



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas,
MBA

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y SU
REPERCUSION EN LA RENTABILIDAD DE LA
FERRETERÍA DOMINGUEZ PERIODO 2013 - 2014.
MODELO DE GESTIÓN.**

AUTOR

ING. HÉCTOR ENRIQUE GOMEZCOELLO YEPEZ

DIRECTOR

ECON. ROGER TOMÁS YELA BURGOS, MSc

QUEVEDO - ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas,
MBA

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y SU REPERCUSION
EN LA RENTABILIDAD DE LA FERRETERÍA DOMINGUEZ
PERIODO 2013 - 2014. MODELO DE GESTIÓN.**

AUTOR:

ING. HÉCTOR ENRIQUE GOMEZCOELLO YEPEZ

DIRECTOR:

ECON. ROGER TOMÁS YELA BURGOS, MSc

QUEVEDO - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

El suscrito certifica que la Tesis para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, titulado **GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y SU REPERCUSION EN LA RENTABILIDAD DE LA FERRETERÍA DOMINGUEZ PERIODO 2013 - 2014. MODELO DE GESTIÓN** del Ing. **Héctor Enrique Gomezcoello Yépez**, ha sido revisada en todos sus componentes y agregadas las sugerencias realizadas en la sustentación privada, por lo que se autoriza para su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo, Mayo del 2015

Econ. Roger Tomás Yela Burgos, MSc
DIRECTOR

AUTORÍA

Por intermedio de la presente, DOY FE de la autoría y originalidad de la obra mencionada **GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y SU REPERCUSION EN LA RENTABILIDAD DE LA FERRETERÍA DOMINGUEZ PERIODO 2013 - 2014. MODELO DE GESTIÓN** presentada ante la Unidad de Posgrado para ser evaluada con el fin de obtener el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

Héctor Enrique Gomezcoello Yépez

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis metas, por incentivar me, motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento. Papá Héctor y mamá Yadira

A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de tí, gracias por estar siempre a mi lado, Luisa.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo en la representación del Dr. Eduardo Díaz Ocampo.

Al Director de la Unidad de Posgrado Ing. Roque Vivas Moreira, por su contribución al desarrollo de la formación de cuarto nivel

De manera especial, a los Instructores Académicos, por haber guiado y orientado en la práctica profesional.

A mi Director de tesis Economista Roger Yela Burgos MSc, por sus valiosos aportes al desarrollo de esta investigación.

A Ferretería Domínguez en nombre de su propietario Don. Jorge Domínguez, quien ha permitido conocer la estructura organizacional a través de la información financiera de la empresa.

A mis Padres por su apoyo y esfuerzo, su paciencia y su ejemplo.

A mis compañeros y a quienes participaron directa e indirectamente en esta investigación.

PRÓLOGO

Las empresas al término de su ejercicio económico deben realizar de manera directa el análisis de su situación económica financiera, para de este modo conocer la realidad y anteponer a ella toda una serie de medidas tendientes a mejorar o posicionarla en el mercado donde se desenvuelve.

El resultado de la gestión administrativa financiera no es, sino el conjunto de acciones de carácter empresarial que han incidido de manera directa o indirecta en las operaciones de la empresa. Este estudio se muestra en la presente investigación y es un esfuerzo con valor agregado, encaminado a mostrar la situación de Ferretería Domínguez en el período 2013 – 2014.

La investigación de campo realizada a los segmentos de la empresa demuestra que han existido pocas estrategias para fortalecer el proceso administrativo financiero y con ello la rentabilidad de la empresa, ¡que por cierto ha disminuido considerablemente en el último año estudiado! No se ha identificado la aplicación de un modelo de gestión apropiado que permita alcanzar la excelencia en la comercialización de los bienes y el servicio brindado en la atención a los clientes.

Se observa una importante presencia de Ferretería Domínguez en el cantón Quevedo, razón por la cual cuenta con un liderazgo que la posiciona dentro del mercado, sin embargo, clientes, empleados, ejecutivos y directivos estiman que es necesario implementar un modelo de gestión que este orientado a mejorar la organización y por ende los resultados financieros de la empresa.

Es la presente investigación un ejemplo de trabajo organizado y dirigido, cuya única intención ha consistido en mostrar la situación de Ferretería Domínguez tal como ha ocurrido en la práctica.

**Econ. Nivaldo A. Vera Valdiviezo, MBA
CONSULTOR ECONÓMICO Y FINANCIERO**

RESUMEN EJECUTIVO

Ferretería Domínguez surgió hace dos décadas aproximadamente, hoy cuenta con tres agencias en el cantón Quevedo, las cuales están distribuidas una en la parte céntrica de la ciudad y constituye la matriz, y las otras, en la parroquia San Camilo y en la Siete de Octubre.

El objetivo general de esta investigación consiste en determinar la incidencia de la gestión administrativa financiera en la obtención de la rentabilidad de Ferretería Domínguez.

La hipótesis general de esta investigación se presenta de la siguiente manera: La inadecuada gestión administrativa financiera afecta el crecimiento y desarrollo organizacional de Ferretería Domínguez.

Los empleados, directivos y ejecutivos de la empresa expresaron en su mayoría que los resultados de su gestión son excelentes y muy buenos, sin embargo a nivel financiero y en buena parte de los indicadores los resultados son adversos y las tasas de rentabilidad están por debajo del costo de oportunidad y de capital del mercado.

De manera preferente, el fomento de la competitividad y la innovación han sido las estrategias más utilizadas para alcanzar los mejores resultados financieros, sin embargo el análisis realizado demuestra que no han surtido efecto en la organización.

El 60% de los empleados, directivos y ejecutivos considera que es necesario cambiar el modelo de gestión, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa, en tanto que el 67.1% está de acuerdo que este cambio.

ABSTRAC

Ferretería Domínguez emerged two decades ago, today account with three agencies in the Quevedo City, which are distributed in the central part of the city and is the matrix, and the others, in the Parroquia San Camilo and the Parroquia Siete de Octubre.

The overall objective of this research consists of determining the incidence of financial administrative management in obtaining the profitability of Ferretería Domínguez.

The general hypothesis of this research is presented in the following way: The inadequate financial administrative management affects the growth and organizational development of Ferretería Domínguez.

Employees, managers and executives of the company mostly expressed that its management results are excellent and very good, however a financial level and in most of the indicators the results are adverse and profitability rates are below the cost of opportunity and market capital.

Preferred way, the promotion of competitiveness and innovation have been the strategies used to achieve the best financial results, but the analysis carried out shows that they have not had an effect in the organization.

The 60% employees, managers and executives considered that it is necessary to change the model of management, with the aim of improving the profitability of the company, while the 67.1% is agreed that this change.

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	i
HOJA EN BLANCO	ii
COPIA DE PORTADA	iii
CERTIFICACIÓN	iv
AUTORÍA	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
PRÓLOGO	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRAC.....	x
ÍNDICE.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS	xviii
INTRODUCCIÓN	xix
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Ubicación y contextualización de la problemática	
2	
1.2. Situación actual de la problemática	
3	
1.3. Problema de investigación	
4	
1.3.1 Problemas derivados	4
1.4. Delimitación del problema	
4	
1.5. Justificación	
5	
1.6. Cambios esperados con la investigación	
6	

1.7. Objetivos	6
1.7.1. General	6
1.7.2. Específicos	6

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

8	
2.1. Fundamentación conceptual.....	9
2.2. Fundamentación teórica	38
2.3. Fundamentación legal	40

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

45	
3.1. Métodos y técnicas utilizados en la investigación	46
3.1.1. Métodos	46
3.1.2. Técnicas	47
3.2. Construcción metodológica del objeto de investigación	48
3.3. Elaboración del marco teórico	49
3.4. Recolección de información empírica	49
3.4.1. Población y muestra	50
3.5. Descripción de la información obtenida	51
3.6. Análisis e interpretación de resultados	51
3.7. Construcción del informe de investigación	52

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

	54
4.1. Enunciado de la hipótesis	
	55
4.1.1. Hipótesis general	
	55
4.2. Ubicación y descripción de la información empírica pertinente a la hipótesis	
	55
4.2.1. Encuesta realizada a los jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez	56
4.2.2. Encuesta dirigida a los clientes de Ferretería Domínguez	
	65
4.2.3. Resultados de la Entrevista dirigida al Gerente General y Director del área financiera de Ferretería Domínguez	72
4.2.4. Resultados del Análisis a los Estados Financieros de Ferretería Domínguez	
	74
4.2.4.1. Datos para el análisis de la información financiera	74
4.2.4.2. Análisis vertical y horizontal	75
4.3. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis	
	86
4.3.1. Comprobación/disprobación de la hipótesis	86
4.3.1.1. Hipótesis general	86
4.3.2. Conclusiones parciales	87

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....

	88
5.1. Conclusiones	
	89

5.2. Recomendaciones	90
----------------------------	----

CAPÍTULO VI. PROPUESTA ALTERNATIVA

91	
6.1. Título de la propuesta.....	
92	
6.2. Justificación	92
6.3. Fundamentación	93
6.4. Objetivos	97
6.4.1. General	97
6.4.2. Específicos.....	97
6.5. Importancia	97
6.6. Ubicación sectorial y física	98
6.7. Factibilidad	98
6.8. Desarrollo de la propuesta	99
6.8.1. Plan de trabajo	99
6.8.2. Análisis e implementación del modelo de gestión administrativa financiera orientada a la rentabilidad más adecuado para Ferretería Domínguez	100
6.8.3. Estrategias para el fortalecimiento y desarrollo del modelo de gestión administrativa financiera orientada a la rentabilidad	120
6.8.4. Identificación y determinación de los recursos que se emplearán en la ejecución e implementación del modelo de gestión administrativa financiera	121
6.9. Impacto	121
6.10. Evaluación	123
Bibliografía.....	
126	
Anexos	
130	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadros

Pág.

1	Resultados de la gestión administrativa financiera	56
2	Criterios para la toma de decisiones	57
3	Contribución con la dirección de la ferretería	58
4	Calificación de su gestión en cuanto al cumplimiento de políticas y estrategias	59
5	Estrategias implementadas por Ferretería Domínguez	60
6	Monitoreo de la gestión a través de indicadores	61
7	Evaluación de la gestión e indicadores de rentabilidad	62
8	Establecimiento de controles en el área de trabajo	63
9	Aplicación de un modelo de gestión para mejorar la rentabilidad ...	64
10	Ferretería Domínguez y el liderazgo en el sector ferretero	65
11	Medición de la atención al cliente en Ferretería Domínguez	66
12	Porcentaje de compromiso del personal con el desarrollo empresarial	67
13	La mejora de los niveles de eficiencia, eficacia y efectiva en la Ferretería	68
14	Gestión de la comunicación adecuada de Ferretería Domínguez ...	69
15	Medios de observación y audición de la publicidad de Ferretería Domínguez	70
16	Necesidad de diseñar un modelo de gestión para Ferretería Domínguez	71
17	Información básica para el análisis financiero	74
18	Análisis vertical	75
19	Análisis horizontal	76
20	Razones financieras de Ferretería Domínguez	77
21	Plan de trabajo	99
22	Recursos y responsables en la implementación del modelo de gestión	121

	
23	Ponderación para evaluar el modelo de gestión.....	123
24	Fases de la autoevaluación del modelo de gestión	123
25	Plan de autoevaluación.....	124
26	Flujograma.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
1	El resultado de la gestión	56
2	Criterios adoptados para la toma de decisiones	57
3	Formas de contribución con la dirección de la ferretería	58
4	Calificación de su gestión	59
5	Estrategias implementadas en la ferretería	60
6	Monitoreo de la eficacia, efectividad y eficiencia	61
7	La gestión financiera medida a través de indicadores de rentabilidad	62
8	Ferretería Domínguez y los controles administrativos financieros	63
9	Un nuevo modelo de gestión para mejorar la rentabilidad	64
10	Liderazgo de Ferretería Domínguez	65
11	Ferretería Domínguez y la atención al cliente	66
12	Porcentaje de compromiso empresarial de parte del personal	67
13	Niveles de eficiencia, efectividad y eficacia en la mejora de Ferretería Domínguez	68
14	Gestión de la comunicación con los clientes	69
15	Medios de difusión empleados por Ferretería Domínguez	70
16	Nuevo modelo de gestión para mejorar la rentabilidad de Ferretería Domínguez	71

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
1	Solicitud y certificación para el desarrollo de la investigación.....	131
2	Formatos para la encuesta a empleados y clientes y entrevista al propietario	132
3	Estados Financieros 2013-2014.....	140

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa y financiera es la capacidad de una empresa para definir, alcanzar y evaluar propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Comprende además coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

La gestión se orienta fundamentalmente al fortalecimiento y desarrollo institucional en la búsqueda de sus objetivos y metas más importantes, entre estas se encuentra la modernización de las empresas, lo que implica la transformación de la gestión administrativa así como los cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario en este contexto flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de una organización, agilizando los procesos internos.

Esta investigación se desarrollará en el cantón Quevedo en la matriz de Ferretería Domínguez, localizada en el casco comercial y bancario de la ciudad y las agencias asentadas en las parroquias San Camilo y Siete de Octubre.

La población de referencia para esta investigación está constituida por el personal administrativo, ejecutivos y directivos de la empresa y la población de clientes de Ferretería Domínguez del cantón Quevedo.

En el Capítulo I, se observa el marco contextual de la investigación, ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la problemática, problema de investigación, delimitación del problema, justificación, cambios esperados, objetivos general y específicos.

En el Capítulo II, se puede apreciar el marco teórico de la investigación, integrador por la fundamentación conceptual, teórica y legal, expresada en una amplia bibliografía consultada y disposiciones legales vigentes.

En el Capítulo III, se expone la metodología de la investigación, explicándose los métodos y técnicas utilizados en esta, la construcción metodológica del objeto de investigación, elaboración del marco teórico, recolección de información empírica, descripción de la información, análisis e interpretación de los resultados y construcción del informe de la investigación.

En el Capítulo IV, se exhibe el análisis e interpretación de los resultados en relación con las hipótesis de investigación, enunciado de las hipótesis, ubicación y descripción de la información empírica pertinente a cada hipótesis, discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.

En el Capítulo V, se describen las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo VI, se desarrolla la propuesta alternativa, su justificación, fundamentación, objetivos, importancia, ubicación sectorial y física, factibilidad, desarrollo de la propuesta, impacto y la evaluación.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

El experimentador que no sabe lo que está buscando no comprenderá lo que encuentra.

Claude Bernard

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Ferretería Domínguez surgió en Quevedo en el año 1991 y fue el resultado de la iniciativa emprendedora de don Jorge Domínguez López. Su local principal se encuentra localizado en Bolívar 608 y la Sexta en la zona central, comercial y bancaria de la ciudad.

El sector ferretero está bastante desarrollado y ha crecido considerablemente a través de los años en el cantón Quevedo, ciudad cuya población asciende a 173575 según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el año 2010.

Ferretería Domínguez ha mantenido su presencia administrativa y financiera desde sus primeros orígenes. En Quevedo comparte el mercado con importantes grupos de competidores, entre los que se destacan: Ferretería Fong, Wong, Ajila, entre otros, que son quienes dominan el comercio en este tipo de bienes.

Ferretería Domínguez según las expectativas de crecimiento y la demanda, ha aperturado otras agencias en el cantón, las mismas que han adoptado su mismo nombre. Se nota su presencia en la parroquia San Camilo en Avenida Guayaquil 410 y Estados Unidos y otra en la parroquia Siete de Octubre en la Avenida Walter Andrade Fajardo y Primera.

Las ubicaciones de las ferreterías en los distintos puntos de la urbe y sus parroquias, ha provocado que la demanda sea constante, de ahí la necesidad de ampliar la oferta y el mix de ventas de los productos que comercializa, los cuales se orientan a satisfacer las necesidades del sector de la construcción y de la población en general.

El desarrollo tecnológico ha exigido que este importante grupo de comercialización de productos ferreteros, incorpore la tecnología a sus

actividades económicas, poniéndose a tono con las nuevas exigencias del mercado y la legislación financiera vigente.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

La gestión administrativa financiera en una organización constituye el elemento esencial que orienta y define los lineamientos y las políticas de la empresa, lo que se traduce en adecuados niveles de rentabilidad.

