir bienes y servicios de manera eficiente.
- Facilitar la innovación.
- Utilizar tecnologías modernas de información y manufactura.
- Adaptarse e influir en un entorno dinámico y de cambio.
- Adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, la ética y la motivación y coordinación de los empleados

#### **1.3.3.4. *Las Organizaciones Como Sistemas***

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. (DIAS Isabel, WEB, 2009).

### ❖ *Sistemas Abiertos*

Según DIAS Isabel, en la web nos da a conocer que un sistema abierto puede entenderse como el conjunto de partes constantes interacción e interdependencia, construyendo un todo sinérgico, orientados hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el medio ambiente. La organización como sistema abierto es aquel que está integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

A continuación se detalla las características de las organizaciones como sistemas abiertos.

- ✓ ***Comportamiento probabilístico y no-determinísticos de las organizaciones:*** Como todos los sistemas sociales, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes y que se denomina variables externas. El ambiente incluye variables desconocidas e incontrolables. Por esa razón, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no determinísticos y su comportamiento no es totalmente previsible. Las organizaciones son complejas y responden a muchas variables ambientales que no son totalmente comprensibles.
  
- ✓ ***Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores:*** Las organizaciones se observan como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son “complejos de elementos colocados en interacción” .Este enfoque incide más sobre las relaciones entre los elementos que interactúan cuya relación produce una totalidad que no puede comprenderse mediante el simple análisis de las partes por separado.

- ✓ **Interdependencia de las partes:** El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de interdependencia de sus partes, de forma que el cambio en una parte provoca impacto sobre las otras.
- ✓ **Homeostasis o estado firme:** La organización alcanza un estado firme, es decir, un estado de equilibrio, cuando satisface dos requisitos: la unidireccionalidad y el progreso. Esos dos requisitos para alcanzar el estado de equilibrio exigen liderazgo y compromiso de las personas con el objetivo final que desea alcanzar. Además, la organización, como un sistema abierto, necesita conciliar dos procesos opuestos, ambos imprescindibles para su supervivencia que son: Homeostasis y adaptabilidad.
- ✓ **Fronteras o límites:** Las organizaciones tienen fronteras que las diferencian de los ambientes. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad: son líneas de demarcación que pueden dejar pasar mayor o menor intercambio con el ambiente.
- ✓ **Morfogénesis:** A diferencia de los sistemas mecánicos e incluso de los sistemas biológicos, el sistema organizacional tiene la capacidad de modificarse a sí mismo y su estructura básica: es la propiedad morfogénica de las organizaciones.
- ✓ **Resistencia:** Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen capacidad de enfrentar y superar perturbaciones externas provocadas por la sociedad sin que desaparezca su potencial de auto organización.

#### **1.3.3.5. Subsistemas Organizacionales**

Según DIAS Isabel afirma que los subsistemas existen dentro de un sistema. Cada sistema se constituye de subsistemas y al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el supra sistema. Cada subsistema puede ser detallado en sus subsistemas componentes, y así en adelante.

Según la autora Díaz Isabel los subsistemas organizacionales desempeñan cinco funciones esenciales: de interacción con el medio ambiente, producción, mantenimiento, adaptación y administración, que se describirán a continuación.

#### ❖ *Los Subsistemas de Interacción con el Medio*

Se encargan de manejar las entradas y las salidas. Por el lado de las entradas los departamentos requieren de suministros y materiales, y lo hacen a través del departamento de compras; y por el lado de las salidas ellos generan demanda y satisfacen el mercado a través del departamento de Marketing.

#### ❖ *El Subsistema de Producción*

Se encarga de elaborar o producir los productos y servicios de la organización. En éste subsistema se efectúa el proceso de transformación principal de la organización. Este subsistema es el departamento de producción en una empresa de manufactura; los profesores y clases en una universidad y las actividades médicas en un hospital.

#### ❖ *El Subsistema de Mantenimiento*

Se encarga del mantenimiento de la infraestructura de la organización y de atender las necesidades del personal como salario, confort y bienestar del personal en general.

#### ❖ *El Subsistema de Adaptación*

Es responsable del cambio organizacional, se encarga de analizar e investigar los problemas, oportunidades y desarrollo tecnológico. Este subsistema es encargado de generar innovaciones y ayuda a la organización al cambio y adaptación. Los departamentos de I&D e investigación de mercado son responsables de la función de adaptación.

### ❖ *El Subsistema de Administración*

Es el responsable de la dirección y coordinación de los otros subsistemas de la organización. Este subsistema provee dirección, estrategia, metas y políticas a toda la organización así como también es responsable del desarrollo de la estructura organizacional y del establecimiento de metas dentro de cada subsistema. Los cinco subsistemas en la organización son interdependientes

## ***1.3.4. Diseño Organizacional***

### ***1.3.4.1. Concepto***

El diseño organizacional es proceso, donde los gerentes toman decisiones donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización. Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnostico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. (ENRIQUEZ R, WEB, 2012)

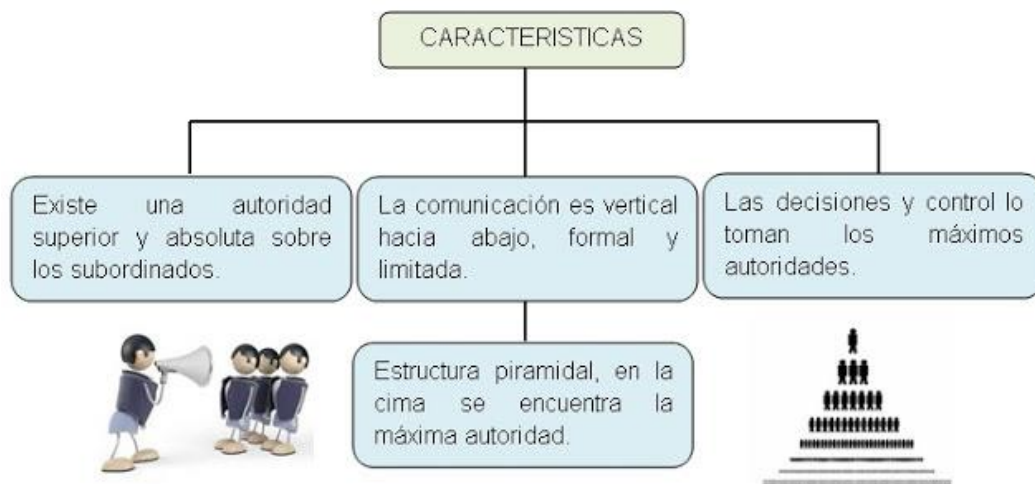
Según Enríquez R. existen puntos básicos para el diseño de la organización que se mencionaran a continuación:

- ✓ Todo aquello que se ha planeado se debe implementar y lograr los objetivos planeados.
- ✓ Una relación entre el cliente y los trabajadores.
- ✓ Formar líderes para fomentar el liderazgo.
- ✓ Productividad.

- ✓ Compromiso (nosotros, equipo y valores) ver a la organización como familia.
- ✓ Saber las fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas de la organización.
- ✓ Saber entender que el recurso humano es primordial.
- ✓ La flexibilidad y rigidez de la organización

#### 1.3.4.2. Tipos de Estructuras Altas y Bajas: Organizacional Lineal

Esta organización de tipo lineal se constituye de la forma estructural más simple y más antigua, también llamado principio escalar ya que hay una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores reciben obediencia de sus respectivos subordinados. La denominación lineal se debe al hecho de que entre el superior existen directas y únicas de la autoridad y responsabilidad.

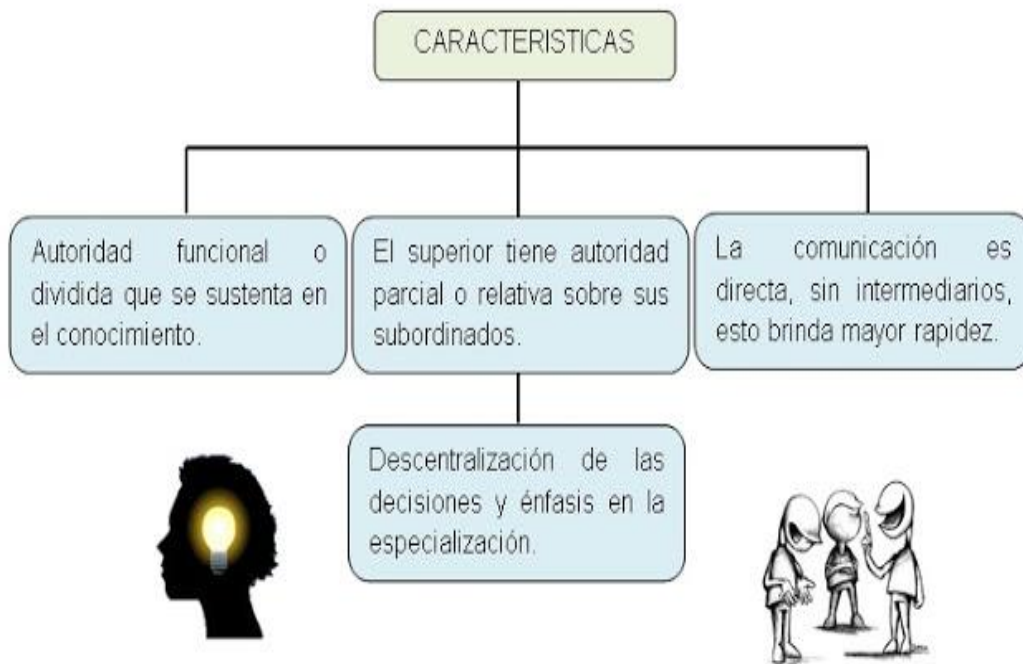


**Figura 2.** Características de la organizacional lineal

**Fuente:** Enríquez R, Web, 2012

#### 1.3.4.3. Tipos de Estructura Altas y Bajas: Organización Funcional

Es la que reúne a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Generalmente la emplean las pequeñas empresas porque les posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados y facilita la supervisión.



**Figura 3.** Características de la organizacional funcional

**Fuente:** Enríquez R, Web, 2012

#### 1.3.4.4. Tipos de Estructura Altas y Bajas: Organización Lineal Staff

Del resultado de la combinación de la organización lineal y funcional surge la organización Línea - Staff, que tiene como función incrementar las ventajas de cada una y disminuir las desventajas de las mismas y así obtener un tipo de organización más completo y complejo. El fin de alcanzar los objetivos básicos de la organización está compuesto por órganos de línea que son los órganos responsables de la consecución de dichos objetivos y órganos de Staff que son de apoyo, ayuda y asesoría para la organización lineal. (ENRIQUEZ R., WEB, 2012)



**Figura 4.** Organización lineal staff

**Fuente:** Enríquez R, Web, 2012

### ***1.3.5. División del Trabajo***

Consiste en la separación de las operaciones productivas, en la descomposición del esfuerzo total que exige la satisfacción de nuestras necesidades materiales, de suerte que cada productor atienda a una sola de ellas determinadamente y se dedique siempre a la misma tarea o a un corto número de funciones. La división del trabajo no es más que una aplicación de la ley general de la actividad, y se funda en las condiciones de los dos términos de la relación económica: el hombre y la Naturaleza.

Las facultades humanas tienen un desarrollo particular en cada individuo, que determina el predominio de alguna de ellas y la aptitud especial para ciertas ocupaciones; y, por otra parte, todas nuestras facultades se perfeccionan con el ejercicio continuo, y se hacen cada vez más eficaces. A esto se agrega que por el gran número y la mucha diversidad de las necesidades no es posible satisfacerlas con alguna extensión aisladamente, y hay que acudir a la división del trabajo, que establece el esfuerzo colectivo, señalando un lugar a cada uno en la obra de la industria.

Por eso se ha dicho que la unidad de la vocación y la multiplicidad de las necesidades eran la causa de la división del trabajo. Al mismo tiempo la Naturaleza parece como que también descompone su acción, repartiendo con desigualdad los agentes naturales, y exige, según los climas y las regiones, que el trabajo se aplique a cierta producción exclusiva o preferentemente.

La división del trabajo, como toda variedad, supone un principio que la organice, y en el mundo económico la armonía se consigue por medio del cambio, que hace comunes los productos obtenidos en las industrias separadas, y pone al servicio de cada cual los resultados de aquellas producciones que él no ejerce. Las ventajas que más detalladamente señalan los economistas de la división del trabajo son las siguientes: aumenta la destreza del trabajador y disminuye su esfuerzo, porque la repetición de unos mismos actos los facilita en extremo; economiza el tiempo que



se invierte en mudar de sitio y de herramientas cuando hay que ejecutar diversas operaciones; facilita la invención de las máquinas, porque concentra la atención del trabajador en una aplicación determinada; ahorra el gran número de los capitales que serían necesarios para que cada productor se ocupase en varias industrias, y finalmente, permite utilizar todas las aptitudes, porque da lugar a tareas muy sencillas que pueden ser desempeñadas por los hombres débiles, las mujeres y aun los niños. Pudiera añadirse a todos esos beneficios la rapidez, que da a la producción la división del trabajo, haciendo simultáneas las operaciones que sin ella habrían de ejecutarse sucesivamente.

La división del trabajo comienza por agrupar las ocupaciones análogas, y se desarrolla luego, constituyendo en industrias distintas cada una de las operaciones necesarias para formar un producto. Aunque esa división no puede aplicarse con igual intensidad en todas las producciones, sus límites, por regla general, no son otros que los que detienen al trabajo mismo, y le sigue en todos sus progresos: cuanto mayor es el esfuerzo dedicado al fin económico, tanto más se fracciona; así vemos que la división apenas indicada en las localidades e industrias pequeñas crece sin cesar en las grandes empresas y en los centros de población considerable. (BLANCO Isabel, WEB, 2007)

### ***1.3.6. Departamentalización***

La especialización horizontal se hace a costa de una cantidad mayor de órganos especializados, en el mismo nivel jerárquico, cada uno en su tarea. La especialización horizontal también se denomina proceso funcional y se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama. Es más conocida con el nombre de departamentalización, por su tendencia increíble de crear departamentos.

Cada departamento designa un área, división o segmento distinto de una empresa sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etcétera) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. El principio que

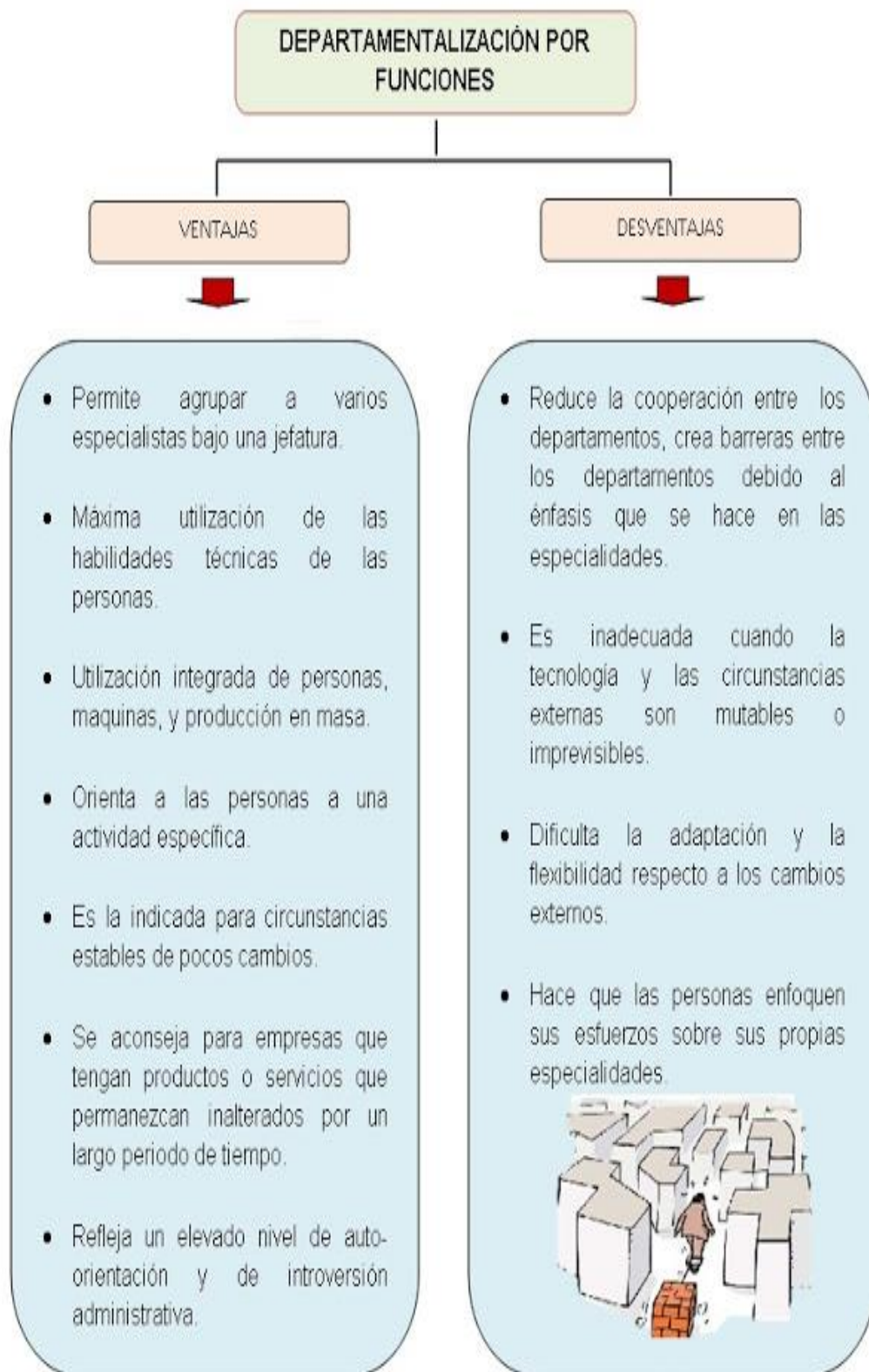
debe seguir la departamentalización o agrupación de actividades es el principio de la homogeneidad. La departamentalización consiste en la coordinación en la combinación y/o agrupación adecuada de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos. (ENRIQUEZ Ricardo, WEB, 2012)

Según Enríquez R. en su página web detalla a continuación los tipos de departamentalización:

#### ***1.3.6.1. Tipos de Departamentalización***

##### ***❖ Por Funciones***

También denominada como departamentalización funcional, la cual consiste en agrupar actividades y tareas en relación a las funciones que se desarrollan en la empresa. La división del trabajo hace que la organización se departamentalice de acuerdo con el criterio de similitud de funciones, en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional, como por ejemplo tenemos: producción, ventas y finanzas. La departamentalización por funciones es el criterio más utilizado para organizar actividades empresariales.



**Figura 5.** Ventajas y desventajas de la departamentalización por funciones  
**Fuente:** Enríquez R, Web, 2012

### ❖ *Por Productos*

La departamentalización por productos, tiene como piedra angular a los productos; es por ello que es necesario agrupar las actividades de acuerdo con el producto o servicio que ofrece la empresa. La base de este tipo de departamentalización es que para suplir un producto o servicio, deberán agruparse áreas (aunque sean diferentes) en un mismo departamento esta. En las empresas no industriales se denomina departamentalización por servicios. La diferencia está en que la agrupación de las actividades se nasa en los servicios prestados en lugar de productos.

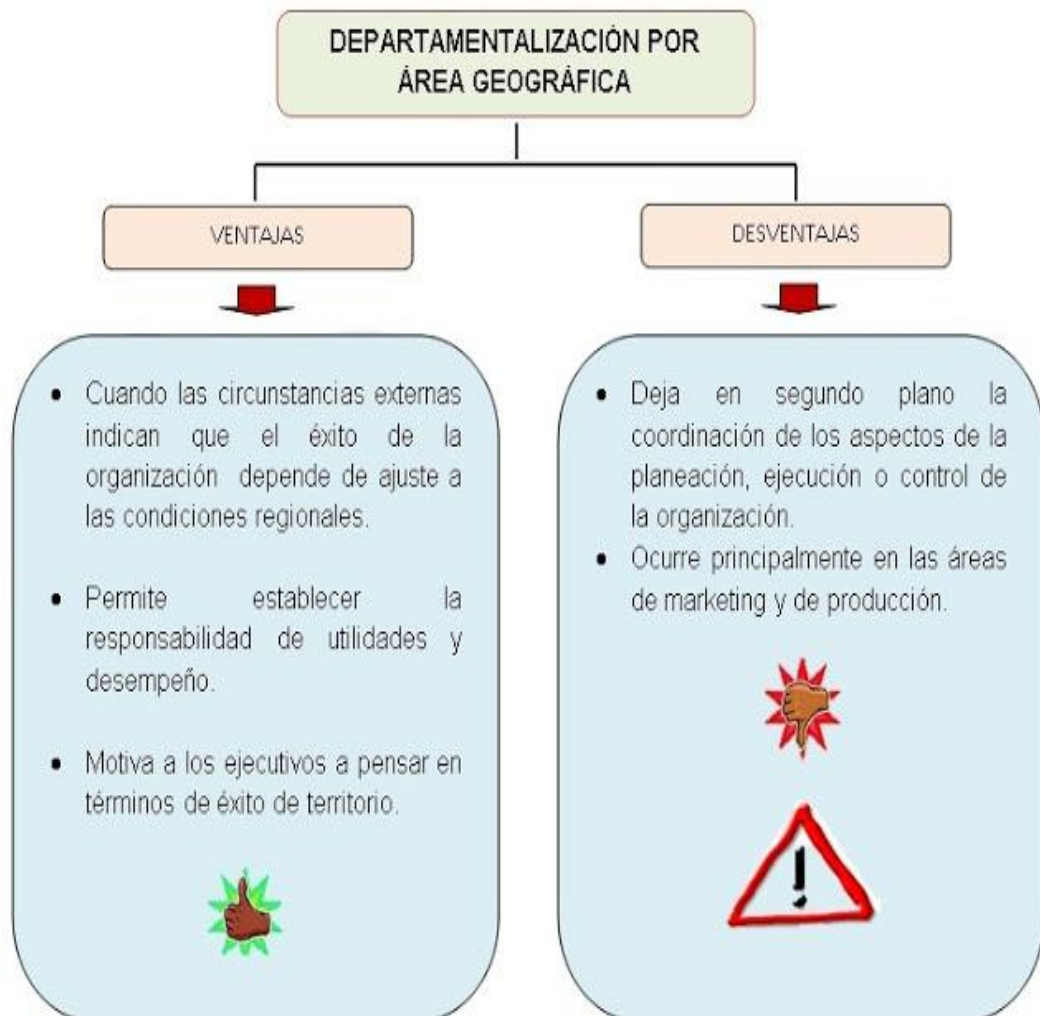


**Figura 6.** Ventajas y desventajas de la departamentalización por producto

**Fuente:** Enríquez R, Web, 2012

### ❖ *Por Área Geográfica*

Se denomina departamentalización territorial o registral o por ubicación geográfica. Requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la ubicación donde el trabajo se desempeñara, o con un área de mercado a ser servida por la empresa. La departamentalización territorial es bastante común en empresas que operan en amplias áreas geográficas. En este caso, puede ser importante que las actividades en una determinada área del territorio se agrupen y se asignen a un gerente.



**Figura 7.** Ventajas y desventajas de la departamentalización por área geografía  
**Fuente:** Enríquez R, Web, 2012

### ❖ *Por Clientela*

La departamentalización tomando como base a la clientela involucra la diferenciación y la agrupación de las actividades según el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características que se deben tener en cuenta son: edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc.). Los dueños y los gerentes de negocios ordenan con frecuencia las actividades sobre esta base para atender los requisitos de grupos de clientes claramente definidos. La departamentalización por clientes refleja en la organización, la importancia que esta le da al cliente, es decir el cliente es rey de la organización, es un criterio importante cuando las organizaciones tratan con diferentes clases de clientes, con diferentes características y necesidades.

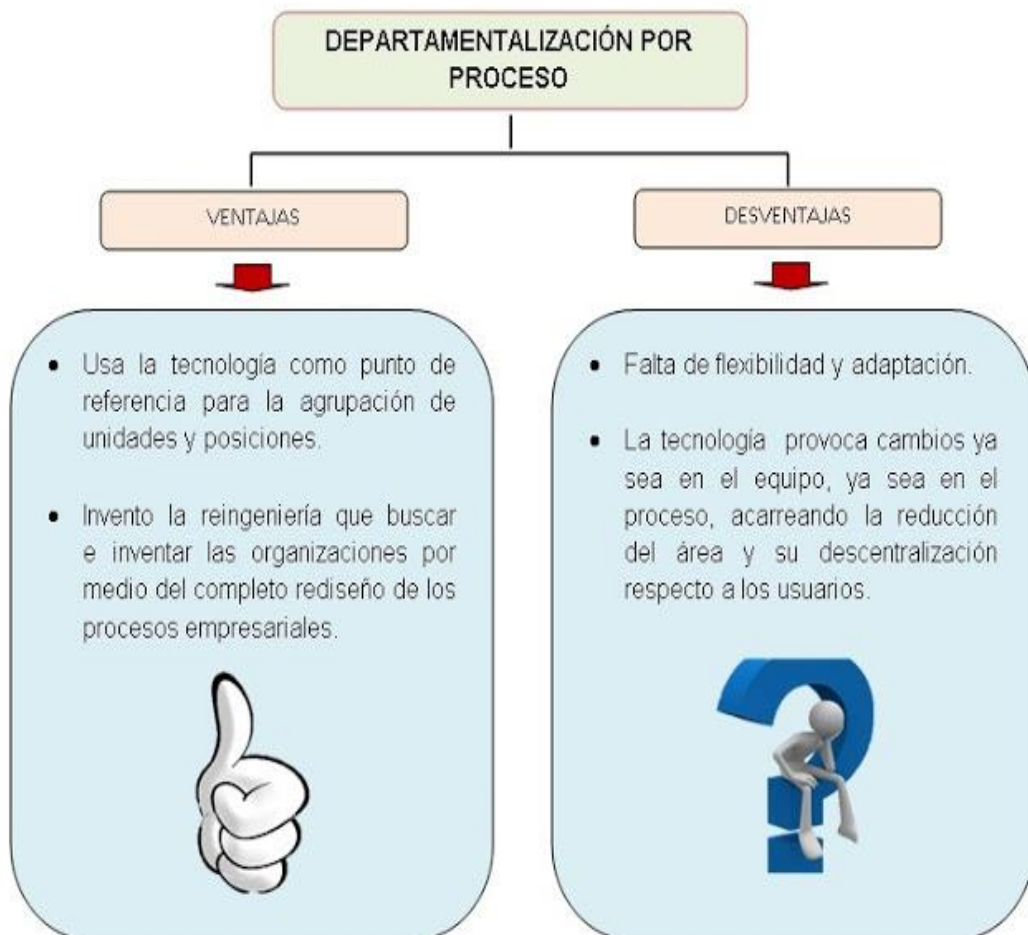


**Figura 8.** Ventajas y desventajas de la departamentalización por clientes

**Fuente:** Enríquez R, Web, 2012

### ❖ *Por Procesos*

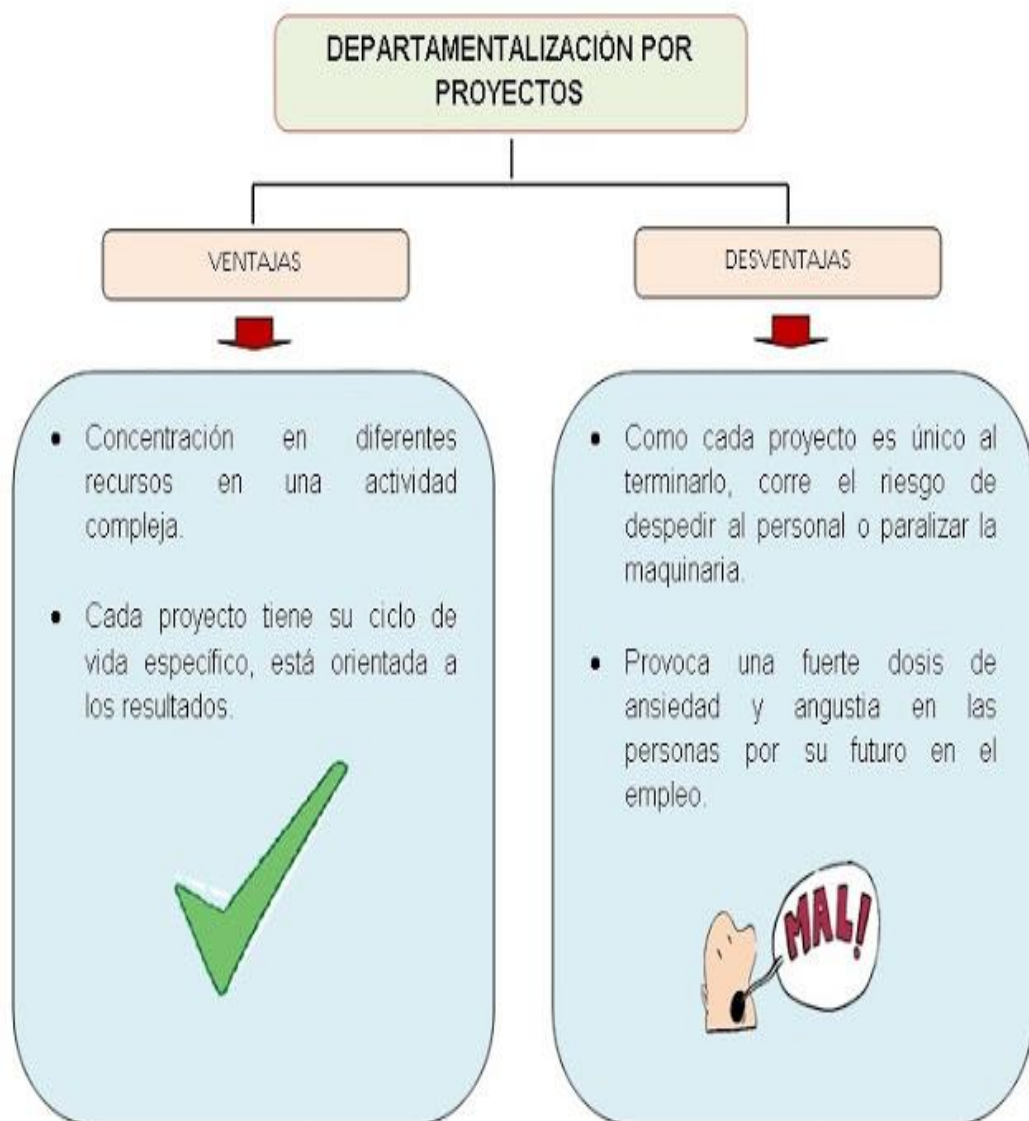
También es conocida como departamentalización por etapas del proceso, por procesamiento o aun por equipo. Se utiliza con frecuencia en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. Esta base de departamentalización se puede encontrar en el agrupamiento de los procesos de pintura o de galvanoplastia, o la colocación en un área de la planta de las prensas troqueladoras o máquinas automáticas para fabricar tornillos. En esta clase de departamentalización se reúnen las personas y los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.



**Figura 9.** Ventajas y desventajas de la departamentalización por proceso  
**Fuente:** Enríquez R, Web, 2012

### ❖ *Por Proyectos*

La agrupación u organización en la base de proyectos implica la diferenciación y la agrupación de las actividades en relación con las salidas y los resultados a uno o varios proyectos de la empresa. La agrupación por proyectos permite lograr un elevado grado de coordinación entre las partes involucradas, que abandonan sus posiciones anteriores para dedicarse temporalmente a determinado proyecto, que las absorbe por completo.



**Figura 10.** Ventajas y desventajas de la departamentalización por proyecto  
**Fuente:** Enríquez R, Web, 2012



### ***1.3.7. Coordinación***

#### ***1.3.7.1. Concepto***

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separa a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales. Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. (IBIDEM, WEB, 2010)

#### ***1.3.7.2. Coordinación Efectiva***

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamientos de información. (KATTY, WEB, 2010).

### ***1.3.8. Organigrama***

#### ***1.3.8.1. Definición***

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que

todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos, en el presente artículo se plantea una clasificación basada en las clasificaciones de dos autores, con la finalidad de que el lector pueda tener una idea más completa acerca de los diversos tipos de organigramas y de sus características generales. (THOMPSON Iván, WEB, 2009)

### ***1.3.8.2. Tipos de Organigramas***

Este mismo autor se fundamenta en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), quien pone a consideración del lector la siguiente clasificación de organigramas:

Por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica; las que se describen de forma detallada a continuación.

#### ***❖ Por su Naturaleza***

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

***Microadministrativos:*** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

***Macroadministrativos:*** Involucran a más de una organización.

***Mesoadministrativos:*** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

### ❖ *Por su Finalidad*

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

***Informativo:*** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

***Analítico:*** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

***Formal:*** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la Sociedad anónima.

***Informal:*** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

### ❖ *Por su Ámbito*

Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

**Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

**Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

❖ **Por su Contenido:**

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

**Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

**Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

**De Puestos, Plazas y Unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

❖ **Por su Presentación o Disposición Gráfica:**

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

**Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

**Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

**Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

**De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

**Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir, es el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

### ***1.3.9. Gestión Financiera***

La gestión financiera no se refiere necesariamente al ciclo de comercialización de la empresa, que inicia con la consecución de los recursos necesarios para operar los cuales se transforman o consumen durante el proceso de transformación y finalmente, aquellos productores que cumplen con los atributos y especificaciones, son vendidos y cobrados generando un flujo de ingreso destinados a cubrir compromisos. Este ritmo de adquirir, procesar, vender y recuperar la inversión, se repite varias veces durante el ejercicio económico, produciendo necesidades fluctuantes de fondos para capital de trabajo en función del ciclo de comercialización como los siguientes:

- Adquisición de material en general
- Pago de nómina al personal
- Capacidad para financiar a los clientes en función de la política de crédito.
- Disponibilidad de fondos para atender a los gastos generales derivados de la operación y los imprevistos, contrataciones de personal temporal.