A nivel empresarial es de gran trascendencia analizar la gestión administrativa de las empresas en especial la gestión que ha desarrollado esta, de tal suerte que se puede definir que la administración ha sido efectiva o no en el transcurso de un período económico determinado.

La gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. Ferretería Domínguez aún no identifica el impacto de la gestión de sus directivos en los resultados financieros

Ferretería Domínguez es una de las primeras empresas comerciales establecidas en el cantón Quevedo, de ahí la importancia de estudiar la gestión administrativa financiera y su impacto en la rentabilidad.

- Hasta la presente y considerando su jerarquía, ferretería Domínguez no ha evaluado su gestión administrativa financiera, no existen investigaciones o estudios ya desarrollados que permitan documentar la efectividad de la gestión de sus principales directivos y ejecutivos de la empresa. Todo gira en torno a los resultados contables generados por la sección de contabilidad; percibiéndose que no se han utilizado las herramientas financieras apropiadas que permitan conocer si la institución marcha por el sendero adecuado a nivel financiero.

Administrativamente no se conoce la eficacia, eficiencia y efectividad de los principales directivos de la empresa, en cuanto al uso y disposición de todos los recursos en el momento y en el lugar determinado.

Interiormente o, puertas adentro, la organización no ha evaluado la calidad de la administración en su vinculación con el talento humano, y la forma como este percibe la dirección de la empresa.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo la gestión administrativo financiera repercute en la rentabilidad de la ferretería Domínguez?

1.3.1. Problemas derivados.

- ¿Cómo influyen en la gestión administrativa las decisiones de los directivos y ejecutivos de Ferretería Domínguez en la rentabilidad de la empresa?
- ¿Cómo la inapropiada adopción de políticas y lineamientos de la empresa afecta a los resultados empresariales?
- ¿De qué manera la falta de utilización de los índices de eficiencia, eficacia y efectividad influyen en la toma de decisiones para una adecuada gestión administrativa financiera?
- ¿Cómo la ausencia de la evaluación a través de indicadores financieros de rentabilidad incide en la gestión administrativa financiera de Ferretería Domínguez?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo : Ciencias administrativas
Área : Administración y Finanzas

Aspecto : Comercialización de productos de ferretería
Tiempo : Período 2013 – 2014
Tema : Gestión administrativa financiera en la rentabilidad de la
Ferretería Domínguez periodo 2013 - 2014.

1.5. JUSTIFICACIÓN

El conocimiento del nivel de cumplimiento de la gestión de una empresa es una condición esencial para su crecimiento y desarrollo.

En el contexto empresarial las decisiones se toman atendiendo a dos tendencias, una que se guía por el pragmatismo y por lo que el mercado exige, oferta o demanda, y otra por la formación empresarial adquirida a través de un proceso de instrucción continua, que en alguna medida dista de la realidad que enfrenta la organización.

En este marco, es necesario redefinir la función de la empresa comercializadora de productos de ferretería, puesto que la tendencia actual y la competencia exige una organización sólida, con conocimiento pleno y en detalle de lo que ocurre internamente.

El conocer la efectividad, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, puesto que deben asumir como suyo el rol dentro de la empresa, debiéndose alcanzar los objetivos y metas más esenciales para el desarrollo futuro de la empresa de manera armónica.

Esta investigación es de considerable importancia para Ferretería Domínguez, puesto que le permitirá realizar correctivos y enmiendas a su proceso administrativo y financiero con la finalidad de maximizar el rendimiento y la satisfacción de los clientes de la empresa. Estos antecedentes justifican la investigación planteada.

1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Se considera que esta investigación contribuirá con:

- Fortalecimiento organizacional administrativo y financiero de Ferretería Domínguez en todos sus estamentos y agencias.
- Establecimiento de los términos de negociación claros entre compradores y proveedores.
- Mejorar los requerimientos de las organizaciones y la incidencia en la satisfacción de las necesidades de los clientes que consumen los bienes ofertados por la empresa.
- Identificación de las fluctuaciones del mercado y adopción de medidas de prevención ante crisis financieras, inestabilidad de precios, reducciones en los ingresos, entre otros.
- Fomentar los vínculos y las relaciones administrativas y financieras entre las distintas organizaciones del mercado formal e informal para que impulse el progreso y el crecimiento del cantón Quevedo.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. General

Evaluar la gestión administrativa financiera y su repercusión en la rentabilidad de Ferretería Domínguez en el período 2013-2014.

1.7.2. Específicos

- Investigar la gestión administrativa financiera desarrollada por la Ferretería Domínguez

- Determinar las estrategias administrativas y financieras adoptadas por ferretería Domínguez

- Verificar la aplicación de los indicadores financieros de rentabilidad para la toma de decisiones de la Ferretería Domínguez en el período 2013-2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

La confianza ha de darnos
la paz. No basta la buena
fe, es preciso mostrarla,
porque los hombres
siempre ven y pocas veces
piensan

Simón Bolívar

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Gestión

La palabra gestión proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la hexis, esto es: el modo en que un hábitus (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc. Pero este significado no nos dice nada sobre el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como “naturales” por los sujetos de una determinada cultura.

Sin embargo, “gestus” es derivada de otra palabra latina: “gerere”, que posee varios significados:

1. Llevar adelante o llevar a cabo
2. Cargar una cosa
3. Librar una guerra o trabar combate
4. Conducir una acción o un grupo
5. Ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario.

Gestión proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima. **Huergo (2010)**

Esta definición de gestión empresarial consiste en una actividad intrínseca dentro de la misma empresa que está enfocado a mejorar tanto la rentabilidad como la competitividad de la empresa.

El éxito de una empresa depende en gran parte de una buena gestión, que ayude a identificar aquellos factores que influyen en el mejor resultado de la

empresa, y también identificar problemas a tiempo para tomar medidas de solución y nuevas estrategias.

La gestión empresarial es realizada por individuos especializados que bien pueden ser directores, consultores, gerentes...etc.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos y funciones mencionadas, se podría ver la eficacia que tiene el llevar a cabo la administración de empresas a través del control de gestión. Y si se trata de una nueva línea de negocio o una nueva empresa, el papel de control de gestión adquiere mayor importancia aún, aumentando de esta manera los niveles de posibles éxitos de la empresa.

Administración

Es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas. **Ramos (2013)**

La administración es una ciencia fáctica, que tiene un objeto real (las organizaciones).

La técnica de la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones.

Gestión Administrativa

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. **Matos (2011)**

Al final del siglo XIX se acostumbra a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido objeto desierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

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.

Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Modelo es un detalle usado para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. Inclusive, se usó un modelo sin identificar como tal. Cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificación, organización, dirección y control. Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo, sin embargo las relaciones descritas están muchos más entrelazadas que lo que implica el modelo.

Por ejemplo, se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados.

Por otra parte, las medidas correctivas – presentadas como una actividad de control – muchas veces entraña un ajuste de planes.

En la práctica, el proceso de administrar no entraña cuatro series de actividades independientes o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas. Planificación, organización, dirección y control son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a los gerentes.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control.

Empresa

En este concepto de empresa se revela un trasfondo filosófico que permite conocer la importancia que tienen —además de las actividades que se realizan y los recursos que se utilizan— las "personas" y sus "conversaciones" en el funcionamiento de toda empresa.

Por lo tanto, resulta muy conveniente que toda persona que está vinculada a una empresa conozca cuál es el concepto de empresa, con la finalidad de que tengan un panorama más completo de lo que es en esencia una empresa.

- Idalberto Chiavenato 1993, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", indica que la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados

objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"

- Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera 2007, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", manifiestan que la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".
- Lair Ribeiro 2007, autor del libro "Generar Beneficios", dice, una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen". Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro "Ontología del Lenguaje", donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos "unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. (Por tanto), una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad".

En base a los anteriores conceptos, se plantea el siguiente concepto de empresa.

Empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman. **Thompson (2007)**

Aplicación del concepto de Empresa

¿Cómo se puede aplicar este concepto en una empresa?

A continuación, se detallan algunas sugerencias:

- 1. Crear, desarrollar y dar a conocer el sistema de la *empresa* a todos los integrantes:**

Se dice que una empresa es un sistema en sí (porque está conformado por un conjunto de elementos que actúan e interactúan de forma dinámica entre sí para alcanzar uno o más objetivos), es preciso recordar que éste debe ser creado, desarrollado y comunicado adecuadamente a los integrantes de la empresa, de tal forma que todos conozcan cómo funciona el sistema en el que son parte activa.

- 2. Concientizar a cada miembro de la *empresa* acerca de que la misma es una organización social:**

La organización social se trata de una asociación de personas regulada por un conjunto de normas y en el que cada miembro cumple una determinada función para lograr los objetivos fijados. Teniendo en cuenta esta definición, es fundamental que cada persona que conforma la empresa esté consciente de lo importante que es cumplir tres reglas básicas: 1) *Realizar adecuadamente las funciones* que le han sido asignadas porque son parte de un "conjunto global de funciones" que apuntan al logro de los objetivos fijados. 2) *Cumplir con las normas* y políticas establecidas para coadyuvar a la preservación del orden en la empresa. 3) *Relacionarse adecuadamente* con las personas del entorno interno (compañeros de trabajo) y externo (como, clientes y proveedores) para coadyuvar activamente al mejoramiento o preservación del clima laboral.

3. Administrar adecuadamente cada recurso de la empresa:

Recurso hace referencia a los medios o el conjunto de elementos que se utilizan para lograr los objetivos fijados. Es muy importante que cada miembro de la empresa esté consciente de la importancia de planificar, utilizar y controlar apropiadamente cada recurso de la empresa que le ha sido confiado, porque de esa manera, contribuirá al logro de los objetivos establecidos.

4. Guiar positivamente las conversaciones que se dan en la empresa:

5. La conversación es la acción y efecto de hablar familiarmente con una u otras personas:

Estas pueden ser positivas (por ejemplo, cuando son constructivas y están basadas en la búsqueda de soluciones e ideas para lograr buenos resultados, lo cual, es un claro indicativo de que la organización va por buen camino) o negativas (como sucede si una buena parte de las conversaciones están basadas en el rumor, el chisme y la intriga, lo que es un indicativo de que la empresa está enferma y que requiere de cambios urgentes para evitar un final que puede ser trágico). Por lo tanto, es tarea de los directivos de la empresa el guiar las conversaciones entre los miembros dando el ejemplo en todas las conversaciones que sostienen.

6. Incentivar los compromisos que contribuyen positivamente al mejoramiento de la empresa:

Un compromiso es una obligación que contraen las personas con otras y con la misma empresa. Por lo tanto, la dirección debe incentivar aquellos compromisos que sean positivos para toda la empresa. Por ejemplo, otorgando premios a los miembros que realicen adecuadamente sus

funciones, que cumplan las normas y políticas de la empresa, y coadyuven al mantenimiento o mejoramiento del clima laboral.

Dirección de empresas

Este es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. **Esther (2013)**

Dependiendo del tamaño de la empresa la dirección puede ser ejercida por una sola persona o por varias distribuidas en diferentes niveles.

1. Alta dirección:

Corresponde a los altos cargos de la empresa (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos.

2. Dirección intermedia:

Directivos de fábrica, centro de trabajo, o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas

3. Dirección operativa:

Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (jefes de sección, división o equipo)..

La dirección es trascendental por cuanto:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Proceso de toma de decisiones

A continuación se presentan algunas definiciones clásicas de los procesos que se dan en la toma de decisiones y que pueden aclarar de forma importante. Dentro de este proceso se dan una serie de conductas que necesitan definición:

Se plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas: **Hastie (2011)**

1. **Decisiones.** Combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
2. **Resultado.** Situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar.
3. **Consecuencias.** Estas son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.
4. **Incertidumbre.** Referente a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad?
5. **Preferencias.** Conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.
6. **Tomar una decisión.** Hace referencia al proceso entero de elegir un curso de acción.

7. **Juicio.** Componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Estas definiciones relacionan el proceso de toma de decisiones como encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Después de ser determinada la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

Modelo de toma de decisiones

En el modelo de D´Zurilla y Goldfried se consideran dos dimensiones:

- **Una orientación al problema** incluye las creencias sobre el control que ejerce el individuo sobre la resolución de sus problemas. A su vez tiene dos factores basados en la teoría de la auto eficacia de Bandura (2007):
- **La creencia en la autoeficacia** en la resolución de los problemas. Basada en la expectativa de eficacia.
- **La creencia que los problemas de la vida se pueden resolver.** Basada en la expectativa de resultado.

Una serie de pasos que configuran **un proceso ideal** de resolución de problemas y toma de decisiones.

La orientación al problema

La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

- Ver los problemas como retos.
- Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
- Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
- Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

- Creer que son insolubles.
- Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
- Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

Modelo de resolución de problemas o toma de decisiones

La toma de decisiones es la asociación de un curso de acción o plan con una situación determinada. El modelo que se presenta de toma de decisiones tiene los siguientes pasos:

Hacer planes supone:

1. **Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema.** Problema se define como “una situación real o anticipada en la vida que requiere respuestas por parte del sujeto para un funcionamiento adaptativo; pero que no están disponibles o no son identificables por él, debido a la existencia de barreras u obstáculos”.
Nezu (2008)

Las demandas de la situación pueden venir de exterior; pero también de los objetivos y valores del individuo. Las barreras más comunes para alcanzar los objetivos son: ambigüedad, incertidumbre, demandas en conflicto, falta de recursos, o novedad. En esta fase se incluye la definición de los objetivos que el individuo quiere alcanzar. Cuando se va a resolver un problema es necesario analizarlo y dilucidar cuales son los procesos y aspectos relevantes que están influyendo en la aparición y mantenimiento del problema o qué hace amenazante la situación.

2. **Generar conductas alternativas posibles** dentro del modelo de la realidad que se ha creado. Es una fase que depende de la creatividad del individuo. Se trata de imaginar las alternativas posibles. La crítica y autocrítica juegan un papel que compromete de forma importante la efectividad de este paso. Es preciso suprimir ambas en una primera fase para poder considerar las soluciones sin una censura previa. Este aspecto puede dejar a la persona anclada y sin salida en este paso. Hay que recordar que entre las instrucciones que se dan en los ejercicios creativos como el brainstorming destaca la de actuar con una ausencia total de crítica para generar alternativas que serán evaluadas en otra fase. Dando este paso es importante tener la mente abierta y la conciencia plena para poder salir de los comportamientos establecidos y automáticos, y comportarnos de acuerdo con nuestros valores. **García (2007)**
3. **Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada.** con objeto de prever los resultados de ponerlas en práctica con los cambios que se producirán en la situación. Es una parte de la resolución de problemas que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación. Saber predecir los resultados de un plan que se ha elaborado es difícil y la incertidumbre juega de nuevo un papel fundamental. Esta fase puede ser una fuente inagotable de sucesos preocupantes, sobre todo si se quiere evitar la incertidumbre que supone

la ignorancia de cómo va a reaccionar el otro a nuestro a nuestra actuación. Si queremos asegurarnos de que la conducta del otro no va a ser la que tememos, nos podemos encontrar cogidos en la trampa de la preocupación previendo numerosos sucesos.

4. **Extraer las consecuencias de cada resultado**, es decir, valorar la situación generada de acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar. Para ello se valoran la probabilidad de que un resultado, es decir, su incertidumbre; junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar que ocurra, es decir, las consecuencias de cada resultado. Esta evaluación se realiza a veces de forma consciente y pensada poniendo en una balanza cada aspecto del resultado; en esos casos se emplean conceptos como $\text{Utilidad} = \text{probabilidad} \times \text{valor}$. **Hastie (2011)**
5. **Elegir la acción que se va a llevar a cabo** entre las que pueden producir el resultado que se busca. Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema. Pero a veces se llega sin duda a cuál debe ser la actuación, como fruto de la valoración de las consecuencias; pero, una vez identificada, puede haber problemas para llevarla a la práctica. “Eso es lo que tendría que hacer; pero...”
6. **Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción**. Cuando realizamos una acción entramos en el proceso de control de lo que hacemos, en el que vamos monitorizando si el resultado actual va en el camino que esperamos o no. Si no marcha en dirección al objetivo, generamos nuevos caminos o cambiamos los planes en un proceso de toma de decisiones parecido.
7. **Evaluar los resultados obtenidos**. Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro. Una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones. La evaluación se ha de hacer basándose en los hechos acaecidos y en los resultados reales y medibles obtenidos. Si se quieren evaluar las reacciones implícitas y los sentimientos de los otros se puede caer en la preocupación inútil y destructiva. De esta forma se pueden realizar revisiones sin fin, cuando

se consideran las posibles reacciones negativas no explícitas que han podido tomar los otros. “¿Qué habrán pensado?”, “¿habré quedado bien realmente?”. Revisando la propia actuación se pueden tomar en consideración nuevas acciones alternativas que no se habían pensado previamente: “¿si hubiera dicho esto en lugar de lo que dije?”.