La expresión gestión financiera hace referencia de forma genérica al dinero y la gestión administrativa a cómo llevar a la empresa a alcanzar sus objetivos enmarcar en utilizar sus recursos al máximo. Si a esta primera idea aproximativa se añade la de que es prácticamente el único medio de utilizar los recursos futuros en el presente a través de créditos y su administración, se habrán configurado los rasgos fundamentales de la gestión, al menos desde el punto de vista del responsable financiero de una empresa o entidad. La gestión financiera es un sentido constituyente de todos los recursos, tanto los provenientes del ciclo de cobros y de pagos, como los necesarios en el proceso de inversión-financiación operaciones activas-pasivas. (SANCHEZ F. 2000 pág. 23-24)

### ***1.3.9.1. Estados Financieros***

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica financiera y los cambios que experimentan la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la administración, gestor, regulador y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituye el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada adelante por contadores públicos, en la mayoría de los países del mundo deben registrarse en organismos de control público o privados para poder ejercer la profesión. Los estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las

organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran. El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica. (Ibídem p.24)

Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor:

- Su situación patrimonial a la fecha de dichos estados.
- Un resumen de la causa de resultado asignable a ese lapso.
- La evolución de su patrimonio durante el periodo.
- La evolución de su situación financiera por el mismo periodo.
- Otros hechos que ayudan a evaluar los montos, momentos e incertidumbre de los futuros flujos de fondos que los inversores y acreedores recibirán del ente por distintos conceptos.

## CAPITULO II

### 2.1. Breve Caracterización de la Institución Objeto de Estudio

#### 2.1.1. Antecedentes Históricos

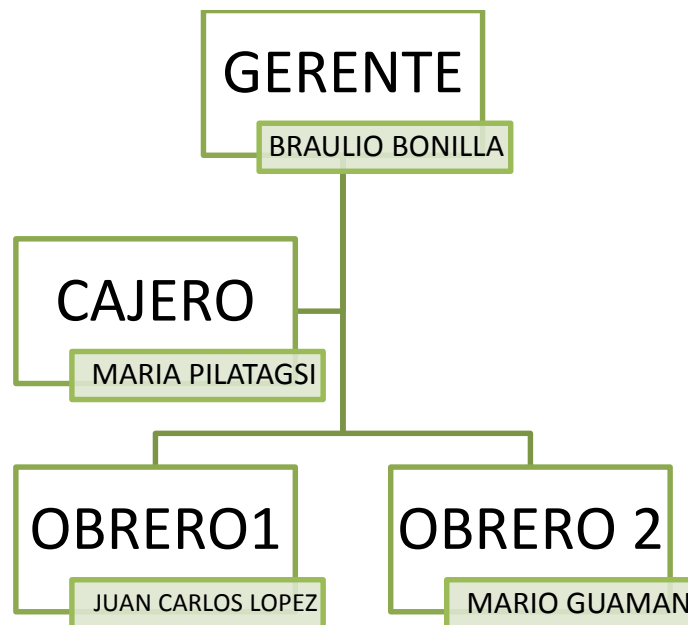
La empresa familiar “FERRETERÍA BONILLA” fue fundada el 9 de julio de 1999 por el Sr. Braulio Bonilla, era una mini ferretería que con el paso del tiempo creció a tiempo que diversificó sus existencias, por lo que luego se hizo cargo de un mercado emergente como es el destinado a la comercialización de productos de ferretería y materiales para la construcción satisfaciendo las necesidades de un cantón que crece y se desarrolla más allá de sus límites regionales.

Inició con una pequeña ferretería ubicada en el centro del cantón La Maná. En un principio se atendía solo la línea de ferretería, a la fecha cuenta con más de 15000 productos relacionados a Pintura, Herramientas, Electricidad, Plomería, Ferretería, Jardinería, Mecánica, Herrería, Pisos y azulejos, Hierro, entre otros. Al pasar el tiempo se crearon 2 bodegas aledañas al negocio, ampliando de esa manera la infraestructura, así mismo se implementó un vehículo para ofrecer al consumidor un mejor servicio. Actualmente cuenta con un mercado amplio y una extensa gama de productos que compensan la necesidad del consumidor emergente.

El objetivo principal de la actividad empresarial es la creación de valor tanto para el propietario de la ferretería como para todos aquellos agentes económicos que hacen posible su funcionamiento (gestores, trabajadores, acreedores, proveedores y clientes). Ahora bien, dado que la ferretería opera normalmente en un contexto de rivalidad, necesita estar al nivel empresarial muy alto para mantener su liderazgo y posicionamiento en el mercado.



## ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA FERRETERÍA BONILLA



**Figura 11. Propuesta de la Estructura Organizacional de la Ferreteria Bonilla**

Elaborado por: Irwin Bustamante

La Ferreteria Bonilla en la actualidad no posee ciertas cosas, que necesitan las empresas hoy en día para ser competitivas, esta ferreteria no maneja un sistema contable bien definido, donde conozca su utilidad neta, e inversión, también carece de una estructura organizacional bien definida por lo que el gerente no puede tomar decisiones en beneficio de la ferreteria, tampoco puede asignar responsabilidades adecuadas a sus empleados, convirtiéndose esto en un serio problema a la hora de administrar.

Considerando estas debilidades creemos en la necesidad de diseñar una estructura organizacional que facilite el manejo administrativo y financiero de la entidad y que a través de él fluya con claridad las responsabilidades de todos sus miembros al momento de tomar las decisiones.

### 2.1.2. Variables

- **Independiente (causa):** Estructura Organizacional
- **Dependiente (efecto):** Gestión Administrativa-Financiera

### *Operacionalización de las Variables*

En el siguiente cuadro se presenta la operacionalización de las variables de la investigación.

**Variable Independiente:** Estructura organizacional

**Cuadro 1.** Estructura Organizacional

| CONCEPTUALIZACIÓN   | CATEGORÍAS  | INDICADORES  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS                    |
|---|---|--|--|
| <p><b>Estructura Organizacional</b></p> <p>Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.</p> | <p>Estructura</p> <p>Distribución</p> <p>Diseño</p> <p>Especialización</p> <p>Departmentalización</p> | <p>Organización</p> <p>Ubicación</p> <p>Creación</p> <p>Desempeño</p> <p>División de trabajo</p> | <p>Encuesta</p> <p>Y</p> <p>Entrevista</p> |

ELABORADO POR: Irwin Bustamante

**Variable Dependiente:** Gestión Administrativa

**Cuadro 2.** Gestión Administrativa

| CONCEPTUALIZACIÓN  | CATEGORÍAS  | INDICADORES  | TECNICAS E INSTRUMENTOS                    |
|--|---|--|--|
| <p><b>Gestión Administrativa:</b><br/>Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir y controlar, para optimizar el manejo de los recursos.</p> | <p>Planear</p> <p>Organizar</p> <p>Dirigir</p> <p>Controlar</p> | <p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Tácticas</p> <p>Niveles jerárquicos</p> <p>Manual de funciones</p> <p>Incentivos</p> <p>Políticas</p> <p>Horarios</p> <p>Quejas</p> | <p>Encuesta</p> <p>Y</p> <p>Entrevista</p> |

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Variable Independiente:** Gestión Financiera

**Cuadro 3.** Gestión Financiera

| CONCEPTUALIZACIÓN   | CATEGORÍAS                         | INDICADORES   | TECNICA E INSTRUMENTO                      |
|---|------------------------------------|---|--|
| <p><b>Gestión Financiera</b><br/>Es un área de la administración que cuida los recursos financieros de la empresa; se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como son: la rentabilidad y la liquidez.</p> | <p>Estrategias</p> <p>Finanzas</p> | <p>Recursos</p> <p>Rentabilidad= utilidad/patrimonio</p> <p>Liquidez= fondo disponible/ pasivos a corto plazo</p> | <p>Encuesta</p> <p>Y</p> <p>Entrevista</p> |

Elaborado por: Irwin Bustamante

### **2.1.3. Metodología Empleada**

Para realizar el diseño de la investigación se han empleado los siguientes métodos que ayudaron a un mejor desarrollo del trabajo.

#### **2.1.3.1. Tipos de Investigación**

**Investigación Exploratoria.-** En el desarrollo de esta investigación se utilizó el tipo de investigación exploratoria, porque permitió aumentar la factibilidad del investigador con el fenómeno que se va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones. Preparar el terreno para nuevos estudios.

**Investigación Descriptiva.-** La investigación es descriptiva porque permitió conocer las diferentes características del problema, con lo cual se identificarán las formas de conductas de los responsables de la dirección y desempeño de la Ferretería.

**Investigación Explicativa.-** A través de esta investigación se identificaron y analizaron las causas de la problemática, las limitaciones y la aplicación de un instrumento a través del cual se demostraron dos variables: la Variable Independiente y la Variable Dependiente

#### **2.1.3.2. Metodología Aplicada en la Investigación**

La presente tesis se fundamentó en un diseño metodológico no experimental, en base a lo expuesto se recogieron los datos a través de la aplicación de un instrumento a los involucrados de la Ferretería Bonilla del Cantón La Maná. Con el esquema planteado se buscó conocer la metodología que se utiliza en la aplicación de un Diseño Organizacional, se identificaron los errores en el manejo de las actividades que llevan a cabo los responsables, y se propone un cambio mediante

la creación de un diseño organizacional, que ayudó a mejorar la organización en sus actividades

#### ***2.1.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos a ser Empleados***

##### ***2.1.4.1. Métodos***

***Inductivo.*** Por qué se desarrolla el estudio en un entorno particular para la Ferretería Bonilla, además por la aplicación de encuestas necesarias para posteriores investigaciones.

***Analítico.*** Al momento de estudiar a los involucrados en sus partes y relaciones.

***Sintético.*** Para relacionar los resultados del análisis y consolidarlos en la propuesta, que es diseñar una Estructura Organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla del cantón La Maná.

***Estadístico.*** Se utilizó para el procesamiento de datos e información las siguientes herramientas: determinación de la variación absoluta, la variación relativa, presentación gráfica de los resultados, análisis e interpretaciones.

##### ***2.1.4.2. Técnicas***

***Observación.*** Esta técnica consistió en identificar cuidadosa y críticamente a las personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, que se presentan al interior y exterior de la Ferretería Bonilla, y así obtener la información necesaria para la investigación, de manera que permita analizar e interpretar datos de una manera más objetiva.

***Encuestas.*** En la investigación se utilizó la encuesta para los clientes de la Ferretería; es decir se tomó una muestra de 108 clientes de un universo 105 personas, de esta manera se obtuvo información real.

**La Entrevista:** Consistió en una interrogación verbal y permitió obtener la información necesaria; este instrumento se aplicó a la máxima autoridad de la Ferretería Bonilla

#### **2.1.4.3. Instrumentos**

**Cuestionario.** Este instrumento fue aplicado a 108 clientes de la Ferretería Bonilla, con preguntas clave para conocer la situación actual de la organización en cuanto a sus fortalezas y debilidades internas así como de sus amenazas y oportunidades externas.

**Formato para la Entrevista.** Este instrumento se diseñó con una serie de preguntas para el gerente de la ferretería, con el fin de conocer el problema que cursa la ferretería y buscar una solución al mismo.

#### **2.1.5. Ubicación Geográfica**

La Ferretería Bonilla, está localizada en el Ecuador, en la Región Sierra, en la Provincia de Cotopaxi, Cantón La Maná, entre las Avenidas 19 de mayo y Eugenio Espejo.

##### **2.1.5.1. Unidad de Estudio (Población y Muestra)**

La población a utilizarse en la investigación está conformada por una cartera de clientes de 150 personas y un gerente.

**Cuadro 4.** Población por Estrato

| <b>POBLACIÓN</b> | <b>CANTIDAD</b> |
|------------------|-----------------|
| Clientes         | 150             |
| <b>TOTAL</b>     | 150             |

**Fuente:** Ferretería Bonilla  
**Elaborado por:** Irwin Bustamante

## ***2.2. Análisis e Interpretación de los Resultados de la Entrevista Realizada al Gerente de la Ferretería Bonilla del Cantón La Maná***

### **1. ¿La Ferretería posee una estructura organizacional bien definida?**

No posee una estructura organizacional bien definida, solo se tiene una estructura orgánica funcional sencilla.

### **2. ¿Cuáles son los principales problemas a los que enfrenta la ferretería, en las diferentes áreas de trabajo?**

Uno de los problemas es la no existencia de coordinación al momento de atender a los clientes.

### **3. ¿Sus empleados son importantes para usted? ¿Por Qué?**

Sí, porque los empleados me facilitan y comparten mi trabajo al momento de la venta de los materiales ferreteros, y también porque ellos son parte de mi ferretería

### **4. ¿Evalúa el trabajo de sus colaboradores?**

Si se evalúa de una manera sencilla, la atención al cliente, su manera de desenvolvimiento dentro de la ferretería.

### **5. ¿Usted supervisa personalmente las actividades que realiza el personal que labora, o delega a alguien la supervisión?**

La supervisión de la realización de las actividades, las superviso personalmente porque así me doy cuenta de que manera están contribuyendo mis empleados en benéfico de la ferretería.

**6. ¿Considera usted necesario que en la ferretería se diseñe y aplique un modelo administrativo?**

Si porque al tener un diseño administrativo moderno se me haría fácil administrar la ferretería

**7. ¿Considera necesario la creación de un diseño organizacional en su ferretería? ¿Por qué?**

Si porque me facilitaría la asignación de responsabilidades al personal y me ayudaría a tomar decisiones correctas en beneficio de la ferretería



### 2.3. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas a la clientela de la ferretería Bonilla del Cantón La Maná

1. ¿La Ferretería posee una estructura organizacional bien definida?

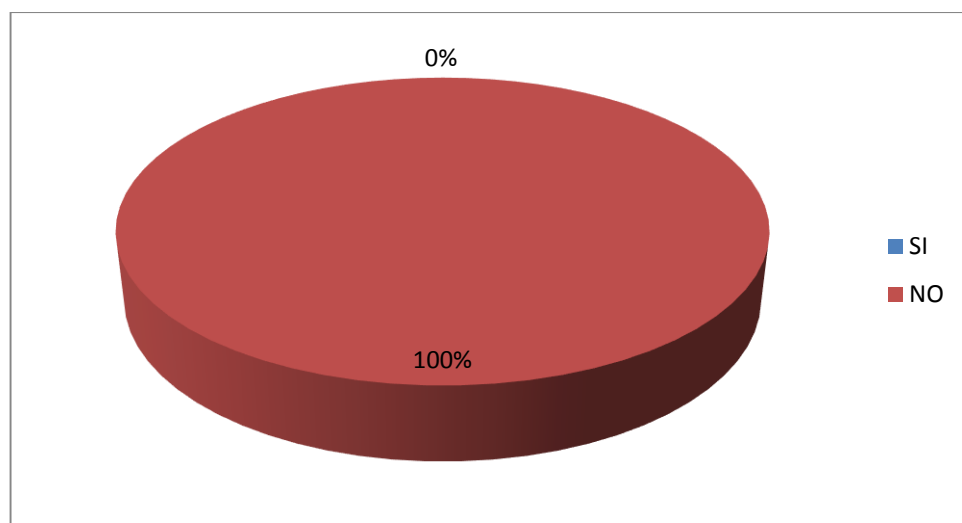
**Cuadro 5. Existencia de una estructura orgánica en la ferretería Bonilla**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| SI           | 0          | 0          |
| NO           | 150        | 100        |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 1. Existencia de una estructura orgánica en la ferretería Bonilla**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

#### **Análisis:**

De los clientes encuestados el 100%, da a conocer que la Ferretería no posee una estructura organizacional, ya que la existencia de los organigramas en las organizaciones son de mucha importancia, porque estos sirven para definir responsabilidades, establecer procedimientos para ejecutar el trabajo y facilita la administración.

2. ¿Cree usted que el manejo administrativo que viene aplicando la gerencia de la ferretería es?

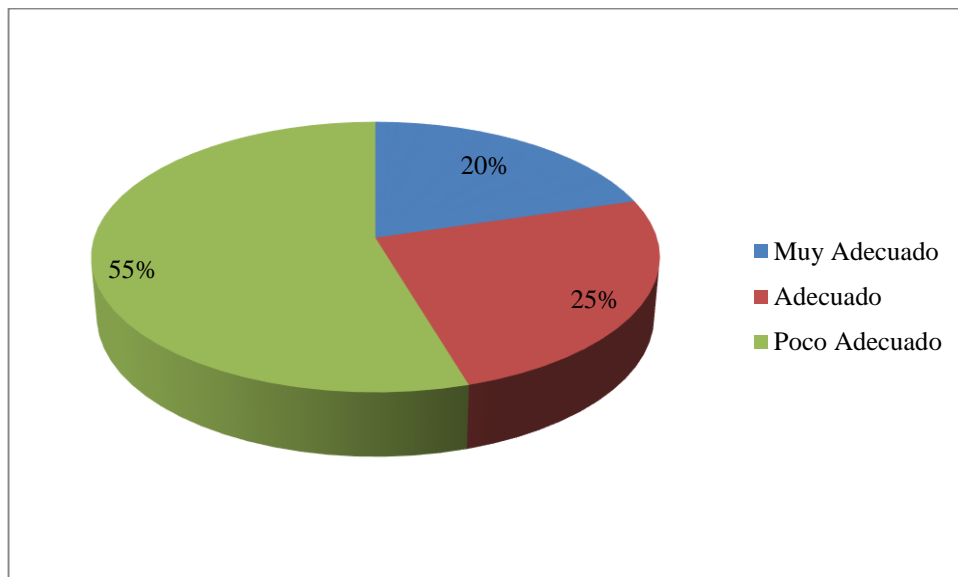
**Cuadro 6. Determinación del modelo administrativo de la ferretería Bonilla**

| ALTERNATIVAS  | FRECUENCIA | %          |
|---------------|------------|------------|
| Muy Adecuado  | 30         | 20         |
| Adecuado      | 38         | 25         |
| Poco Adecuado | 82         | 55         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>150</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

**Elaborado por:** Irwin Bustamante

**Gráfico 2. Modelo administrativo de la ferretería Bonilla**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

**Elaborado por:** Irwin Bustamante

### **Análisis:**

Del 100% de los clientes encuestados, el 55% manifiestan que el modelo administrativo que viene aplicando la Ferretería Bonilla es poco adecuado, mientras que el 20% de los consultados afirma que es muy adecuado, por lo que con el diseño y aplicación de una estructura organizacional se lograría mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

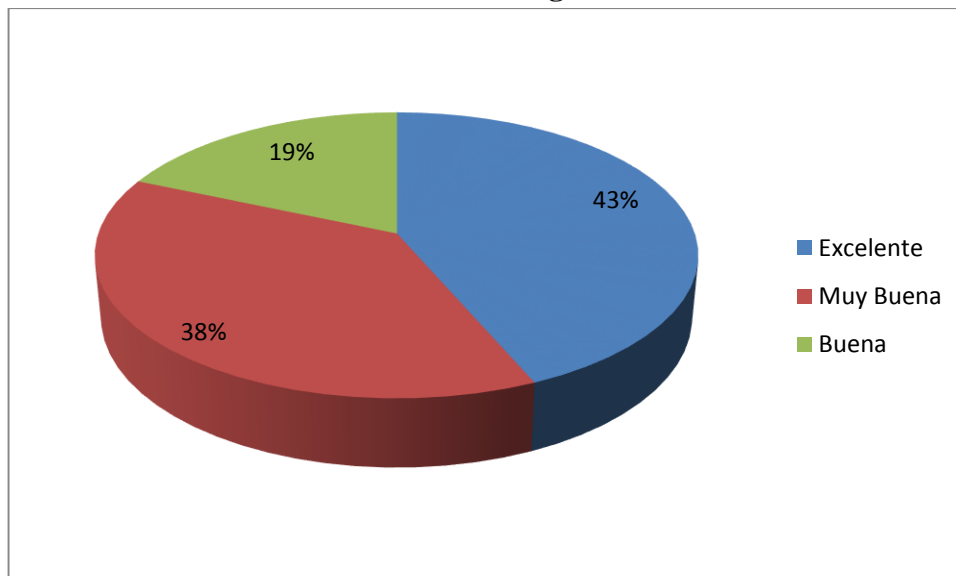
3. ¿Con la implantación de un modelo organizacional, la atención al cliente de la ferretería sería?

**Cuadro 7. Implantación de un modelo organizacional**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Excelente    | 66         | 44         |
| Muy Buena    | 57         | 38         |
| Buena        | 27         | 18         |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.  
**Elaborado por:** Irwin Bustamante

**Gráfico 3. Modelo organizacional**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.  
**Elaborado por:** Irwin Bustamante

**Análisis:**

De los clientes encuestados, un 43% manifiestan que la ferretería mejoraría notoriamente la atención al cliente con la implantación de una estructura organizacional, porque se distribuiría de una mejor manera al personal que labora en la ferretería.

4. ¿Considera importante que el personal que labora en la ferretería reciba capacitación permanente?

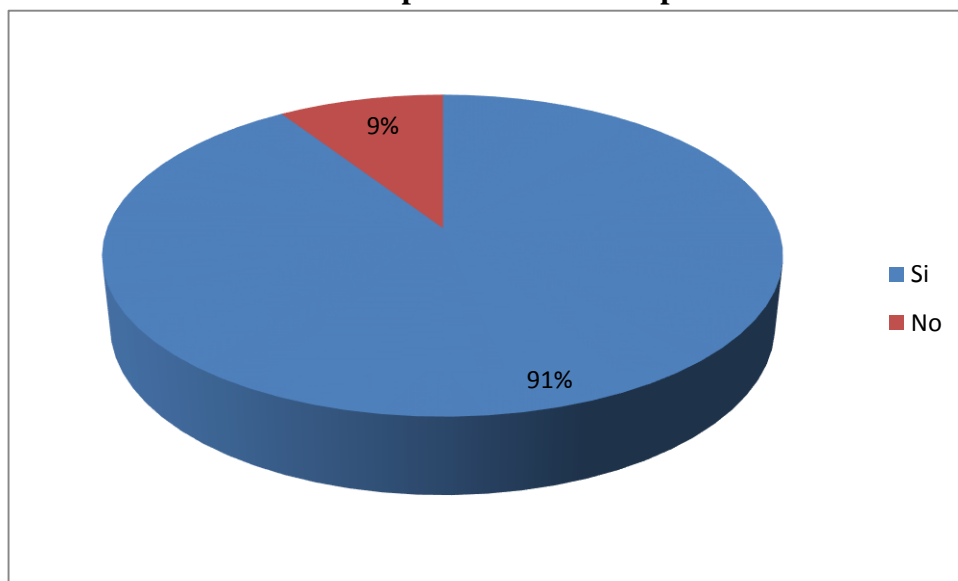
**Cuadro 8. Capacitación a los empleados de la Ferretería**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 137        | 91         |
| No           | 13         | 9          |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 4. Capacitación a los empleados**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

#### **Análisis:**

Del total de los clientes encuestados, el 91% considera importante la capacitación al personal que labora en dicha ferretería, ya que al ser capacitados los empleados mejorarían la atención a los clientes.

5. ¿Cree usted que las asignaciones de actividades y responsabilidades que cumple los empleados se las realizan de acuerdo al cargo que desempeñe?

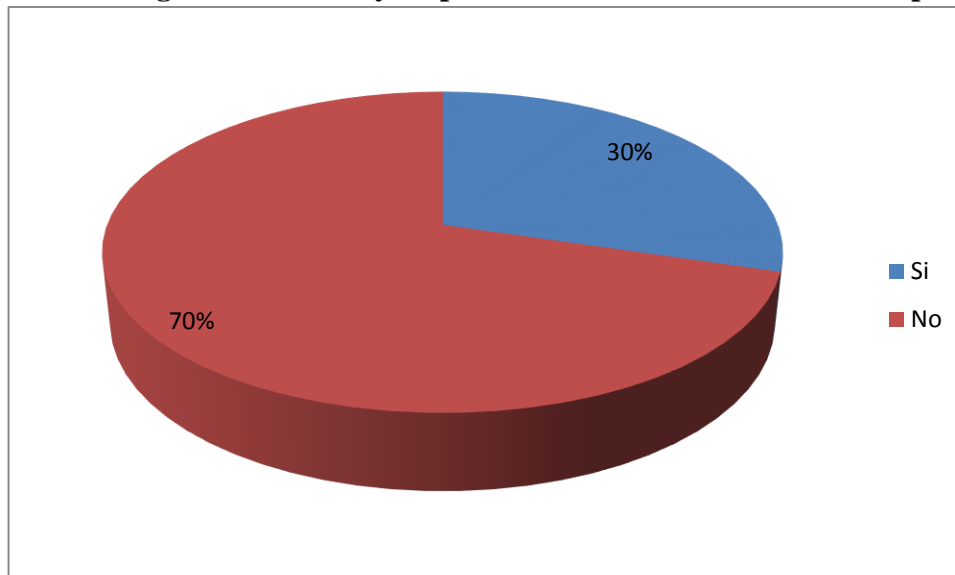
**Cuadro 9. Asigna actividades y responsabilidades adecuadas a los empleados**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 45         | 30         |
| No           | 105        | 70         |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 5. Asigna actividades y responsabilidades adecuadas a los empleados**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

### Análisis:

De los clientes encuestados, el 70% manifiesta que, no se asignan actividades adecuadas según su puesto de trabajo, ya que al crear la estructura organizacional se distribuiría de una mejor manera las responsabilidades según el cargo que ocupe el empleado, mejorando notoriamente la imagen de la ferretería.

6. ¿Considera usted que el actual manejo administrativo de la ferretería es?

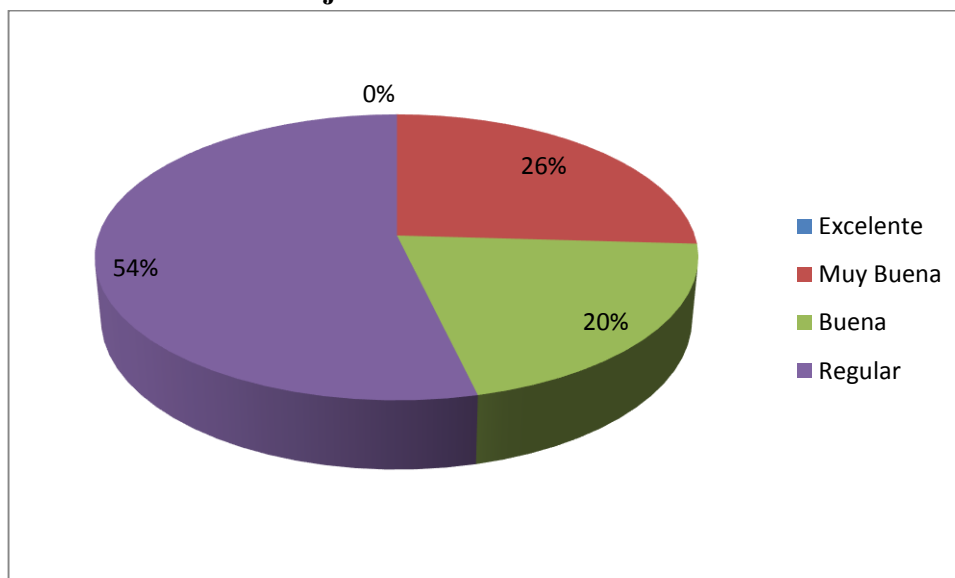
**Cuadro 10. Determinación del manejo administrativo de la Ferretería**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Excelente    | 0          | 0          |
| Muy Buena    | 39         | 26         |
| Buena        | 30         | 20         |
| Regular      | 81         | 54         |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 6. Manejo administrativo de la ferretería Bonilla**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Análisis:**

Del total de los clientes encuestados, el 20% da conocer que la administración actual de la ferretería es buena, mientras que una gran parte, es decir, un 54% afirma que la actual administración de esta ferretería es regular, con estos resultados me doy cuenta que para que una administración sea excelente se necesita de una estructura organizacional bien definida para que así el gerente pueda tomar decisiones.

7. ¿Considera usted que la ferretería debe diseñar un plan de gestión administrativa-financiera para su desarrollo empresarial?

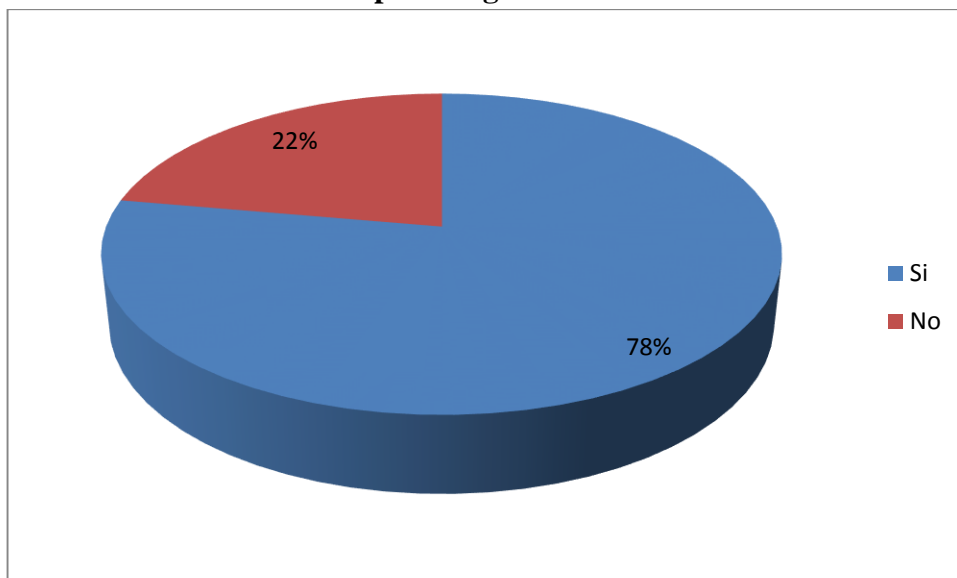
**Cuadro 11. Diseño de un plan de gestión administrativa financiera en la Ferretería**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 117        | 78         |
| No           | 33         | 22         |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 7. Diseño de un plan de gestión administrativa financiera**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

### Análisis:

Una gran parte de los encuestados es decir un 78% dio a conocer que para el desarrollo empresarial de cualquier organización si es necesario crear un plan de gestión administrativa-financiera, porque este ayudaría a programar las actividades faces de desarrollo de crecimiento y como generar mayor utilidad para la organización.

8. ¿Conoce usted si la ferretería optimiza los recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos?

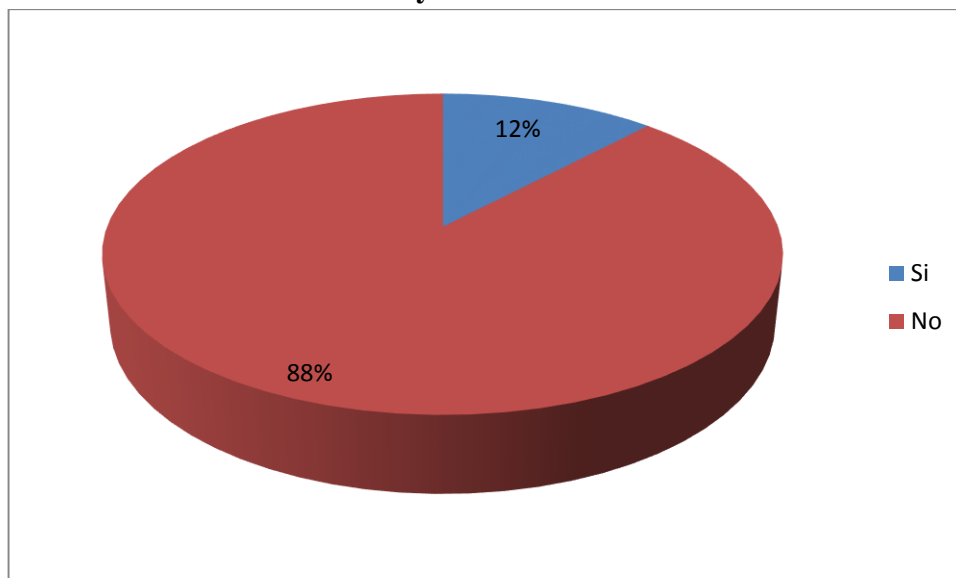
**Cuadro 12. Optimización de los recursos financieros, materiales; tecnológicos y humanos**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 18         | 12         |
| No           | 132        | 88         |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 8. Optimización de los recursos financieros, materiales; tecnológicos y humanos**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

### Análisis:

El 88% de los clientes encuestados manifiestan que la ferretería no optimiza sus recursos, dando paso a un desaprovechamiento de los mismos, generando gastos y reduciendo sus utilidades.



9. ¿Conoce usted que para las actividades operativas de la ferretería se elaboran presupuestos anuales o periódicos?