Las propuestas en este caso son: Aceptar la evaluación del otro es la forma terapéutica de poner a resguardo los pensamientos, aceptar las propias limitaciones intentando, si fuera preciso, crear una segunda oportunidad, acabar con la revisión si los resultados obtenidos han sido aceptables o si no se prevé una nueva oportunidad de enfrentarse a la misma situación.

A veces se considera la toma de decisiones como la parte que se realiza desde que se tienen las conductas alternativas generadas hasta que se realizan la elección de la acción a llevar a cabo. Pero otras veces se considera que todo el proceso está incluido en la toma de decisiones. **García (2010)**

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (CO). Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización.

El comportamiento es por lo general previsible si sabemos la forma en que la persona percibió determinada situación y lo que es importante para ella.

Individuos, trabajo y talento humano

Toda organización está constituida por personas y significan para ellas uno de los medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales y profesionales

Las organizaciones tienen un tremendo y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de vida de los individuos. **Villalva (2009)**

Desarrollo organizacional

En el desarrollo organizacional se trata el análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de fabricación y de formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales y financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro. Este tipo de análisis muchas veces utiliza herramientas de análisis corporativo, como son las del Profesor Michael Porter¹ o de la empresa consultora Boston Consulting Group (BCG) con su matriz. **Álvarez (2010)**

El trabajo de los grupos encomendados al desarrollo organizacional es el análisis de los distintos departamentos de la empresa y asegurar que estén adecuados con las necesidades operativas del negocio. Para esto necesitan asegurar que cada división, departamento, grupo de trabajo, etc., esté adecuadamente dotado de los recursos necesarios, económicos y otros, para hacer frente a las necesidades de sus actividades dentro de sus entornos. Como parte de este análisis, evalúan las carencias y las formas de cubrir estas carencias, en el contexto de los recursos disponibles de la empresa. También analizan las formas de trabajar entre los distintos departamentos y grupos de trabajo y diseñan formas de limar problemas.

Además, deben analizar todos los aspectos que puedan impactar a las distintas partes del negocio y sobre sus necesidades de recursos. Para eso, los equipos de desarrollo organizacional deben analizar todos los cambios y desarrollos potenciales, incluso los posibles imprevistos, que puedan impactar las actividades de la empresa y de su forma de trabajar. Estos cambios y

¹ **Michael Eugene Porter** (n. 1947), Economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad. Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva

desarrollos vienen de cualquier parte, tanto dentro como fuera de la empresa, incluyendo los siguientes:

- La competencia.
- La tecnología.
- La innovación.
- Las formas de hacer lo que cada departamento hace.
- La educación y la formación.
- Los clientes y su demanda.
- La cadena de suministro.
- Las alternativas tecnológicas.
- Las alternativas de proveedores, etc.
- La logística.
- La regulación y legislación.

El desarrollo organizacional es un proceso que nunca termina, ya que son cambiantes las empresas, los procesos, los entornos, local, nacional e internacional, la tecnología y las formas de trabajar. Todo cambio impacta el trabajo de la empresa y desarrollo organizacional debe medir estos impactos y responder a ellos dentro de la visión, los valores y la misión de la empresa.

El desarrollo organizacional es parte fundamental de la gestión del cambio en una empresa, cambio que es inevitable, y es un labor muy importante que, cuando no lo hace un departamento especializado de la empresa, lo hace el empresario, aunque no sepa que lo esté haciendo.

Gerencia

La gerencia es el arte de coordinar los elementos o factores de producción hacia el logro de los propósitos de una organización. Es el conjunto de prácticas utilizadas para obtener el producto esperado a través del uso apropiado de la fuerza laboral, los materiales y las máquinas.

La obra *The Practice of Management* como en *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, manifiesta que la gerencia es una práctica, más que una ciencia o profesión y que no es sólo conocimiento, también es ejecución, entonces, se involucra la responsabilidad de ajustar el ambiente institucional en la realización de la planificación y dirección del trabajo de los otros miembros de la organización. **Drucker (2003)**

Según el, los gerentes tienen tres funciones básicas:

1. Manejar una empresa para el logro de los objetivos quiere decir que la empresa tiene que ser económicamente viable y se justifique la inversión
2. Convertir a los recursos humanos y materiales de la organización en una empresa productiva esto significa manejar a los gerentes para que hagan su trabajo, y
3. Manejar a los trabajadores y al trabajo- significa que tiene que organizar el trabajo para hacerlo adecuado para el trabajador y organizar a las personas para que trabajen productivamente.

Se entiende que en su práctica, los gerentes siempre atienden estas tres funciones en cada acción que realizan en la organización.

Liderazgo

Es una condición relacional de influencia mutua, bidireccional y contextual entre un líder y sus colaboradores, orientada al fin de alcanzar los objetivos o finalidades de la institución. **Villalva (2009)**

La aspiración normal de todas las instituciones es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución.

Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood² consideran que la mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer. Tales atributos consisten en:

Fijar el rumbo. Los líderes posicionan su institución hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las regulaciones, los competidores, los inversionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas. Muchas son las expresiones que describen tal estado futuro: visión, misión, estrategia, aspiración, destino, previsión, principios, etc.

Los líderes que fijan el rumbo saben y hacen por lo menos tres cosas: comprenden los sucesos externos, se enfocan en el futuro y convierten la visión en acción.

1. **Demostrar carácter personal.** Indudablemente, los líderes tienen carácter. Los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Es lo que se denomina también “*credibilidad*” y encierra a su vez atributos como honestidad, capacidad de inspirar, imparcialidad, capacidad de apoyar a otros. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una *imagen* positiva de sí mismos y exhiben capacidad cognoscitiva y encanto personal en alto grado.
2. **Movilizar la dedicación individual.** Los líderes convierten una visión en hechos haciendo que otros se comprometan. Traducen las aspiraciones futuras en aquellas conductas y acciones cotidianas que se le exigen a cada

² Ulrich, Dave; Zenger, Jack y Smallwood, Norm. *Liderazgo basado en resultados*, págs. 8-17, 2009.

empleado. De esta manera, los empleados se comprometen a armonizar sus acciones con las metas organizacionales y se dedican a poner el corazón, el alma y la mente en los propósitos de la organización. Los líderes han de forjar relaciones colaborativas, han de compartir el poder y la autoridad y han de manejar la atención. Los líderes tienen que ayudar a los individuos a ver y sentir cómo sus aportes contribuyen al logro de las metas de la entidad.

3. **Engendrar capacidad organizacional.** La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los líderes tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. La capacidad representa la identidad de la empresa o institución educativa tal como la perciben tanto los empleados como los clientes o usuarios. Exige líderes que exhiban por lo menos estas habilidades: forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

Negocio

Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

Un ejemplo sería la creación de una página web en donde brindemos asesoría gratis sobre negocios, y ganemos dinero por la publicidad que coloquemos en ella. Otro ejemplo podría ser el solicitar un financiamiento, viajar a un país extranjero, comprar un lote de autos usados, y luego venderlos en el país de uno.

Pero también, un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción (por ejemplo, una fábrica de muebles), comercialización (por ejemplo, una tienda de

repuestos de autos o una distribuidora) o prestación de servicios (por ejemplo, una restaurante o un taller de mecánica), que beneficien a otras personas.

- **Primer concepto básico: Sólo hay dos tipos de negocio**

Sólo hay dos tipos de negocio: transaccionales y relacionales.

Los negocios transaccionales son aquellos que venden productos o servicios que son de “consumo duradero”. Se llaman así porque, en general, tienen ciclos de recompra muy largos. Por ejemplo: casas, automóviles, hospedaje de vacaciones, muebles para baño, materiales de construcción.

Los negocios relacionales son aquellos que venden productos y servicios de consumo rápido o inmediato. Al contrario de los transaccionales, los clientes recurren a ellos con frecuencia y tienen ciclos muy cortos de recompra. Por ejemplo: salones de belleza, papelerías, farmacias, talleres mecánicos, cines, restaurantes.

Hay empresas que están en los dos tipos de negocio, prueba de ello es la agencia de coches. Las ventas de automóviles son transaccionales, mientras que el taller de servicio es relacional.

Así que ya tenemos el primer concepto fundamental. Ahora ya sabes qué tipo de negocio tienes.

- **Segundo concepto básico: cuánto vale un cliente**

El activo más valioso de cualquier tipo de negocio son sus clientes. Ya parezco abuelo regañón, pero es una gran verdad. Son los clientes los que llevan el dinero a la empresa.

Si hablamos de un negocio transaccional obtener este valor es relativamente sencillo, pues casi cada venta que se logra corresponde a un cliente diferente.

Así, en una empresa de bienes raíces que venden 50 casas al mes es casi seguro que cada venta corresponda a un cliente.

Cuando nos referimos a un negocio relacional, el asunto se complica un poco. Veamos: Un restaurante cuenta con 2500 transacciones de venta al mes; sin embargo, es muy probable que haya clientes que consuman en el lugar varias veces durante el mes.

La única manera de saberlo es crear una base de datos de los clientes y llevar un registro de cada visita por cliente. Así, en el caso de las 2500 transacciones, después de un mes de control, descubrieron que hay 230 clientes que consumen en el restaurante 9 veces en promedio al mes.

Lo anterior significa que ellos son responsables de más de 2000 transacciones mensuales, y el resto corresponde a clientes menos intensivos. Ahora, supongamos que esos 230 clientes tienen una expectativa de permanencia de tres años en el negocio.

Hagamos una cuenta rápida. Cada uno de esos clientes visita el restaurante 9 veces al mes, que son 108 transacciones al año. Si en cada visita gastan 75 dólares, cada cliente vale 8,100 dólares anuales; por 3 años de permanencia en el restaurante, cada cliente vale 24,300 dólares a valor actual.

Ya tienes el segundo concepto básico. Ahora sí, viene la pregunta difícil: ¿Cuánto cuesta un cliente?

- **Tercer concepto básico: cuánto cuesta un cliente**

Sin importar el tipo de negocio, siempre se hace una inversión constante en conseguir clientes. Antes de que protestes diciendo que la mejor publicidad es la que se hace de boca a boca, déjame aclarar algo: hasta los negocios que no se anuncian gastan en promoverse para conseguir clientes. Ya sea contratando

vendedores o simplemente por abrir sus puertas al público, se está invirtiendo en promover el negocio.

Volvamos a la agencia de bienes raíces. Dijimos que vendió 50 casas, vamos a suponer que todas valían lo mismo: 1 millón de dólares. Por lo tanto, el total de ventas del mes fue de 50 millones. La comisión por venta es del 6%, así que la agencia recibió 3 millones de dólares en comisiones. De ellos, 1 millón lo repartió en comisiones a sus vendedores; 300 mil los gastó en publicidad, 100 mil en teléfonos y 50 mil en renta. Sus gastos totales son de 1 millón 450 mil dólares.

Si dividimos esta cantidad entre 50 clientes, cada cliente le costó 290 mil dólares a la agencia de bienes raíces.

En el restaurante los números cambiarán, pero siempre existirá un costo por conseguir o retener a un cliente.

Así tenemos nuestro tercer concepto básico. ¿Y para qué sirven estos conceptos? Principalmente para tomar decisiones informadas. Ahora sabes que hay que invertir recursos para obtener clientes, y que esa inversión es constante.

Los empresarios exitosos manejan con soltura estos conceptos y valoran a sus clientes como un activo de gran importancia en su negocio, no sólo de dientes para afuera. Saber cuánto te cuesta conseguir un cliente, te demuestra lo peligroso que es perderlo. Le da un nuevo significado al trillado lema que reza: "nuestros clientes son lo más importante", pues ahora sabes que de verdad lo son.

Empezar a hacer promociones, publicidad o cualquier esfuerzo de ventas sin conocer el valor y la aplicación de cada uno de estos conceptos en tu negocio, es tan peligroso como regalarle una sierra eléctrica a Jack "El Destripador".

Gómez (2011)

Finanzas

Es definida como el arte y ciencia de administrar dinero, afectan la vida de toda persona y organización. Las finanzas están relacionadas con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos. **Vallado (2012)**

Cada vez que estamos evaluando el atractivo de una decisión y el riesgo que implica tomarla, estamos tratando con principios financieros. Y cada vez que buscamos proyectar el resultado a futuro de una decisión tomada en el presente, nuevamente lo estamos haciendo. Algunos consideran que las finanzas son una rama de la contabilidad pero, en realidad, las finanzas pertenecen a una ciencia social más antigua que es la economía.

Las finanzas utilizan como input la información contable, por lo que podemos considerar como un nexo entre la contabilidad y las finanzas al análisis de los estados financieros, al cual se le ha incorporado el análisis de ratios financieros y algunas técnicas que intentan mejorar la interpretación de la información contable. Entre estas técnicas podemos destacar: el análisis de uso y fuente de fondos, del estado de cambio de la posición financiera, de la estructura de costos y, en términos más avanzados, de simuladores de la estructura óptima de costos.

Finanzas es aquello que puede ayudarnos a comprender de mejor forma cómo funcionan las empresas, qué variables afectan su valor, y qué hay detrás del comportamiento de los mercados bursátiles. **Parisi (2008)**

Comportamiento financiero

Las razones sociales y relacionadas al medio ambiente influyen cada vez más en las decisiones de inversión y financiación, como muestra el importante incremento que ha experimentado la denominada inversión socialmente responsable (ISR) desde los años 90, lo que ha motivado la aparición de

distintas agencias calificadoras (EIRIS, SAM, SiRi, entre otras) en responsabilidad social corporativa (RSC), que prestan apoyo a las gestoras de fondos y colaboran con los más importantes índices bursátiles como FTSE o Dow Jones. **Molina y Moya (2010)**

En finanzas las decisiones siempre deben tomarse considerando dos aspectos: el rendimiento y el riesgo. Por supuesto, las decisiones de presupuestos de capital no son la excepción. La relación entre el riesgo y el rendimiento de un proyecto de inversión puede establecerse a través de un análisis de escenarios de donde se obtiene el valor esperado, la desviación estándar y el coeficiente de variación

Gestión Financiera

La denominación de gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) se refiere a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. **Pinar y Rivas (2011)**

El control y la gestión estratégica de las organizaciones

Los sistemas de dirección por distintas que sean sus características o función social, están compuestos por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para algunos autores la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. **Freire (2009)**

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. **Planificar:** determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento establecimiento de objetivos, políticas, programas y

campañas; determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

2. **Organizar:** agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. **Coordinar los recursos:** obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. **Dirigir:** emitir instrucciones. Incluye el punto decisivo de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. **Controlar:** vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas.

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presentan. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección (liderazgo o mando) y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas.

Si el sistema de control no es un reflejo de la planificación, o no busca los resultados sobre la estructura, no brindará información pertinente sobre el desempeño de la organización. **González (2007)**

La estrategia y la estructura organizacional como base de los sistemas de control estratégicos

El control nace de la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz, esto es fundamental para la supervivencia de la empresa, así como para la obtención de beneficios. El control es el medio de asegurar la eficacia de la acción,

permitiendo la retroalimentación del sistema empresarial con las consecuencias de sus propios actos.

Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Los sistemas de control, según Menguzzato y Renau deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

1. Ser entendibles
2. Seguir la forma de organización
3. Rápidos
4. Flexibles
5. Económicos

El sistema de control tiene por finalidad asegurar que la organización actúe conscientemente, es decir que conozca la causa de sus fallos y de sus éxitos corrigiendo los primeros siempre que esto sea posible y explotando los segundos a través de las búsquedas de las condiciones más favorables para alcanzar los objetivos perseguidos.

Según Gerry Johnson y Kevan Scholes: "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."²

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, etc.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del desempeño.
3. Corrección de las desviaciones.

Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan que el establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización.

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación pero la poca flexibilidad en la mayoría de los casos solo les permite sobrevivir.

Para Menguzzato y Renau, existe un grupo de variables que recogen toda la información necesaria para fijar el valor esperado y compararlo con la salida del sistema:

1. Variables esenciales: de gran importancia en el funcionamiento del sistema y están ligadas (o representan incluso) a los objetivos del sistema.
2. Variables de acción: pueden ser manipuladas por otro sistema o por un operador y tienen como misión regular el funcionamiento del sistema.”

Todas estas ideas se cristalizan en sistemas de control diseñados en dependencia de la cultura organizacional o de las características del entorno, objeto social o simplemente sus necesidades.

Indicadores de gestión

Uno de los retos de la gerencia moderna es el de la medición del desempeño: ¿Cómo saber cuáles unidades organizacionales están contribuyendo mejor a la formación del resultado, cuando existe tal diversidad de centros de responsabilidad con tal variedad de funciones, tareas y responsabilidades?.

Mejía (2012)

Con la finalidad de alcanzar los resultados de la gestión se requirió de la aplicación de los siguientes indicadores, toda vez que pueden ser utilizados en cualquier tipo de organización.

- **Eficacia**

Mide el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

- **Eficiencia**

Mide el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

- **Efectividad**

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Rentabilidad

Rentabilidad es el margen de ganancia que una persona recibe por poner sus ahorros en una institución financiera y se expresa a través de los intereses, que corresponden a un porcentaje del monto de dinero ahorrado. A estos se agregan los reajustes que permiten mantener el valor adquisitivo del dinero que se haya ahorrado. **Lutsak (2011)**

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

La rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros.

¿Qué quiere decir esto? Indica que una empresa es eficiente, es decir que no desperdicia recursos. Cada empresa utiliza recursos financieros para obtener beneficios. Estos recursos son, por un lado, el capital (que aportan los accionistas) y, por otro, la deuda (que aportan los acreedores). A esto hay que añadir las reservas: los beneficios que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores con el fin de autofinanciarse (estas reservas, junto con el capital, constituyen los “Fondos Propios”).

Una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla.

Para hallar esta rentabilidad debemos dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales:

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Función de los gestores de la gestión

Implica que sin importar cuál sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión. **Rodríguez (2011)**

Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

Las capacidades analíticas, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital.

Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

Proceso de la gestión empresarial

La gestión empresarial es un proceso de aplicación de principios y de funciones para la consecución de objetivos. Las diversas funciones del responsable de la gestión empresarial, conforman el proceso administrativo; por ejemplo, la planeación, organización, dirección y control consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo o proceso de gestión empresarial. **Chiavenato (2010)**

El proceso de gestión implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicas, estén en evolución y en cambio permanente y sean continuos. El proceso de gestión no puede ser inmutable, estático; por el contrario es móvil, no tiene comienzo ni final, ni secuencia fija de acontecimientos; además los elementos del proceso de gestión actúan entre sí; cada uno de ellos afecta a los demás. Chiavenato, dice que una función administrativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre sí, así como con todo el conjunto. El todo así considerado es mayor que la suma de las partes.

La planeación en las empresas

Hace referencia a que las empresas, especialmente las de outsourcing³, no improvisan, casi todo lo deben tener planeado. La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse

³ **Otsourcing** es un término inglés muy utilizado en el idioma español, pero que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Su vocablo equivalente es **subcontratación**, el contrato que una empresa realiza a otra para que efectúe determinadas tareas que, originalmente, fueron asignadas a la primera.

y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlos. La planeación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y que orden. **Hernández (2008)**

La organización como función de la gestión empresarial se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. La organización es una actividad básica de la administración que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados.

La dirección debe comunicar, liderar y motivar. Es una de las funciones más complejas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir en sus subordinados buscando que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El fundamento legal que sustenta la presente investigación, referida a la gestión administrativa financiera de Ferretería Domínguez se la examina considerando a:

Ley de compañías del Ecuador aprobada en octubre de 1999, en los artículos:

Art. 124. Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico; deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y

cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

Art. 125. Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

Código de la producción, comercio e inversiones, aprobado en diciembre del 2010, con los siguientes artículos

Art. 1. Ámbito. Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico - institucional;

Art. 19. Derechos de los inversionistas. Se reconocen los siguientes derechos a los inversionistas:

- a. La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley;
- b. El acceso a los procedimientos administrativos y acciones de control que establezca el Estado para evitar cualquier práctica especulativa o de monopolio u oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal;
- c. La libertad de importación y exportación de bienes y servicios con excepción de aquellos límites establecidos por la normativa vigente y de

acuerdo a lo que establecen los convenios internacionales de los que Ecuador forma parte;

- d. Libre transferencia al exterior, en divisas, de las ganancias periódicas o utilidades que provengan de la inversión extranjera registrada, una vez cumplidas las obligaciones concernientes a la participación de los trabajadores, las obligaciones tributarias pertinentes y demás obligaciones legales que correspondan, conforme lo establecido en las normas legales, según corresponda.
- e. Libre remisión de los recursos que se obtengan por la liquidación total o parcial de las empresas en las que se haya realizado la inversión extranjera registrada, o por la venta de las acciones, participaciones o derechos adquiridos en razón de la inversión efectuada, una vez cumplidas las obligaciones tributarias y otras responsabilidades del caso, conforme lo establecido en las normas legales;
- f. Libertad para adquirir, transferir o enajenar acciones, participaciones o derechos de propiedad sobre su inversión a terceros, en el país o en el extranjero, cumpliendo las formalidades previstas por la ley;
- g. Libre acceso al sistema financiero nacional y al mercado de valores para obtener recursos financieros de corto, mediano y largo plazos;
- h. Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica, cooperación, tecnología y otros equivalentes; e,
- i. Acceso a los demás beneficios generales e incentivos previstos en este Código, otras leyes y normativa aplicable.

Ley de régimen tributario interno, con las reformas realizadas por la Asamblea Nacional Constituyente, mediante ley reformativa expedida el 29 de Diciembre de 2007, capítulo VI de la contabilidad y estados financieros en los artículos:

Art. 19. Obligación de llevar contabilidad. Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos

anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 20. Principios generales. La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Observa, escucha, calla.
Juzga poco, pregunta
mucho.

Samuel Johnson

3.1. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación cuenta con un proceso metodológico ajustado a los aspectos teóricos y conceptuales a partir del análisis y estudios de los distintos problemas y la comprensión de los aportes vinculados con esta investigación.

Esta investigación estuvo basada en documentos de la empresa, y fundamentación teórica, conceptual y legal.

Al efectuar el análisis del objeto de estudio, a lo que hay que añadir la aplicación de las encuestas a directivos, ejecutivos y población consumidora, para indagar sobre el desempeño y el producto de la gestión, cuyos resultados mostraron la esencia del problema planteado en esta tesis, permitió plantear la propuesta que resolvería las deficiencias encontradas.

La presente investigación se enmarca dentro del paradigma cualitativo cuantitativo, en virtud de lo cual se definieron algunas variables que permitieron identificar las gestiones emprendidas y los resultados financieros en el desenvolvimiento organizacional en un período determinado de tiempo.

3.1.1. Métodos

Esta investigación es de tipo descriptivo y consistió en desarrollar el análisis de los procesos administrativos, de la gestión y de la injerencia de estos en los resultados de la empresa.

A través de esta investigación se conocieron los distintos niveles de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y la forma como han sido abordados a través de un proceso de toma de decisiones, donde la gestión cumple un papel primordial.

Se describen también el comportamiento de los distintos actores de la empresa, desde los empleados de menor rango, hasta los ejecutivos y directivos de la empresa en todas las agencias de la ciudad de Quevedo

Esta investigación es estrictamente descriptiva, en razón que se distinguen las características esenciales del objeto estudiado y se puntualizan detalladamente en sus partes, las categorías o clases de dicho objeto, tales como: recursos económicos y financieros utilizados en el período de análisis, talento humano, aptitudes y comportamiento frente a la administración, políticas administrativas y financieras implementadas, entre otros.

3.1.2. Técnicas

En esta tesis se emplearon las siguientes técnicas:

Encuesta

Se encuestó a la población de empleados, ejecutivos, directivos y clientes de Ferretería Domínguez, previo el consentimiento de los mismos. La indagación se la realizó personalmente sin delegar a terceros.

Las encuestas a la población objeto de estudio, se las efectuó en los horarios de trabajo; para tales fines se solicitó a los directivos de la empresa el permiso pertinente para proceder con el levantamiento de la información de campo. (Anexo 1)

La recaudación de la información documental provino de las agencias de Ferreterías Domínguez localizadas en la zona central del cantón Quevedo y en las agencias de la parroquia San Camilo y Siete de Octubre, previo a la presentación de la autorización respectiva, con la finalidad de identificar la efectividad de la gestión y el resultado de esta sobre la rentabilidad del negocio.

Las encuestas a los clientes de Ferretería Domínguez, se desarrolló en los horarios de mayor concurrencia comercial y productiva durante los cinco días laborables de la semana en las principales calles de la ciudad. (Anexo 2).

Entrevista

Mediante esta técnica se obtuvo información primaria a través de una entrevista estructurada al gerente propietario y director del área financiera para conocer las gestiones desarrolladas y su efectividad en el período analizado.

3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló en la empresa Ferretería Domínguez de la ciudad de Quevedo, identificándose el desempeño administrativo y financiero, así como la rentabilidad de la empresa, detectando sus problemas, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y dificultades, con la finalidad de resolver los problemas producidos por la adopción de medidas de gestión de carácter empresarial.

La finalidad de esta investigación consistió en determinar si la adopción y utilización de adecuadas medidas de gestión han incidido positiva o negativamente en la rentabilidad de Ferretería Domínguez.

Se examinan en el proceso de investigación los distintos registros y documentos de carácter administrativo financiero, con la intención de identificar los resultados económicos de la gestión de sus directivos en el período 2013-2014.

La información recabada a través de las encuestas se procesaron en hoja electrónica de Excel y en el programa SPSS 19.0 en español y demás instrumentos estadísticos a través de los cuales se constituyeron los cuadros y gráficos apropiados para una adecuada exposición y análisis.

La información documental de carácter administrativo financiero, se procesaron en hoja electrónica de Excel, con la intención de realizar gráficos de barras, circulares y obtener las medidas estadísticas de análisis más idóneos para el desarrollo de la tesis.

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

A través del marco teórico se buscó desarrollar un conjunto de contenidos y aportes científicos teóricos y prácticos que refuerzan de manera considerable la investigación de campo y de laboratorio, generando valor agregado a la propuesta de esta tesis, lo que permite generar un vínculo de la teoría científica con la realidad encontrada en la investigación.

El marco teórico se enfoca a la solución de un problema de aplicación en la gestión administrativa y financiera de Ferretería Domínguez, lo que permite un mejor desarrollo de la organización.

La etapa exploratoria teórica consistió en congregar las contribuciones de distintos autores sobre los temas vinculados a la investigación. En la etapa ulterior del análisis se perfeccionaron y seleccionaron las más importantes, en la medida que estaba vinculado en forma absoluta al tema investigado.

En la etapa de concreción de la investigación se analizaron, estudiaron y evacuaron los ítems específicos que se constituyen en las bases del trabajo que se investiga.

3.4. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN EMPÍRICA

En esta investigación se aplicaron encuestas a todo el universo de empleados y directivos de Ferretería Domínguez, una vez obtenidos los permisos respectivos. La investigación de campo fue directa, pues la finalidad consistía en obtener una mejor calidad en los resultados.

Las encuestas aplicadas a la población de empleados se las efectuaron durante la jornada de trabajo, en las distintas agencias de la empresa, mientras que la investigación de campo a los clientes de Ferretería Domínguez se la

realizó en los mismos horarios, exceptuándose los días de descanso obligatorio.

La información documental se la obtuvo en la oficina matriz de Ferretería Domínguez, previa la presentación de los permisos otorgados por sus ejecutivos. Este procedimiento fue esencial para conocer el movimiento resultante de la gestión, reflejados en la rentabilidad y en los estados financieros.

3.4.1. Población y muestra

Población

La población a estudiar a nivel interno está compuesta por los empleados de las distintas agencias de Ferretería Domínguez, cuyo número es de 10 personas.

La población a estudiar a nivel externo, está conformada por los clientes de la empresa, que son 4850.

Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se considera la población de 4850 habitantes, para tales casos se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{E^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Dónde:

N = 4850

Z = 95%

P = 50%

Q = 50%

E = 5%

$$n = \frac{4850(1.96)^2 - (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2(4850 - 1) + (1.96)^2(0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 356$$

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

La información obtenida a través de la investigación de campo se construyó mediante el análisis de la documentación administrativa financiera y de las gestiones emprendidas por los directivos de Ferretería Domínguez. Esta información se obtuvo a través de los distintos jefes departamentales de la empresa con el consentimiento y autorización de sus ejecutivos.

Sirvieron para los fines de la investigación los estados financieros de los periodos 2013-2014, los mismos que fueron analizados y discutidos de manera rigurosa, para seguidamente proceder a desarrollar las conclusiones y recomendaciones.

Las encuestas se diseñaron tomando como referencia la aprobación o disprobación de las hipótesis tanto para el personal de empleados y directivos de Ferretería Domínguez, así como para sus clientes.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Seguidamente al levantamiento de la información a través de la encuesta se procedió a seleccionarlas según los segmentos a los cuales fue dirigido, como: directivos, jefes departamentales y clientes de Ferretería Domínguez, corroborando el número de encuestas realizadas con el tamaño elegido de la

muestra. Se hizo necesario analizar todas las respuestas para evitar duplicidad de la información, toda vez que son mutuamente excluyentes y requerían una sola respuesta.

Se procedió a la tabulación de resultados para cada una de las preguntas planteadas a los distintos segmentos encuestados, posteriormente se transfirió la información a la hoja electrónica de Excel y al programa estadístico SPSS para su respectiva graficación.

Los resultados alcanzados sirvieron de base para el análisis, interpretación y la determinación de las variables más importantes en la gestión administrativa financiera.

Las conclusiones y recomendaciones de esta investigación dependieron de los resultados encontrados en el proceso de análisis e interpretación, lo cual permitió aprobar o desaprobar la hipótesis.

3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

La construcción del informe de investigación, se realizó de conformidad con el esquema aprobado en el proyecto de investigación; el mismo que es exigido por la reglamentación vigente, bajo el siguiente formato:

1. Sección preliminar o de presentación
2. Cuerpo de la obra o de la investigación, la cual contiene la información organizada en capítulos.
3. Marco contextual: En el que se estudia la problemática a investigarse y se definen los objetivos, cambios esperados en la investigación y la hipótesis.

4. Marco Teórico: En el que se recoge la información bibliográfica relacionada con el aporte científico de varios autores en referencia al tema investigado
5. Metodología de la Investigación: En el que se hace una explicación de todas las estrategias implementadas para el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos.
6. Presentación de los resultados: En el que se muestran cuadros demostrativos del producto de las encuestas y el análisis de la información financiera dirigidas a la verificación de la hipótesis
7. Conclusiones: El investigador plantea en este capítulo criterios sobre los resultados y se emiten las sugerencias para futuras investigaciones.
8. Propuesta Alternativa: Se presenta el diseño de una propuesta encaminada a fortalecer la gestión administrativa financiera de Ferretería Domínguez.
9. Sección de referencias: Contiene bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN
RELACION CON LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION

En principio la
investigación necesita
más cabezas que medios

Severo Ochoa

4.1. ENUNCIADO DE LAS HIPÓTESIS

4.1.1. Hipótesis General

La inadecuada gestión administrativa financiera incide negativamente en la rentabilidad de Ferretería Domínguez.

Variable independiente

Gestión administrativa financiera.

Variable dependiente

Rentabilidad de Ferretería Domínguez

4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS

En el presente subcapítulo se presentan los resultados de la encuesta a directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez, así como a los clientes y la entrevista al Gerente Propietario y Director del área financiera, centrado en:

- Investigar la gestión administrativa-financiera desarrollada por ferretería Domínguez.