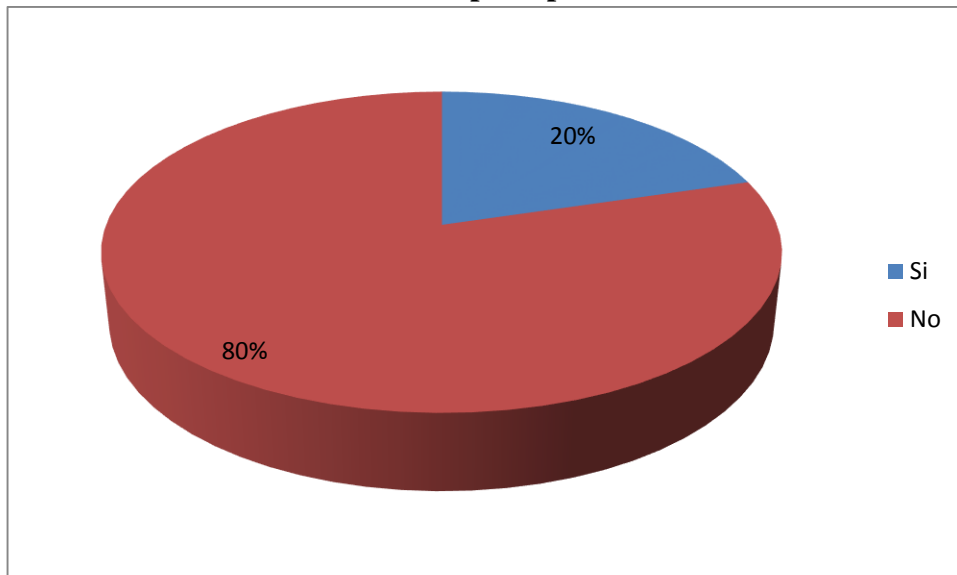
**Cuadro 13. Determinación de la elaboración de presupuestos en la Ferretería**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | %          |
|--------------|-------------|------------|
| Si           | 30          | 20         |
| No           | 120         | 80         |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b>  | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 9. Elaboración de presupuestos en la Ferretería**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

### **Análisis:**

De los clientes encuestados el 80% da a conocer que la ferretería no elabora presupuestos anuales, convirtiéndose esto en un déficit para el desarrollo de dicha ferretería.

10. ¿La Ferretería cuenta con un departamento contable para registrar las operaciones económicas y financieras?

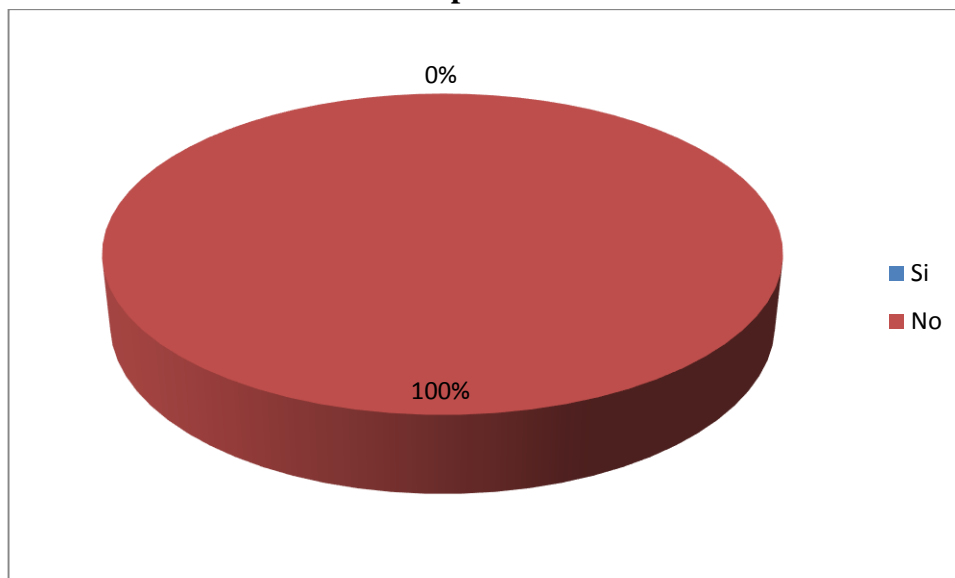
**Cuadro 14. Determinación de la existencia de un departamento contable en la Ferretería**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 0          | 0          |
| No           | 150        | 100        |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 10. Existencia de un departamento contable en la Ferretería**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Análisis:**

Del total de los encuestados un 100% dio a conocer que la ferretería no posee un departamento contable, es decir no registra de manera correcta sus transacciones y actividades económicas por lo tanto no conoce netamente sus utilidades.

11. ¿La ferretería elabora periódicamente estados financieros que le permitan conocer su situación económica financiera?

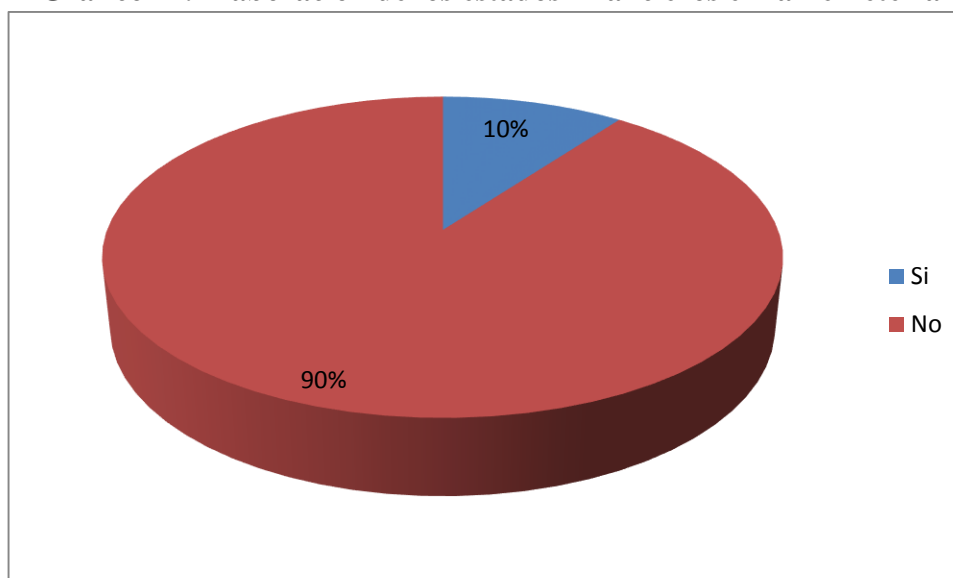
**Cuadro 15. Determinación de la elaboración de estados financieros en la Ferretería**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 15         | 10         |
| No           | 135        | 90         |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 11. Elaboración de los estados financieros en la Ferretería**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

### **Análisis:**

El 90% de los clientes encuestados dio a conocer que la ferretería no elabora periódicamente estados financieros lo cual hace que no conozca su real situación financiera, convirtiéndose esto en un problema al momento de tomar decisiones.

**12. ¿Considera necesario el diseño de la estructura organizacional de la ferretería?**

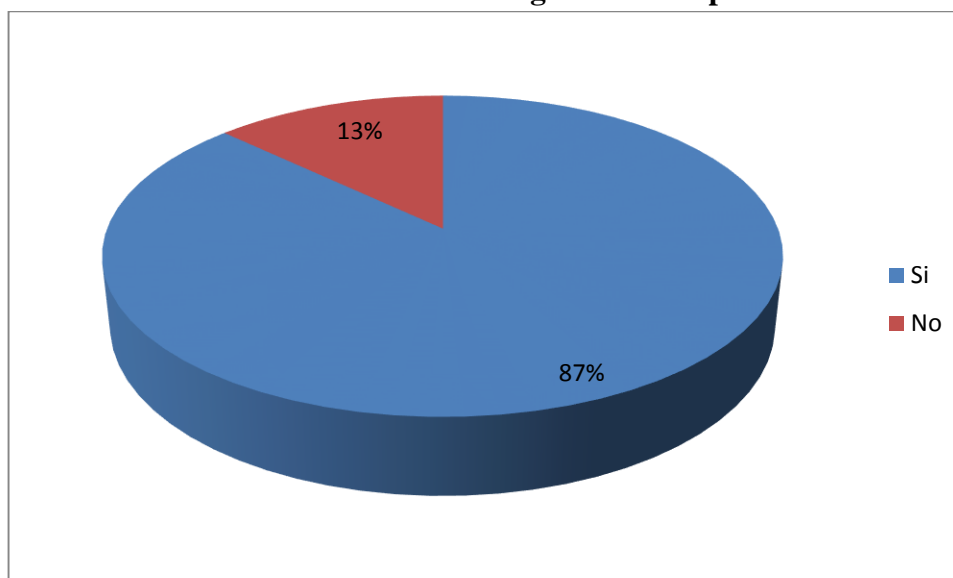
**Cuadro 16. Creación de un diseño organizacional para la Ferretería**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 131        | 87         |
| No           | 19         | 13         |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 12. Creación de un diseño organizacional para la Ferretería**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Análisis:**

De los clientes encuestados un 87% considera necesario el diseño de una estructura organizacional para la ferretería, ya que al crear esto se ubicaría de una mejor manera al personal que labora, y se podría optimizar recursos y facilitar la toma de decisiones a la gerencia.

13. ¿Conoce usted si la ferretería cuenta con un plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI)?

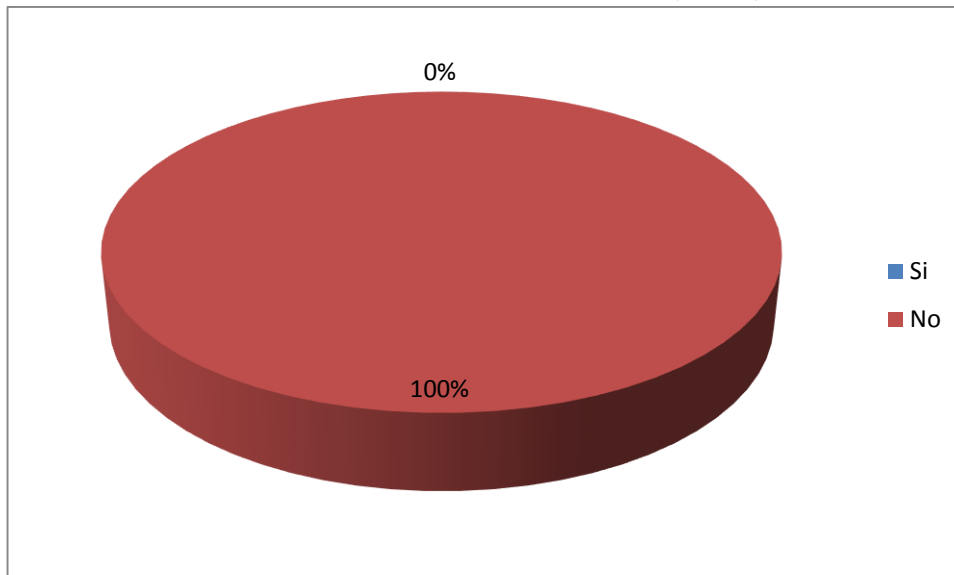
**Cuadro 17. Determinación de la existencia de un (PEDI) en la Ferretería**

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | %          |
|--------------|------------|------------|
| Si           | 0          | 0          |
| No           | 150        | 100        |
| <b>TOTAL</b> | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 13. Determinación de la Existencia de un (PEDI) en la Ferretería**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

### **Análisis:**

De los clientes encuestados el 100% manifiesta que la ferretería no posee un plan (PEDI), convirtiéndose esto en un problema para su desarrollo empresarial, ya que este plan ayuda a las organizaciones a crecer y mejorar en el ámbito empresarial.

14. ¿Qué razones o factores han permitido que en la ferretería no se halla diseñado una estructura orgánica y funcional?

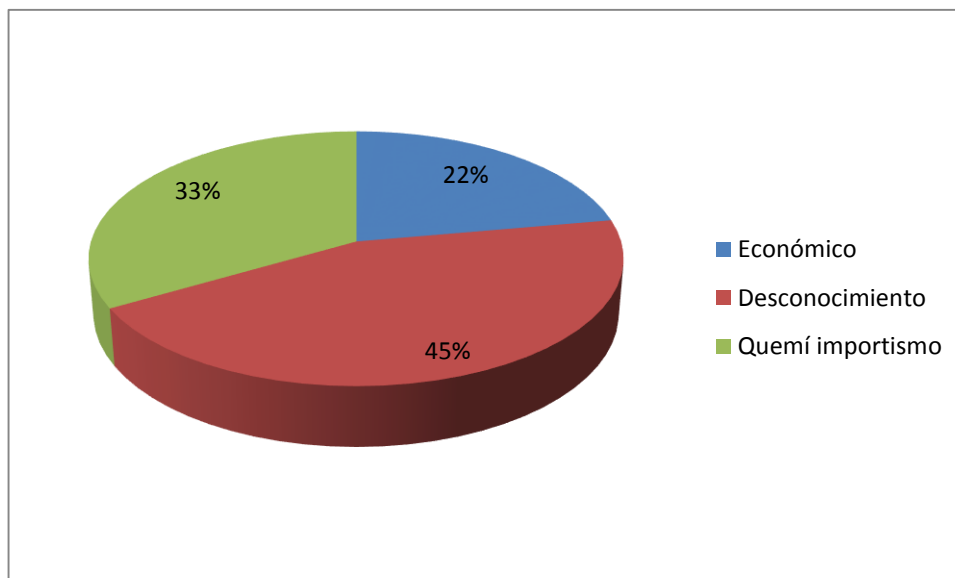
**Cuadro 18. Motivos por los que no se ha diseñado una estructura orgánica en la Ferretería**

| ALTERNATIVAS     | FRECUENCIA | %          |
|------------------|------------|------------|
| Económico        | 33         | 22         |
| Desconocimiento  | 66         | 44         |
| Quemí importismo | 51         | 34         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>150</b> | <b>100</b> |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 14. Motivos por los que no se ha diseñado una estructura orgánica en la Ferretería**



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Ferretería Bonilla. Diciembre del 2013.

Elaborado por: Irwin Bustamante

### Análisis:

Del total de los clientes encuestados, el 22% opino que la ferretería no ha diseñado una estructura organizacional por factores económico, mientras que el 33% manifiesta que no lo han hecho por el quemí importismo y un 45% da a conocer que no lo ha hecho por desconocimiento, lo cual es preocupante porque hoy en día las organizaciones tienen que estar actualizada e adaptadas al ambiente comercial moderno, para poder estar a un nivel de competitividad muy alto.

## ***2.4. Conclusiones y Recomendaciones***

Después de haber analizado los resultados de cada una de las preguntas llevadas a cabo, tanto en la entrevista realizada al gerente, como las encuestas dirigidas a los clientes de la ferretería Bonilla del cantón La Maná, se ha llegado a la conclusión de diseñar una estructura organización para mejorar la gestión Administrativa y Financiera de esta.

### ***2.4.1. Conclusión***

- La Ferretería Bonilla no posee una estructura organizacional bien definida, convirtiéndose esto en un obstáculo para el manejo administrativo-financiero, que conlleva a retrasar el crecimiento organizacional.
- La Ferretería es dirigida de manera espontánea, lo que ocasiona duplicidad de funciones, limitación de responsabilidades, dualidad en el mando, lo que ocasiona malestar y confusión en el desempeño de funciones.
- No existe capacitación ni adiestramiento al personal de la empresa, por lo que las funciones y actividades que se ejecutan en la Ferretería son rutinarias y monótonas que contribuyen para mantener un clima laboral no deseado.
- La Ferretería, no está estructurada adecuadamente, como consecuencia de esa situación, desperdicia la utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y económicos lo que hace que su avance al logro de los objetivos sea dificultoso.
- La Ferretería no cuenta con un plan PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional) lo que afecta negativamente en la competitividad de la ferretería y retrasando su crecimiento empresarial.

#### **2.4.2. Recomendaciones**

- La Ferretería Bonilla del cantón La Maná debería diseñar la Estructura Organizacional, para que sirva de base al momento de cumplir con las funciones y procedimientos de trabajo establecidos, que contribuyan a lograr las metas y objetivos propuestos por la organización.
- Implantar normativas reguladoras, a través de mecanismos de operación como manuales de procedimientos e instructivos necesarios que sirvan para el manejo administrativo-financiero de la Ferretería.
- La Ferretería debería realizar charlas sobre adiestramiento y capacitación para dar a conocer a los trabajadores la importancia de la atención al cliente y el desempeño laboral a fin de mejorar el rendimiento profesional-
- Organizar adecuadamente los recursos humanos materiales y económicos ubicándolos en los lugares específicos que le permita maximizar los resultados esperados y alcanzar metas y objetivos propuesto
- Crear un plan PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional) con el fin de fijar, socializar y cumplir metas y objetivos que lleven a la ferretería al crecimiento y liderazgo en el mercado ferretero.



## 2.5.Verificación de la Preguntas Científicas

*¿Cuáles son los contenidos teóricos y conceptuales relacionados con el diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla del Cantón La Maná?*

Para la realización del presente trabajo investigativo fue necesario buscar fundamentación teórica relacionada con diseño organizacional establecidos en las categorías fundamentales como: administración, organización, proceso administrativo, gestión administrativa-financiera, los cuales fueron recopilados por medio de libros, páginas web, y fueron fundamentales para el desarrollo del primer capítulo.

**Aceptación.** La fundación teórica concerniente del diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera, fue culminada con éxito, gracias a las aportaciones teórica de varios autores y a la realización de análisis del autor de la presente tesis.

*¿Cuáles son las principales causas por las cuales no se ha diseñado una estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la Ferretería Bonilla del cantón La Maná?*

Una vez realizado las investigaciones se concluyó que en la Ferretería Bonilla del Cantón La Maná no han diseñado una estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera, por la falta de conocimiento de la importancia que tienen la estructura organizacional: como se lo demuestra en la pregunta N 13 de la encuesta aplicada a los clientes de la ferretería.

**Aceptación.** Los principales problemas que enfrenta la Ferretería es que no han diseñado una estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera por lo que esta investigación ha sido aceptada, para de esta manera buscar

soluciones y corregirlas las irregularidades para que ferretería logre su crecimiento empresarial.

*¿Qué componentes y características principales debe reunir un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla del cantón La Maná?*

La estructura organizacional comprende, en las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

**Aceptación.** La estructura organizacional debe basarse en la división de trabajo para poder distribuir y asignar correctamente cargos y responsabilidades, ayudando al gerente en la toma de decisiones.

## CAPITULO III

### 3. PROPUESTA

#### 3.1. Diseño de la Propuesta

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FERRETERÍA BONILLA, DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI, AÑO 2013”**

##### *3.1.1. Datos informativos*

- **Institución:** Ferretería Bonilla
- **Ubicación:** Provincia de Cotopaxi, Cantón La Maná
- **Dirección:** Av. 19 de Mayo y Eugenio Espejo.
- **Sector a la que Pertenece:** Privada
- **Gerente Propietario:** Braulio Bonilla

##### *3.2. Justificación*

En la actualidad, hay un índice elevado de competitividad que se ha convertido en algo favorable para ciertas organizaciones que requieren ser competitivas para liderar el mercado a quien se dirigen y ser reconocidas dentro de él.

Sin embargo, no toda organización está capacitada para enfrentar este ambiente dinámico, es por tal motivo, que se necesita realizar una investigación en la Ferretería “Bonilla”, para desarrollar una estructura organizacional y así cumplir con el incremento de la rentabilidad dentro de la organización.

El enfoque se dirige a buscar una estructura organizacional, que de un mejor aporte y apoyo, facilitando el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquel

que logre eficiencia, y tenga flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el entorno cambiante y dinámico actual.

La estructura organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior y exterior de su organización. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización: La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen toda una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.

Con la elaboración de un diseño de la estructura organizacional, se logrará determinar las necesidades de los empleados, la demanda del producto y la realidad contingente en la que se desenvuelve la empresa, se buscan sus bases y circunstancias y con ello se estructura un plan que permita el desarrollo para proporcionar una adecuada organización. En el cual la correcta aplicación de una estructura organizacional, que abarque, estrategias y métodos adecuados para el beneficio de la Ferretería.

La labor investigativa es factible de realizar al contar con suficiente información para la fundamentación teórica, además se tiene apertura y apoyo del gerente de la Ferretería así como también de su personal quienes contribuirán para que nuestro tema se pueda llegar a desarrollarse según nuestras expectativas.

Gracias a la investigación y a las decisiones tomadas, considerando todas estas variables, se determinará una gestión eficiente y una estructura orgánica apropiada, a implantar en la Ferretería, la misma que cooperará en el logro de metas y objetivos de la organización.

Para la elaboración de este trabajo la mayor limitación que se presenta es que la empresa no cuenta con estudios organizacionales anteriores, lo que implica escasa información con respecto al tema.

### ***3.3. Objetivo General***

- Diseñar una estructura organizacional mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de funciones, permitiendo mejorar la gestión administrativa y financiera, de la Ferretería “Bonilla” del cantón, La Mana, año 2013.

#### ***3.3.1. Objetivos específicos***

- ✓ Efectuar un diagnóstico situacional de la Ferretería “Bonilla”, para conocer las dificultades que enfrenta.
- ✓ Identificar las funciones que realiza el personal de la empresa para conocer el ámbito de competencia de cada estamento de la organización.
- ✓ Desarrollar un modelo organizacional aplicando las herramientas administrativas para lograr un adecuado manejo administrativo–financiero, de la Ferretería “Bonilla”.

### ***3.4. Análisis de Factibilidad***

#### ***3.4.1. Aspecto Organizacional***

Ante la carencia de una estructura orgánica en la Ferretería Bonilla, el estudio demuestra la factibilidad de aplicar el modelo de desarrollo organizacional que se recomienda, porque de la dirección y gestión empírica con que viene actuando, la transformación a la vivencia de gestión y dirección formal, técnica y científica que se va a imponer en adelante, esta empresa en poco tiempo va lograr insertarse dentro de los procesos de desarrollo empresarial. El estudio realizado en la Ferretería Bonilla, demuestra que existe la necesidad de implantar un diseño organizacional acorde con los principios administrativos de organización de empresas, toda vez

que se sujetan a las necesidades de alcanzar el desarrollo empresarial en este tipo de actividades.

### ***3.4.2. Aspecto Legal***

El establecimiento de la estructura orgánica-funcional en la Ferretería Bonilla y el desarrollo del diseño organizacional, permitirá a la empresa cumplir con las disposiciones reguladas también por la seguridad social.

### ***3.4.3. Aspecto Talento Humano***

El diseño organizacional a ser aplicado en la Ferretería Bonilla, va a permitir que el talento humano sea verdaderamente considerado en sus tareas de trabajo desempeñadas, la capacitación y sobre todo en promover una mejor remuneración salarial a sus trabajadores.

## **3.5. Modelo Operativo**

### **3.5.1. Desarrollo del Modelo Propuesto para la Investigación**

En vista que no existía ninguna Misión y Visión que pudiese considerarse válida, se realizó un proceso estructurado para la formulación de la misión y la visión.

#### **3.5.1.1. FASE I**

##### ***❖ Diagnóstico Situacional de la Organización***

El análisis de la situación debe realizárselo con respecto al entorno en el que se ubica la Ferretería Bonilla y al análisis de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual, es necesario tener en cuenta los factores tanto internos como externos los cuales serán de gran ayuda para poder desarrollar estrategias según la situación de la empresa, aprovechando las fortalezas

de la institución así como las oportunidades que tenemos en el entorno. A continuación se detallan los resultados alcanzados de los factores internos y externos de la Ferretería Bonilla.

**Cuadro 19. Resultado de la Aplicación de la Matriz FODA**

|                    |   |  |                      |
|--------------------|---|--|----------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ferretería posicionada en el mercado.</li> <li>➤ Buena relación con proveedores y clientes.</li> <li>➤ Compromiso de los propietarios con la Ferretería.</li> <li>➤ Reconocimiento de los clientes por la alta calidad y los bajos precios</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento del sector de la construcción.</li> <li>➤ Buena ubicación de la ferretería.</li> <li>➤ Expansión de nuevas sucursales.</li> <li>➤ Las nuevas formas de comercialización.</li> </ul> | <b>OPORTUNIDADES</b> |
| <b>DEBILIDADES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administración empírica de la ferretería.</li> <li>➤ Falta de información para la correcta administración de la Ferretería.</li> <li>➤ Falta de políticas, procesos y controles internos que permitan el mejor funcionamiento y crecimiento de la Ferretería.</li> <li>➤ Dificultad de implementación de un control interno adecuado al negocio por tratarse de una pequeña empresa familiar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constante aparición de competidores.</li> <li>➤ Competencia desleal.</li> <li>➤ Crisis mundial</li> <li>➤ Desarrollo acelerado de la tecnología.</li> </ul>                                     | <b>AMENAZAS</b>      |

Elaborado por: Irwin Bustamante

### 3.5.1.2. FASE II

#### ❖ Diseño y Plan de Implementación (Matriz de estrategias)

**Cuadro 20. Matriz de Estrategias**

|  | <i><b>OPORTUNIDADES</b></i>  | <i><b>AMENAZAS</b></i>   |
|--|--|--|
| <b>ESTRATÉGAS</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento del sector de la construcción.</li> <li>➤ Buena ubicación de la ferretería.</li> <li>➤ Expansión de nuevas sucursales.</li> <li>➤ Las nuevas formas de comercialización.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constante aparición de competidores.</li> <li>➤ Competencia desleal.</li> <li>➤ Crisis mundial</li> <li>➤ Desarrollo acelerado de la tecnología</li> </ul>  |
| <i><b>FORTALEZAS</b></i>   | <i><b>ESTRATÉGIA FO</b></i>  | <i><b>ESTRATÉGIA FA</b></i>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ferretería posicionada en el mercado.</li> <li>➤ Buena relación con proveedores y clientes.</li> <li>➤ Compromiso de los propietarios con la Ferretería.</li> <li>➤ Reconocimiento de los clientes por la alta calidad y los bajos precios</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maximizar utilidades.</li> <li>➤ Establecer alianzas estratégicas con los clientes.</li> <li>➤ Promover la creación de nuevos puntos de ventas.</li> <li>➤ Convenios y contratos con empresas constructoras para la provisión permanente de producto</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Campaña periódica para la promoción de productos.</li> <li>➤ Identificación de mercados meta para la promoción de los principales productos de la ferretería.</li> <li>➤ Gestionar la instalación de máquinas codificadoras de productos.</li> </ul>                    |
| <i><b>DEBILIDADES</b></i>  | <i><b>ESTRATÉGIA DO</b></i>  | <i><b>ESTRATÉGIA DA</b></i>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administración empírica de la ferretería.</li> <li>➤ Falta de información para la correcta administración de la Ferretería.</li> <li>➤ Falta de políticas, procesos y controles internos que permitan el mejor funcionamiento y crecimiento de la Ferretería.</li> <li>➤ Dificultad de implementación de un control interno adecuado al negocio por tratarse de una pequeña empresa familiar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambio de la mentalidad empresarial</li> <li>➤ Creación de un centro de información.</li> <li>➤ Establecer proyectos de capacitación mediante convenios con instituciones de investigaciones públicas y privadas, para la obtención de nuevas tecnologías guiadas al mejoramiento de los procesos.</li> <li>➤ Identificar y desarrollar controles efectivos para los recursos de la empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propiciar el uso de tecnologías adecuadas para automatizar los procesos.</li> <li>➤ Convenios de cooperación institucional.</li> <li>➤ Promover una cultura empresarial y de calidad en el servicio de las empresas para competir eficazmente en el mercado.</li> </ul> |

Elaborado: Irwin Bustamante



### 3.5.1.3. FASE III

## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA FERRETERÍA BONILLA DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI

### ❖ VISION

“Ser una empresa de prestigio y con estabilidad en el mercado en la provisión de productos y materiales para la construcción de la mejor calidad y bajo precio, brindando una excelente atención al cliente, para lograr de ésta forma el liderazgo y reconocimiento a nivel nacional”.

### ❖ MISIÓN

“Somos una empresa ferretera que ofrece una variedad de productos y materiales para la construcción de mejor calidad y bajo precio en un excelente ambiente, brindando una buena atención al cliente, con el propósito de satisfacer las necesidades de los constructores de la zona y contribuir de ésta forma al desarrollo de la sociedad”.

### ❖ VALORES

Es necesario que el propietario y/o administrador establezca valores a fin de ponerlos en práctica en la empresa, y los den a conocer a los empleados.

Entre los valores que se proponen para que cada empresa implemente los que considere convenientes están:

- ❖ **Honestidad:** Cumplir su deber, obrar correctamente y de acuerdo con la moral, especialmente el respeto a la propiedad ajena, la transparencia en los negocios.

- ❖ **Responsabilidad:** Es la respuesta que se debe dar a la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- ❖ **Confiabilidad:** Es la esperanza firme que se tiene de una persona o cosa. Depositar en uno el derecho, el secreto, el cuidado de algún asunto u otra cosa cualquiera.
- ❖ **Respeto:** Valorar a los demás considerando su dignidad. El respeto se acoge a la verdad, no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira y repudia la calumnia y el engaño.
- ❖ **Amabilidad:** Significa “Digno de ser amado”. Amable es el que se comporta de un modo determinado, con el objeto de inducir a los demás a que lo amen, se trata por tanto de una conducta que no se agota en sí misma, sino que tiene como finalidad mover a los demás a comportarse proporcionalmente, o sea la persona que se comporta atentamente.
- ❖ **Honradez:** Es el cuidado que uno toma para distanciarse y protegerse de las condiciones que podrían dañar en la vida futura. Es temer y alejarse de todo lo que merece un castigo, de todo lo que es pecaminoso, ilegal e indeseable.
- ❖ **Cooperación:** Realización de una actividad con varias personas bajo un mismo fin.
- ❖ **Fe:** Es la seguridad, aseveración de que una cosa es cierta.
- ❖ **Fidelidad:** Exactitud en cumplir con sus compromisos. Constancia en el efecto.
- ❖ **Sinceridad:** Sencillez, veracidad, modo de expresarse, libre de fingimiento.

- ❖ **Tolerancia:** Respetar y tener consideración a las creencias, formas de pensar, actuar y de sentir de los demás cuando sean diferentes o contrarias a las nuestras.
- ❖ **Lealtad:** Es el carácter de una persona honesta y honrada que guarda fidelidad a sus principios.
- ❖ **Solidaridad:** Es el sentimiento que estimula a los hombres a dar de sí, una ayuda mutua.
- ❖ **Profesionalismo:** Cultivo u utilización de ciertas disciplinas artes o deportes, como medio de lucro.

## **REGLAMENTO INTERNO DEL PERSONAL**

El presente Reglamento interno será el referente básico para guiar las acciones relacionadas con el Talento Humano, con la finalidad de establecer normativas claras y generales que sean cumplidas por todo el personal que labore en la Ferretería bajo cualquier modalidad contractual, en caso de algún incumplimiento se aplicará las sanciones contempladas en este cuerpo legal..

### **Art. 1. Identificación de Niveles de Mando**

Para dar cumplimiento a las siguientes disposiciones que constan en el respectivo Reglamento se determinan los siguientes niveles jerárquicos:

- ✓ **Nivel Directivo:** Gerente – Propietario
- ✓ **Nivel Operativo:** Contador – Cajero – Vendedor – Bodeguero – Secretaria – Chofer.

Se deberá socializar a todo el talento humano el pertinente Organigrama Estructural de Funciones correspondiente a cada empleado. En caso de ingreso de nuevo

personal antes de la firma del contrato se debe especificar sus funciones a las cuales corresponde el cargo que aspira.

## **Art 2 Funcionarios y empleados**

Se considera funcionario al Gerente, quien no mantiene relación de dependencia y en caso de contrataciones de personal se lo definirá dentro de los artículos del contrato pertinente como EMPLEADOR.

Se identifica como funcionario a todo empleado bajo relación de dependencia laboral con la ferretería.

## **Art. 3 Ámbito de aplicación**

Las disposiciones que constan en el presente reglamento deberán ser observadas y cumplidas por todos los funcionarios y empleados de la Ferretería desde el primer día de puesta en vigencia el presente reglamento donde deberá ser sociabilizado a todos los involucrados.

## **Art. 4 Reclutamiento de personal**

Con el reclutamiento se espera lograr que todos los puestos estén cubiertos por personal competente y capacitado para desempeñar las tareas encomendadas y descritas de acuerdo a sus funciones.

El proceso a seguir será:

### **✓ Búsqueda**

Hacer pública la vacante solicitada, se podrá hacer uso de los fondos de caja general previa autorización del Gerente.

Se puede considerar: Avisos de prensa, avisos radiales, redes sociales de bolsas de empleo, o carteles colocados estratégicamente por el delegado que considere oportuno el Gerente.

El contador recibirá las carpetas de los aspirantes las mismas que deben contener solamente hoja de vida, el plazo de ingreso de carpetas dependerá de la afluencia de los aspirantes ante la convocatoria, este tiempo estará a criterio del Gerente.

#### ✓ **Selección**

El contador entregará todas las carpetas de los aspirantes al Gerente, quien preseleccionará a aquellos que considere cumplan con el perfil requerido.

A los preseleccionados los llamará y citará para entrevistarlos y tomarles pruebas en horarios distintos.

Los resultados se llevarán en registros y al final de este periodo, el Gerente deberá decidirse por la mejor opción.

#### ✓ **Instrucción.**

El entrenamiento e información a los empleados nuevos, estará bajo la responsabilidad del contador y en caso de no haberlo, lo realizará el Gerente.

Se le facilitará de todas las herramientas necesarias para que pueda realizar su trabajo sin ningún inconveniente.

El tiempo de instrucción será de una semana.