4.2.1. Encuesta realizada a los jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez

Pregunta 1. ¿Considera usted que los resultados de la gestión administrativo-financiera de Ferretería Domínguez en la rentabilidad de la empresa son:

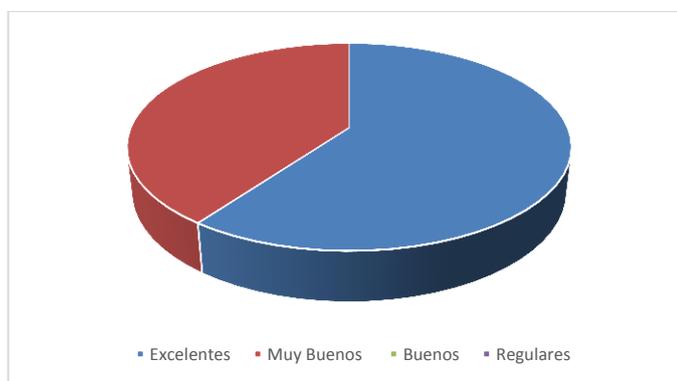
Cuadro 1. Resultados de la gestión administrativa financiera

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	6	60
Muy Buenos	4	40
Buenos	0	0
Regulares	0	0
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez.

Elaboración: Autor

Gráfico 1. El resultado de la gestión



Análisis

Como se puede apreciar, el 60% considera que son excelentes los resultados de la gestión administrativa financiera, por lo que estos inciden sobre la rentabilidad, mientras que para el 40% esta es muy buena.

Se atribuyen estos resultados debido a que hay excelente atención, economía, calidad, capacidad de superación y crecimiento empresarial.

Pregunta 2. ¿En base a qué criterios se toman las decisiones de las necesidades administrativo-financieras de la Ferretería Domínguez?

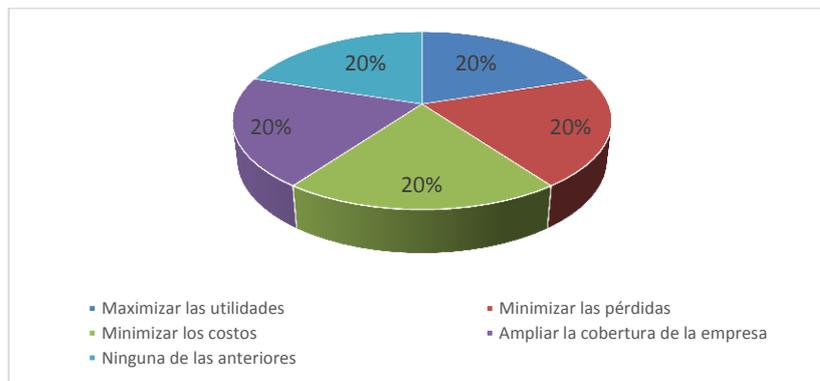
Cuadro 2. Criterios para la toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Maximizar las utilidades	2	20
Minimizar las pérdidas	2	20
Minimizar los costos	2	20
Ampliar la cobertura de la empresa	2	20
Ninguna de las anteriores	2	20
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez.

Elaboración: Autor

Gráfico 2. Criterios adoptados para la toma de decisiones



Análisis

De los criterios observados anteriormente, los encuestados consintieron en un 20% de manera indistinta que los criterios para la toma de decisiones están sustentados en maximización de las utilidades, minimización de los costos y las pérdidas y la ampliación de la cobertura.

Se atribuyen esos resultados a factores, como: reducción de las pérdidas y variedad en el mix de los productos.

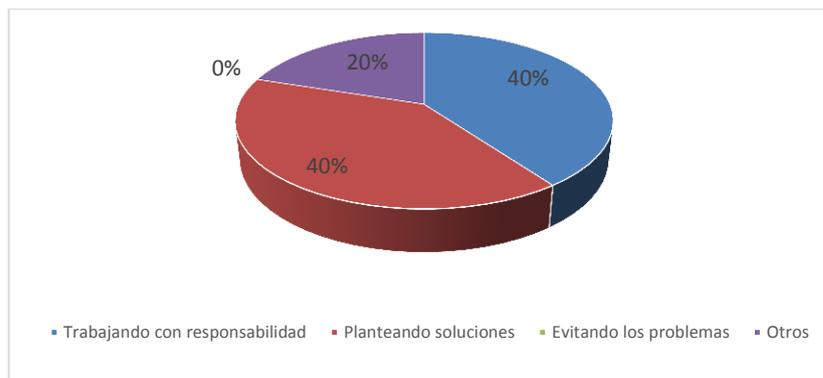
Pregunta 3. ¿De qué manera ha contribuido usted en la dirección de la Ferretería Domínguez?

Cuadro 3. Contribución con la dirección de la ferretería

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trabajando con responsabilidad	4	40
Planteando soluciones	4	40
Evitando los problemas	0	0
Otros	2	20
Total	10	100%

Fuente: Encuesta a jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez.
Elaboración: Autor

Gráfico 3. Formas de contribución con la dirección de la ferretería



Análisis

El 40% de los encuestados, considera que ha contribuido con la dirección de Ferretería Domínguez a través de su trabajo responsable, en ese mismo porcentaje, otros manifestaron que se debe al planteamiento de posibles soluciones a los problemas, en tanto que el 20% lo atribuye a otros factores.

Estos resultados, se deben a factores ligados con el cumplimiento de su trabajo y a la responsabilidad asumida y compartida con la dirección.

Pregunta 4. ¿Cómo podría calificar usted su gestión administrativa y financiera en la Ferretería Domínguez con relación al cumplimiento de las políticas y estrategias?

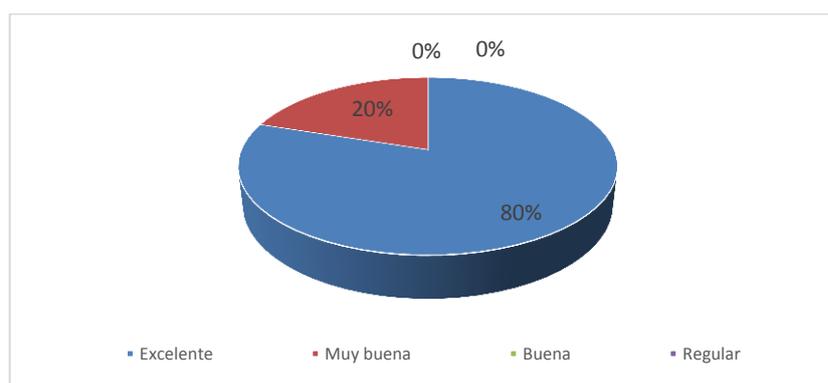
Cuadro 4. Calificación de su gestión en cuanto al cumplimiento de políticas y estrategias

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	80
Muy buena	2	20
Buena	0	0
Regular	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta a jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez.

Elaboración: Autor

Gráfico 4. Calificación de su gestión



Análisis

El 80% de los encuestados calificaron su gestión administrativa financiera como de excelente, en la medida que está orientado al cumplimiento de las políticas y las estrategias. El 20% ha calificado su gestión como de muy buena.

El porqué de estas afirmaciones están enmarcadas en: los mejores precios del mercado, la responsabilidad de los miembros de la empresa, experiencia en el servicio a la sociedad y calidad de los productos.

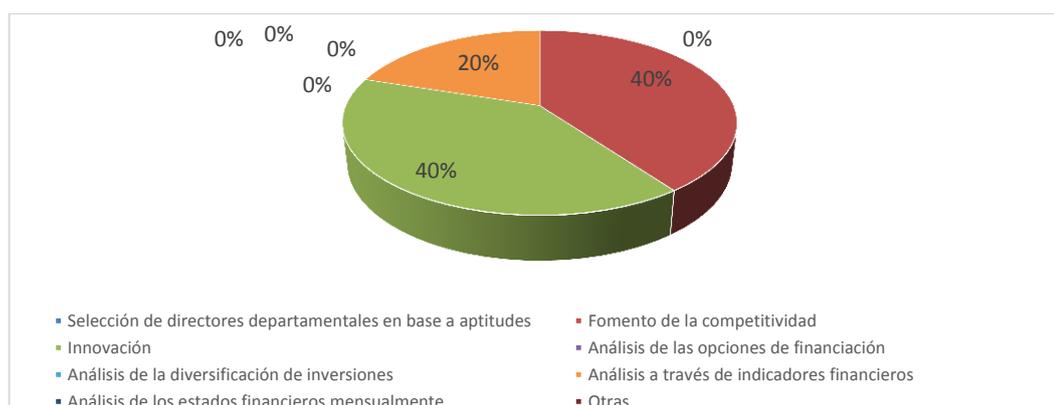
Pregunta 5. ¿Cuáles de las siguientes estrategias han sido implementadas por Ferretería Domínguez?

Cuadro 5. Estrategias implementadas por Ferretería Domínguez

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Selección de directores departamentales en base a aptitudes	0	0
Fomento de la competitividad	4	40
Innovación	4	40
Análisis de las opciones de financiación	0	0
Análisis de la diversificación de inversiones	0	0
Análisis a través de indicadores financieros	2	20
Análisis de los estados financieros mensualmente	0	0
Otras	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta a jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez.
Elaboración: Autor

Gráfico 5. Estrategias implementadas en la ferretería



Análisis

Según el 40% de los encuestados, una de las principales estrategias adoptadas ha sido el fomento de la competitividad, mientras que otro 40% considera que ha sido la innovación. El 20% estima que como estrategia se ha efectuado análisis de la situación financiera de la empresa.

De las mencionadas, se expresó que el aspecto financiero es un factor esencial al momento de adoptar una estrategia.

Pregunta 6. ¿La gestión administrativa de la empresa es monitoreada de manera permanente a través de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad?

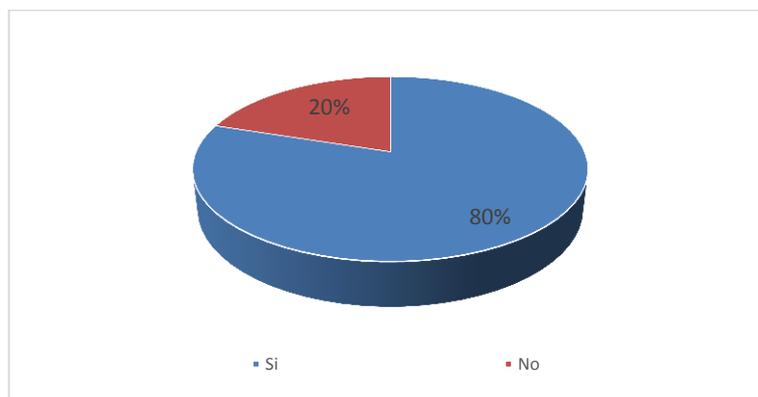
Cuadro 6. Monitoreo de la gestión a través de indicadores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80
No	2	20
Total	10	100

Fuente: Encuesta a jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez.

Elaboración: Autor

Gráfico 6. Monitoreo de la eficacia, efectividad y eficiencia



Análisis

El 80% de los encuestados, indicaron que la gestión administrativa si es monitoreada a través de indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia. El 20% restante señaló que no existe tal monitoreo, por lo menos a través de los indicadores mencionados.

El porqué de lo señalado está sustentado en el diseño contable, presupuesto, para medir el desempeño y el crecimiento de la empresa.

Pregunta 7. ¿Considera usted que la empresa evalúa la gestión financiera a través de indicadores de rentabilidad?

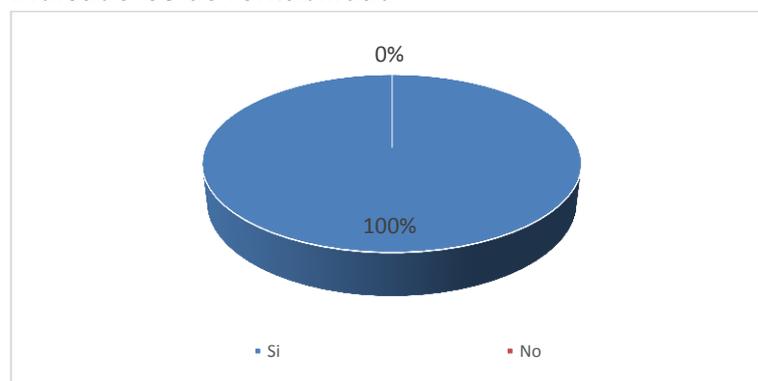
Cuadro 7. Evaluación de la gestión e indicadores de rentabilidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta a jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez.

Elaboración: Autor

Gráfico 7. La gestión financiera medida a través de indicadores de rentabilidad



Análisis

Según el 100% de los entrevistados, la empresa si evalúa la gestión financiera a través de la aplicación de indicadores de rentabilidad.

No existen criterios que desvirtúen lo expresado.

Los encuestados sustentaron el porqué de su afirmación basados en la necesidad de conocer las ganancias y las pérdidas de la empresa.

Pregunta 8. ¿La Ferretería Domínguez tiene establecido los controles administrativo-financieros del área en el cual usted trabaja?

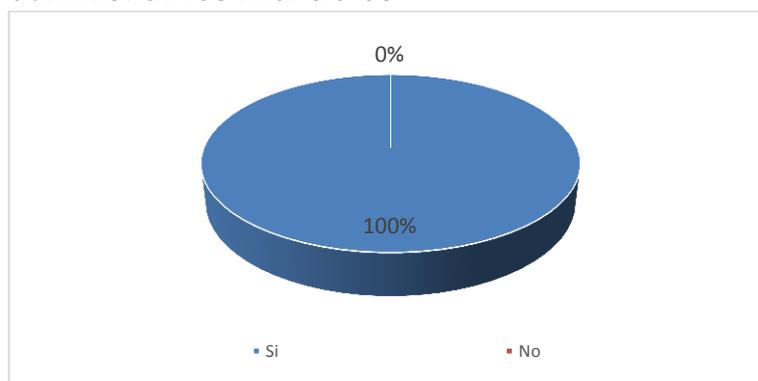
Cuadro 8. Establecimiento de controles en el área de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

Fuente: Encuesta a jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez.

Elaboración: Autor

Gráfico 8. Ferretería Domínguez y los controles administrativos financieros



Análisis

Para el 100% de los encuestados, Ferretería Domínguez si tiene implementado los controles administrativos y financieros del área donde trabaja el personal.

Sustentaron su afirmación argumentando que es necesario para observar el desempeño del personal y también para que no exista pérdida en la empresa.

Pregunta 9. ¿Considera usted necesario que la Ferretería Domínguez aplique un modelo de gestión administrativo-financiera para mejorar la rentabilidad de la misma?

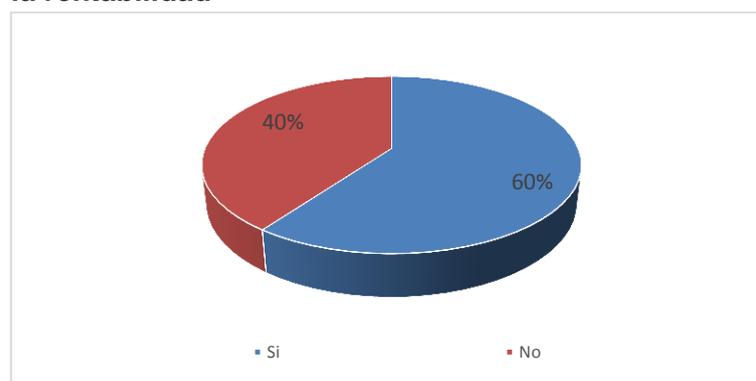
Cuadro 9. Aplicación de un modelo de gestión para mejorar la rentabilidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	60
No	4	40
Total	10	100

Fuente: Encuesta a jefes directivos, ejecutivos y empleados de Ferretería Domínguez.

Elaboración: Autor

Gráfico 9. Un nuevo modelo de gestión para mejorar la rentabilidad



Análisis

Como se aprecia en el cuadro y gráfico anterior, el 60% de los encuestados considera que si es necesario que Ferretería Domínguez aplique un modelo de gestión administrativo financiero, orientado a mejorar la rentabilidad de la organización.

El 40% estima que con el trabajo actual y el modelo imperante si les permite obtener buenos resultados, de ahí que no es necesario adoptar uno nuevo.

4.2.2. Encuesta dirigida a los clientes de Ferretería Domínguez

Pregunta 1. ¿Considera usted que Ferretería Domínguez es una empresa líder en el sector ferretero de Quevedo?

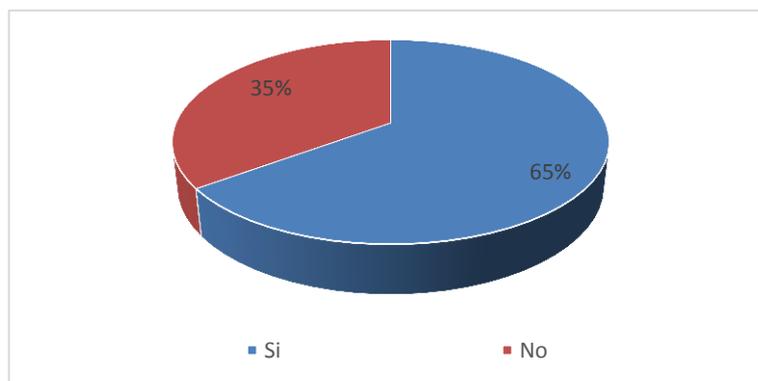
Cuadro 10. Ferretería Domínguez y el liderazgo en el sector ferretero

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	231	64
No	125	35
Total	356	100

Fuente: Encuesta a clientes de Ferretería Domínguez

Elaboración: Autor

Gráfico 10. Liderazgo de Ferretería Domínguez



Análisis

Como se aprecia en el cuadro y gráfico anterior, el 64.9% de los encuestados, considera que Ferretería Domínguez es una empresa líder en el mercado, mientras que el 35.1% opina lo contrario.

Según los encuestados, el liderazgo es atribuido a la presencia en el medio, debido a los costos razonables y a la atención brindada al momento de la venta.

Pregunta 2. ¿En qué medida considera usted que la atención al cliente en la Ferretería Domínguez es de calidad?

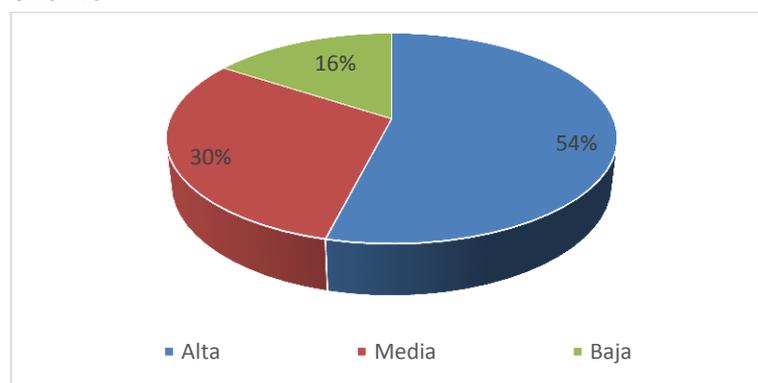
Cuadro 11. Medición de la atención al cliente en Ferretería Domínguez

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alta	192	53
Media	108	30
Baja	56	15
Total	356	100

Fuente: Encuesta a clientes de Ferretería Domínguez

Elaboración: Autor

Gráfico 11. Ferretería Domínguez y la atención al cliente



Análisis

Según se aprecia, el 59.3% atribuye una alta calificación debido a la buena atención hacia los clientes, en tanto que el 30.3% atribuyó una calificación media.

El 15.7% otorgó una baja calificación, expresando que no se siente satisfecho con la atención recibida.

Pregunta 3. ¿En qué porcentaje considera usted que el personal que trabaja en la Ferretería Domínguez está comprometido con el desarrollo empresarial?

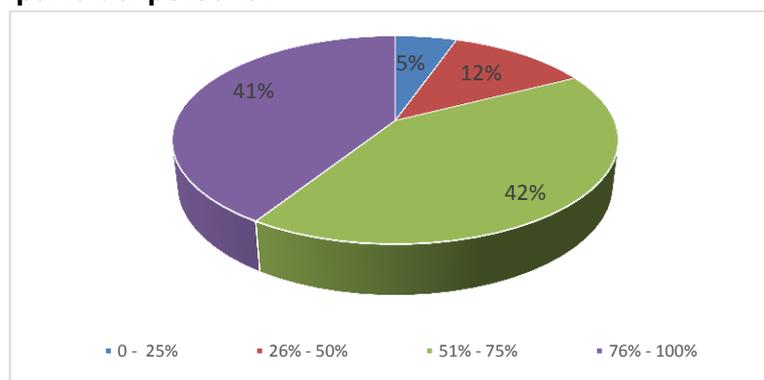
Cuadro 12. Porcentaje de compromiso del personal con el desarrollo empresarial

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
0 - 25%	19	5
26% - 50%	43	12
51% - 75%	148	42
76% - 100%	146	41
Total	356	100

Fuente: Encuesta a clientes de Ferretería Domínguez

Elaboración: Autor

Gráfico 12. Porcentaje de compromiso empresarial de parte del personal



Análisis

El 41.6% de los encuestados, expresó que los empleados se encuentran comprometidos con la empresa entre un 51% y 75%, seguido del 41% que manifestó que el nivel de compromiso se lo podría ubicar entre el 76% y el 100%.

El 5.3% respondió que el grado de compromiso de los empleados se encuentra entre el 0% y el 25%.

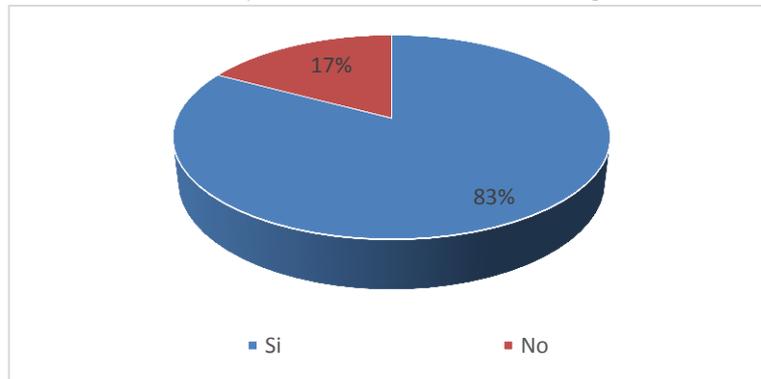
Pregunta 4. ¿Considera usted que Ferretería Domínguez ha tratado de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en sus labores diarias?

Cuadro 13. La mejora de los niveles de eficiencia, eficacia y efectiva en la Ferretería

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	295	83
No	61	17
Total	356	100

Fuente: Encuesta a clientes de Ferretería Domínguez
Elaboración: Autor

Gráfico 13. Niveles de eficiencia, efectividad y eficacia en la mejora de Ferretería Domínguez



Análisis

La gran mayoría de los encuestados, representado por el 82.9% señaló que Ferretería Domínguez si ha mejorado sus niveles de eficiencia, efectividad y eficacia en las labores diarias, lo que se traduce en una mejor atención, mayor publicidad, innovación, entre otros.

El 17.1% de los encuestados expresan que no han existido mejoras en los indicadores de gestión.

Pregunta 5. ¿Considera que Ferretería Domínguez gestiona, contacta y se comunica adecuadamente con sus clientes?

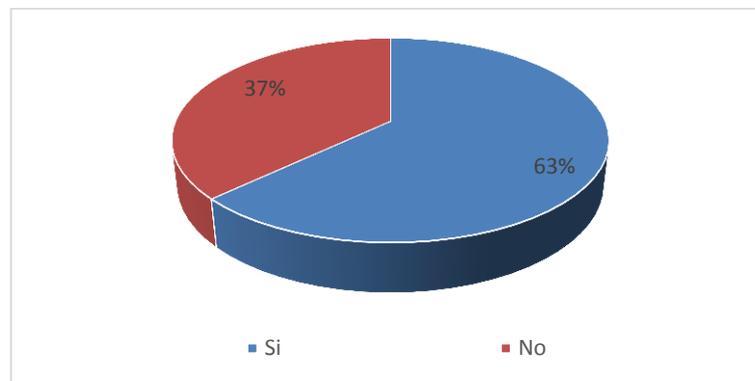
Cuadro 14. Gestión de la comunicación adecuada de Ferretería Domínguez

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	224	62
No	132	37
Total	356	100

Fuente: Encuesta a clientes de Ferretería Domínguez

Elaboración: Autor

Gráfico 14. Gestión de la comunicación con los clientes



Análisis

El 62.9% de los encuestados manifestó que Ferretería Domínguez gestiona, contacta y se comunica adecuadamente con los clientes. Estos expresaron que es fácil localizar a la Ferretería, además la campañas publicitarias, especialmente por la radio, llega de manera eficaz a los consumidores.

Para el 37.1%, no existe una adecuada gestión en la comunicación con los clientes.

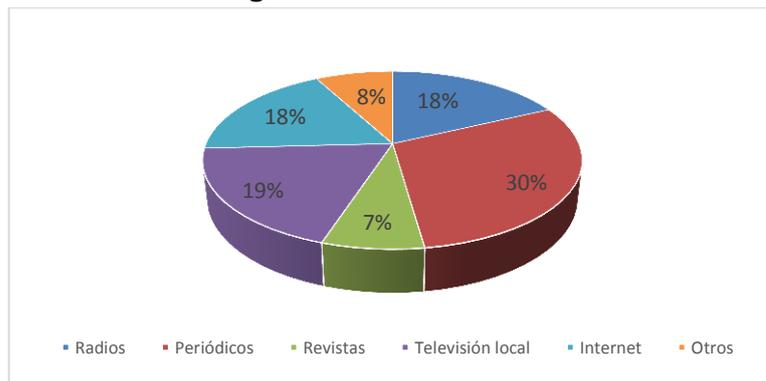
Pregunta 6. ¿A través de qué medios ha podido observar o escuchar la publicidad de Ferretería Domínguez?

Cuadro 15. Medios de observación y audición de la publicidad de Ferretería Domínguez

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Radios	64	18
Periódicos	106	29
Revistas	26	7
Televisión local	68	19
Internet	64	18
Otros	28	7
Total	356	100

Fuente: Encuesta a clientes de Ferretería Domínguez
Elaboración: Autor

Gráfico 15. Medios de difusión empleados por Ferretería Domínguez



Análisis

Según el 29.8% de los clientes, estos han observado la publicidad de Ferretería Domínguez a través de los diarios de circulación local y regional, mientras que el 19.1% dijo que la pudo ver en algún canal de cable de la ciudad.

El 18% manifestó que ha observado publicidad por medios, como: la radio y el internet, en tanto que el 7.3%, indicó que lo pudo apreciar en revistas.

Pregunta 7. ¿Considera usted que se debe diseñar un modelo de gestión administrativo-financiera para el mejoramiento de la rentabilidad de la Ferretería Domínguez?

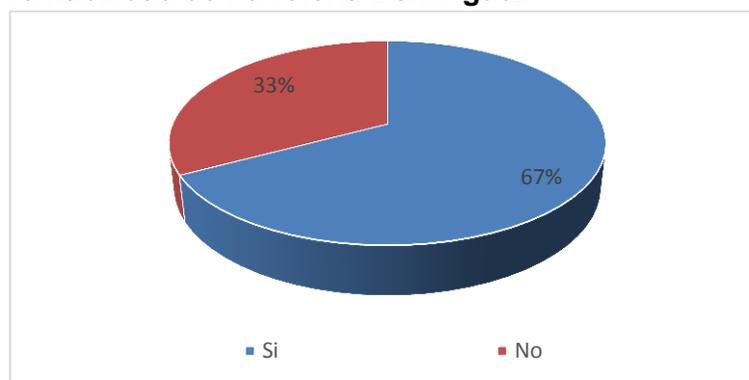
Cuadro 16. Necesidad de diseñar un modelo de gestión para Ferretería Domínguez

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	239	67
No	117	32
Total	356	100

Fuente: Encuesta a clientes de Ferretería Domínguez

Elaboración: Autor

Gráfico 16. Nuevo modelo de gestión para mejorar la rentabilidad de Ferretería Domínguez



Análisis

El 67.1% de los entrevistados, expresó que se debería diseñar o acoger un modelo de gestión administrativa financiera destinado a mejorar la rentabilidad de la Ferretería Domínguez, a través de capacitación al personal, promociones, difusión y publicidad, entre otros.

Para el 32.9% no es necesario el diseño de un nuevo modelo de gestión, debido a que el actual, basado en la adopción de medidas, según las circunstancias y los hechos, le ha permitido posicionarse en el mercado.

4.2.3. Resultados de la Entrevista dirigida al Gerente General y Director del área financiera de Ferretería Domínguez

Se puntualizan las versiones expresadas por el Gerente General, el mismo que se identifica con la letra a) y del Director del Área financiera con la letra b).

Pregunta 1: ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativo-financiera de la Ferretería Domínguez en relación a la rentabilidad en el período 2013-2014?

- a. Este año se evalúa como una gestión eficiente en relación a otros años anteriores.
- b. La gestión es muy buena, se la puede observar en la rentabilidad de la empresa.

Pregunta 2: ¿De qué manera podría usted calificar su gestión administrativa y financiera en la Ferretería Domínguez con relación al cumplimiento de las políticas y estrategias?

- a. Diría que muy buena
- b. La califico como de muy buena

Pregunta 3: ¿Las decisiones administrativas financieras se han basado en la información obtenida al analizar los datos recogidos de clientes, procesos y productos?

- a. Si, así ha sido y será siempre
- b. Han servido como referente para tomar decisiones

Pregunta 4: ¿Cómo verifica usted los procesos administrativos y financieros que se aplican en la Ferretería Domínguez respecto al cumplimiento de las políticas y estrategias?

- a. Personalmente me encargo de evaluarlos y verificar las facturas
- b. Constatando que se cumplan las disposiciones de la gerencia

Pregunta 5: ¿De qué manera evalúa usted la gestión administrativa de la Ferretería Domínguez?

- a. Muy buena y dedicada
- b. A través de los resultados financieros

Pregunta 6: ¿Cómo comprueba usted que la gestión financiera es eficiente en la Ferretería Domínguez?

- a. Por el orden y las ventas que se realizan en la Ferretería
- b. Lo medimos en relación a los logros alcanzados

Pregunta 7: ¿Ferretería Domínguez revisa, evalúa y mide su sistema de gestión de la calidad y los resultados obtenidos?

- a. Lo hace pasando cierto tiempo
- b. El monitoreo es permanente con la finalidad de alcanzar la calidad

Pregunta 8: ¿Considera usted que se debe diseñar un modelo de gestión administrativo-financiera para el mejoramiento de la rentabilidad de la Ferretería Domínguez?

- a. Para el futuro creemos que si
- b. Si, se debe diseñar un modelo

4.2.4. Resultados del Análisis a los Estados Financieros de Ferretería Domínguez

4.2.4.1. Datos para el análisis de la información financiera

Cuadro 17. Información básica para el análisis financiero

CUENTAS	2014	2013
ACTIVO		
A- ACTIVO NO CORRIENTE / ACTIVO FIJO	124058	124058
I. Inmovilizado material	124058	124058
B - ACTIVO CORRIENTE /ACTIVO CIRCULANTE	88018	126524
I. Existencias	65643	71862
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	13636	40562
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	13636	20000
2. Otros deudores		20562
III. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	8740	14100
Total Activo	212077	250583
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		
A-PATRIMONIO NETO	39424	200583
A-1. Fondos propios		
I. Capital	39424	200583
1. Capital	39424	200583
B-PASIVO NO CORRIENTE	65000	0
I. Deudas a largo plazo	65000	0
1. Otras deudas a largo plazo	65000	
C-PASIVO CORRIENTE	107653	50000
I. Deudas a corto plazo	15537	35000
1. Deudas con entidades de crédito	15537	35000
II. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	92115	15000
1. Proveedores	92115	15000
Total Patrimonio Neto y Pasivo	212077	250583
OTROS DATOS PARA EL ANÁLISIS		
Ventas	440443	509532
Beneficio Neto (resultado neto, después de impuestos)	715	3492
Compras (proveedores)	408090	483574

Fuente: Anexo 3

Elaboración: Autor

Como se observa en el cuadro anterior, los activos de Ferretería Domínguez, en el año 2013 fueron de USD 250583, mientras que en el año siguiente disminuyeron a USD 212077.