### **Art. 5. Ingreso del Personal**

Para el ingreso definitivo del personal seleccionado, y con la finalidad de establecer el correspondiente registro y control, quienes ingresen a prestar sus servicios a la empresa deberán entregar los siguientes documentos:

- ✓ Hoja de Vida
- ✓ Copia de cédula a color y papeleta de votación.
- ✓ Certificados laborales,
- ✓ Certificados de honorabilidad,
- ✓ Copia de certificados de cursos, talleres, o títulos aprobados,

Cuando el empleado haya entregado estos documentos procederá a suscribir un contrato de trabajo a prueba, cuya duración será de 90 (noventa) días de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 15 del Código de Trabajo. Vencido el plazo y si ninguna de las partes hubiera manifestado su voluntad de terminarlo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año.

#### **Art. 6. Control de Horarios**

Para el desarrollo normal de las actividades, los funcionarios y empleados deberán encontrarse puntualmente en sus puestos de trabajo desde las 8H00 hasta 13H00 y desde las 14H00 a las 17H00 de lunes a viernes.

En el caso de los vendedores cumplirán dos turnos de trabajo el uno señalado anteriormente y el otro de 10h00 a 13h00 y de 14h00 a 19h00 de lunes a viernes.

#### **Art. 7. Vacaciones**

Los funcionarios y empleados tomarán sus días de vacaciones de manera ininterrumpida, de acuerdo a lo establecido en el Art. 68 del Código de Trabajo

#### **Art. 8. Remuneraciones**

Las remuneraciones que perciban los funcionarios y empleados, serán canceladas mensualmente al termino del mes, en casos de que estos días sean sábados, domingos o feriados, se pagará el último día laboral anterior.

Se reconocerá lo establecido en el Código de trabajo en cuanto a horas extras y suplementarias.

#### **Art. 9. Anticipos**

Se autorizarán anticipos únicamente los imputables al sueldo de cada empleado, hasta un monto equivalente al 30% del total a recibir en el mes. Los anticipos que se descontarán en su totalidad a final del mes correspondiente. No se dará créditos a los empleados.

#### **Art. 10. Descuentos**

Se realizara descuentos al total del sueldo a recibir de funcionarios y empleados para los siguientes casos:

- ✓ Anticipos del sueldo mensual.
- ✓ Multas de acuerdo a lo determinado en el presente Reglamento
- ✓ Descuentos de Ley.

#### **Art 11. Relaciones entre el personal.**

En el trato entre todo el personal de la Ferretería se mantendrá la cordialidad y respeto, tanto en circunstancias normales de trabajo como en aquellas que existan diferencias de opinión y de criterios.

No se utilizará lenguaje ni gestos que atenten contra la dignidad de los compañeros de trabajo, jefes subalternos y personas relacionadas con la Ferretería.

#### **Art. 12. De los Permisos**

La Ferretería considerara la existencia de dos tipos de permisos:

- **PERMISO REMUNERADO:** Se otorgará permisos sin descuento del sueldo en los siguientes casos:
  - Por calamidad doméstica, calificada por la persona autorizada a conceder el permiso, el mismo que dependiendo de la gravedad será hasta de 3 días calendario.
  - Por enfermedad, que se concederá con el certificado médico, por el tiempo que la ley prevea para estos casos.
- **PERMISO NO REMUNERADO:** Se otorgará permisos sin descuento del sueldo en los siguientes casos:
  - Permisos para asuntos personales con un máximo de dos días al mes. Los permisos por este concepto no superaran los quince días acumulados en el año.
  - Los permisos no remunerados podrán tomarse con cargo a las vacaciones anuales, previa autorización del Gerente General.

#### **Art.13 Aseo e Higiene Personal.**

Todo el personal deberá cuidar su aseo y aspecto personal, que permita mantener un buen ambiente en las áreas de trabajo. Es obligación de los trabajadores dar el correcto uso a las instalaciones sanitarias, así como mantenerlas en óptimas condiciones de limpieza e higiene.

#### **Art.14 De las Obligaciones de Funcionarios y Empleados, y sus efectos.**

Para lograr un mayor cumplimiento de las disposiciones señaladas en este Reglamento, la inobservancia de las mismas será considerada como faltas leves o graves.



➤ **Faltas Leves:**

Son determinadas por el inmediato superior y se consideran aquellas que afectan en menor grado, a las relaciones interpersonales, a la integridad física y moral de quienes laboran en ella, y al clima organizacional en general.

**a) Se consideraran faltas leves:**

- Llegar retrasado a sus labores, incumpliendo el horario estipulado en el Art. 7 del Reglamento. Todo retraso deberá justificarse ante el Gerente General.
- Atrasos o inasistencias a reuniones convocadas por la Gerencia.
- Mantener conversaciones en el lugar y horarios de trabajo, que distraigan al desarrollo laboral de la Ferretería.
- Mantener su espacio de trabajo en desorden y/o su apariencia personal desaseada.
- Fomentar eventualmente la indisciplina entre sus compañeros.

➤ **Faltas graves:**

Son determinadas por el Gerente General de manera directa, se consideran aquellas que afectan de manera grave a las relaciones interpersonales, a la integridad física y moral de la empresa y de quienes laboran en ella, al clima organizacional y a los bienes o valores de la Ferretería.

**b) Son consideradas faltas graves:**

- No acatar estrictamente todas las disposiciones del presente Reglamento, y especialmente las órdenes o instrucciones emanadas de sus superiores, ya sean estas verbales o escritas.
- Suministrar información distorsionada en cualquiera de las áreas.
- Hacer malversación de fondos, activos o bienes de propiedad de la empresa que estuvieren a su cargo o no, aunque estos sean repuestos posteriormente.
- Agredir física y verbalmente a cualquier compañero de trabajo o cliente, así como levantar falsos que atente contra la honra y dignidad de la persona.
- No guardar el debido respeto, conducta y disciplina, así como no dar muestras de compañerismo dentro y fuera de la empresa.
- Sustraer documentación.
- Suministrar información por insignificante que parezca a personas ajenas sobre cualquier asunto que competa exclusivamente a los intereses o actividad de la ferretería o de sus clientes.
- No guardar rigurosamente los secretos técnicos de los cuales tenga conocimiento por razones de trabajo que no atenten contra la Ley, así como de los asuntos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa y a terceros.
- No cuidar adecuadamente los equipos y demás bienes que la empresa suministre para realizar sus labores.
- Utilizar las instalaciones, equipos, documentos contables, y formularios impresos con logotipo y nombre de la Ferretería, para fines de lucro personal o de terceros.

## **Art. 15 Sanciones**

El funcionario y empleado que no cumpliera con las disposiciones de este Reglamento será amonestado con multas o con la separación de su cargo, observando para su efecto las disposiciones legales.

En casos puntuales:

- ✓ En caso de faltantes de caja chica, o de mercadería, el custodio responsable devolverá el faltante en menos de 48 horas, en caso de los vendedores compartirán responsabilidad. Se le/s entregará/n un memo y al tercero será/n removido/s de su cargo; se presentaran los motivos ante el Ministerio de Relaciones Laborales.
  
- ✓ En caso de no devolver la mercadería en valor monetario o el faltante de caja y comprobada la culpabilidad, se procederá penalmente.

## **Art. 16 Aplicación de Sanciones**

Para la aplicación de las sanciones estipuladas se tomará en cuenta el tipo de falta que hubiere incurrido el empleado, en cuyo caso la aplicación se realizará de acuerdo a la siguiente escala:

### **a) Falta Leve**

- ✓ Amonestación verbal cuando sea la primera vez y mediante memorando interno en caso de reincidir, la copia reposará en los archivos de la empresa.
  
- ✓ Amonestación escrita con copia a la Inspección de Trabajo a solicitar visto bueno, con el descuento de valores del 5% o 10% del salario unificado, si la falta o infracción amerita una multa.

- ✓ Si el empleado reincidiera por tercera ocasión, la falta leve será considerada grave.

**b) Falta grave**

Cuando un funcionario o empleado cometiere una falta grave, la empresa podrá sancionarlo con la separación definitiva de su cargo.

**Art 17. Vigencia y reforma de este Reglamento.**

El presente Reglamento Interno, entrara en vigencia desde la fecha en que sea aprobado, pudiendo ser reformado en cualquier momento, parcial o totalmente, cuando así lo estime conveniente el Gerente General.

La empresa colocara un ejemplar de este Reglamento Interno en un lugar visible dentro de su dependencia, así como notificara a todo su personal para su conocimiento o actualización.

FECHA DE APROBACION

Aprobado por:

\_\_\_\_\_

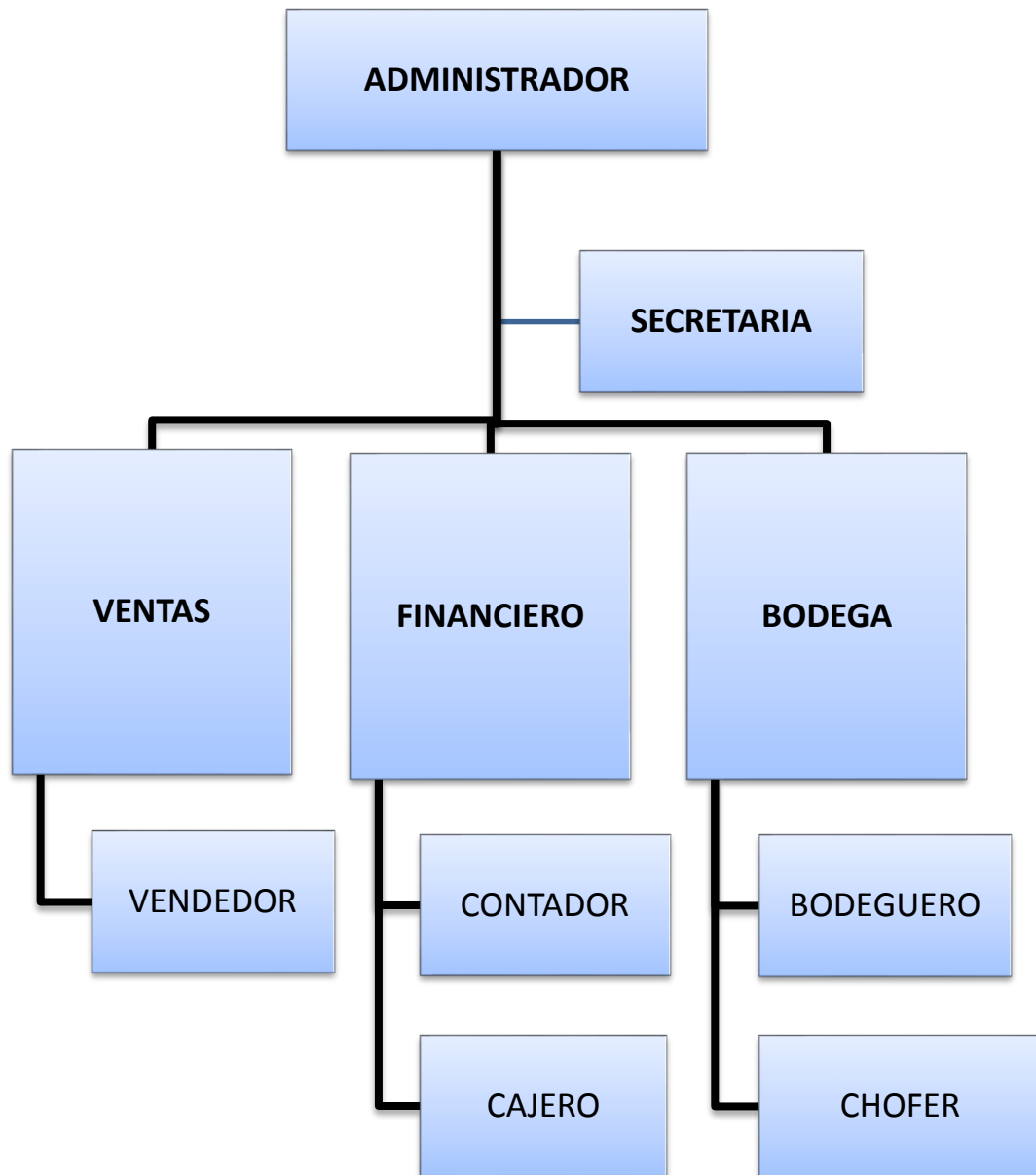
GERENTE GENERAL

#### **3.5.1.4. FASE IV**

##### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Esta permite conocer como está organizada la empresa formalmente y determina los diferentes puestos con los que cuenta; por lo tanto es fundamental que los propietarios y/o administradores elaboren y den a conocer a los empleados la estructura, que refleje con claridad la organización empresarial.

**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA FERRETERÍA  
BONILLA DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI**



**Figura 12. Organigrama Estructural de la Ferreteria Bonilla del Cantón La Maná**

Elaborado por: Irwin Bustamante

## **DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **a) ADMINISTRADOR DE LA FERRETERÍA**

#### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del Cargo:** Administrador General

**Integrado por:** De preferencia ingeniero en administración de empresas, economía y finanzas

#### **RELACIÓN DE AUTORIDAD**

**Cargos bajo su dependencia:** Contador, Secretaria, Vendedor, Cajero, Bodeguero, Chofer

#### **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las funciones administrativas de la empresa.

#### **FUNCIÓNES ESPECÍFICAS**

- Elaborar planes de trabajo periódico, mensuales, anuales; para la realización de actividades en el área.
- Dirigir y participar activamente en la formulación de presupuestos de la empresa.
- Asignar las funciones a los empleados y trabajadores bajo su responsabilidad.
- Elaborar manuales administrativos (manuales de organización de procedimientos etc.) para el área administrativa y velar por su cumplimiento.

- Elaborar proyectos sobre compra de equipo, mobiliario y artículos necesarios para la realización de ciertas actividades.
- Supervisar la ejecución de los planes de trabajo del área.
- Dirigir y asumir la responsabilidad en la ejecución de las actividades de la administración.
- Supervisar al personal bajo su dependencia.
- Hacer pedidos.
- Capacitar y asesorar al personal.
- Hacer cumplir las normas disciplinarias.
- Revisar diariamente la asistencia del personal.
- Contar con el mobiliario y equipo necesarios para la realización de las actividades del personal.
- Atender las inconformidades de los clientes.
- Evaluar al personal periódica y sistemáticamente.
- Controlar la utilización adecuada del mobiliario y equipo.
- Autorizar permisos del personal a su cargo.
- Realizar otras actividades que sean de su competencia.

## **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación.** Educación mínima necesaria Título de tercer nivel en administración de empresas, economía y finanzas
- **Experiencia.** Tener 2 años como mínimo en el área administrativa.
- **Competencia.** Planificar, elaborar presupuestos, dirección de personal, conocimientos de Word, Excel y Power Point.
- **Cualidades.** Honesto, honrado, responsable, buenas relaciones interpersonales, liderazgo, facilidad en la toma de decisiones y trabajo en equipo.



## **b) SECRETARÍA DE LA FERRETERÍA**

### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del Cargo:** Secretaria

**Integrado por:** Una Secretaria

### **RELACIÓN DE AUTORIDAD**

**Depende de:** Administrador.

**Cargos bajo su dependencia:** Ninguno

### **FUNCIÓN GENERAL**

Brindar apoyo a la administración y a cada una de las unidades de la empresa.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Digitalar documentos relacionados con la empresa.
- Hacer, recibir y distribuir llamadas telefónicas de las diferentes áreas de la empresa.
- Llevar en orden el archivo de documentos de la empresa.
- Preparar agendas de reuniones de trabajo, según indicaciones recibidas del administrador.
- Clasificar y distribuir la correspondencia recibida de las áreas de la empresa.
- Atender las actividades que le encomiende el administrador y que se relacionen con su cargo.
- Sustituir al administrador en ausencia de éste.
- Atender los visitantes de la administración.
- Atender disposiciones en cuanto a las actividades a realizar.
- Mantener el equipo de oficina en condiciones funcionales.
- Elaborar actas y memorándum.
- Tomar dictados, mecanografiar y enviar correspondencias varias.

- Preparar y revisar documentaciones varias.
- Clasificar y archivar documentación.
- Mantener el control y la custodia de papelería y útiles para uso de la administración.
- Realizar otras actividades de su competencia.

## **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación.** Bachiller en comercio, opción secretariado.
- **Experiencia.** Tener un año como mínimo en el área administrativa.
- **Competencia.** Uso de computadora, paquetes de Word, Excel y Power Point.
- **Cualidades.** Honesta, honrada, responsable, amable, confiable que posea iniciativa, creatividad, buenas relaciones interpersonales, y trabajo en equipo.

### **c) VENDEDOR DE LA FERRETERÍA**

## **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del Cargo:** Vendedor

**Integrado por:** Un vendedor

## **RELACIÓN DE AUTORIDAD**

**Depende de:** Administrador

**Cargos bajo su dependencia:** Ninguno

## **FUNCIÓN GENERAL**

Brindar una atención personalizada de calidad y calidez a los clientes de la ferretería en cada uno de los requerimientos, sean estos de venta de materiales, como prestación de servicios de proformas.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Mostrar el producto a los clientes.
- Llevar el producto vendido a caja.
- Ordenar mercadería en mostrador.
- Poner precios a los productos.
- Facturar el producto vendido.
- Hacer limpieza en el local de ventas.
- Otras actividades que se le asignen y sean de su competencia.
- Dar a conocer los nuevos productos y materiales a los clientes.
- Informes a los clientes sobre los productos en promoción.
- Impulsar las ventas de los productos
- Otras actividades que se le asignen y que sean de su competencia.

## **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación.** Bachiller en comercio, o afines
- **Experiencia.** Tener un año como mínimo en el área de ventas.
- **Competencia.** Uso de computadora, calculadora.
- **Cualidades.** Amable, dinámico, respetuoso, creativo, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo.

### **d) CAJERO DE LA FERRETERÍA**

## **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del Cargo:** Cajero

**Integrado por:** Un cajero

## **RELACIÓN DE AUTORIDAD**

**Depende de:** Administrador y Contador

**Cargos bajo su dependencia:** Ninguno

## **FUNCIÓN GENERAL**

Custodiar y manejar adecuadamente los fondos de la empresa.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Revisar facturación.
- Revisar el producto vendido.
- Cobrar al cliente el producto.
- Entregar la mercadería vendida al cliente.
- Dar cuenta a su supervisor de las ventas realizadas durante el día.
- Cobrar el producto.
- Llevar un control y registro de entradas y salidas de los fondos de la empresa.
- Realizar las remesas bancarias.
- Otras actividades que se le asignen y sean de su competencia.

## **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación.** Bachiller en Comercio, Opción Contador.
- **Experiencia.** Tener un año como mínimo en el área caja.
- **Competencia.** Uso de caja registradora, computadora, calculadora.
- **Cualidades.** Honesto, honrado, responsable, confiable, excelentes relaciones interpersonales.

## **e) CONTADOR DE LA FERRETERÍA**

### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del Cargo:** Contador

**Integrado por:** Contador

### **RELACIÓN DE AUTORIDAD**

**Depende de:** Administrador

**Cargos bajo su dependencia:** Cajero

### **FUNCIÓN GENERAL**

Registrar y controlar las operaciones financieras e informar sobre la disponibilidad de recursos y obligaciones contraídas.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Registrar en libros auxiliares autorizados, el movimiento de fondos.
- Llevar autorizado el registro de activo fijo.
- Preparar documentación contable para ser enviada a diferentes instancias.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Elaborar procedimientos para la revisión y registro de documentos financieros contables.
- Elaborar informes de actividades realizadas.
- Practicar inventarios físicos anuales, cuando se requiera.
- Revisar y codificar documentos.
- Elaborar arqueos de cargos rutinarios.
- Otras actividades propias de su cargo que se le sean asignadas.

### **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación.** Profesional en la Ingeniería en Auditoría y Contabilidad.

- **Experiencia.** Tener un año como mínimo en un cargo similar.
- **Competencia.** Dominio de la contabilidad y requiere de mucho esfuerzo mental. Su mayor tiempo lo pasa sentado.
- **Cualidades.** Buena responsabilidad, relaciones humanas, honesto, responsable y seguridad en sí mismo.

#### **f) BODEGUERO DE LA FERRETERÍA**

##### **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del Cargo:** Bodeguero

**Integrado por:** Un bodeguero

##### **RELACIÓN DE AUTORIDAD**

**Depende de:** Administrador

**Cargos bajo su dependencia:** Ninguno

##### **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, organizar, controlar y ejecutar las funciones que se le asignen.

##### **FUNCIÓNES ESPECÍFICAS**

- Controlar inventarios.
- Llevar registros diarios de las entradas y salidas de productos.
- Informar al administrador sobre la existencia de los productos.
- Mantener ordenada y con condiciones de higiene la bodega.
- Mantener existencias adecuadas de mercadería.
- Velar porque se mantengan en condiciones adecuadas las mercaderías.
- Despachar la mercadería vendida.
- Hacer informes de productos y materiales a vencer.
- Realizar otras actividades que le sean asignadas.

## **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación.** Bachiller en cualquier especialidad
- **Experiencia.** Tener un año como mínimo en el área de bodega.
- **Competencia.** Manejo de inventario.
- **Cualidades.** Honesto, responsable, buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo.

### **g) CHOFER DE LA FERRETERÍA**

## **IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**Nombre del Cargo:** Chofer

**Integrado por:** Chofer

## **RELACIÓN DE AUTORIDAD**

**Depende de:** Administrador

**Cargos bajo su dependencia:** Ninguno

## **FUNCIÓN GENERAL**

Trasladar el producto vendido.

## **FUNCIÓNES ESPECÍFICAS**

- Preparar unidad asignada antes de ejecutar tareas encomendadas.
- Transportar el producto vendido hacia su lugar de destino.
- Reportar fallas de vehículos para su respectiva reparación.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento preventivo de la unidad.
- Revisar diariamente la unidad, en cuanto a estado funcional.
- Llevar control del gasto de combustible de la unidad bajo su responsabilidad.

- Planificar las rutas de distribución de pedidos.
- Entregar productos de acuerdo a factura.
- Solicitar al cliente la factura de los productos recibidos.
- Otras actividades que se le asignen y sean de su competencia.

## **REQUISITOS DEL CARGO**

- **Educación.** Bachiller en Comercio, o afines y tener licencia profesional
- **Experiencia.** Tener tres años de experiencia como mínimo en manejo de vehículo
- **Competencia.** Manejo de vehículo de carga pesada.
- **Cualidades.** Responsable, honesto, honrado, habilidad para relacionarse con otras personas, conocimiento amplio de las reglas de tránsito.

### **3.5.1.5. FASE V**

## **IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS**

### **GESTIÓN POR PROCESOS**

#### **a) Identificar clientes y sus necesidades**

**Objetivo organización:** Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

**Tipos de clientes:** Internos y Externos.

#### **b) Definir servicios**

Conociendo los clientes se determina que productos y/o servicios se les está ofreciendo.

#### **c) Desarrollar el mapa de procesos**



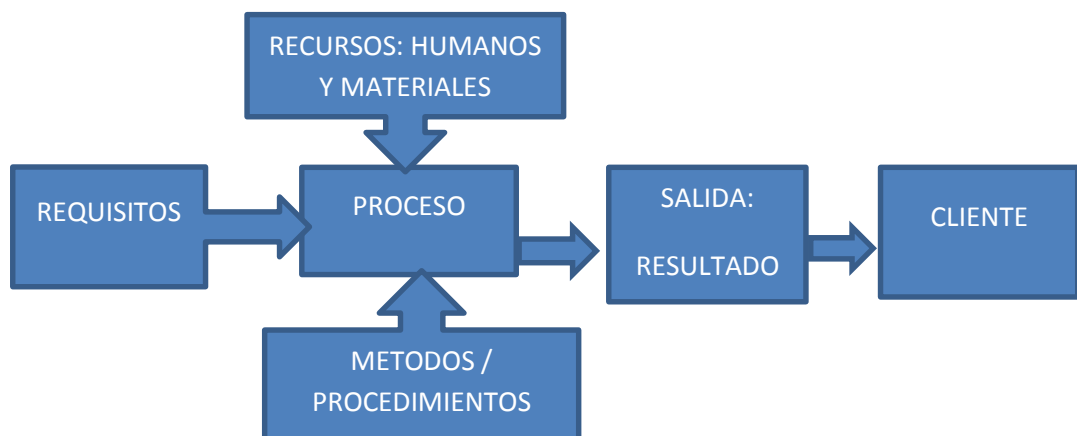
**Procesos Gobernante:** Procesos que alinean y rigen los procesos clave y de soporte.

**Procesos que Generan Valor:** La razón de ser de la Ferretería, el objetivo principal de la actividad.

**Procesos de Soporte:** Los que apoyan a uno o más de los procesos clave.

#### d) Describir procesos

- ✓ **Requisitos:** Condicionantes que limitan la capacidad de acción: legales, reciclaje, estratégicas.
- ✓ **Recursos Humanos:** Alguien tiene que ser responsable de todo... o nada se llevara a cabo”.
- ✓ **Materiales:** Económicos: transporte
- ✓ **Métodos Procedimientos:** Conocimiento sobre la forma de ser de la Ferretería.
- ✓ **Salida (Resultados):** La “aplicación” del proceso sobre los recursos genera una salida., la repetición del proceso genera un flujo de Salida” que se puede medir.
- ✓ **Cliente:** Es la razón de ser de un proceso. “personas o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso”. Valoración de sus expectativas y necesidades



Elaborado por: Irwin Bustamante

## ✓ MAPA DE PROCESOS

**PROCESOS GOBERNANTES:** Son procesos que dirigen la empresa, que la gobiernan, en este tipo de procesos se encuentran las personas que toman decisiones dentro de la organización.



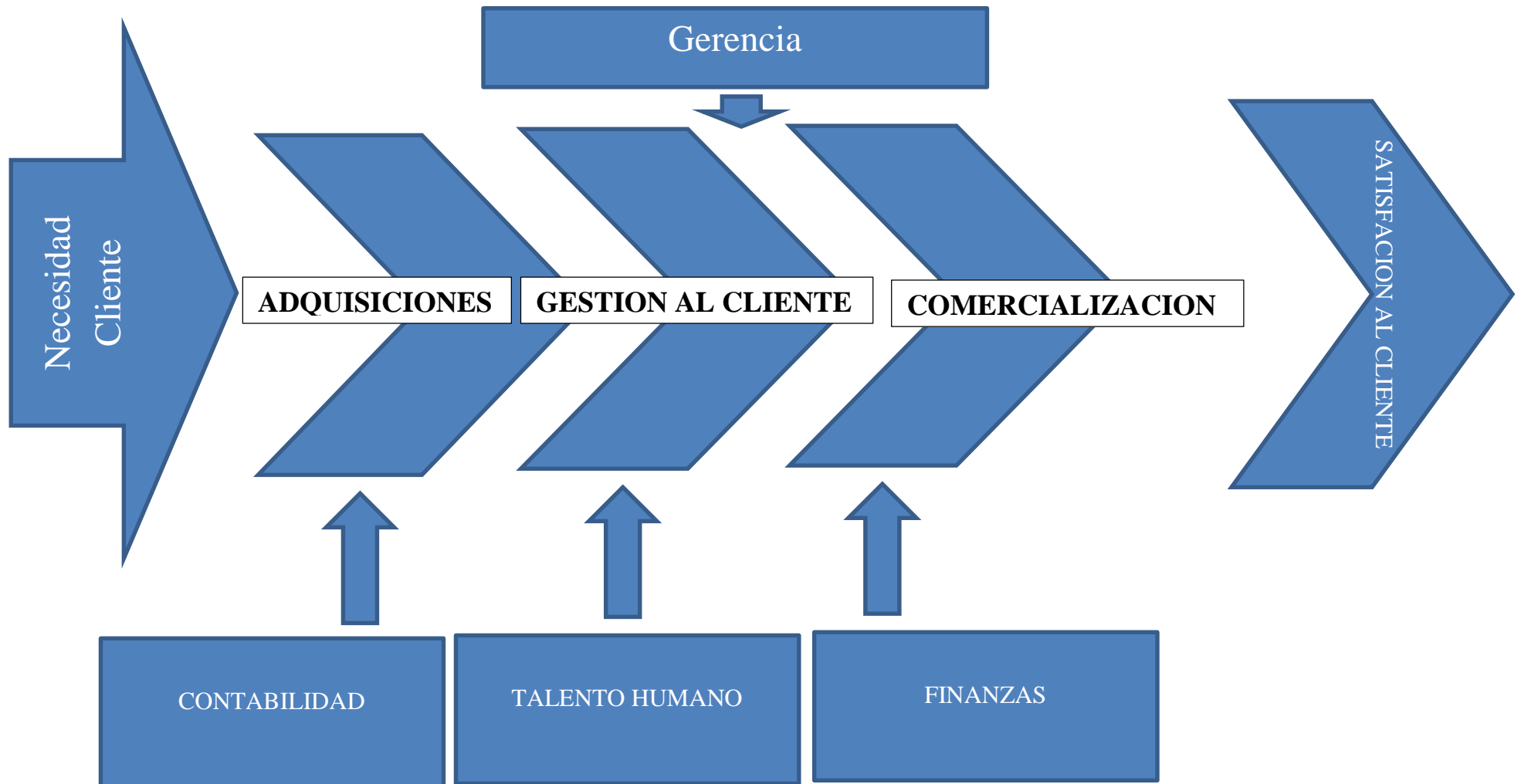
**PROCESOS GENERADORES DE VALOR:** Son aquellos procesos que ayudan al cumplimiento de la misión de la empresa, transforman las entradas en salidas generando mayor valor y cuyos resultados se ven reflejados en la satisfacción del cliente y el incremento de la rentabilidad.



**PROCESOS DE APOYO** Este tipo de procesos ofrecen apoyo a los demás procesos de la organización, tal es el caso de Contabilidad, Talento Humano, Sistemas, Finanzas, Administración

## DESARROLLO DEL MAPA DE PROCESOS

Se representa de manera gráfica los procesos antes indicados, gobernantes en la parte superior, los que generan valor en el centro por su importancia y finalmente los de apoyo que se ubican en la parte inferior.



**Grafico 13. Mapa de procesos de la Ferretería Bonilla**  
 Elaborado por: Irwin Bustamante

## **CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE**

### **PROCESO GOBERNANTE DE GERENCIA**

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de la Ferretería como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector Comercial en el cual se compete, y tiene que ser sustentable en el tiempo.



Grafico 14. Cadena de valor y caracterización del proceso gobernante de gerencia  
Elaborado por: Irwin Bustamante



Grafico 14. Cadena de valor y caracterización del proceso generador de valor gestión al cliente

Elaborado por: Irwin Bustamante

## **Flujogramas**

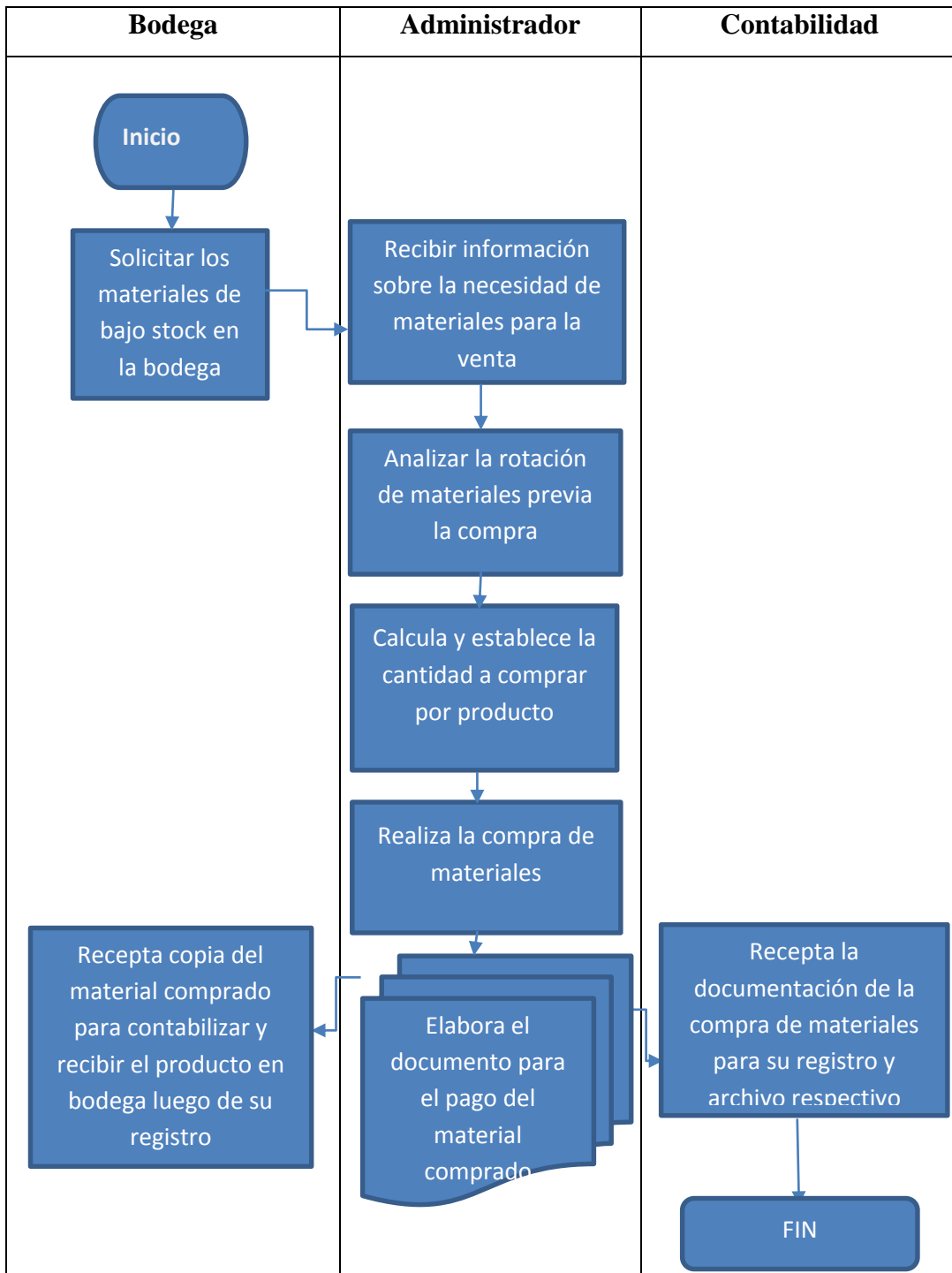
Los diagramas de flujo son importantes porque ayudan en la definición, formulación, análisis y solución de problemas, ayuda al análisis a comprender el sistema de información de acuerdo con las operación y procedimientos, le ayudará analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración. Para alcanzar mejores niveles en la gestión administrativa, financiera y del control interno, a continuación se presenta la siguiente propuesta de gestión de procesos, como mecanismo para mejorar la gestión empresarial.