Las ventas en el año 2013 ascendieron a USD 509532. Para el año 2014, se aprecia un descenso a USD 440443. La utilidad se reduce considerablemente.

4.2.4.2. Análisis Vertical y Horizontal

- Análisis vertical

Cuadro 18. Análisis vertical

BALANCE GENERAL				
CUENTAS	2014	%	2013	%
TOTAL ACTIVO	212077		250583	
Activo Fijo	124058	58.50%	124058	49.51%
Activo Circulante	88018	41.50%	126524	50.49%
Existencias	65643	30.95%	71862	28.68%
Realizable	13636	6.43%	40562	16.19%
Disponible	8740	4.12%	14100	5.63%
PATRIMONIO NETO y PASIVO	2014	%	2013	%
Total	212077		250583	
Patrimonio Neto	39424	18.59%	200583	80.05%
Pasivo Largo Plazo	65000	30.65%	0	0.00%
Pasivo Corto Plazo	107653	50.76%	50000	19.95%

Fuente: Cuadro 17

Elaboración: Autor

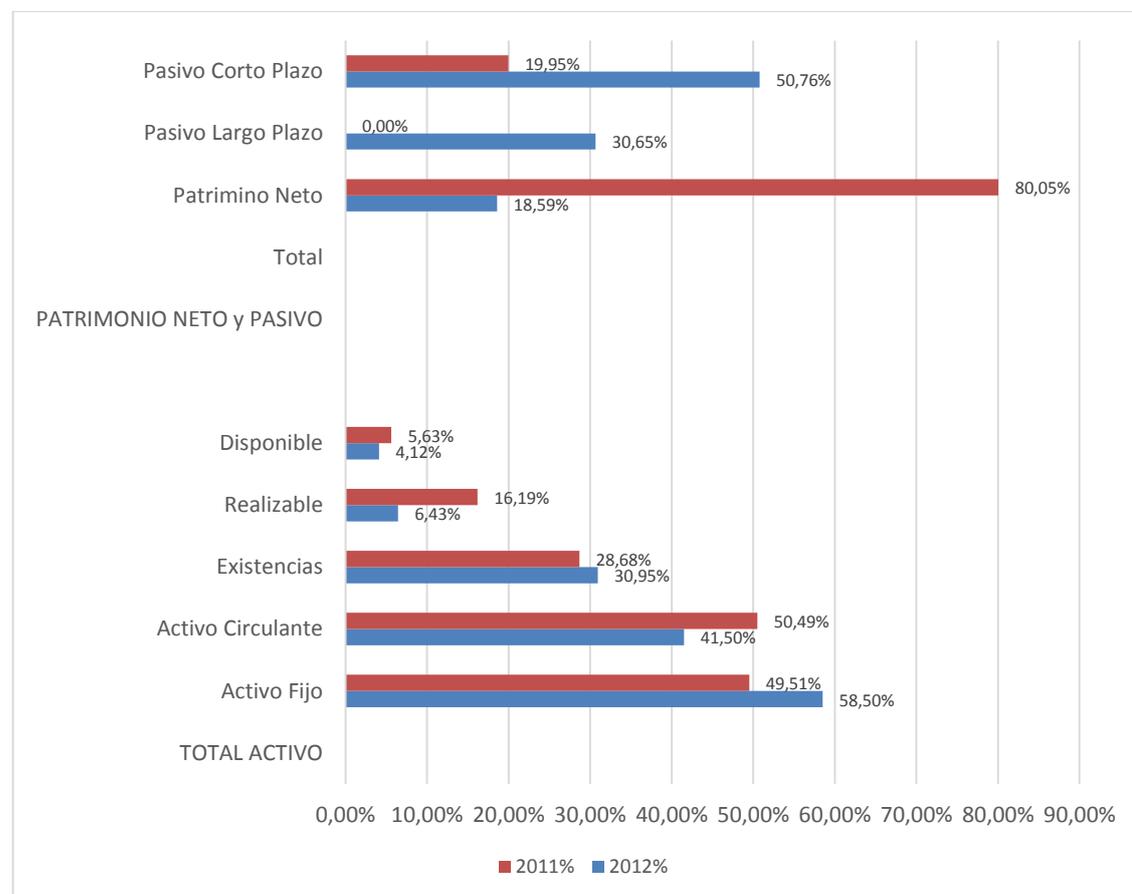


Gráfico 17. Análisis vertical de Ferretería Domínguez

El activo circulante y el activo realizable registran una descenso en su participación porcentual; el primero de 50.49% en el 2013, disminuye a 41.50% para el año siguiente. En el segundo caso de 16.19% en el 2013, disminuye a 6.43% en el 2014, lo que se traduce en un buen síntoma relacionado con la gestión de recuperación de las cuentas por cobrar.

El pasivo a corto plazo creció aumentó de 0% en el año 2013 a 30.65% en el 2014, mientras que el pasivo de largo plazo representó el 50.76% en el último año. Es notoria la participación porcentual en la disminución del patrimonio, originado por el traslado de parte de este al patrimonio de la agencia ubicada en el centro de la ciudad.

- **Análisis horizontal**

Cuadro 19. Análisis horizontal

BALANCE GENERAL	
CUENTAS	2014-2013
ACTIVO	-15.37%
Activo Fijo	0.00%
Activo Circulante	-30.43%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	-15.37%
Patrimonio Neto	-80.35%
Pasivo Largo Plazo	0.00%
Pasivo Corto Plazo	115.31%

Fuente: Cuadro 17

Elaboración: Autor

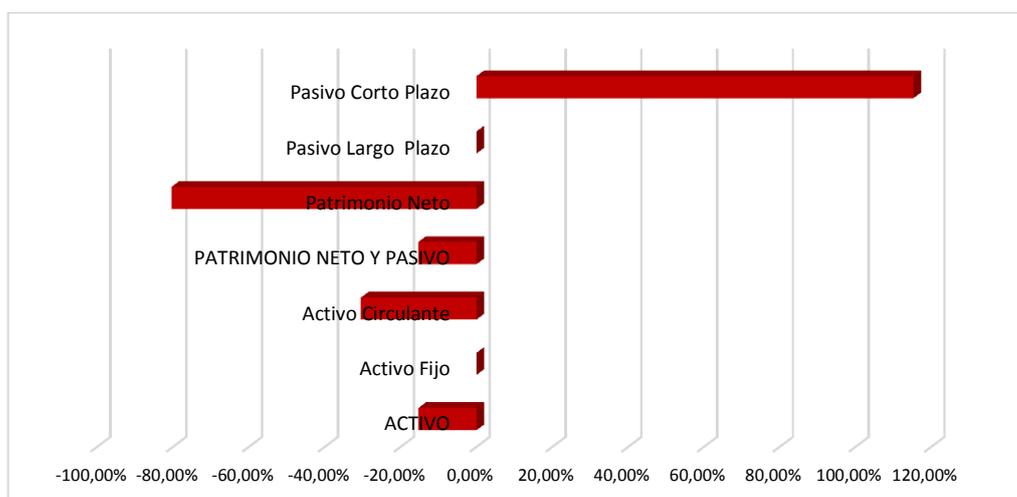


Gráfico 18. Análisis horizontal de Ferretería Domínguez

En el cuadro y gráfico anterior, puede notarse que el patrimonio neto ha decrecido a -80.35%, motivado, como se señaló anteriormente, por el traslado de parte del patrimonio a la agencia central.

El pasivo a corto plazo se incrementó al 115.31%, originado por nuevas obligaciones con los acreedores de la empresa. El pasivo circulante registra decrecimientos en el orden del -30.43% promedio anual.

▪ **Análisis con indicadores financieros**

Cuadro 20. Razones financieras de Ferretería Domínguez

TIPO DE INDICADOR	2014	2013
RENTABILIDAD		
Rentabilidad Financiera	1.81%	1.74%
Rentabilidad Económica	0.34%	1.39%
Rentabilidad del Capital	1.81%	1.74%
Rentabilidad de las Ventas	0.16%	0.69%
FONDO de MANIOBRA (Capital de trabajo)		
Fondo de Maniobra	-19634	76524
Ratio Fondo Maniobra (FdM)	-0.2	1.5
Ratio FdM en días	-16.0	54.1
LIQUIDEZ		
Liquidez	0.82	2.53
Tesorería (Acid Test)	0.12	1.09
Disponibilidad	0.08	0.28
ENDEUDAMIENTO y autonomía		
Endeudamiento	4.38	0.25
Endeudamiento Corto Plazo	2.73	0.25
Autonomía	0.23	4.01
GARANTÍA y estabilidad		
Garantía	0.72	2.48
Consistencia	1.91	0.00
Estabilidad	1.19	0.62
ROTACIÓN ACTIVOS y días pago/cobro		
Rotación activo	2.08	2.03
Rotación activo fijo	3.55	4.11
Días cobro clientes	11.15	14.13
Días pago proveedores	81.26	11.17

Fuente: Cuadro 17

Elaboración: Autor

De la información obtenida a través de los estados financieros, se obtuvieron las razones financieras que se muestran en el cuadro 20.

Rentabilidad

Las razones de rentabilidad sirven para comparar el resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden cómo la empresa Ferretería Domínguez ha utilizado eficientemente sus activos en relación a la gestión de sus operaciones

La rentabilidad financiera es la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre los recursos propios, es decir, la eficiencia en la utilización del activo. En el año 2013, este indicador alcanzó el 1.74%, para el año siguiente ascendió a 1.81%. Estos resultados no superan el costo de oportunidad, es decir la tasa de interés del mercado que se ubica en el 15% aproximadamente, por lo que la empresa estaría perdiendo dinero.

La rentabilidad económica o del activo, relaciona el concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa. En el año 2013 este indicador era de 1.39% para el 2014, desciende a 0.34%. Se percibe una disminución de la rentabilidad que obtienen los accionistas, es decir hay falta de eficiencia en la utilización del activo.

El indicador de rentabilidad del capital expresa la relación porcentual de la rentabilidad neta sobre el capital social. Ferretería Domínguez obtiene resultados similares a los de la rentabilidad financiera. En ambos años, 2013 y 2014, los porcentajes son muy bajos, con lo que se puede definir que no hay prosperidad económica en la empresa.

El índice de rentabilidad de las ventas mide la relación entre precios y costos. En el año 2013, este índice es de 0.69%, disminuyendo a 0.16% en el 2014. Se determina que no se han obtenido mayores beneficios producto del volumen de ventas de la empresa.

Fondo de Maniobra

Por norma general, los resultados del fondo de maniobra o de capital de trabajo siempre deben ser positivos, sin embargo en el año 2013, se observa un decrecimiento en este indicador, con lo que se estima han existido dificultades en el desempeño operativo de la Ferretería.

El ratio de fondo de maniobra mide la proporción del capital de trabajo respecto al exigible a corto plazo. En el año 2013, fue de 1.5, en tanto que decreció negativamente a -0.2 en el 2014. En el primero año este indicador es aceptable, puesto que se considera así cuando supera el 0.5, mientras que para el 2014, este resultado es inaceptable.

La razón Fondo de Maniobra en días para el año 2013, se ubicó en 54.1, mientras que descendió a -16 en el 2014. Este indicador expresa los días en que tarda en regenerarse el capital de trabajo en reciprocidad con las ventas. La sugerencia técnica señala que mientras menos días exista en reproducirse, sería mejor para la empresa, situación que no ha sucedido en Ferretería Domínguez.

Liquidez

Como se puede apreciar, en el 2013, el indicador de liquidez se ubicó en 2.53, para el año siguiente descendió a 0.82. Es recomendable que esta razón se encuentre distante de 1 y cercano a 2.

El exceso de la razón sobre el óptimo 2, expresa que hay activos circulantes ociosos (año 2013), en tanto que por debajo de 1.5 la empresa se encuentra en una condición peligrosa, con lo que existirían dificultades de pagos con los acreedores.

La razón de tesorería o de prueba ácida en el año 2013 fue de 1.09, mientras que en el 2014 descendió a 0.12. La sugerencia técnica explica que su

resultado debe ubicarse en torno a 1, sin embargo en el año 2014, la situación no ha sido tan favorable para la empresa, pues ha existido la posibilidad de suspensión de los pagos a terceros debido a la falta de activos líquidos o circulantes en cantidades suficientes.

El índice de liquidez de disponibilidad fue de 0.28 en el 2013, disminuyendo considerablemente a 0.08 en el año 2014. A excepción de este año, en el 2013 ha existido una mayor capacidad de la empresa para hacer frente al exigible a corto plazo. Se sugiere técnicamente que el indicador se encuentre en próximo a 0.3.

Endeudamiento y autonomía

El endeudamiento mide el grado en que la empresa es financieramente dependiente de terceros, como entidades bancarias, accionistas, otras empresas, entre otros.

El indicador de endeudamiento se situó en 0.25 en el año 2013, mientras que se incrementó a 4.38 el año siguiente. Es recomendable que esta razón no sea mayor que 1, de lo contrario se exhibe un alto nivel de endeudamiento y de dependencia financiera para con los acreedores, como ocurrió en el último año del análisis.

El índice de endeudamiento a corto plazo registra variaciones significativas, por ejemplo de 0.25 en el 2013, asciende a 2.73 en el 2014. A nivel técnico es aconsejable que cuanto menor sea este indicador, mejor será para la empresa, por lo que el año 2013 fue en resumen un año con mejores niveles de endeudamiento en relación al 2014.

El indicador de autonomía, mide la autonomía de la empresa respecto a terceros. Mide el tanto por ciento que la propiedad de la empresa es dueña de la misma. Generalmente suele ser mayor de 50%, pues de lo contrario la mayor parte de la empresa estaría en manos de terceros. En el 2013, existe un alto nivel de independencia, mientras que en el 2014, se reduce al 23%, con lo que

los acreedores cuentan con un mayor nivel de propiedad sobre los bienes de la empresa.

Garantía y estabilidad

El índice de garantía expresa el aval que la empresa ofrece a sus acreedores para hacer frente a sus obligaciones de pago. Así, en el año 2013 se ubicó en 2.48, mientras que desciende a 0.72 en el 2014. Según los especialistas este indicador no debe ser inferior a 1.5. El año 2013 muestra un importante resultado, mientras que en el 2014, existe una notable disminución, lo que expresa que existe una pérdida de garantía de la empresa para con otras empresas industriales, comerciales y bancarias.

El indicador de consistencia mide la correlación existente entre el total de activos fijos de la sociedad en relación con el total del exigible a largo plazo. En el año 2013 el indicador es 0, mientras que en el 2014 asciende a 1.91. Generalmente se recomienda que el índice tenga un valor de 2, notándose una buena consistencia de la empresa en el último año analizado.

El índice de estabilidad en el año 2013 se ubicó en 0.62, ascendiendo a 1.19 para el año siguiente. Es recomendable que el resultado sea menor a 1. En el primero año la situación es mejor en relación al 2014, por lo que se observa la gestión de la empresa por mantener un adecuado nivel de estabilidad.

Rotación de activos

La rotación de activos mide el número de veces al año que la empresa Ferretería Domínguez realiza las ventas sobre su total de activos. Por tanto, nos da una idea general sobre la actividad en ventas de la empresa. Es decir, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Se sugiere que a mayor rotación total de activos más beneficioso para la empresa pues genera mayor valor de venta por cada inversión en el activo.

El año 2014 ha sido mejor en Ferretería Domínguez en relación al año 2013, en cuanto a la rotación del activo, puesto que existe un indicador más alto.

El índice de rotación del activo fijo es superior en el 2013, nótese 4.11 en relación a 3.55 del 2014, Sin embargo puede manifestarse que son buenos resultados, en razón que a mayor rotación de activos fijos es más beneficioso para Ferretería Domínguez, pues logra colocar un mayor valor en el mercado de lo que se ha invertido en activo fijo.

La razón días de cobro de clientes mide el número de días que por término medio tardan los clientes en pagar, es decir el tiempo que transcurre desde la venta hasta el cobro. Se evidencian buenos resultados del índice, puesto que en ambos casos, los días en que se tardan en cobrar a los clientes son inferiores a 15. Véase de 14.13 en el 2013, desciende a 11.15, evidenciándose una mejora en la gestión para el año 2014 por parte de sus directivos.