### **❖ Flujograma de Compra de Materiales a Proveedores**

La realización de las compras de materiales para el mantenimiento de stock de la mercadería (**figura 15**) se lleva a cabo con la solicitud realizada desde bodega a la gerencia previa la verificación de la existencia luego de la revisión del inventario para la realización de los siguientes pasos:

- Análisis de la rotación de inventario previa a calcular y establecer la cantidad de producto que debe ser comprada.
- El administrador realiza la compra de los productos necesarios para el abastecimiento del stock de bodega.
- Se elabora la documentación para el pago de la mercadería comprada.
- Se envía copia de la documentación de compra a bodega para contabilizar y recibir el producto luego de su registro y a su vez se entrega a contabilidad la documentación de la compra de materiales para su registro y archivo respectivo y es aquí donde finaliza.

**PROCESO: COMPRA DE MATERIALES DE FERRETERÍA**



**Figura 15. Flujograma para el Proceso de Compra de Materiales**

Elaborado por: Irwin Bustamante

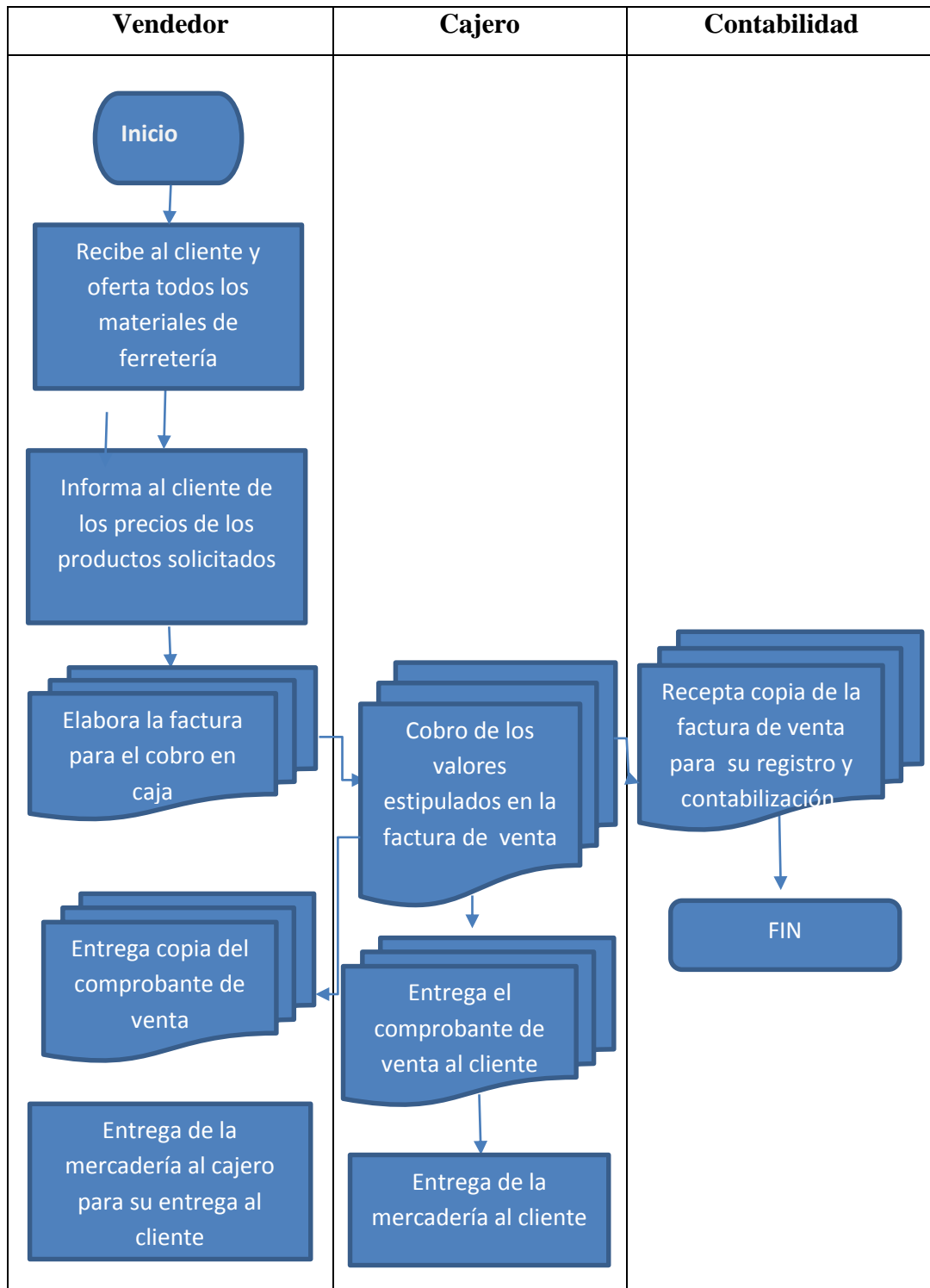


### ❖ **Flujograma para la Venta de Materiales al Contado**

Para las ventas de la mercadería de la ferretería al contado, se deben cumplir con los pasos que se describen a continuación en el siguiente flujograma (**figura 16**):

- Cuando el cliente llega es recibido por el vendedor el mismo que ofrece al cliente los materiales disponibles para la venta indicándole los precios de los productos solicitados y una vez que el cliente haya tomado la decisión de compra se elabora la factura previa al cobro en la caja.
- En caja se procede al cobro de la factura y se entrega una copia del pago al vendedor para que despache la mercadería y entregue la mercadería en caja, este momento la persona encargada de caja entrega la factura original y el producto comprado al cliente.
- El cajero entrega otra copia de la documentación de venta a contabilidad para su registro y contabilización, terminando de esta manera el proceso de venta de mercadería al contado.

**PROCESO: VENTA DE MATERIALES DE FERRETERÍA (EFECTIVO)**



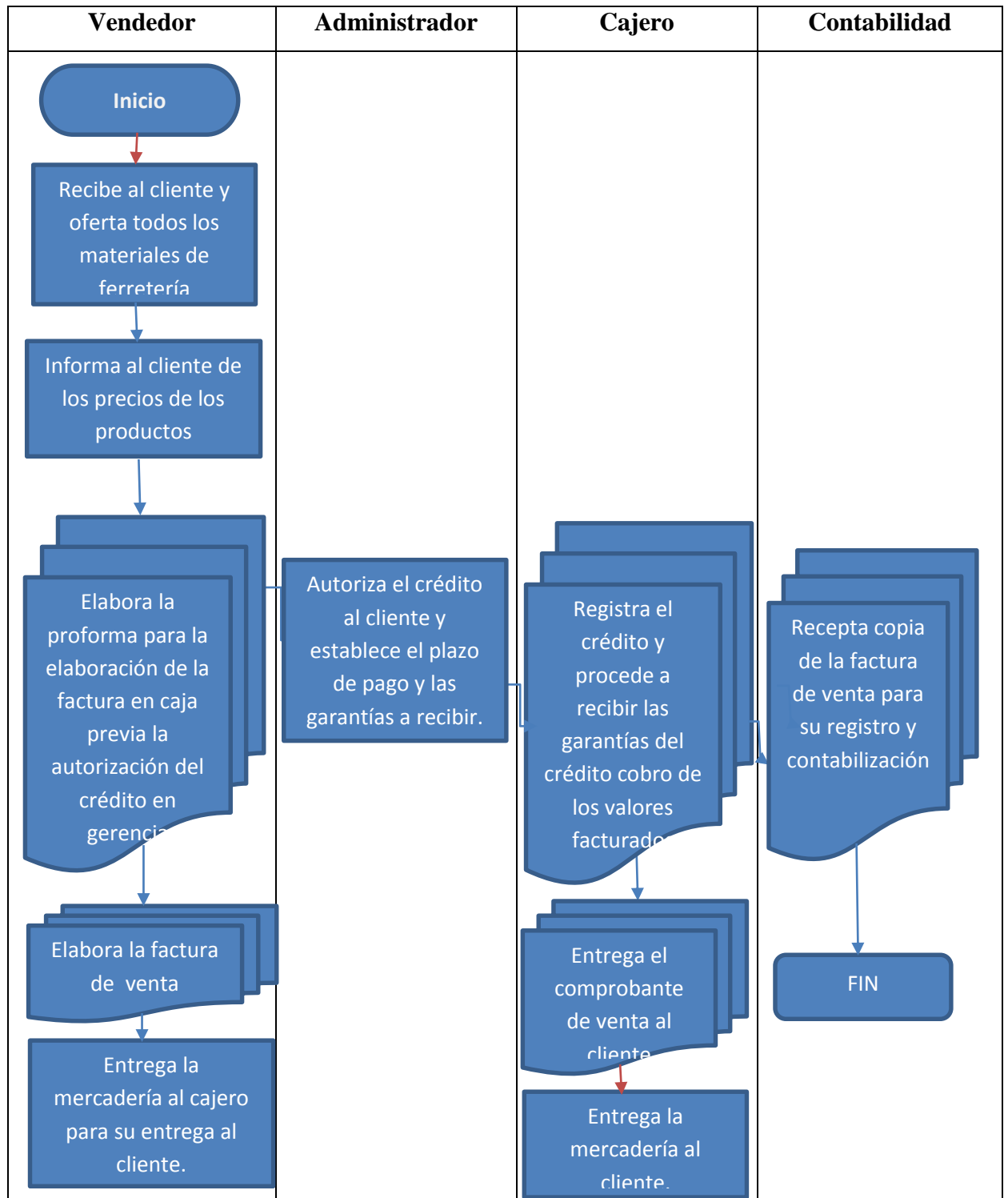
**Figura 16. Flujograma de Venta al Contado**  
**Elaborado por. Irwin Bustamante**

### ❖ **Flujograma para la Venta de la Mercadería a Crédito**

Para las ventas a crédito de la mercadería de la ferretería a los clientes, se deben cumplir con los pasos que se detallan en el flujograma y que a continuación se detallan: **(figura 17)**

- Cuando el cliente llega es recibido por el vendedor el mismo que ofrece al cliente los materiales disponibles para la venta indicándole los precios de los productos solicitados y una vez que el cliente haya tomado la decisión de compra se elabora la proforma para la elaboración de la factura previa la autorización del crédito en gerencia.
- El administrador autoriza o niega el crédito al cliente y a su vez establece el plazo de pago y las garantías a recibir por esta venta a crédito.
- En caja se registra el crédito y procede a recibir las garantías de dicho crédito mientras que el vendedor despacha la mercadería a la caja y esta a su vez entregue la mercadería comprada al cliente y la factura original. A su vez el cajero entrega otra copia de la documentación de venta a contabilidad para su registro y contabilización y así concluye el proceso de venta a crédito.

**PROCESO: VENTA DE MATERIALES DE FERRETERÍA A CRÉDITO**



**Figura 17. Flujograma de Venta a Crédito**  
**Elaborado por: Irwin Bustamante**

### ❖ **Flujograma para la Recepción de la Mercadería Comprada**

El proceso que se cumple para el ingreso de la mercadería comprada por la ferretería se detalla a continuación: **(figura 18)**

- Cuando la mercadería comprada llega a la bodega de la ferretería, se realiza la recepción y constatación física de los materiales comprados vs copias de las facturas entregadas por la gerencia previa el ingreso definitivo a la bodega.
  
- Se elabora los documentos de soporte del ingreso de la mercadería a la bodega de la ferretería y se envía la documentación respetiva a contabilidad para su registro y control y de esa forma termina el proceso.

## PROCESO: RECEPCIÓN DE MATERIALES DE FERRETERÍA

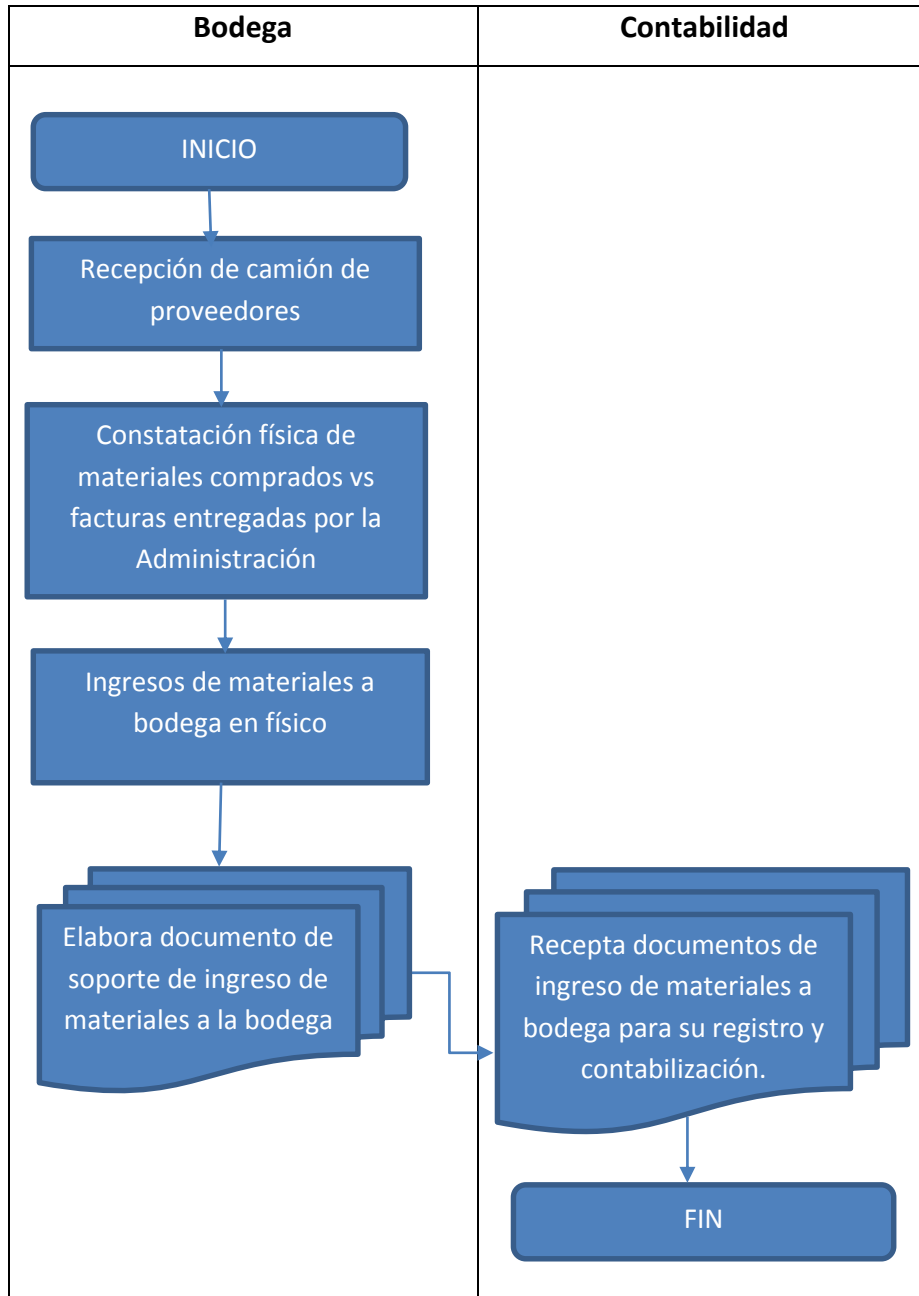


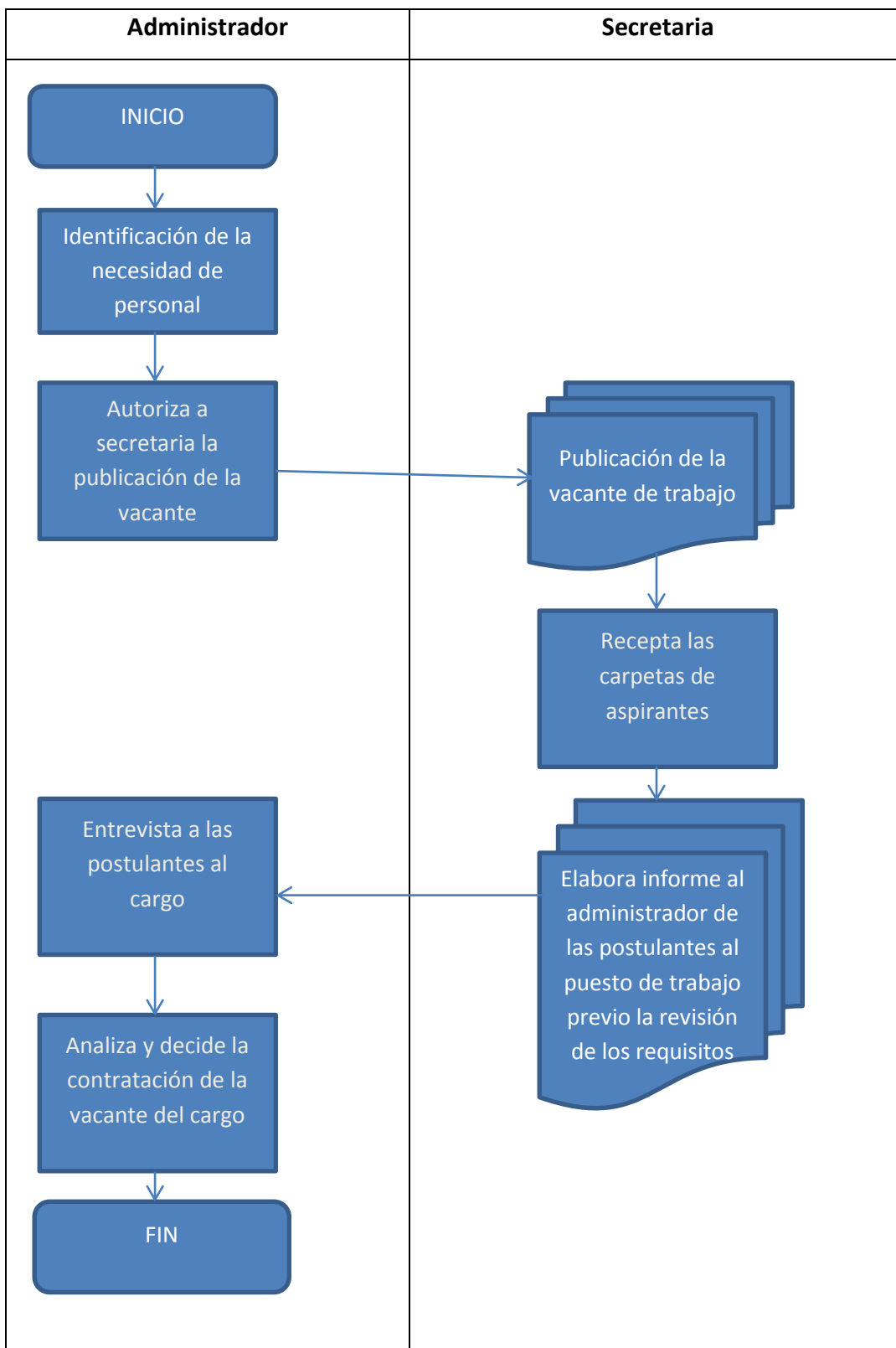
Figura 18. Flujograma de Recepción de Mercadería  
Elaborado por: Irwin Bustamante

### ❖ **Flujograma para la Contratación del Personal**

En la ferretería la contratación del personal está a cargo del administrador, es donde aquí donde se identifica la necesidad de contratar personal para las distintas áreas, es aquí donde se informa y autoriza a la secretaria la publicación de la vacante existente. **(Figura 19)**

- Secretaria publica la necesidad de contratar personal indicando el cargo y los requerimientos del interesado al puesto de trabajo y demás datos relacionados a la vacante.
  
- En la secretaria se receipta las carpetas de los aspirantes y se elabora informe al administrador de las postulantes al puesto de trabajo previo la revisión de los requisitos.
  
- El administrador entrevista a las postulantes al cargo, analiza las características de cada uno de ellos y decide la contratación de la vacante del cargo

**PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL**



**Figura 19. Flujograma de Contratación de Personal**  
 Elaborado por: Irwin Bustamante



## ❖ FLUJOGRAMA DEL DESPACHO DE LA MERCADERIA

En la ferretería el proceso de despacho de la mercadería cumple con los siguientes pasos que se detalla a continuación en la: **(figura 21)**

- ✓ Solicita el pedido al vendedor de la mercadería.
- ✓ Identificar si la mercadería vendida va ser entregada al cliente de forma inmediata o enviada directamente a sus instalaciones.
- ✓ Ubicar cada uno de los ítems de la venta, si hay stock, prepararlos y embalarlos para su entrega o envío por transporte según será el destino y negociación.
- ✓ Realiza una Guía de Remisión, adjunta al pedido confirmando la mercadería, envía a contabilidad y registra la salida de mercadería en el kardex.
- ✓ Envía directamente a la zona de despacho la mercadería y la guía de remisión.
- ✓ Marcar claramente en la mercadería los nombres y dirección del cliente para su envío.
- ✓ Realizar el seguimiento de la mercadería, solicitar la confirmación de recepción con el cliente vía fax o e-mail de los comprobantes de venta debidamente firmados y sellados.

## PROCESO: DESPACHO DE LA MERCADERIA

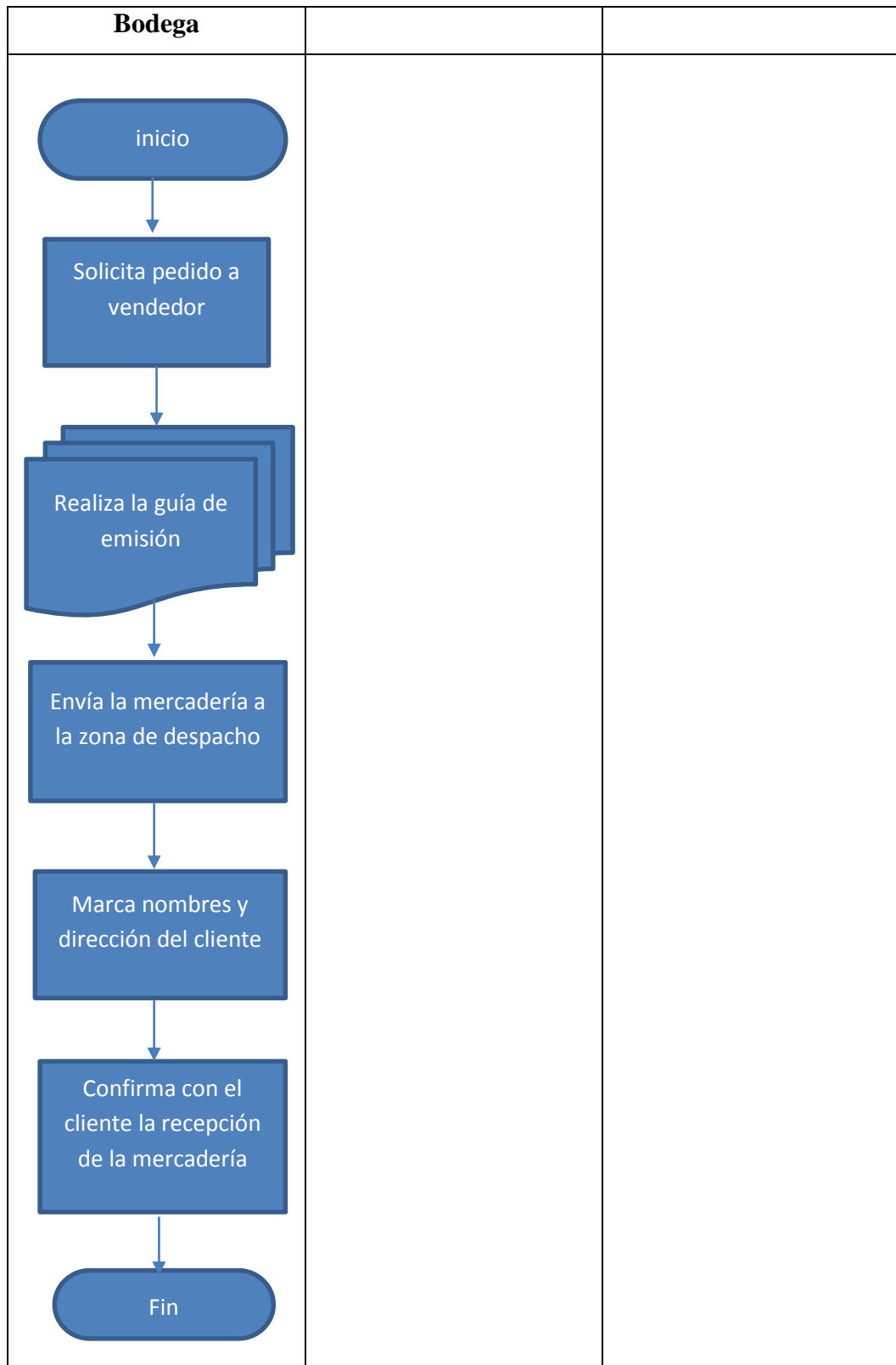


Figura 21. Flujograma del despacho de la mercadería

Elaborado por: Irwin Bustamante

## **3.6. ANÁLISIS INTERNO DE LA GESTIÓN FINANCIERA**

### **3.6.1. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS**

Los Estados Financieros básicos conocidos también como principales son aquellos que muestran la capacidad económica de una empresa (activo total – pasivo total). Capacidad de pago de la misma (activo corriente – pasivo corriente) o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un periodo dado.

A continuación se presenta el sistema contable para la Ferretería Bonilla

#### **3.6.1.1. Plan de Cuentas**

El Plan de Cuentas brinda una estructura básica para la organización del Sistema Contable, por lo que aparece como un medio de información, el cual debe cumplir con varios requisitos, como la homogeneidad, la integridad (tiene que presentar todas las cuentas necesarias) la sistematicidad (debe seguir un cierto orden) y de flexibilidad (tiene que permitir el agregado de nuevas cuentas).

La codificación del plan de cuentas de la Ferretería BONILLA será dentro de los sistemas nemotécnicos (fáciles de recordar), el más perfeccionado es el numérico decimal, ya que permite en forma ilimitada agrupar todas las cuentas que sean necesarias e intercalar nuevas.

#### **❖ Descripción de los Principales Grupos de Cuentas:**

##### **a) ACTIVOS**

Se refiere a los valores, bienes, derechos y obligaciones que tiene la empresa: relacionados con su objeto social.

## **b) PASIVOS**

Se refiere a las obligaciones contraídas por la ferretería con terceras personas; valores que deben ser pagados a acorto y largo plazo, dependiendo de la naturaleza de la deuda.

## **c) PATRIMONIO**

Se refiere a los valores que son propiedad de la entidad, los que integran básicamente las donaciones. Para determinar el capital existente, es decir el patrimonio neto de la ferretería.

Estas cuentas muestran las cantidades aportadas por el dueño y las ganancias o pérdidas ocurridas por operaciones con el capital social u originado por las actividades normales de la entidad. Las cuentas que con mayor frecuencia se encuentran dentro del patrimonio, son las siguientes:

- Capital social
- Superávit
- Reserva

## **d) INGRESOS OPERACIONALES**

Son originados exclusivamente por la actividad ordinaria a la que se dedica la entidad, por la prestación del servicio(s), o actividades económicas.

## **e) INGRESOS NO OPERACIONALES**

Son originados en actividades diferentes a la de su función operativa, pero generados en la entidad, como comisiones ganadas, utilidad en venta de activos fijos.

## **f) GASTOS OPERACIONALES**

Son los asignados para el normal desarrollo de la actividad ordinaria a la que se dedica la entidad, por la prestación del servicio (s), como Remuneración Unificada, Beneficios Sociales de Ley, suministros de oficina, servicios básicos, etc.

## **g) GASTOS NO OPERACIONALES**

Son los asignados en actividades diferentes a la de su función operativa, pero derivados en la entidad, intereses, comisiones y otros gastos bancarios, pérdida en venta de Activos Fijos.

### **FERRETERÍA BONILLA**

#### **PLAN DE CUENTAS**

|                |   |
|----------------|---|
| 1.             | ACTIVOS   |
| 1.1.           | ACTIVO CORRIENTE / EFECTIVO DEL EQUIVALENTE AL EFECTIVO |
| 1.1.01.        | CAJA BANCOS   |
| 1.1.01.01.     | CAJA  |
| 1.1.01.01.001. | Caja General  |
| 1.1.01.01.002. | Caja Cheques  |
| 1.1.01.01.003. | Caja Chica  |
| 1.1.01.01.004. | Fondo Rotativo  |
| 1.1.01.01.005. | Sobrantes de Caja                                       |
| 1.1.01.02.     | BANCOS  |
| 1.1.01.02.001. | Banco de Guayaquil                                      |
| 1.1.01.02.002. | Banco del Pichincha                                     |
| 1.1.02.        | INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES                      |
| 1.1.02.01.     | Fondos del Pichincha                                    |
| 1.1.02.02.     | Póliza Banco del Pichincha                              |
| 1.1.03.        | CTAS Y DOCS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS         |
| 1.1.03.01.     | CLIENTES NO RELACIONADOS                                |
| 1.1.03.01.001. | Clientes Varios   |
| 1.1.03.01.002. | Clientes Tarjetas de Crédito                            |
| 1.1.03.01.003. | Anticipos a Proveedores                                 |
| 1.1.03.01.004. | Préstamos a Clientes                                    |
| 1.1.04.        | PROVISION CUENTAS INCOBRABLES                           |

|                |   |
|----------------|---|
| 1.1.04.01.     | PROVISION ACUMULADA CTAS.<br>INCOBRABLES                |
| 1.1.04.01.001. | Provisión Acumulada Cuentas Incobrables                 |
| 1.1.05.        | CTAS. Y DOCS. POR COBRAR CLIENTES<br>RELACIONADOS       |
| 1.1.06.        | OTRAS CUENTAS POR COBRAR                                |
| 1.1.06.01.     | ANTICIPOS A EMPLEADOS                                   |
| 1.1.06.01.001. | Anticipos a Empleados                                   |
| 1.1.06.01.002. | Bono por Tiempo de Servicio                             |
| 1.1.06.01.003. | Bono de Productividad                                   |
| 1.1.06.01.004. | Anticipos en Comisiones de Venta                        |
| 1.1.06.02.     | PRESTAMOS A EMPLEADOS                                   |
| 1.1.06.02.001. | Préstamos a Empleados                                   |
| 1.1.06.02.002. | Contador de la Ferretería                               |
| 1.1.06.04.     | ANTICIPOS A UTILIDADES                                  |
| 1.1.06.04.001. | Luis Calderón   |
| 1.1.06.05.     | PRESTAMOS A TERCEROS                                    |
| 1.1.06.05.001. | Préstamos a terceros                                    |
| 1.1.07.        | CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA<br>FERRETERÍA (IVA)    |
| 1.1.07.01.     | Crédito Tributario de IVA                               |
| 1.1.07.01.001. | Crédito tributario IVA Acumulado                        |
| 1.1.07.01.002. | IVA Pagado  |
| 1.1.07.01.003. | Retenciones de IVA                                      |
| 1.1.07.01.004. | Crédito Tributario de RFIR                              |
| 1.1.07.01.005. | Anticipo del Impuesto a la Renta                        |
| 1.1.08.        | CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA<br>FERRETERÍA (RTA AA) |
| 1.1.08.01.     | Crédito Tributario de Renta                             |
| 1.1.08.01.001. | Crédito Tributario Renta Años Anteriores                |
| 1.1.09.        | CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA<br>FERRETERÍA (RTA AC) |
| 1.1.09.01.     | CREDITO TRIBUTARIO RENTA AÑO<br>CORRIENTE               |
| 1.1.09.01.001  | Retenciones de Imp. Renta Recibidas                     |
| 1.1.10.        | ANTICIPO A PROVEEDORES                                  |
| 1.1.10.01.     | Proveedores Varios                                      |
| 1.1.11.        | INVENTARIO DE MERCADERIA                                |
| 1.1.11.01.     | Inventario de Mercaderías en Almacén                    |
| 1.1.11.01.001. | Angulo 1 ½ x 1/ 8 (40 x 3)                              |
| 1.1.11.01.002. | Angulo 1 ½ x 3/16 (40 x 4)                              |
| 1.1.11.01.003. | Angulo 2 x 1/8 (50 x 3)                                 |
| 1.1.11.01.004. | Angulo ¾ x 2 (20x2)                                     |
| 1.1.11.01.005. | Alambre Galvanizado                                     |
| 1.1.11.01.006. | Alambre Recocido # 18                                   |
| 1.1.11.01.007. | Canal U 50.25.2 x 6 mts                                 |

|                |   |
|----------------|---|
| 1.1.11.01.008. | Carretillas                                 |
| 1.1.11.01.009. | Cemento Gris                                |
| 1.1.11.01.010. | Cemento Blanco                              |
| 1.1.11.01.011. | Carretillas                                 |
| 1.1.11.01.012. | Correa 80.40.15.2 x 6 mts                   |
| 1.1.11.01.013. | Correa 80.40.15.1.80 x 6 mts                |
| 1.1.11.01.014. | Correa 60.30.10.1.80 x 6 mts.               |
| 1.1.11.01.015. | Correa 60.30.10.1.5 x 6 mts                 |
| 1.1.11.01.016. | Correa 100.50.15.1.80 x 6 mts               |
| 1.1.11.01.017. | Combos                                      |
| 1.1.11.01.018. | Cumbrero de duratecho 0.25 (333)            |
| 1.1.11.01.019. | Desarmadores                                |
| 1.1.11.01.020. | Duratecho de 8"                             |
| 1.1.11.01.021. | Duratecho de 10"                            |
| 1.1.11.01.022. | Duratecho de 12"                            |
| 1.1.11.01.023. | Duratecho de 14"                            |
| 1.1.11.01.024. | Duratecho de 20"                            |
| 1.1.11.01.025. | Juego de Dados                              |
| 1.1.11.01.026. | Juego de Llaves                             |
| 1.1.11.01.027. | Martillo Grande                             |
| 1.1.11.01.028. | Martillo Mediano                            |
| 1.1.11.01.029. | Martillo Pequeño                            |
| 1.1.11.01.030. | Panel Galvanizado 24/C C0.117               |
| 1.1.11.01.031. | Panel Galvanizado 12/C mixto flor           |
| 1.1.11.01.032. | Pintura de Caucho                           |
| 1.1.11.01.033. | Pintura Acrílica                            |
| 1.1.11.01.034. | Plancha Galvanizada 1/16 (1.40 mm)          |
| 1.1.11.01.035. | Plancha Galvanizada 1/20 (1.10mm)           |
| 1.1.11.01.036. | Plancha Galvanizada 1/32 (0.70mm)           |
| 1.1.11.01.037. | Plancha de Zinc 8 pies 0.20 mm              |
| 1.1.11.01.038. | Plancha de Zinc 10 pies 0.20 mm             |
| 1.1.11.01.039. | Plancha de Zinc 12 pies (espesor 20)        |
| 1.1.11.01.040. | Platinas 1 ½ x 1/8 (40x3)                   |
| 1.1.11.01.041. | Platinas ½ x ¼ (12 x6)                      |
| 1.1.11.01.042. | Platinas 1 x ¼ (25x6)                       |
| 1.1.11.01.043. | Platinas 2 x ¼ (50 x 6)                     |
| 1.1.11.01.044. | Platinas ½ x 1/8 (12 x 3)                   |
| 1.1.11.01.045. | Platinas ¾ x 1/8 (18x3)                     |
| 1.1.11.01.046. | Cinceles                                    |
| 1.1.11.01.047. | Suelda Eléctrica                            |
| 1.1.11.01.048. | Tanques de Agua                             |
| 1.1.11.01.049. | Tornillo y anillo para Duratecho 1 ½ x 3/16 |
| 1.1.11.01.050. | Tubo Bananal 1 ¼ (1.50 espesor)             |
| 1.1.11.01.051. | Tubo Bananal 1 ¼ (2 MM) FUJI                |
| 1.1.11.01.052. | Tubo Poste Galvanizado 1(1.50 Económica)    |
| 1.1.11.01.053. | Tubo Poste Galvanizada ¾ x 1.5 Económico    |

|                |   |
|----------------|---|
| 1.1.11.01.054. | Tubo Galvanizado 20x20 1.5m (3x4 x 1.5m)              |
| 1.1.11.01.055. | Tubo Galvanizado 1 ¼ ISO II-HID (2mm e)               |
| 1.1.11.01.056. | Tubo Cuadrado Negro 1 (1.5mm)                         |
| 1.1.11.01.057. | Tubo Cuadrado Negro 1 ½ (1.5mm e)                     |
| 1.1.11.01.058. | Tubo Cuadrado Negro 1 ¼ (1.5mm e)                     |
| 1.1.11.01.059. | Tubo Cuadrado Ne-Est 20x20x1.5mm (3/4 x 1.5)          |
| 1.1.11.01.060. | Tubo Cuadrado Ne-Est 25x25x1.5mm (1x1.5)              |
| 1.1.11.01.061. | Tubo Estrella Rectangular Galvanizado ¾ x 1 ½ (1.5mm) |
| 1.1.11.01.062. | Vailejos  |
| 1.1.11.01.063. | Varilla Cuadrada ½ (12mm)                             |
| 1.1.11.01.064. | Varilla Cuadrada 3/8 (8mm)                            |
| 1.1.11.01.065. | Varilla Cuadrada 3/8 (9mm)                            |
| 1.1.11.01.066. | Varilla Redonda Lisa (5/16) 08,00 mm x 6 mts          |
| 1.1.11.01.067. | Varilla Corrugada 8 x 12 mts                          |
| 1.1.11.01.068. | Varilla Corrugada 08 mm x 12 mts (ADELCA)             |
| 1.1.11.01.069. | Varilla Corrugada 12 x 12 mts (TALME)                 |
| 1.1.11.01.070. | Varilla Redonda 15mm x 06mts Lisa                     |
| 1.1.11.01.071. | Varilla Redonda 10mm x 06mts Lisa                     |
| 1.1.11.01.072. | Varilla Redonda 06mm x 06mts Lisa                     |
| 1.1.11.01.073. | Bisagras  |
| 1.1.11.02.     | Inventarios de Suministros y Materiales               |
| 1.1.11.03.     | Inventarios de Herramientas                           |
| 1.1.12.        | IMPORTACIONES   |
| 1.1.12.01.     | Importaciones Tarifa 12% en Tránsito                  |
| 1.1.13.        | INVENTARIO REPUESTOS,<br>HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS    |
| 1.1.14.        | SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO                        |
| 1.1.15.        | ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO                      |
| 1.1.16.        | OTROS ACTIVOS CORRIENTES                              |
| 1.1.10.01.     | COMISIONES POR COBRAR                                 |
| 1.1.10.01.001. | Comisiones en T/C                                     |
| 1.2            | PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO                             |
| 1.2.01.        | ACTIVO TANGIBLE                                       |
| 1.2.01.01.     | TERRENOS  |
| 1.2.01.01.001  | Terrenos  |
| 1.2.01.02.     | INMUEBLES, NAVES, AERONAVES,<br>BARCAZAS Y SIMILARES  |
| 1.2.01.02.001  | Edificio  |
| 1.2.01.03.     | OBRAS EN PROCESO                                      |
| 1.2.01.03.001. | Construcciones en Curso                               |
| 1.2.01.04.     | INSTALACIONES, MAQUINARIAS, EQUIPOS<br>Y MUEBLES      |
| 1.2.01.04.001. | Muebles de Oficina                                    |
| 1.2.01.04.002. | Equipos de Oficina                                    |



|                |   |
|----------------|---|
| 1.2.01.04.003. | Instalación de aluminio y vidrio                      |
| 1.2.01.04.004. | Muebles de Oficina                                    |
| 1.2.01.05.     | EQUIPOS DE COMPUTO Y SOFTWARE                         |
| 1.2.01.05.001. | Equipo de Cómputo y Software                          |
| 1.2.01.05.002. | Sistemas de Computo (Integrado de Cont.)              |
| 1.2.01.06.     | VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO    |
| 1.2.01.06.001. | Vehículos   |
| 1.2.01.07.     | OTROS ACTIVOS TANGIBLES                               |
| 1.2.01.08.     | DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO                    |
| 1.2.01.08.001. | Dep. Acum. Inmuebles, Naves, Aeronaves, Barcazas y    |
| 1.2.01.08.002. | Dep. Acum. de Instalaciones, Maquinarias, Eq. y Mueb. |
| 1.2.01.08.003. | Dep. Acum. Equipo de Computación y Software           |
| 1.2.01.08.004. | Dep. Acum. Vehículos, Eq. de transporte               |
| 1.2.01.08.005. | Dep. Acum. Otros Activos Fijos Tangibles              |
| 1.2.02.        | ACTIVO INTANGIBLE                                     |
| 1.2.02.01.     | MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y SIMILARES       |
| 1.2.02.02.     | AMORTIZACION ACUMULADA                                |
| 1.3.           | OTROS ACTIVOS   |
| 1.3.01.01.     | SALDO DEUDOR DE DIFERENCIAL (DECLAR. AÑO ANTERIOR)    |
| 1.3.01.02.     | OTROS ACTIVOS DIFERIDOS                               |
| 1.3.01.03.     | AMORTIZACION ACUMULADA                                |
| 1.3.02.        | ACTIVOS LARGO PLAZO                                   |
| 1.3.02.01.     | CTAS. Y DOCS. POR COBRAR A LARGO PLAZO                |
| 1.3.02.01.001. | Cta. y Doc. por Cobrar a L/P Clientes Relacionados    |
| 1.3.02.01.002. | Cta. y Doc. Cobrar a L/P Clientes no Relacionados     |
| 1.3.02.01.003. | Cta. y Doc. por Cobrar a Largo Plazo Otros            |
| 1.3.02.02.     | PROVISION CTAS. INCOBRABLES CLIENTES NO RELACIONAD    |
| 1.3.02.03.     | INVERSIONES A LARGO PLAZO                             |
| 1.3.02.03.001  | Inversiones a L/P Acciones y Participaciones          |
| 1.3.02.03.002  | Inversiones a Largo Plazo Otras                       |
| 1.3.02.04.     | OTROS GASTOS ANTICIPADOS LARGO PLAZO                  |
| 1.3.02.04.001. | Interés Pagado por Anticipado                         |
| 1.3.02.04.002. | Seguros Pagado por Anticipado                         |
| 1.3.02.05.     | OTROS ACTIVOS   |
| 2.             | PASIVOS   |

|                |   |
|----------------|---|
| 2.1            | PASIVO CORRIENTE                                      |
| 2.1.01.        | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR<br>PROVEEDORES         |
| 2.1.01.01.     | Ctas. Y Doc. por Pagar Proveedores Varios             |
| 2.1.01.02.     | Anticipos de Clientes                                 |
| 2.1.01.03.     | Faltantes de Caja                                     |
| 2.1.01.04.     | Préstamos de AMP                                      |
| 2.1.02.        | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES<br>FINANCIERAS         |
| 2.1.02.01      | OBLIG. CON INSTITUCIONES FINANCIERAS<br>LOCALES       |
| 2.1.02.01.001. | Diners Club del Ecuador                               |
| 2.1.02.01.002. | Visa Banco del Pichincha                              |
| 2.1.02.01.003. | Visa Banco de Guayaquil                               |
| 2.1.04.07.     | OBLIGACIONES CON TERCEROS                             |
| 2.1.04.07.001  | Obligaciones por Pagar                                |
| 2.1.05.        | PROVISIONES   |
| 2.1.06.        | CREDITO MUTUO   |
| 2.2.           | PASIVO LARGO PLAZO                                    |
| 2.2.01.        | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR<br>PROVEEDORES         |
| 2.2.01.01.     | CTAS. Y DOCS. POR PAGAR<br>PROVEEDORES LOCALES        |
| 2.2.01.01.001. | Seguros Por Pagar                                     |
| 2.2.01.02.     | CTAS. Y DOCS. POR PAGAR<br>PROVEEDORES DEL EXTERIOR   |
| 2.2.02.        | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES<br>FINANCIERAS         |
| 2.2.02.01.     | OBLIG. CON INSTITUCIONES FINANCIERAS<br>LOCALES       |
| 2.2.02.01.001. | Banco del Pichincha                                   |
| 2.2.02.02.     | OBLIG. CON INSTITUCIONES FINANCIERAS<br>DEL EXTERIOR  |
| 2.2.03.        | PRESTAMOS DE ACCIONISTAS Y<br>COMPAÑIAS RELACIONADAS  |
| 2.2.03.01.     | PRESTAMOS ACCIONISTAS Y CIAS<br>RELACIONADAS LOCALES  |
| 2.2.03.02.     | PRESTAMOS ACCION Y CIAS.<br>RELACIONADAS DEL EXTERIOR |
| 2.2.04.        | TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y<br>SUCURSALES (EXTERIOR) |
| 2.2.05.        | OBLIGACIONES EMITIDAS                                 |
| 2.2.05.01.     | OBLIGACIONES EMITIDAS ADQUIRIDAS<br>POR RELACIONDAS   |
| 2.2.05.02.     | OBLIGACIONES EMITIDAS ADQUIRIDAS<br>POR TERCEROS      |

|               |  |
|---------------|--|
| 2.2.06.       | PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL               |
| 2.2.07.       | PROVISIONES  |
| 2.2.08.       | CREDITO MUTUO                                      |
| 2.3.          | PASIVO DIFERIDO                                    |
| 2.3.01        | ANTICIPO CLIENTES                                  |
| 2.3.02        | OTROS PASIVOS DIFERIDOS                            |
| 2.4           | OTROS PASIVOS                                      |
| 2.4.01        | INGRESOS ANTICIPADOS                               |
| 3             | PATRIMONIO   |
| 3.1           | PATRIMONIO NETO                                    |
| 3.1.01        | PATRIMONIO NETO                                    |
| 3.1.01.01     | Patricio Neón                                      |
| 3.1.08        | UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES      |
| 3.1.08.01     | Utilidades Acumuladas Años Anteriores              |
| 3.1.09        | PERDIDA ACUMULADA DE EJERCICIOS ANTERIORES         |
| 3.1.10        | UTILIDAD DEL EJERCICIO (DESPUES PARTP. IMP. RESER) |
| 3.1.10.01     | Utilidad del Ejercicio Económico                   |
| 3.1.11        | PERDIDA DEL EJERCICIO                              |
| 4             | INGRESOS   |
| 4.1           | INGRESOS OPERACIONALES                             |
| 4.1.01        | INGRESOS POR ACTIVIDAD ORDINARIA                   |
| 4.1.01.01     | VENTAS   |
| 4.1.01.01.001 | Ventas 12%   |
| 4.1.01.01.002 | Ventas s/DL  |
| 4.1.01.01.003 | Ventas 0%  |
| 4.1.02        | OTRAS VENTAS                                       |
| 4.1.03        | OTRAS RENTAS EXENTAS                               |
| 4.1.04        | UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS                 |
| 4.1.05        | INGRESOS POR REEMBOLSO                             |
| 4.1.06        | Dev. por Pago de IESS                              |
| 4.2           | OTROS INGRESOS                                     |
| 4.2.01        | INGRESOS OPERACIONALES                             |
| 4.2.01.01     | INGRESOS OPERACIONALES VARIOS                      |
| 4.2.02        | INGRESOS NO OPERACIONALES                          |
| 4.2.02.01     | INGRESOS NO OPERACIONALES VARIOS                   |
| 4.2.02.01.001 | Arriendos  |
| 4.2.02.01.002 | Otros Ingresos No Operacionales                    |
| 5             | COSTOS   |
| 5.1           | COSTO DEL PRODUCTO                                 |
| 5.1.01        | Costo de Mercadería Vendida                        |
| 5.102         | Descuento en Ventas (Notas de Crédito)             |
| 6             | GASTOS   |

|               |   |
|---------------|---|
| 6.1           | GASTOS ADM.Y DE VENTAS                      |
| 6.1.01        | GASTOS DE OPERACIÓN                         |
| 6.1.01.01     | SUELDOS SALARIOS Y DEMAS<br>REMUNERACIONES  |
| 6.1.01.01.001 | Sueldos                                     |
| 6.1.01.01.002 | Horas Extras                                |
| 6.1.01.01.003 | Bonificación                                |
| 6.1.01.01.004 | Ensamblaje de artículos de ferretería       |
| 6.1.01.01.005 | Comisiones                                  |
| 6.1.01.01.006 | Guardianía de Bodega                        |
| 6.1.01.01.007 | Estiba                                      |
| 6.1.01.01.008 | Servicios Prestados Ocasionales             |
| 6.1.01.02     | APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL               |
| 6.1.01.02.001 | Aporte patronal                             |
| 6.1.01.16.004 | Seguro de muerte y accidentes               |
| 6.1.01.16.005 | Seguro para Protección de T/Crédito         |
| 6.1.01.17     | SUMINISTROS Y MATERIALES                    |
| 6.1.01.17.001 | Suministros de Oficina                      |
| 6.1.01.17.002 | Suministros de Limpieza                     |
| 6.1.01.17.003 | Suministros de Computación                  |
| 6.1.01.17.004 | Suministros Eléctricos                      |
| 6.1.01.17.005 | Suministros Varios                          |
| 6.1.01.17.006 | Herramientas Menores                        |
| 6.1.01.18     | TRANSPORTE                                  |
| 6.1.01.18.001 | Transporte de Mercaderías                   |
| 6.1.01.18.002 | Transporte de mercadería (Genaro Naranjo)   |
| 6.1.01.19     | GASTOS DE GESTION                           |
| 6.1.01.19.001 | Atención a Clientes                         |
| 6.1.01.20     | GASTOS DE VIAJE                             |
| 6.1.01.20.001 | Hospedaje                                   |
| 6.1.01.20.002 | Viáticos y Movilización                     |
| 6.1.01.20.003 | Peajes                                      |
| 6.1.01.21     | AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES          |
| 6.1.01.21.001 | Energía Eléctrica                           |
| 6.1.01.21.002 | Teléfono                                    |
| 6.1.01.21.003 | Servicio de Internet                        |
| 6.1.01.21.004 | Consumo Agua                                |
| 6.1.01.21.005 | Telefonía Móvil                             |
| 6.1.01.21.006 | Servicios de TV Cable                       |
| 6.1.01.22     | NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA<br>PROPIEDAD |
| 6.1.01.22.001 | Registrador Mercantil                       |
| 6.1.01.22.002 | Registrador de la Propiedad                 |
| 6.1.01.23     | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS           |
| 6.1.01.23.001 | Impuesto al Cuerpo de Bomberos              |
| 6.1.01.23.002 | Impuestos Municipales                       |

|               |   |
|---------------|---|
| 6.1.01.23.003 | Cámara de Comercio                                  |
| 6.1.01.23.004 | Patentes Municipales                                |
| 6.1.01.23.008 | Matriculación Vehicular                             |
| 6.1.01.23.009 | Impuesto a la Salida de las Divisas                 |
| 6.1.01.23.010 | Impuesto Diferido en T/Crédito                      |
| 6.1.01.24     | DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS                       |
| 6.1.01.24.001 | Depreciación Inmuebles, Naves Aeronaves, Barcaza    |
| 6.1.01.24.002 | Depreciación Instalaciones Maquinaria Eq. y Muebles |
| 6.1.01.24.003 | Depreciación Equipos de Computación y Software      |
| 6.1.01.24.004 | Depreciación de Vehículos Eq. de Transporte y Eq. C |
| 6.1.01.24.005 | Depreciación Otros Activos Intangibles              |
| 6.1.01.26     | AMORTIZACIONES – INVERSIONES                        |
| 6.1.01.27     | PROVISION CUENTAS INCOBRABLES                       |
| 6.1.01.27.001 | Provisión Cuentas Incobrables                       |
| 6.1.01.33     | OTROS GASTOS  |
| 6.1.01.33.001 | Envío de Encomiendas                                |
| 6.1.01.33.002 | Emisión de Chequeras                                |
| 6.1.01.33.003 | Servicio Central de Riesgo                          |
| 6.1.01.33.004 | Sistemas de Seguridad (Alarmas)                     |
| 6.1.01.33.006 | Otros Gastos  |
| 6.1.01.33.005 | Donaciones  |
| 6.1.01.35     | PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS                   |
| 6.1.01.36     | PERDIDAS EN CARTERA                                 |
| 6.1.01.36.001 | Pérdida por Mercadería Extraviada                   |
| 6.1.03        | GASTOS FINANCIEROS                                  |
| 6.1.03.01     | INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS                    |
| 6.1.03.01.001 | Intereses Financieros                               |
| 6.1.03.01.002 | Sobregiros Bancarios                                |
| 6.1.03.01.003 | Comisiones Bancarias                                |
| 6.1.03.01.004 | Mantenimiento de Cuenta                             |
| 6.1.03.01.005 | Comisión en Ventas con Tarjeta de Crédito           |
| 6.1.03.01.006 | Gastos de Despacho                                  |
| 6.1.03.01.007 | Emisión de Estado de Cuenta                         |
| 6.1.03.01.008 | Renovación de Tarjetas de Crédito                   |
| 6.1.04        | GASTOS NO DEDUCIBLES                                |
| 6.1.04.01     | GASTOS NO DEDUCIBLES                                |
| 6.1.04.01.001 | Energía Eléctrica No deducible                      |
| 6.1.04.01.002 | Consumo de Teléfono No Deducible                    |
| 6.1.04.01.003 | Multas e Intereses No Deducibles                    |
| 6.1.04.01.004 | Retenciones en la Fuente Asumidas                   |
| 6.1.04.01.005 | Varios Gastos S/factura Legal                       |
| 6.1.04.01.006 | Varios Gastos                                       |

### **3.6.1.2. BALANCE GENERAL**

En este balance general se presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propios que posee la ferretería, al final de un año. El balance general es una panorámica de la situación financiera de una compañía en determinado período.

### **3.6.1.3. ESTADO DE RESULTADOS**

Este estado de resultados representa los ingresos y gastos de las Ferretería en determinados períodos.

### ***MÉTODO DE ANÁLISIS***

- ***Método vertical:*** se refiere a la utilización de los Estados Financieros de un período para conocer su situación o resultados.
  
- ***Método horizontal:*** se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que está sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

### Cuadro 21. Balance General

| <b>FERRETERÍA BONILLA</b>                             |                  |                  |                  |                   |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>BALANCE GENERAL</b>                                |                  |                  |                  |                   |
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 ,2011, 2012 Y 2013</b> |                  |                  |                  |                   |
| <b>AÑO</b>  | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>       |
| <b>ACTIVO</b>   |                  |                  |                  |                   |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                               |                  |                  |                  |                   |
| Caja, Bancos  | 14.018,41        | 2.267,85         | 5.770,43         | 9.911,66          |
| Cuentas por cobrar                                    | 9.301,20         | 33.267,05        | 8.946,05         | 21.466,07         |
| Inventarios   | 4.156,12         | 2.690,23         | 2.356,04         | 2.727,03          |
| Pagos Anticipados                                     |                  |                  | 20.458,81        | 9.169,80          |
| Oros Activos Corrientes                               | 2.844,85         | 735,40           | 7.970,85         | 1.469,07          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                         | <b>30.320,58</b> | <b>38.960,53</b> | <b>45.502,18</b> | <b>44.743,63</b>  |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                                    |                  |                  |                  |                   |
| Inmuebles   |                  |                  |                  | 67.878,40         |
| Muebles y Enseres                                     | 1.540,00         | 1.540,00         | 1.540,00         | 1.540,00          |
| Vehículos   | 15.418,00        | 15.418,00        | 15.418,00        | 48.346,39         |
| (-) Depreciación Acumulada de Activo Fijo             | (3.083,60)       | (6.321,20)       | (9.558,60)       | (14.309,75)       |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>                              | <b>13.874,40</b> | <b>10.636,80</b> | <b>7.399,40</b>  | <b>103.455,04</b> |
| <b>ACTIVO DIFERIDO</b>                                |                  |                  |                  |                   |
| Gastos de Organización y Constitución                 | 8.781,02         | 8.781,02         | 8.781,02         | 8.781,02          |
| (-) Amortización Acumulada                            | (1.756,20)       | (3.512,40)       | (5.268,60)       | (7.024,80)        |
| <b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>                          | <b>7.024,82</b>  | <b>5.268,62</b>  | <b>3.512,42</b>  | <b>1.756,22</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                   | <b>51.219,80</b> | <b>54.865,95</b> | <b>56.414,00</b> | <b>149.954,89</b> |
| <b>PASIVO</b>   |                  |                  |                  |                   |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                               |                  |                  |                  |                   |
| Cuentas por Pagar a Proveedores                       | 23.608,54        | 24.134,83        | 6.109,08         | 3.074,69          |
| Otras Cuentas por Pagar                               | 13.971,06        | 1.858,02         | 437,40           | 810,20            |
| Provisiones   | 985,37           | 676,00           | 69,80            | 185,47            |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                         | <b>38.564,97</b> | <b>26.668,85</b> | <b>6.616,28</b>  | <b>4.070,36</b>   |
| <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>                           |                  |                  |                  |                   |
| Préstamos Bancarios                                   | 10.498,71        | 15.000,00        | 40.561,69        | 117.618,07        |
| <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>                     | <b>10.498,71</b> | <b>15.000,00</b> | <b>40.561,69</b> | <b>117.618,07</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                   | <b>49.063,68</b> | <b>41.668,85</b> | <b>47.177,97</b> | <b>121.688,43</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                                     |                  |                  |                  |                   |
| Capital Social  | 2.000,00         | 2.000,00         | 2.000,00         | 2.000,00          |
| Utilidades Retenidas                                  | 156,12           | 11.197,10        | 7.236,03         | 26.266,46         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                               | <b>2.156,12</b>  | <b>13.197,10</b> | <b>9.236,03</b>  | <b>28.266,46</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                      | <b>51.219,80</b> | <b>54.865,95</b> | <b>56.414,00</b> | <b>149.954,89</b> |

Elaborado por: Irwin Bustamante

### Cuadro 22. Estado de resultado

| <b>FERRETERÍA BONILLA</b>                           |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ESTADO DE RESULTADO</b>                          |                  |                  |                  |                  |
| <b>AÑO</b>  | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      |
| <b>INGRESOS</b>                                     |                  |                  |                  |                  |
| Ventas  | 69.268,63        | 89.674,23        | 78.534,62        | 90.901,02        |
| (-)Costo de Ventas                                  | 50.990,80        | 63.321,38        | 64.896,16        | 51.371,05        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | <b>18.277,83</b> | <b>26.352,85</b> | <b>13.638,46</b> | <b>39.529,97</b> |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>                          |                  |                  |                  |                  |
| Gastos Administrativos                              | 13.335,39        | 9.552,28         | 5.777,86         | 6.379,66         |
| Gastos de Ventas                                    | 1.295,76         | 1.705,11         | 1.928,21         | 3.246,58         |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                         | <b>3.646,68</b>  | <b>15.095,46</b> | <b>5.932,39</b>  | <b>29.903,73</b> |
| Gastos Financieros                                  | 1.243,84         | 1.398,32         | 2.142,99         | 5.873,63         |
| <b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES</b> | <b>2.402,84</b>  | <b>13.697,14</b> | <b>3.789,40</b>  | <b>24.030,10</b> |
| 15% de participación a los trabajadores             | 360,43           | 2.054,57         | 568,41           | 3.604,52         |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                  | <b>2.042,41</b>  | <b>11.642,57</b> | <b>3.220,99</b>  | <b>20.425,58</b> |
| Impuesto a la renta                                 |                  | 189,63           |                  | 716,04           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | <b>2042,41</b>   | <b>11452,94</b>  | <b>3220,99</b>   | <b>19709,54</b>  |

Elaborado por: Irwin Bustamante



### Cuadro 23. Análisis Vertical del Balance General

| FERRETERÍA BONILLA   |                  |              |                  |              |                  |              |                   |              |
|--|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|-------------------|--------------|
| BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 ,2011, 2012 Y 2013 |                  |              |                  |              |                  |              |                   |              |
| ANALISIS VERTICAL  |                  |              |                  |              |                  |              |                   |              |
| AÑO  | 2010             | %            | 2011             | %            | 2012             | %            | 2013              | %            |
| <b>ACTIVO</b>  |                  |              |                  |              |                  |              |                   |              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>  |                  |              |                  |              |                  |              |                   |              |
| Caja, Bancos   | 14.018,41        | 27,37        | 2.267,85         | 4,13         | 5.770,43         | 10,23        | 9.911,66          | 6,61         |
| Cuentas por cobrar   | 9.301,20         | 18,16        | 33.267,05        | 60,63        | 8.946,05         | 15,86        | 21.466,07         | 14,32        |
| Inventarios  | 4.156,12         | 8,11         | 2.690,23         | 4,90         | 2.356,04         | 4,18         | 2.727,03          | 1,82         |
| Pagos Anticipados  | 0,00             |              | -                |              | 20.458,81        |              | 9.169,80          |              |
| Oros Activos Corrientes  | 2.844,85         | 5,55         | 735,40           | 1,34         | 7.970,85         | 14,13        | 1.469,07          | 0,98         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                                  | <b>30.320,58</b> | <b>59,20</b> | <b>38.960,53</b> | <b>71,01</b> | <b>45.502,18</b> | <b>80,66</b> | <b>44.743,63</b>  | <b>29,84</b> |
| <b>ACTIVO FIJO</b>   | <b>0,00</b>      |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>          |              |
| Inmuebles  | 0,00             |              | -                |              | -                |              | 67.878,40         |              |
| Muebles y Enseres  | 1.540,00         | 3,01         | 1.540,00         | 2,81         | 1.540,00         | 2,73         | 1.540,00          | 1,03         |
| Vehículos  | 15.418,00        | 30,10        | 15.418,00        | 28,10        | 15.418,00        | 27,33        | 48.346,39         | 32,24        |
| (-) Depreciación Acumulada de                                  | -3.083,60        | -6,02        | (6.321,20)       | -11,52       | (9.558,60)       | -16,94       | (14.309,75)       | -9,54        |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>                                       | <b>13.874,40</b> | <b>27,09</b> | <b>10.636,80</b> | <b>19,39</b> | <b>7.399,40</b>  | <b>13,12</b> | <b>103.455,04</b> | <b>68,99</b> |
| <b>ACTIVO DIFERIDO</b>   | <b>0,00</b>      |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>          |              |
| Gastos de Organización y Const                                 | 8.781,02         | 17,14        | 8.781,02         | 16,00        | 8.781,02         | 15,57        | 8.781,02          | 5,86         |
| (-) Amortización Acumulada                                     | -1.756,20        | -3,43        | (3.512,40)       | -6,40        | (5.268,60)       | -9,34        | (7.024,80)        | -4,68        |
| <b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>                                   | <b>7.024,82</b>  | <b>13,72</b> | <b>5.268,62</b>  | <b>9,60</b>  | <b>3.512,42</b>  | <b>6,23</b>  | <b>1.756,22</b>   | <b>1,17</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>  | <b>51.219,80</b> | <b>100</b>   | <b>54.865,95</b> | <b>100</b>   | <b>56.414,00</b> | <b>100</b>   | <b>149.954,89</b> | <b>100</b>   |
| <b>PASIVO</b>  | <b>0,00</b>      |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>          |              |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>  | <b>0,00</b>      |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>          |              |
| Cuentas por Pagar a Proveedor                                  | 23.608,54        | 46,09        | 24.134,83        | 43,99        | 6.109,08         | 10,83        | 3.074,69          | 2,05         |
| Otras Cuentas por Pagar  | 13.971,06        | 27,28        | 1.858,02         | 3,39         | 437,40           | 0,78         | 810,20            | 0,54         |
| Provisiones  | 985,37           | 1,92         | 676,00           | 1,23         | 69,80            | 0,12         | 185,47            | 0,12         |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                                  | <b>38.564,97</b> | <b>75,29</b> | <b>26.668,85</b> | <b>48,61</b> | <b>6.616,28</b>  | <b>11,73</b> | <b>4.070,36</b>   | <b>2,71</b>  |
| <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>                                    | <b>0,00</b>      |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>          |              |
| Préstamos Bancarios  | 10.498,71        | 20,50        | 15.000,00        | 27,34        | 40.561,69        | 71,90        | 117.618,07        | 78,44        |
| <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>                              | <b>10.498,71</b> | <b>20,50</b> | <b>15.000,00</b> | <b>27,34</b> | <b>40.561,69</b> | <b>71,90</b> | <b>117.618,07</b> | <b>78,44</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>  | <b>49.063,68</b> | <b>95,79</b> | <b>41.668,85</b> | <b>75,95</b> | <b>47.177,97</b> | <b>83,63</b> | <b>121.688,43</b> | <b>81,15</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>  | <b>0,00</b>      |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>         |              | <b>-</b>          |              |
| Capital Social   | 2.000,00         | 3,90         | 2.000,00         | 3,65         | 2.000,00         | 3,55         | 2.000,00          | 1,33         |
| Utilidades Retenidas   | 156,12           | 0,30         | 11.197,10        | 20,41        | 7.236,03         | 12,83        | 26.266,46         | 17,52        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>  | <b>2.156,12</b>  | <b>4,21</b>  | <b>13.197,10</b> | <b>24,05</b> | <b>9.236,03</b>  | <b>16,37</b> | <b>28.266,46</b>  | <b>18,85</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                               | <b>51.219,80</b> | <b>100</b>   | <b>54.865,95</b> | <b>100</b>   | <b>56.414,00</b> | <b>100</b>   | <b>149.954,89</b> | <b>100</b>   |

Elaborado por: Irwin Bustamante

## ***INTERPRETACIÓN***

En el Activo Corriente existe un incremento en el lapso de tres años (2010, 2011 y 2012), pero en el último año (2013) se refleja una mínima disminución en proporción al año anterior. Los porcentajes más representativos del total del activo corriente corresponden a los años 2011 y 2012; y esto se debe a los porcentajes que tiene la empresa en las cuentas caja bancos, cuentas por cobrar y pagos anticipados; que son las más representativas dentro del grupo de cuentas del activo corriente en esos dos años.

En la cuenta caja bancos en el año 2011 existe una baja del 4.53% debido a que se cubren obligaciones a corto plazo con proveedores. En el año 2011 y 2012 en cuentas por cobrar existe un aumento considerable de 60.63% y 15.86%, debido a la no existencia de políticas de créditos a clientes que establezca plazos de cobro, así como intereses por mora. En pagos anticipados en el año 2012 existe un incremento debido al anticipo otorgado para la compra de oficinas a realizarse en el año 2013.

En el rubro de Activos Fijos se puede observar que en el lapso de tres años (2010, 2011 y 2012) disminuyó el porcentaje del activo fijo y en el cuarto año (2013) este porcentaje creció considerablemente en términos absolutos y relativos.

El Pasivo Corriente, ha tenido una disminución significativa cada año, del 2010 al 2013; y esto es particularmente evidente en las cuentas por pagar a proveedores, las cuales disminuyeron de manera considerable durante los últimos cuatro años. El financiamiento de la deuda en la empresa del año 2010 y 2011 fue a corto plazo debido a la ponderación que tiene el pasivo corriente en esos años.

Los rubros más representativos son las cuentas por pagar a proveedores, las mismas que en los años 2010 y 2011 se mantenían altas debido a que existían plazos más prolongados para el pago a proveedores, mientras que en los años 2012 y 2013 no

se mantuvieron las mismas políticas de crédito con sus proveedores. Otras cuentas por pagar tienen un valor representativo en el año 2010 de 27,28.

El Pasivo a Largo Plazo ha aumentado significativamente cada año desde el 2010 hasta el año 2013, donde, el porcentaje más revelador corresponde al año 2013 con 78,44%; esta cifra se relaciona con el porcentaje del activo corriente del año 2013, la cual también es significativa, dado a la adquisición de activos fijos que efectuó la compañía en el año 2013 mediante deuda a largo plazo. El financiamiento de la deuda de la empresa en el año 2012 y 2013 fue a largo plazo debido a la ponderación que tiene el pasivo a largo plazo en esos años.

## Cuadro 24. Análisis Vertical del Estado de Resultados

| FERRETERÍA BONILLA                                  |           |        |           |        |           |        |           |        |
|---|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| ESTADO DE RESULTADO                                 |           |        |           |        |           |        |           |        |
| AÑO   | 2010      | %      | 2011      | %      | 2012      | %      | 2013      | %      |
| <b>INGRESOS</b>                                     |           |        |           |        |           |        |           |        |
| Ventas  | 69.268,63 | 100,00 | 89.674,23 | 100,00 | 78.534,62 | 100,00 | 90.901,02 | 100,00 |
| (-)Costo de Ventas                                  | 50.990,80 | 73,61  | 63.321,38 | 70,61  | 64.896,16 | 82,63  | 51.371,05 | 56,51  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | 18.277,83 | 26,39  | 26.352,85 | 29,39  | 13.638,46 | 17,37  | 39.529,97 | 43,49  |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>                          | -         |        | -         |        | -         |        | -         |        |
| Gastos Administrativos                              | 13.335,39 | 19,25  | 9.552,28  | 10,65  | 5.777,86  | 7,36   | 6.379,66  | 7,02   |
| Gastos de Ventas                                    | 1.295,76  | 1,87   | 1.705,11  | 1,90   | 1.928,21  | 2,46   | 3.246,58  | 3,57   |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                         | 3.646,68  | 5,26   | 15.095,46 | 16,83  | 5.932,39  | 7,55   | 29.903,73 | 32,90  |
| Gastos Financieros                                  | 1.243,84  | 1,80   | 1.398,32  | 1,56   | 2.142,99  | 2,73   | 5.873,63  | 6,46   |
| <b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES</b> | 2.402,84  | 3,47   | 13.697,14 | 15,27  | 3.789,40  | 4,83   | 24.030,10 | 26,44  |
| 15% de participación a los trabajadores             | 360,43    | 0,52   | 2.054,57  | 2,29   | 568,41    | 0,72   | 3.604,52  | 3,97   |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                  | 2.042,41  | 2,95   | 11.642,57 | 12,98  | 3.220,99  | 4,10   | 20.425,58 | 22,47  |
| Impuesto a la renta                                 | -         |        | 189,63    | 0,30   | -         |        | 716,04    | 1,39   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | 2.042,41  | 0,03   | 11.452,94 | 0,13   | 3.220,99  | 0,04   | 19.709,54 | 0,22   |

Elaborado por: Irwin Bustamante

### *INTERPRETACIÓN*

Este estado de resultados muestra la fluctuación del margen de utilidad bruta de un año a otro con tendencias crecientes y decrecientes de forma significativa. El incremento del margen de utilidad bruta en el 2011 y 2013, aunado la reducción de los gastos administrativos mediante el reemplazo de mano de obra por tecnología, contribuyó a que la rentabilidad en 2011 y 2013 mejorara de manera significativa con respecto a los años 2010 y 2012.

El porcentaje de costo de ventas en el año 2011 y 2013 especialmente, es menor en comparación con los otros dos años, lo cual contribuye al incremento del margen de utilidad bruta en el año 2011 y 2013, con respecto a los anteriores, así como en una mejora significativa de la rentabilidad en esos años.

## Cuadro 25. Análisis Horizontal del Balance General

| FERRETERÍA BONILLA   |                  |                  |                  |                   |                               |                               |                               |
|--|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 ,2011, 2012 Y 2013 |                  |                  |                  |                   |                               |                               |                               |
| ANÁLISIS HORIZONTAL  |                  |                  |                  |                   |                               |                               |                               |
| AÑO  | 2010             | 2011             | 2012             | 2013              | VARIACION<br>RELATIVA<br>2011 | VARIACION<br>RELATIVA<br>2012 | VARIACION<br>RELATIVA<br>2013 |
| <b>ACTIVO</b>  |                  |                  |                  |                   |                               |                               |                               |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>  |                  |                  |                  |                   |                               |                               |                               |
| Caja, Bancos   | 14.018,41        | 2.267,85         | 5.770,43         | 9.911,66          | -83,82                        | 154,44                        | 71,77                         |
| Cuentas por cobrar   | 9.301,20         | 33.267,05        | 8.946,05         | 21.466,07         | 257,66                        | -73,11                        | 139,95                        |
| Inventarios  | 4.156,12         | 2.690,23         | 2.356,04         | 2.727,03          | -35,27                        | -12,42                        | 15,75                         |
| Pagos Anticipados  | 0,00             | 0,00             | 20.458,81        | 9.169,80          |                               |                               | -55,18                        |
| Oros Activos Corrientes  | 2.844,85         | 735,40           | 7.970,85         | 1.469,07          | -74,15                        | 983,88                        | -81,57                        |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                                  | <b>30.320,58</b> | <b>38.960,53</b> | <b>45.502,18</b> | <b>44.743,63</b>  | <b>28,50</b>                  | <b>16,79</b>                  | <b>-1,67</b>                  |
| <b>ACTIVO FIJO</b>   | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>       |                               |                               |                               |
| Inmuebles  | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 67.878,40         |                               |                               |                               |
| Muebles y Enseres  | 1.540,00         | 1.540,00         | 1.540,00         | 1.540,00          | 0,00                          | 0,00                          | 0,00                          |
| Vehículos  | 15.418,00        | 15.418,00        | 15.418,00        | 48.346,39         | 0,00                          | 0,00                          | 213,57                        |
| (-) Depreciación Acumulada de Activo Fijo                      | -3.083,60        | -6.321,20        | -9.558,60        | -14.309,75        | 104,99                        | 51,21                         | 49,71                         |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>                                       | <b>13.874,40</b> | <b>10.636,80</b> | <b>7.399,40</b>  | <b>103.455,04</b> | <b>-23,34</b>                 | <b>-30,44</b>                 | <b>1298,15</b>                |
| <b>ACTIVO DIFERIDO</b>   | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>       |                               |                               |                               |
| Gastos de Organización y Constitución                          | 8.781,02         | 8.781,02         | 8.781,02         | 8.781,02          | 0,00                          | 0,00                          | 0,00                          |
| (-) Amortización Acumulada                                     | -1.756,20        | -3.512,40        | -5.268,60        | -7.024,80         | 100,00                        | 50,00                         | 33,33                         |
| <b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>                                   | <b>7.024,82</b>  | <b>5.268,62</b>  | <b>3.512,42</b>  | <b>1.756,22</b>   | <b>-25,00</b>                 | <b>-33,33</b>                 | <b>-50,00</b>                 |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>  | <b>51.219,80</b> | <b>54.865,95</b> | <b>56.414,00</b> | <b>149.954,89</b> | <b>7,12</b>                   | <b>2,82</b>                   | <b>165,81</b>                 |
| <b>PASIVO</b>  | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>       |                               |                               |                               |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>  | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>       |                               |                               |                               |
| Cuentas por Pagar a Proveedores                                | 23.608,54        | 24.134,83        | 6.109,08         | 3.074,69          | 2,23                          | -74,69                        | -49,67                        |
| Otras Cuentas por Pagar  | 13.971,06        | 1.858,02         | 437,40           | 810,20            | -86,70                        | -76,46                        | 85,23                         |
| Provisiones  | 985,37           | 676,00           | 69,80            | 185,47            | -31,40                        | -89,67                        | 165,72                        |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                                  | <b>38.564,97</b> | <b>26.668,85</b> | <b>6.616,28</b>  | <b>4.070,36</b>   | <b>-30,85</b>                 | <b>-75,19</b>                 | <b>-38,48</b>                 |
| <b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>                                    | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>       |                               |                               |                               |
| Préstamos Bancarios  | 10.498,71        | 15.000,00        | 40.561,69        | 117.618,07        | 42,87                         | 170,41                        | 189,97                        |
| <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>                              | <b>10.498,71</b> | <b>15.000,00</b> | <b>40.561,69</b> | <b>117.618,07</b> | <b>42,87</b>                  | <b>170,41</b>                 | <b>189,97</b>                 |
| <b>TOTAL PASIVO</b>  | <b>49.063,68</b> | <b>41.668,85</b> | <b>47.177,97</b> | <b>121.688,43</b> | <b>-15,07</b>                 | <b>13,22</b>                  | <b>157,93</b>                 |
| <b>PATRIMONIO</b>  | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>       |                               |                               |                               |
| Capital Social   | 2.000,00         | 2.000,00         | 2.000,00         | 2.000,00          | 0,00                          | 0,00                          | 0,00                          |
| Utilidades Retenidas   | 156,12           | 11.197,10        | 7.236,03         | 26.266,46         | 7072,11                       | -35,38                        | 263,00                        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>  | <b>2.156,12</b>  | <b>13.197,10</b> | <b>9.236,03</b>  | <b>28.266,46</b>  | <b>512,08</b>                 | <b>-30,01</b>                 | <b>206,05</b>                 |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                               | <b>51.219,80</b> | <b>54.865,95</b> | <b>56.414,00</b> | <b>149.954,89</b> | <b>7,12</b>                   | <b>2,82</b>                   | <b>165,81</b>                 |

Elaborado por: Irwin Bustamante

## ***INTERPRETACIÓN***

En el Activo Corriente, la cuenta caja bancos tiene una tendencia creciente en el año con respecto al 2011, pero en el 2013 el porcentaje de esta cuenta disminuyó de manera crítica. Este último cambio en el año 2013 no fue aparente en el análisis vertical, en el cual se observó una tendencia creciente de esta cuenta desde el año 2010 hasta el 2012.

La disminución en el año 2011 de la cuenta caja bancos es producto del pago de otras cuentas por cobrar. Para los siguientes años se observa un incremento debido a una mayor recuperación de las cuentas por cobrar y una disminución de las cuentas por pagar a corto plazo, lo cual ha permitido que no se utilice dinero en efectivo para cubrir las obligaciones de corto plazo.

Finalmente se observa una disminución de la cuenta caja bancos en el año 2013 debido la falta de recuperación de cartera y la compra de inventarios. A diferencia del análisis vertical cuyo inventario mostraba una tendencia decreciente del 2010 al 2012 y un incremento en el año 2013, en el análisis horizontal o de índice, el inventario muestra una tendencia creciente del 2011 al 2013. El inventario incrementa del 2011 al 2013 producto de la operatividad de la empresa y su nivel en ventas, lo cual hace que la empresa requiera comprar más inventario para poder producir en mayor cantidad.

En referencia al Activo Fijo, se puede observar que del año 2011 al 2012 disminuyó el porcentaje del activo fijo y en el año 2013 aumentó considerablemente en términos, al igual que en el análisis vertical.

El Pasivo Corriente y Pasivo a Largo Plazo muestran tendencias similares a las del análisis vertical, el mismo que fue analizado anteriormente.

**Cuadro 26. Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

| FERRETERÍA BONILLA                                  |                  |                  |                  |                  |                               |                               |                               |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| ESTADO DE RESULTADO                                 |                  |                  |                  |                  |                               |                               |                               |
| AÑO   | 2010             | 2011             | 2012             | 2013             | VARIACION<br>RELATIVA<br>2011 | VARIACION<br>RELATIVA<br>2012 | VARIACION<br>RELATIVA<br>2013 |
| <b>INGRESOS</b>                                     |                  |                  |                  |                  |                               |                               |                               |
| Ventas  | 69.268,63        | 89.674,23        | 78.534,62        | 90.901,02        | 29,46                         | -12,42                        | 15,75                         |
| (-)Costo de Ventas                                  | 50.990,80        | 63.321,38        | 64.896,16        | 51.371,05        | 24,18                         | 2,49                          | -20,84                        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                               | <b>18.277,83</b> | <b>26.352,85</b> | <b>13.638,46</b> | <b>39.529,97</b> | <b>44,18</b>                  | <b>-48,25</b>                 | <b>189,84</b>                 |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>                          | -                | -                | -                | -                |                               |                               |                               |
| Gastos Administrativos                              | 13.335,39        | 9.552,28         | 5.777,86         | 6.379,66         | -28,37                        | -39,51                        | 10,42                         |
| Gastos de Ventas                                    | 1.295,76         | 1.705,11         | 1.928,21         | 3.246,58         | 31,59                         | 13,08                         | 68,37                         |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>                         | <b>3.646,68</b>  | <b>15.095,46</b> | <b>5.932,39</b>  | <b>29.903,73</b> | <b>313,95</b>                 | <b>-60,70</b>                 | <b>404,08</b>                 |
| Gastos Financieros                                  | 1.243,84         | 1.398,32         | 2.142,99         | 5.873,63         | 12,42                         | 53,25                         | 174,09                        |
| <b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES</b> | <b>2.402,84</b>  | <b>13.697,14</b> | <b>3.789,40</b>  | <b>24.030,10</b> | <b>470,04</b>                 | <b>-72,33</b>                 | <b>534,14</b>                 |
| 15% de participación a los trabajadores             | 360,43           | 2.054,57         | 568,41           | 3.604,52         | 470,03                        | -72,33                        | 534,14                        |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                  | <b>2.042,41</b>  | <b>11.642,57</b> | <b>3.220,99</b>  | <b>20.425,58</b> | <b>470,04</b>                 | <b>-72,33</b>                 | <b>534,14</b>                 |
| Impuesto a la renta                                 | -                | 189,63           | -                | 716,04           |                               | -100,00                       |                               |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                | <b>2.042,41</b>  | <b>11.452,94</b> | <b>3.220,99</b>  | <b>19.709,54</b> | <b>460,76</b>                 | <b>-71,88</b>                 | <b>511,91</b>                 |

Elaborado por: Irwin Bustamante

### **INTERPRETACIÓN**

Se determina que las ventas oscilan de año a año con tendencias crecientes y decrecientes. En el año 2013 por ejemplo, el porcentaje de ventas tuvo un crecimiento importante de -12,42% a 15,75% como resultado de la comercialización de productos a nuevos clientes. Adicionalmente se muestran los costos de ventas decrecientes en lo que va del año 2011 hasta el año 2013.

Esta tendencia decreciente en costo ha influido en el incremento del margen de utilidad bruta, operacional y neta, en especial en el año 2013; donde se obtuvo el mayor porcentaje de margen de utilidad neta, con respecto a los años anteriores.

Del 2012 al 2013 se evidencia un crecimiento de los porcentajes de gastos administrativos y de ventas, lo cual refleja que así como se incrementaron las ventas en el 2013 también se incrementaron los gastos, pero estos gastos se han incrementado de forma controlada sin afectar el margen de rentabilidad de la Ferretería.

### 3.6.1.4. RAZONES FINANCIERAS

Para poder evaluar la situación y el desempeño financiero de la ferretería, se necesita “revisar” diferentes aspectos de su salud financiera. Una de las herramientas que voy a utilizar durante esta revisión es la razón financiera, o índice, en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre la otra.

#### ❖ RAZONES DE LIQUIDEZ

Esta razón de liquidez se utilizó con el fin de determinar la capacidad de la ferretería para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparando este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se obtuvo bastante información acerca de la solvencia de la Ferretería y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad.

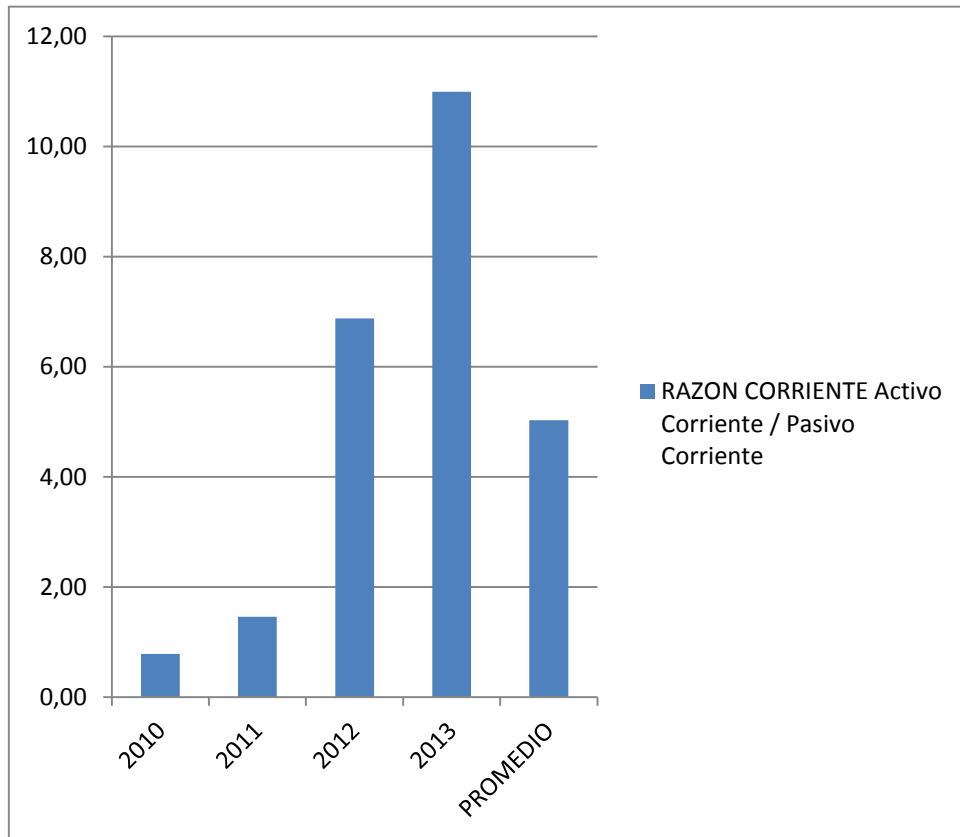
**Cuadro 27. Razones de Liquidez**

| RAZONES DE LIQUIDEZ | FORMULA   | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | PROMEDIO  |
|---------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| RAZON CORRIENTE     | Activo Corriente / Pasivo Corriente               | 0,79      | 1,46      | 6,88      | 10,99     | 5,03      |
| RAZON ACIDA         | Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente | 0,68      | 1,36      | 6,52      | 10,32     | 4,72      |
| CAPITAL DE TRABAJO  | Activo Corriente - Pasivo Corriente               | -8.244,39 | 12.291,68 | 38.885,90 | 40.673,27 | 20.901,62 |

Elaborado por: Irwin Bustamante



**Gráfico 15. Razón Corriente**



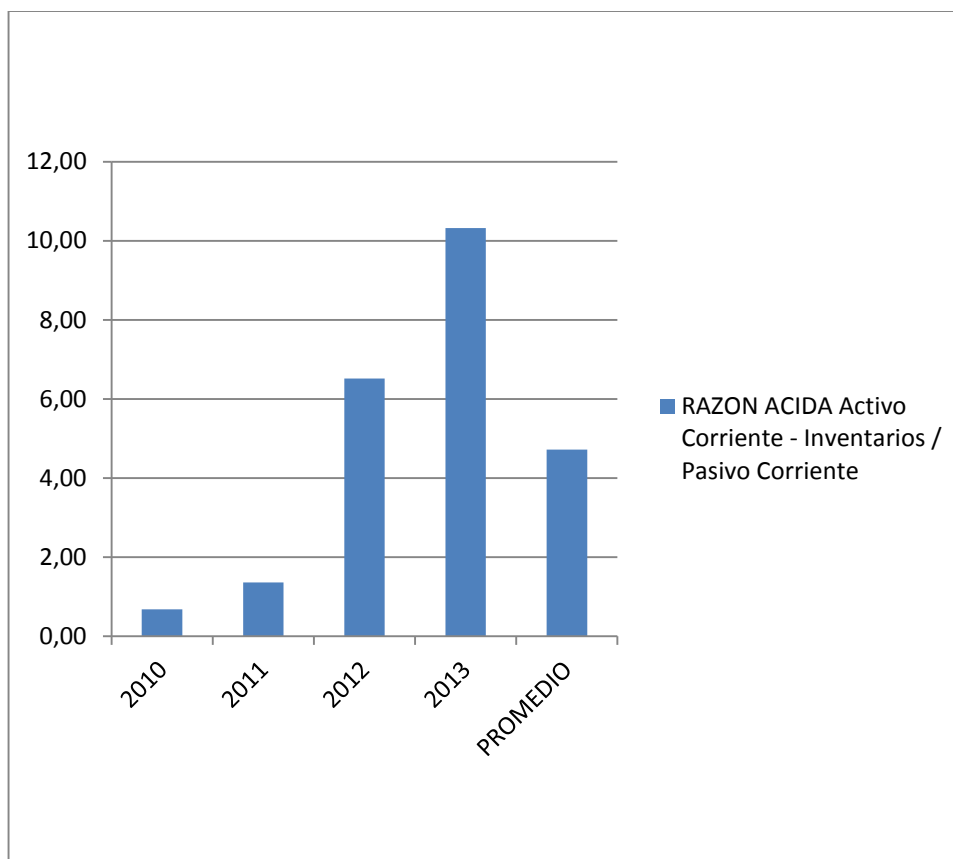
Elaborado por: Irwin Bustamante

### ***INTERPRETACIÓN***

En la Ferretería Bonilla la razón del corriente del año 2011 al 2013 es favorable, porque dispone de activo corriente para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo, por ejemplo en el último año tenía 10.99 dólares de activo corriente por cada dólar de pasivo corriente.

Del año 2011 al 2013 la razón corriente ha tenido una tendencia creciente. En el año 2010 la razón del corriente fue desfavorable, ya que la empresa no disponía de suficiente activo corriente para cubrir sus deudas a corto plazo.

**Gráfico 16. Razón Ácida**



Elaborado por: Irwin Bustamante

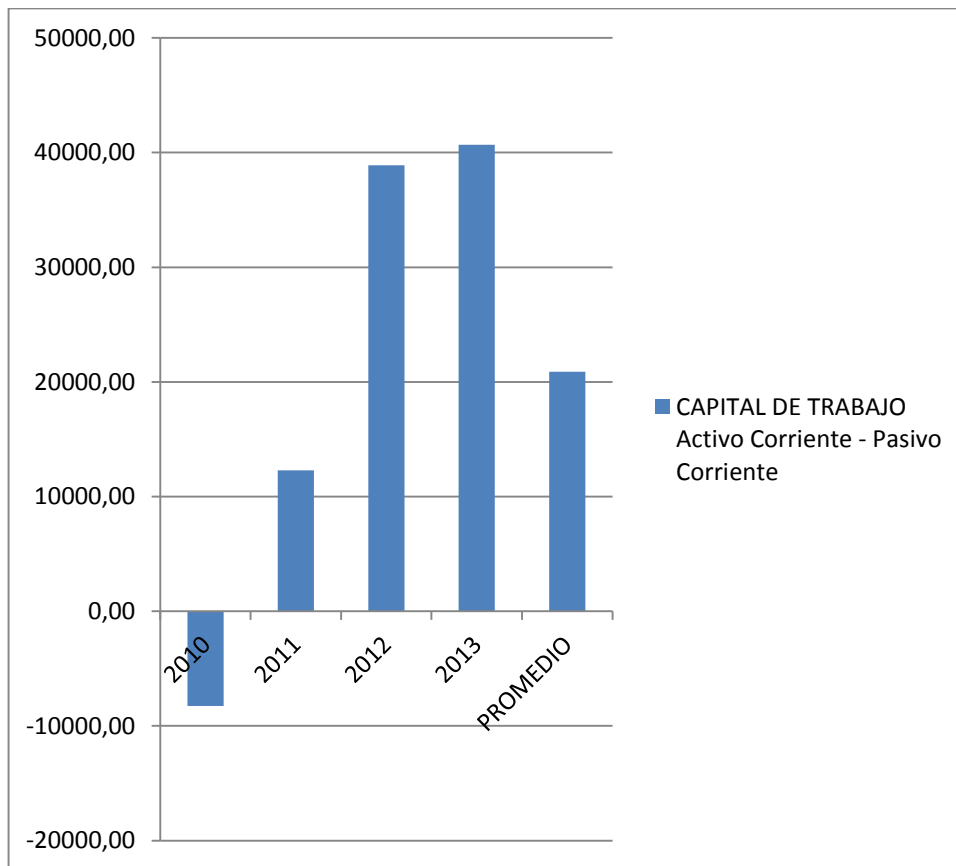
### ***INTERPRETACIÓN***

Para la Ferretería Bonilla, este indicador refleja niveles de liquidez favorables desde el año 2011 al 2013; donde la razón ácida muestra una tendencia creciente y favorable para la empresa, ya que dispone de suficiente liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo.

El año 2010 es el único año en el que se observa una tendencia desfavorable para la Ferretería, ya que no cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Este indicador muestra variación significativa con respecto a la razón corriente, debido a que la cuenta inventarios no es muy significativa y se ha mantenido constante durante los cuatro últimos años.

**Gráfico 17. Capital de Trabajo**



Elaborado por: Irwin Bustamante

### ***INTERPRETACIÓN***

El capital de trabajo de la Ferretería Bonilla, ha aumentado de forma significativa de año a año a partir del año 2010 al 2013.

Este indicador es favorable a partir del año 2011, en el cual, la Ferretería disponía de un capital para operar de 12.291,68 y finalmente en el año 2013 alcanzó una cifra de 40.673,27 como capital de trabajo disponible.

Este indicador permite evidenciar que la Ferretería año tras año ha ido evolucionando positivamente y obteniendo una mayor capacidad financiera.

## ❖ RAZONES DE ACTIVIDAD

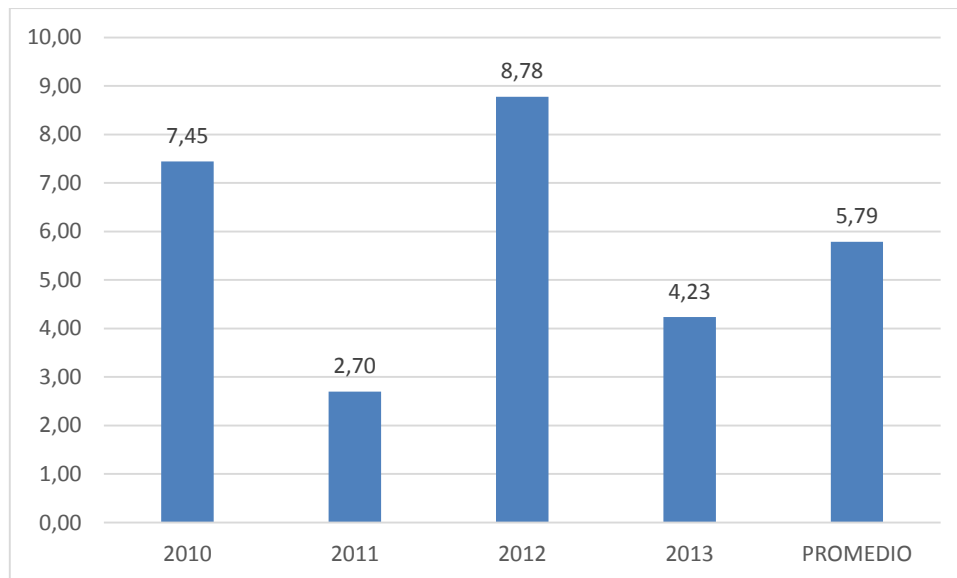
Se utilizó con el fin de medir la eficiencia de la Ferretería en cuanto al uso de sus activos.

**Cuadro 28. Razones de Actividad**

| RAZONES DE ACTIVIDAD           | FORMULA  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | PROMEDIO |
|--------------------------------|--|-------|-------|-------|-------|----------|
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR | Ventas netas / cuentas por cobrar              | 7,45  | 2,70  | 8,78  | 4,23  | 5,79     |
| ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR  | compras netas / cuentas por pagar año anterior |       | 2,68  | 2,69  | 8,41  | 4,59     |
| ROTACION DE INVENTARIO         | costo de ventas / inventario                   | 12,27 | 23,54 | 27,54 | 18,84 | 20,55    |

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 18. Rotación de Cuentas por Cobrar**



Elaborado por: Irwin Bustamante

## INTERPRETACIÓN

Este indicador tiene una tendencia decreciente del año 2010 al año 2011; pero a partir de este último muestra una tendencia creciente hacia los años 2012 y vuelve a decrecer en el año 2013.

### ❖ RAZON DE ENDEUDAMIENTO:

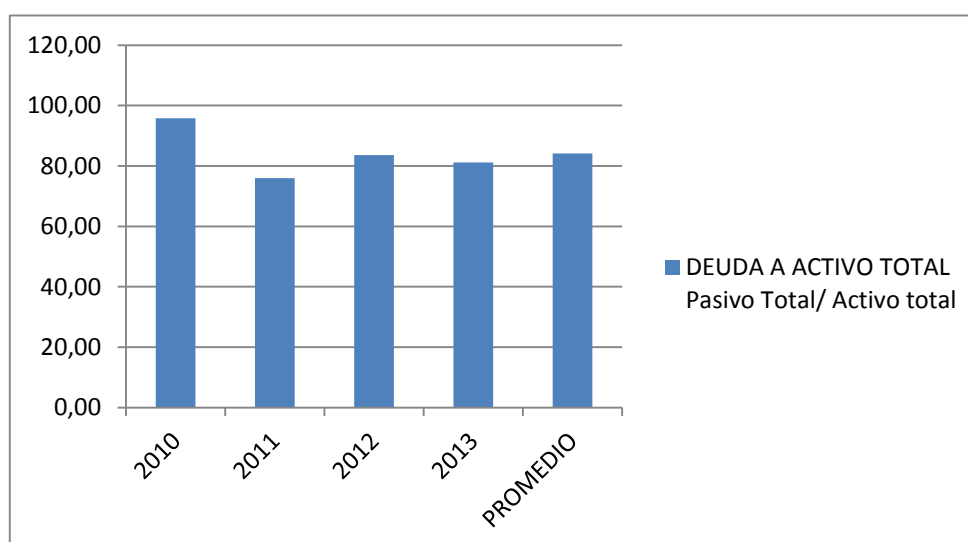
Esta razón permitió conocer el grado en que la Ferretería se financiaba con sus deudas. Las razones de endeudamiento contemplan la razón de deuda a capital y la razón de deuda a activo total.

**Cuadro 29. Razones de Endeudamiento**

| RAZONES DE APALANCAMIENTO          | FORMULA   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | PROMEDIO |
|------------------------------------|---|--------|--------|--------|--------|----------|
| DEUDA A ACTIVO TOTAL               | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$       | 95,79% | 75,95% | 83,63% | 81,15% | 84%      |
| DEUDA A LARGO PLAZO A PASIVO TOTAL | $\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Pasivo Total}}$ | 21,40% | 36,00% | 85,98% | 96,66% | 60%      |

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 19. Deuda a Activo Total**

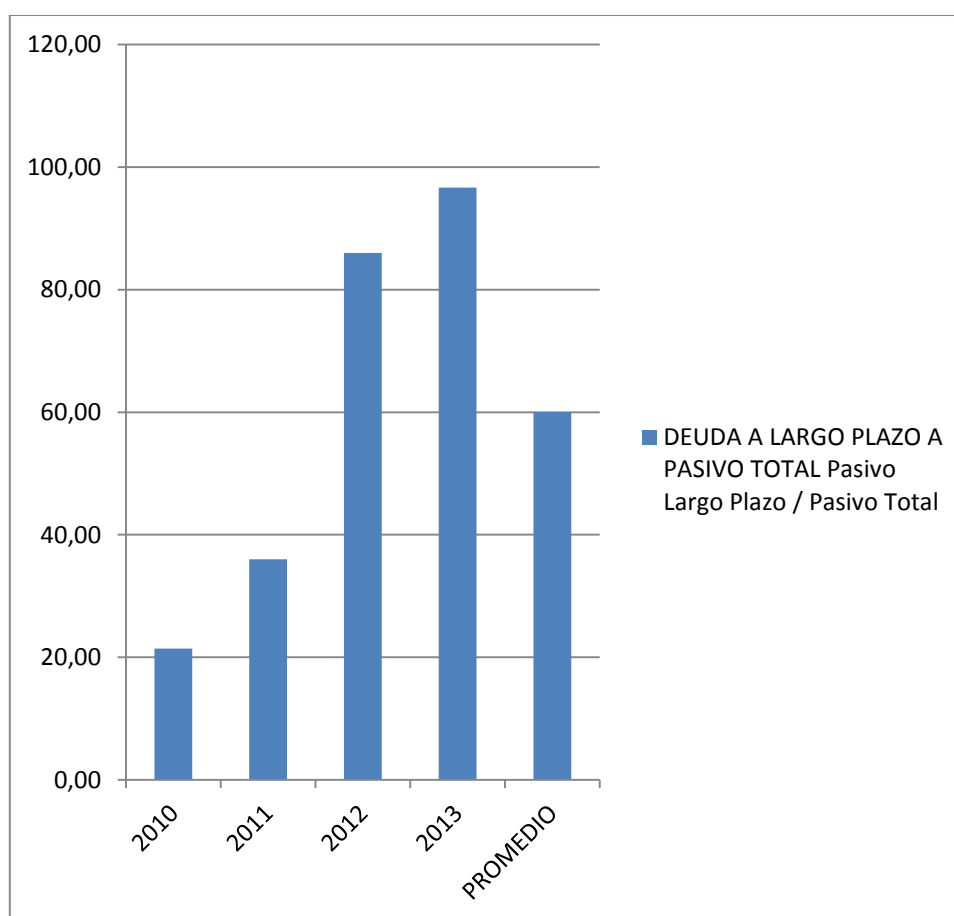


Elaborado por: Irwin Bustamante

## INTERPRETACIÓN

Esta razón financiera muestra una tendencia creciente y decreciente de año a año. En el año 2010 la razón de deuda a activo total fue de 95,79%, lo cual representa que el 95,79% de los activos totales están financiados con deuda y el restante 4,21% está financiado a través de patrimonio. En el año 2011 este indicador fue de 75,95%, es decir, que este porcentaje de activos fue financiado con deuda y el restante 24,05% fue financiado a través de patrimonio. En el año 2012 el 83,63% de los activos totales fueron financiados con deuda y el restante 16,37% fue financiado mediante patrimonio de la Ferretería. Posteriormente en el año 2013 el 81,15% de los activos totales fueron financiados con deuda y el restante 18,85% fueron financiados mediante patrimonio de la empresa.

**Gráfico 20. Deuda a Largo Plazo a Pasivo Total**



Elaborado por: Irwin Bustamante

## INTERPRETACIÓN

Este indicador es favorable ya que ha ido incrementando desde el 2010 al 2013. En el año 2010 la razón de deuda a largo plazo a pasivo total fue de 21.40%, lo cual representa que del total de pasivos el 21.40% corresponde a deuda a largo plazo. Este indicador muestra una tendencia creciente hasta alcanzar en el año 2013 una razón de deuda a largo plazo de 96.66% lo cual representa que del total de pasivos, el 96.66% corresponde a deuda a largo plazo y apenas un 3.34% a corto plazo. Este indicador sugiere que la Ferretería año a año ha ido incrementando su porcentaje de deuda a largo plazo y disminuyendo su porcentaje de deuda a corto plazo. Es más conveniente que la Ferretería tenga apalancamiento a largo plazo, convirtiendo sus deudas de larga duración, haciendo que disminuya el riesgo de liquidez.

### ❖ RAZONES DE RENTABILIDAD

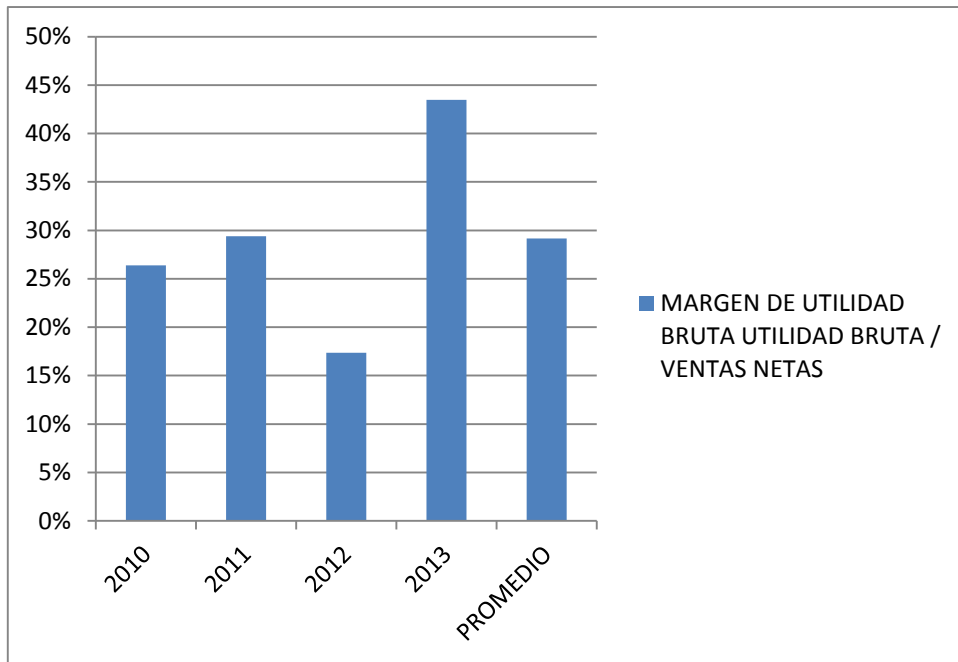
Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que los hacen con respecto a la inversión. Juntas, estas relaciones permiten conocer la eficiencia operativa de las empresas.

**Cuadro 30. Razones de Rentabilidad**

| RAZONES DE RENTABILIDAD        | FORMULA                             | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | PROMEDIO |
|--------------------------------|-------------------------------------|------|------|------|------|----------|
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA       | Utilidad Bruta / Ventas Netas       | 26%  | 29%  | 17%  | 43%  | 29%      |
| MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL | Utilidad Operacional / Ventas Netas | 5%   | 17%  | 8%   | 33%  | 16%      |
| MARGEN DE UTILIDAD NETA        | Utilidad Neta / Ventas Netas        | 3%   | 13%  | 4%   | 22%  | 10%      |
| ROTACION DEL ACTIVO            | Ventas Netas / Activo Total         | 1,35 | 1,63 | 1,39 | 0,61 | 1,25     |
| RENDIMIENTO DEL ACTIVO         | Utilidad Neta / Activo Total        | 4%   | 21%  | 6%   | 13%  | 11%      |
| RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO     | Utilidad Neta / Patrimonio          | 95%  | 87%  | 35%  | 70%  | 72%      |

Elaborado por: Irwin Bustamante

**Gráfico 21. Margen de Utilidad Bruta**



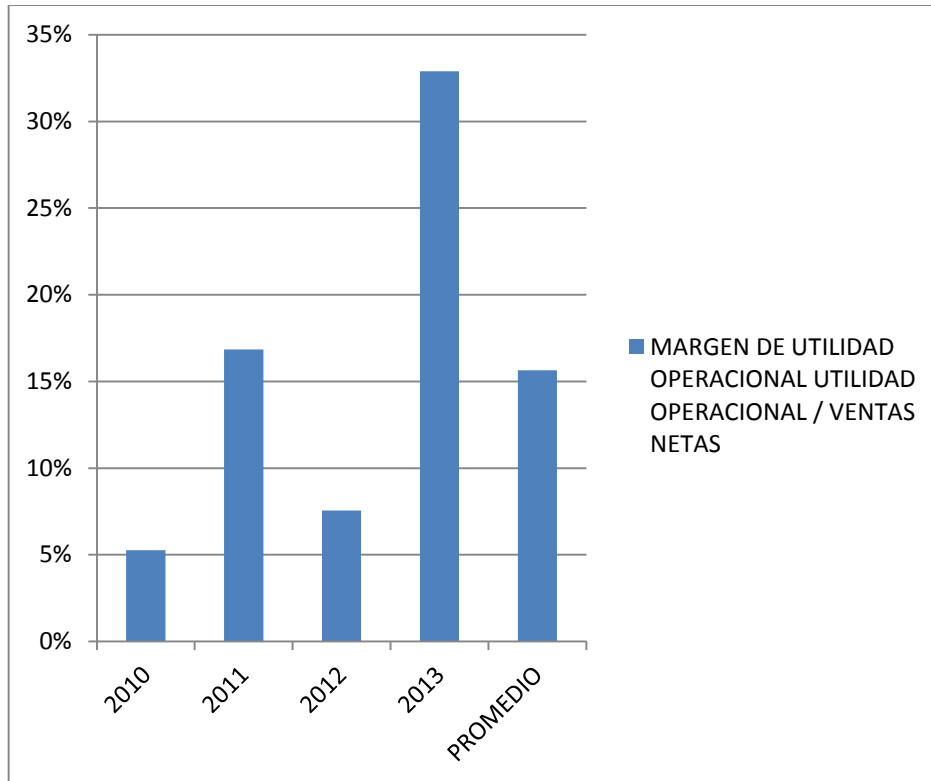
Elaborado por: Irwin Bustamante

## INTERPRETACIÓN

En la Ferretería Bonilla el margen de utilidad bruta es favorable en términos generales. Este indicador tuvo una tendencia creciente del año 2010 al 2011, en el año 2012 muestra una disminución porcentual significativa, pero, en el año 2013 alcanzó un crecimiento importante. Se observa una tendencia creciente del margen de utilidad bruta en los años 2011 y 2013, que son los años en los cuales la ferretería obtuvo un mayor margen de utilidad bruta, lo cual indica que en dichos años fue más efectiva vender los productos por arriba del costo. El incremento del margen de utilidad bruta en una empresa, se da mediante dos factores: el nivel en ventas y/o un costo reducido en ventas. En el caso de la ferretería Bonilla tanto en el año 2011 como 2013 se da un crecimiento significativo en ventas y una reducción importante de los costos de ventas, lo cual generó que el margen de utilidad bruta en esos años alcance un nivel porcentual mucho mayor que en los años 2010 y 2012. El incremento en ventas en el año 2013 es el resultado de una mayor cartera de clientes que posee actualmente la ferretería.



**Gráfico 22. Margen de Utilidad Operacional**

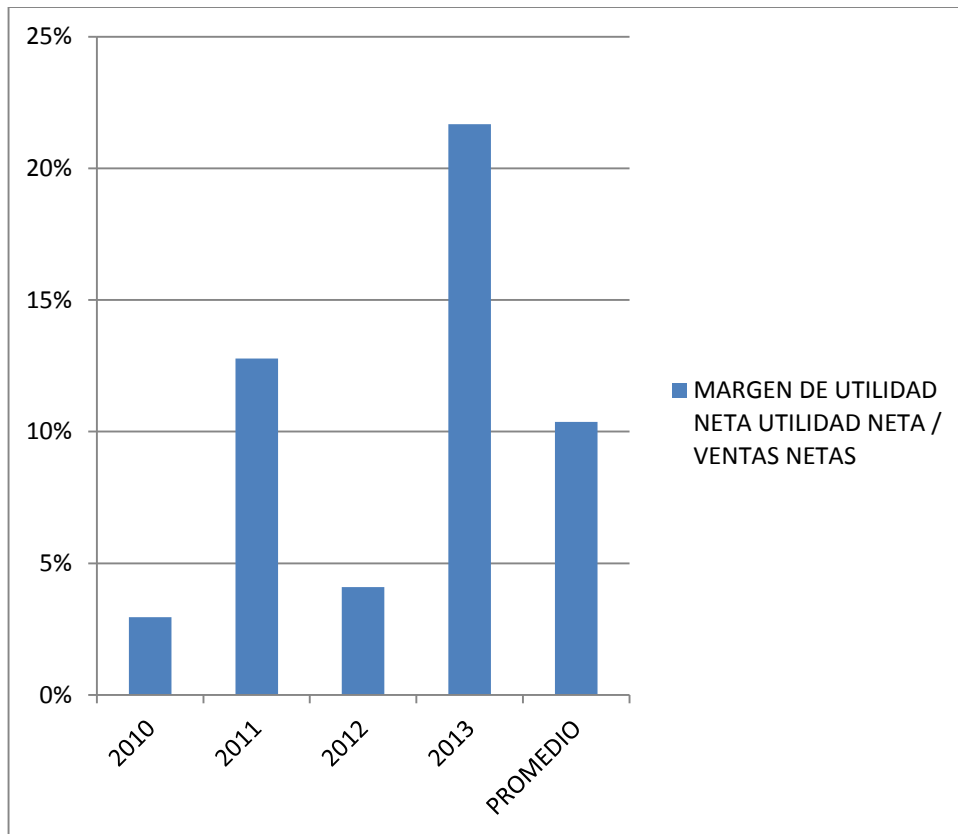


Elaborado por: Irwin Bustamante

## INTERPRETACIÓN

En la Ferretería Bonilla, el margen de utilidad operacional, al igual que el margen de utilidad bruta, tiene una tendencia que oscila entre porcentajes crecientes y decrecientes de un año a otro. En el año 2011 y 2013 la empresa obtuvo un porcentaje significativo en su margen de utilidad operacional, lo cual demuestra que la empresa en esos años obtuvo suficiente utilidad (deducidos los gastos administrativos y de ventas) para cubrir sus gastos financieros, participación a sus trabajadores e impuesto a la renta.

**Gráfico 23. Margen de Utilidad Neta**

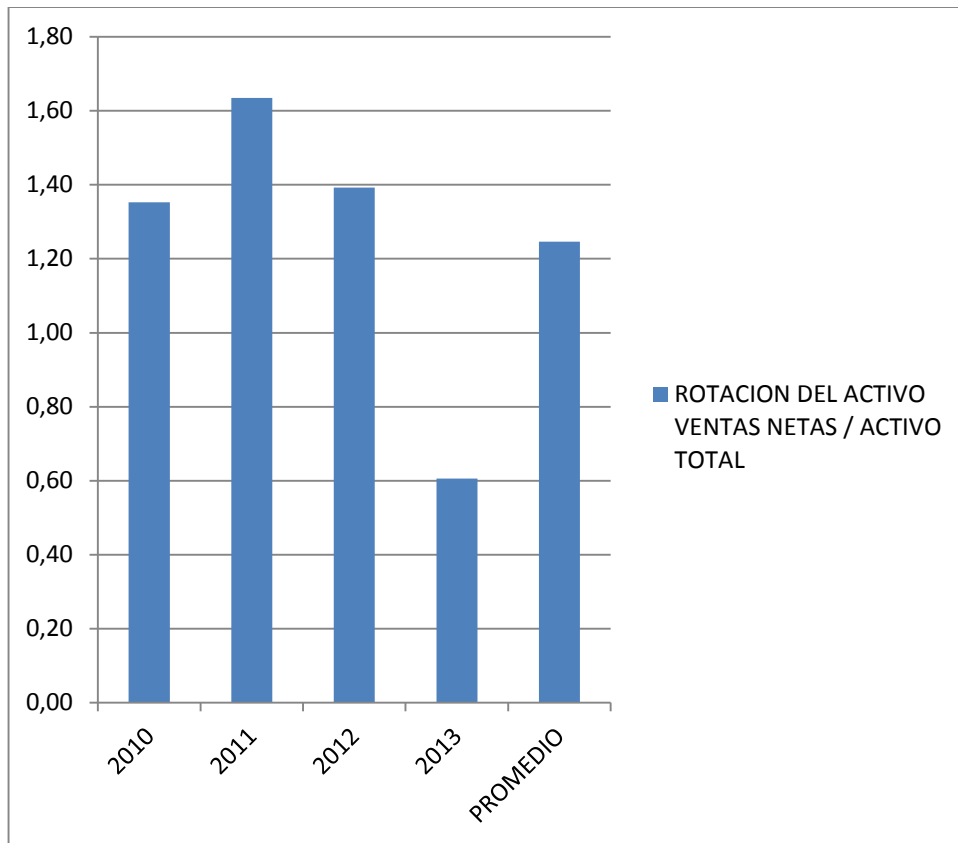


Elaborado por: Irwin Bustamante

## INTERPRETACIÓN

Alrededor de \$0,13 y \$0,22 centavos de cada dólar de ventas representa las utilidades después de impuestos en los años 2011 y 2013 respectivamente. Esto indica que la Ferretería tiene un nivel más elevado en “rentabilidad de las ventas” en los años 2011 y 2013, mientras que en los otros dos años la empresa alcanzó un nivel inferior de rentabilidad, luego de deducir costos de ventas, gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros, así como impuestos.

**Gráfico 24. Rotación del Activo**



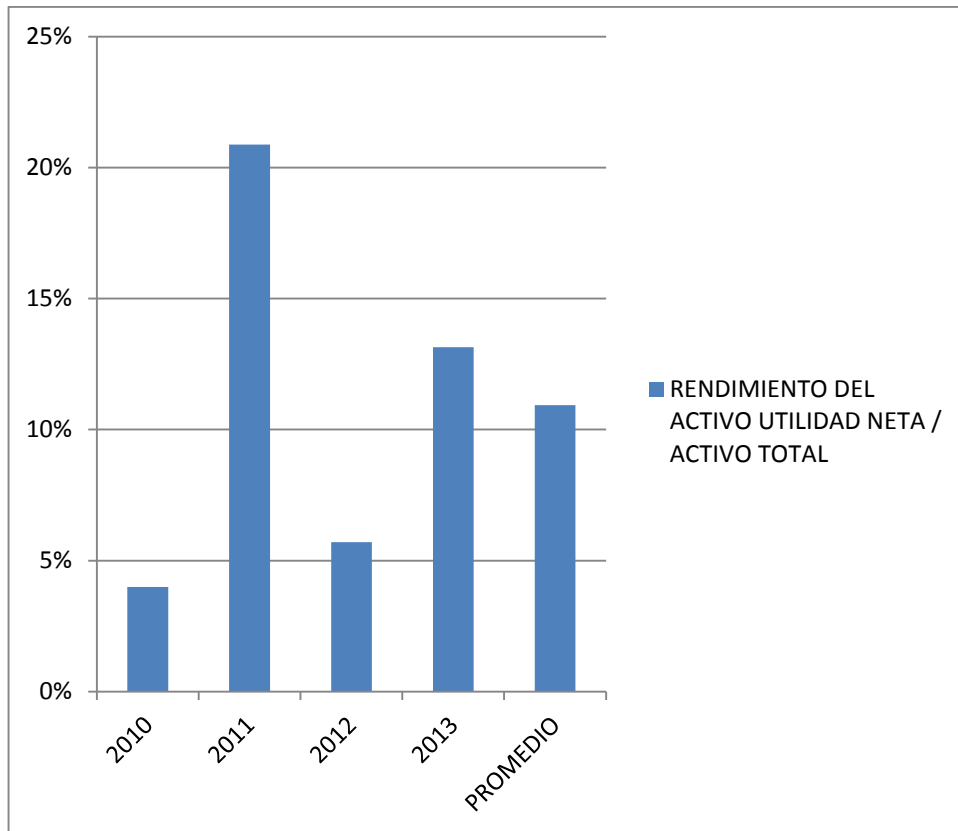
Elaborado por: Irwin Bustamante

## **INTERPRETACIÓN**

Este indicador tiene una tendencia creciente del año 2010 al año 2011; pero a partir de este último muestra una tendencia decreciente hacia los años 2012 y 2013. En el año 2010 la Ferretería muestra que por cada dólar invertido en activo obtuvo 1,35 en ventas. Esto quiere decir que en el año 2010 la Ferretería disponía suficiente en ventas para cubrir su inversión en activo, además de un excedente en ventas de 0,35. La Ferretería en ese año es eficiente ya que obtuvo 35 centavos adicionales en ventas por cada dólar de activo disponible. En los años 2011 y 2012 la Ferretería obtuvo una rotación de activos del 1,63 y 1,39 respectivamente. Donde demuestra que por cada dólar invertido en activo ganó 1,63 en el año 2011 y de 1,39 en el 2012. En estos dos años es mucho más eficiente en el uso de los activos para generar ventas con respecto a los otros dos años, ya que mantiene un margen superior en ventas en relación a su total de activo. Desfavorablemente en el año 2013 existe una

baja rotación del activo, lo cual implica que la Ferretería no alcanzó eficiencia en el uso de sus activos para generar ventas, dado a que obtuvo una rotación de activos de 0,61, lo cual no permite cubrir ni siquiera la inversión en activos.

**Gráfico 25. Rendimiento del Activo**



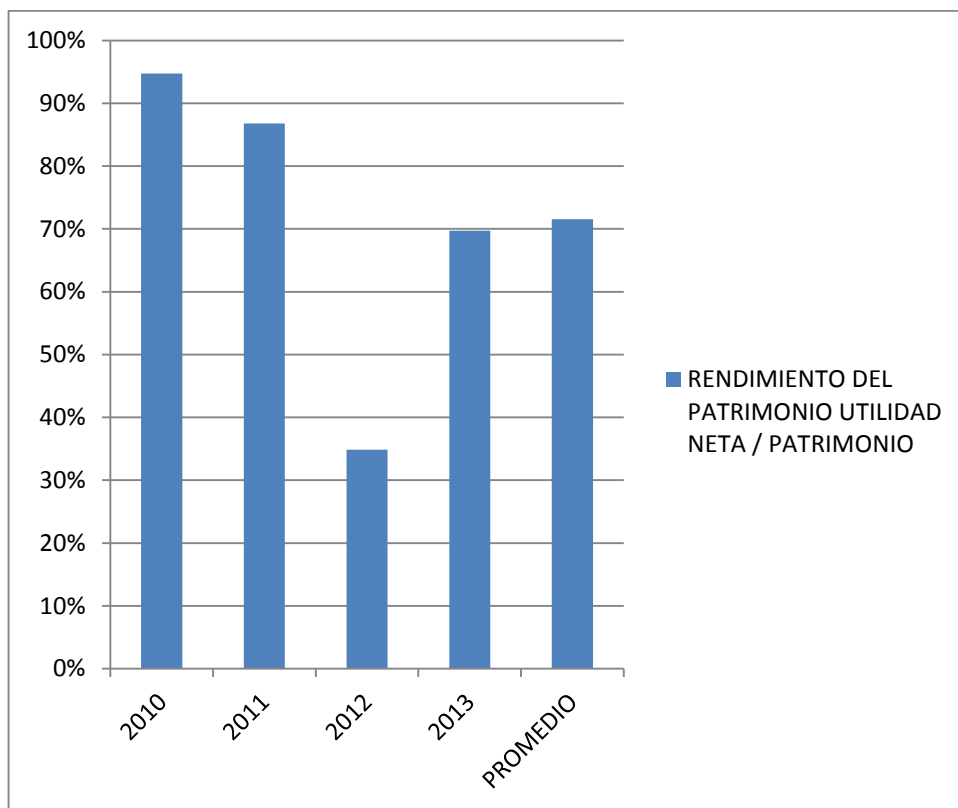
Elaborado por: Irwin Bustamante

## **INTERPRETACIÓN**

Este indicador es propicio para La Ferretería Bonilla en los años 2011 y 2013. La empresa obtuvo un 21% de rendimiento sobre los activos en el año 2011 y 13% en el 2013. En relación a esos años, el 2010 y 2012 se comparan de manera poco favorable con un promedio de 4% en el año 2010 y 6% en el año 2012. El rendimiento sobre activos favorable en los años 2011 y 2013 para la Ferretería, se debe a que justamente en esos mismos años el margen de utilidad neta fue favorable. Adicionalmente el porcentaje de rotación de activo también es significativo en esos años, lo cual ha permitido que el rendimiento sobre los activos en el 2011 y 2013

sea superior al rendimiento de los otros dos años. A pesar de que la rotación de activos en los años 2010 y 2012 son favorables, el margen de utilidad neta no fue favorable, por lo tanto, el resultado que esto generó, fue una disminución significativa en el rendimiento de activos. Es necesario tomar en cuenta que tanto el margen de utilidad neta como la rotación de activos influyen en el resultado del rendimiento sobre activos, en su disminución o incremento relativos o significativos dentro de una empresa

**Gráfico 26. Rendimiento del Patrimonio**



ELABORADO POR: Irwin Bustamante

## INTERPRETACIÓN

Tiene una tendencia inicial decreciente; que va de 95% en el año 2010 a 87% en el año 2011 y 35% en el año 2012. En el 2013 se incrementa este indicador a 70%. En los años los dos primeros años (2010 y 2011) la Ferretería generó un mayor rendimiento sobre patrimonio, lo cual muestra que ha obtenido en esos años mayor rendimiento en relación a la inversión de capital. Este porcentaje estos años se

genera debido a que el margen de utilidad neta está en relación con el patrimonio total de la empresa, lo que no ocurre en los años 2012 y 2013 por ejemplo, ya que en el año 2012 la empresa obtuvo un margen de utilidad neta muy inferior en relación con el patrimonio y en el año 2013 el patrimonio de la empresa superó significativamente el margen de utilidad neta, generando en ambos años que el RSC sea inferior.

### ***3.7. Conclusiones y Recomendaciones***

Después de realizar la investigación y de haber mantenido una estrecha relación entre el sujeto y el objeto de estudio se ha podido determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### ***3.7.1. Conclusiones***

- Se llegó a determinar a lo largo del estudio de la investigación, que la aplicación de una estructura organizacional en la Ferretería Bonilla, tomando en consideración los modelos de administración, facilita el aprovechamiento de manera eficaz de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológico y administrativos que dispone la empresa.
- El Gerente de la Ferretería podrá contar, con un sistema administrativo actualizado y con herramientas necesarias para poder tomar decisiones exactas en beneficio de la Ferretería
- La implementación de flujogramas en los procesos administrativos y operativos ayudara en el crecimiento y fortalecimiento de la Ferretería en el mercado.

### **3.7.2. Recomendaciones**

Una vez emitidas las conclusiones se describe a continuación las siguientes recomendaciones:

- La implementación de la propuesta de una estructura organizacional, que determine las actividades de cada uno de los trabajadores, para que se aproveche mejor los recursos disponibles de la Ferretería.
- Establecer normativas reguladoras, a través de instructivos de operación necesarios que sirvan para el manejo administrativo-financiero de la Ferretería.
- La Ferretería debería implementar capacitaciones permanentes en las diversas áreas acorde a las funciones del recurso humano para el mejor desempeño laboral.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### FUENTES DE LIBROS

- ❖ CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la teoría General de la Administración, México D.F., México, Editorial Mc Graw Hill Interamericana editores de S.A.
- ❖ D`ALESSIO, F. (2002). Administración y Dirección de la producción, Colombia, Editorial Pearson educación de Colombia Ltda.
- ❖ GÓMEZ, J. y FERNANDO, M. (1999). Sistemas Administrativos. Estructura y Procesos, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi
- ❖ JAMES C. VAN HORNE, (1995). Administración Financiera, editorial Prentice Hall
- ❖ MUNCH, L. (2010). Administración. Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos. México D.F., México Editorial Prentice Hall
- ❖ NEWSTRON. Jhon (2007), Dirección, México D. F. México Editorial Mc Graw Hill Interamericana
- ❖ REINALDO O. da silva, (2002), Teorías de la Administración, México D. F. México, Editorial Thomson Learning.
- ❖ REYES P. Agustín (2005), Administración de Empresas, México D. F., México, Editorial Limusa.
- ❖ REYES P. Agustín, (2004), Administración Moderna, México D. F., México, Editorial Limusa.

- ❖ RICHARD L. Daff, (2007), Administración, México D. F., México, , Editorial Thomson learning.
- ❖ RICHARD L. Daft, (2004), Teoría y Diseño Organizacional,. México D. F. México, Editorial José Tomás Pérez.
- ❖ STONER James, FREEMAN I, GILBERT Jr.(1996), Administración, México D. F. México, Editorial Pearson Educación.

### **FUENTES ELECTRÓNICAS**

- ❖ BLANCO Isabel. División de Trabajo. [En Línea] 2007, [ref. 6 de febrero del 2013] Disponible en Web:  
<http://www.e-torredebabel.com/Economia/diccionario-economia/division-trabajo-V-E.htm>
- ❖ DIAS Isabel, Concepto e Importancia del Diseño Organizacional, [En Línea] 2009 [ref. 20 de Diciembre del 2013] Disponible en Web:  
<http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/2009/04/disenio-organizacional.html>
- ❖ ENRIQUEZ Ricardo C. Diseño Organizacional, [En Línea] 2012 [ref. 22 de Diciembre del 2013] Disponible en Web:  
<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/disenio-organizacional.html>
- ❖ KATTY, Ciencias Administrativas. [En Línea] 2010 [ref. 8 de enero del 2014] Disponible en web: <http://cienciaadministrativa-katty.blogspot.com/>
- ❖ THOMPSON Iván, Tipos de Organigramas. [En Línea] 2009 [ref. 5 de enero del 2014] Disponible en web:  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

## **FUENTES DE TESIS DE GRADO**

- ❖ GUADALUPE, J. (2009). La Gerencia Pública como Factor de Gestión y su incidencia en la Aplicación de los Procesos Técnicos, Operativos y de Decisión a ser ejecutados en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica De Ambato. Tesis de Grado previo al título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.
  
- ❖ NEGOTIUM (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal de la Empresa, Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Tesis de Grado previo la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Facultad de Ciencias Gerenciales Universidad del Zulia (Venezuela)
  
- ❖ SINCHIGALO, A. (2011). “Diseño de un Modelo Organizacional que Racionalice el Manejo Administrativo de la Empresa Florícola Rosoli Flowers de la Ciudad de Latacunga. Tesis de Grado previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato.

# ANEXOS



## ANEXO 1.

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Estimado Sr/a, la presente encuesta tiene la finalidad de obtener información sobre la situación administrativa actual de la Ferretería Bonilla del Cantón La Maná, datos que servirán para la elaboración de la tesis de grado titulada **“Diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla, del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2013”**, de autoría de la Sr. Bustamante Choez Irwin Carlos, estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La maná

Encuestas realizadas a los clientes de la ferretería Bonilla del Cantón La Maná

Marque con una (x) la respuesta correcta

**1. ¿La Ferretería posee una estructura organizacional bien definida?**

|    |                          |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

**2. ¿Cree usted que el manejo administrativo que viene aplicando la gerencia de la ferretería es?**

|               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Muy Adecuado  | <input type="checkbox"/> |
| Adecuado      | <input type="checkbox"/> |
| Poco Adecuado | <input type="checkbox"/> |

**3. ¿Con la implantación de un modelo organizacional, la atención al cliente de la ferretería sería?**

|           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
|-----------|--------------------------|

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Muy Buena</b> |  |
| <b>Buena</b>     |  |

4. **¿Considera importante que el personal que labora en la ferretería reciba capacitación permanente?**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

5. **¿Cree usted que las asignaciones de actividades y responsabilidades que cumple los empleados se las realizan de acuerdo al cargo que desempeñe?**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

6. **¿Considera usted que el actual manejo administrativo de la ferretería es?**

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Excelente</b> |  |
| <b>Muy Buena</b> |  |
| <b>Buena</b>     |  |
| <b>Regular</b>   |  |

7. **¿Considera usted que la ferretería debe diseñar un plan de gestión administrativa-financiera para su desarrollo empresarial?**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

8. **¿Conoce usted si la ferretería optimiza los recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos?**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

**9. ¿Conoce usted que para las actividades operativas de la ferretería se elaboran presupuestos anuales o periódicos?**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

**10. ¿La Ferretería cuenta con un departamento contable para registrar las operaciones económicas y financieras?**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

**11. ¿La ferretería elabora periódicamente estados financieros que le permitan conocer su situación económica financiera?**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

**12. ¿Considera necesario el diseño de la estructura organizacional de la ferretería?**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

**13. ¿Conoce usted si la ferretería cuenta con un plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI)?**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>Si</b> |  |
| <b>No</b> |  |

**14. ¿Qué razones o factores han permitido que en la ferretería no se halla diseñado una estructura orgánica y funcional?**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Económico</b>        |  |
| <b>Desconocimiento</b>  |  |
| <b>Quemí importismo</b> |  |

## ANEXO 2.

### FICHA DE ENTREVISTA

**Tema:** “Diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa y financiera de la ferretería Bonilla, del cantón La Maná, provincia de Cotopaxi, año 2013”

**Entrevistador:** Irwin Bustamante

**Entrevistado:** Sr. Braulio Bonilla (Gerente Propietario de la Ferretería)

**Lugar de la entrevista:** Ferretería Bonilla

1. ¿La Ferretería posee una estructura organizacional bien definida?
2. ¿Cuáles son los principales problemas a los que enfrenta la ferretería, en las diferentes áreas de trabajo?
4. ¿Sus empleados son importantes para usted? ¿Por Qué?
5. Evalúa el trabajo de sus colaboradores?
6. ¿Usted supervisa personalmente las actividades que realiza el personal que labora, o delega a alguien la supervisión?
7. ¿Considera usted necesario que en la ferretería se diseñe y aplique un modelo administrativo?
8. ¿Considera necesario la creación de un diseño organizacional en su ferretería? ¿Por qué?



### ANEXO 3.

#### FOTOGRAFIA DE LOS MATERIALES QUE OFRECE LA FERRETERIA