El índice de días de pago a proveedores mide el número de días que por término medio se tarda en pagar a los proveedores, es decir, el tiempo que transcurre desde la compra hasta el pago. Para el año 2013, la razón es de 11.17 días, lo que demuestra que ha existido una alta exigibilidad para pagar a los acreedores, sin considerar que en ese mismo año, se cobraba en promedio tres días después.

El año 2014, está caracterizado por una importante decisión de los propietarios y directivos de Ferretería Domínguez, puesto que los días de pagos ascienden a 81.26, frente al cobro que se ubicó en 11.17 días, esto significa que la empresa aprovechó al máximo el crédito que le ofrecieron sus proveedores.

Referente a los Estados Financieros, se puede destacar:

- En el año 2014 las ventas caen un 15,68 % en relación al año 2013; en ventas con tarifa 12% bajaron USD\$82453,10 y las ventas tarifa 0% aumentaron a \$13364,49

- En el año 2014 se realizaron menos compras con una diferencia de \$ 75483,63 y hubo mayor rotación de inventario.
- En el año 2014 la utilidad bruta en venta también cae de \$ 45938,15 (año 2013) a 26133,79 (año 2014) un 43.11%
- Los valores de los activos fijos del año 2013, son exactamente los mismos del año 2014; igual que su depreciación, esto es inaceptable porque al año se debió de haber adquirido algún activo o en su defecto se debió de haber dado de baja a algún activo que concluyo su vida útil. En cuanto a la depreciación, tampoco es aceptable por que se debió de haber realizado su respectiva amortización.

Observaciones generales en los Balances y Estados de Resultados:

- En el Balance General Interno, se debe reflejar la evolución del Patrimonio.
- En el Estado de Resultado del 2013, el monto de los beneficios no es el correcto porque no tienen relación con los datos y cuentas entregados.
- No se está considerando el rubro de vacaciones
- En el año 2013 el fondo de reserva debería ser el aproximado del Décimo Tercero.
- Como se trata de un contribuyente Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad, se debería incluir en el Estado de Resultado los Valores de Gastos Personales Deducibles, de esta manera reflejar el Resultado del Ejercicio.
- Personificar a que se refiere el rubro de Otros Activos, y si tiene que ver con la actividad del negocio.
- El Rubro de Terreno debe estar ubicado como Activo Fijo No Depreciable.
- En el Pasivo deberían haber descrito las obligaciones bancarias, la corriente como corriente y la que tiene registrada a largo plazo, ubicar en el Pasivo No Corriente.

NEC 1 - NIC 1: PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

La NIC prohíbe la presentación de ingresos o gastos como “partidas extraordinarias”.

En el balance, obliga la distinción de activos y pasivos como corrientes y no corrientes, como categorías separadas, excepto cuando la presentación basada en el grado de liquidez proporcione información relevante que sea más fiable.

Toda entidad cuyo E/F cumplan la NIIF's, efectuara en las notas una declaración explícita y sin reservas de dicho cumplimiento.

La NIC incluye guías de procedimientos cuando por alguna circunstancia no es posible cumplir los requisitos establecidos por una norma o interpretación.

NIC 16- NEC 12 (PPE) – NEC 13 (DEPRECIACION) PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO

Señalan el tratamiento contable de este rubro. Estas normas fueron emitidas en 1999 en base a las NIC 16 Y 4 respectivamente versiones 1993/1994.

Las prioridades de su inicio deben ser registrados por su costo. Posteriormente la entidad elegirá como política contable el modelo del costo o el modelo de revaluación.

El importe depreciable de un activo se distribuirá de forma sistemática a lo largo de su vida útil, de forma que represente fielmente el patrón de consumo y los beneficios económicos futuros. El nuevo reglamento de LRTI (Ley de Régimen Tributario Interno) señala que si los porcentajes establecidos como máximos (tradicionales) fueren superiores a su naturaleza vida útil y técnica contable, se aplicaran estos últimos.

Depreciación; se depreciará de forma separada cada parte de un elemento de propiedades, planta y equipo que contengan un costo significativo con relación al costo total.

En la adopción por primera vez de las NIIF's se contabilizará los posibles cambios de la vida útil estimada en forma prospectiva, desde el momento en que se haga el cambio en la estimación contable. Las compañías podrán elegir como costos atribuidos de una PPE, el valor razonable en la fecha de transición a las NIIF's, el valor que proceda de la revaluación según las NEC anteriores, o el valor razonable en las fechas de un hecho tal como una privatización o una oferta pública de compra. La depreciación posterior se pasará en ese costo atribuido y comenzara a partir de enero del 2009.

Las prácticas contables y políticas gerenciales son que las empresas utilicen los porcentajes reglamentarios de depreciación con el objeto de obtener beneficios fiscales; adicionalmente los inmuebles se presentan subvaluados por dos razones: por ser depreciados a 20 años y por mantener un costo de origen incluida la revalorización bastante subestimada.

DEPRECIACIÓN - EFECTO CONTABLE

Al ser registrada adecuadamente la depreciación, los activos fijos quedaran apropiadamente valorados.

4.3. DISCUSION DE LA INFORMACION OBTENIDA EN RELACION A LA NATURALEZA DE LA HIPOTESIS

4.3.1. Comprobación/disprobación de la hipótesis

El proceso investigativo y la búsqueda de la verdad sobre la gestión emprendida por los administradores, directivos y ejecutivos de Ferretería Domínguez, plantea la necesidad de comprobar la hipótesis esbozada inicialmente de manera general, para cuyos efectos, se han comparado los resultados alcanzados por medio de la investigación de campo, así como a través de la información secundaria obtenida en la empresa.

4.3.1.1. Hipótesis general

La inadecuada gestión administrativa financiera incide negativamente en la rentabilidad y el desarrollo organizacional de Ferretería Domínguez

El 60% de la población de empleados que labora en Ferretería Domínguez, expresa que la empresa si evalúa la gestión financiera a través de indicadores de rentabilidad, por lo que el 60% considera que los resultados de la gestión sobre la rentabilidad son excelentes, mientras que el 40% estima que son muy buenos.

El 67.1% de los clientes de Ferretería Domínguez que fueron encuestados, señalan que es necesario diseñar un modelo de gestión administrativo financiero con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa. Los directivos y ejecutivos califican de muy buena la gestión en relación a otros años.

Puede identificarse a través de la investigación de campo que ha existido una gestión administrativa financiera adecuada, razonable y pertinente, por lo que esto se ha traducido en gestiones y decisiones importantes que se han traducido en indicadores convenientes de rentabilidad, sin embargo el análisis

financiero, permite identificar que no ha existido una adecuada, sino una inadecuada gestión administrativa financiera.

Los índices de rentabilidad hallados, son inferiores al costo de oportunidad y del capital existente en el mercado, sin embargo los esfuerzos por mejorar la obtención de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización se lo puede percibir en la disminución del período de cobro a los clientes y el incremento de los tiempos de pagos a los proveedores de los bienes y servicios de la Ferretería.

Lo expresado previamente permite comprobar la hipótesis general de trabajo en esta investigación.

4.3.2. Conclusiones parciales

- Según los clientes, el personal administrativo y sus directivos, en Ferretería Domínguez ha existido una adecuada gestión administrativa financiera que ha incidido en la rentabilidad de la empresa, sin embargo esto contrasta con el análisis de la rentabilidad de la empresa.
- Las razones financieras de: Fondo de Maniobra, Liquidez y Endeudamiento no muestran resultados favorables para la empresa, especialmente en el año 2014, donde los resultados no se evidencian como el producto de un adecuado nivel de gestión administrativo financiero por parte de administradores, directivos y ejecutivos de Ferretería Domínguez.
- Los clientes de Ferretería Domínguez de manera mayoritaria y los empleados de la empresa, consideran fundamental el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa financiera que permita mejorar la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Un entusiasmo ardiente,
respaldado por sentido
común y persistencia, es la
cualidad que con más
frecuencia lleva al éxito

Dale Carnegie

5.1. CONCLUSIONES

La investigación, como proceso sistemático, ordenado, dirigido y organizado, desplegado a lo largo de esta tesis, nos permite concluir.

- La gestión administrativa financiera de los directivos y ejecutivos de Ferretería Domínguez se ha orientado a evaluar la gestión financiera de la empresa, de tal manera que esta se realice de manera eficiente, sin embargo, los resultados en el ámbito de la rentabilidad no han sido los más beneficiosos para la institución.
- Las estrategias administrativas financieras adoptadas por ferretería Domínguez se han dirigido al fomento de la competitividad en el mercado ferretero, por medio de la oferta de productos a precios razonables y a través de las innovaciones tecnológicas en los productos que ofrece.
- Los indicadores de rentabilidad en los años estudiados, esto es 2013 y 2014, presentan porcentajes realmente bajos en relación al costo de oportunidad que tendrían nuevas inversiones en otras actividades productivas y comerciales. Si se comparan estos índices con el costo del capital, se determina que se están originando pérdidas, puesto que los recursos de la empresa, podrían colocarse libremente en el sistema financiero local. En si estos resultados no han permitido adoptar las decisiones más importantes en Ferretería Domínguez.

5.2. RECOMENDACIONES

Las conclusiones previas, permite efectuar las siguientes recomendaciones:

- Socializar a los directivos y ejecutivos de Ferretería Domínguez, los resultados a nivel de rentabilidad y de todos los índices financieros generados en la empresa a través de sus estados financieros, con la finalidad de conocer la situación económica de la institución y aplicar los procedimientos técnicos y metodológicos apropiados para evaluar la gestión financiera de todos los integrantes de la organización.
- Implementar estrategias administrativas financieras en aspectos y áreas relacionadas con: Modernización logística y de infraestructura institucional, prestación del servicio de transporte, sistematización de los procesos administrativos financieros, capacitación del personal que labora en todos los departamentos, fomento de la competitividad, evaluar periódicamente las opciones de financiación, diversificar las inversiones, efectuar el análisis mensual a través de las razones financieras y analizar los estados financieros mensualmente.
- Diseñar e implementar una propuesta de un modelo de gestión administrativa financiera con el objetivo de mejorar la rentabilidad de Ferretería Domínguez. Este requerimiento es necesario, a la luz de los indicadores de rentabilidad obtenidos en los años 2013 y 2014 y a las apreciaciones de los encuestados, como: empleados, directivos y los clientes, quienes consideran esta alternativa como una necesidad empresarial.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA ALTERNATIVA

Hay quien cruza el bosque y
sólo ve leña para el fuego

Lev Nikolaievich

6.1. TITULO DE LA PROPUESTA

Modelo de gestión administrativa financiera para el mejoramiento de la rentabilidad de Ferretería Domínguez

6.2. JUSTIFICACION

Los indicadores de rentabilidad, tanto financiero, económico, de capital y de ventas se encuentran por debajo del rango normal estimado para las empresas, sus resultados son inferiores al costo del capital y de oportunidad del mercado.

Los índices de liquidez en el primero de los años parece excesivo, mientras que en el segundo resulta insuficiente, igual ocurre con los indicadores de endeudamiento que en el último año resulta más grande de lo normal.

La falta de monitoreo de manera permanente, tanto mensual, como anual no han permitido tomar las decisiones más oportunas y adoptar los correctivos necesarios para la buena marcha administrativa y financiera de Ferretería Domínguez.

La empresa no ha adoptado las estrategias pertinentes, de tal manera que esto ha incidido en los resultados de la organización, impidiendo el crecimiento ordenado y organización de la ferretería.

Los directivos y ejecutivos de la empresa estiman que se tiene que realización la implantación de un nuevo modelo de gestión administrativa financiera, como un requisito para competir y participar activamente en el mercado.

El personal administrativo y los clientes de Ferretería Domínguez están convencidos al punto de considerar necesario la implementación de un nuevo modelo de gestión.

La necesidad de innovar el rumbo de la organización a través de un nuevo modelo de gestión, que se traduzca en buenos y excelentes resultados en la rentabilidad de la empresa, tendrá como beneficiarios directos a los directivos de la organización, a sus empleados y de manera indirecta a los consumidores y demandantes de la empresa.

6.3. FUNDAMENTACIÓN

Según Taylor⁴, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Fayol⁵ (2009) parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

⁴ Frederick Christian Winslow Taylor (20 de marzo de 1856 - 21 de marzo de 1915) fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica

⁵ Henri Fayol fue uno de los principales contribuidores al enfoque clásico de la administración. Nació en Constantinopla, en el seno de familia burguesa, vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años.

6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

1. Planeación: involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
2. Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
3. Dirección: conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
4. Coordinación: armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
5. Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

El entorno empresarial exige administrar bien los recursos, tanto humanos, técnicos, informáticos y monetarios. La debida utilización y distribución de ellos hace posible la obtención de buenos resultados para la empresa, los que se manifiestan en los estados financieros y se traducen en indicadores financieros que permiten conocer el desempeño de la gestión y de la organización como un todo.

La gestión financiera o gestión de movimiento del efectivo, es el complemento de la gestión administrativa para alcanzar los objetivos y las metas de la empresa. La ausencia de una de ellas no permitirá alcanzar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

La gestión financiera eficiente significa tomar buenas decisiones, orientadas a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo al mismo tiempo el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa.

La construcción de un ambiente favorable para la gestión financiera implica la creación y desarrollo de tres elementos claves:

El primero, la construcción de una “cultura financiera sana”, que promueva y motive las buenas prácticas en el uso de los recursos empresariales.

El segundo es el “aprendizaje permanente del tema financiero” y el desarrollo de competencias adecuadas, lo cual abarca necesariamente, desde la capacidad de análisis y entendimiento claro de la actual situación financiera de la empresa, hasta la capacidad para diseñar y ejecutar una estructura financiera sólida soportada en la previsión y la planeación. En ese sentido, la formación en gestión financiera deber ser una prioridad para las empresas.

El tercer elemento, es la implementación de un sistema de información que se constituya en un soporte efectivo para proyectar, monitorear y evaluar la gestión de la empresa. Esto implica que un sistema de información debe integrar: información contable-financiera, estados financieros, indicadores de gestión, sistema de costos, presupuestos y flujo de caja entre otros.

En la normativa constitucional de la República del Ecuador, sobre las formas de organización de la producción y su gestión, se manifiesta:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

En el Ecuador el Código de la Producción aprobado en el año 2010, en su artículo 1 expresa que:

Art.- El ámbito de esta normativa abarcará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo, con especial énfasis en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas y en la producción de bienes ambientalmente responsables; buscará incentivar las inversiones privadas en el país, nacionales o extranjeras, con el fin de asegurar patrones de producción y consumo sustentables en el que se priorice el desarrollo humano y un crecimiento sostenible, a través de inversiones con altos efectos multiplicadores, que generen una amplia demanda de trabajo de calidad, formen fuertes encadenamientos productivos, incrementen la productividad, creen valor agregado, diversifiquen la oferta exportable, asimilen tecnologías adecuadas, garanticen la soberanía y seguridad alimentaria, promuevan el desarrollo territorial y permitan una inclusión competitiva e inteligente del país en los mercados globales.

En última instancia, se busca modificar el modelo extractivista primario y concentrador en que se ha basado la producción, el comercio y las inversiones en el Ecuador. Además se busca impulsar los mecanismos de un comercio justo y un mercado más transparente.

Los antecedentes expuestos, fundamentan la propuesta de un nuevo modelo de gestión para Ferretería Domínguez.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. General de la Propuesta

Diseñar de un modelo de gestión administrativa financiera orientada a la rentabilidad de Ferretería Domínguez.

6.4.2. Específicos de la Propuesta

1. Analizar e implementar el modelo de gestión administrativa financiera orientada a la rentabilidad, más adecuado para Ferretería Domínguez.
2. Determinar las estrategias más idóneas que permitan fortalecer y desarrollar el modelo de gestión administrativa financiera orientada a la rentabilidad
3. Identificar y determinar los recursos que se emplearán en la ejecución e implementación del modelo de gestión administrativa financiera.

6.5. IMPORTANCIA

El modelo de gestión administrativa financiera orientada al mejoramiento de la rentabilidad resolverá el problema existente en la actualidad.

Los indicadores financieros y la investigación de campo exigen el diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión. En tal sentido esta necesidad corresponde a un requerimiento de la empresa y de los consumidores de la empresa.

La importancia de este modelo estriba en que su ejecución definirá: ¿Qué debe hacerse?, ¿Quién debe hacerlo y sus responsables?; ¿Dónde, cuándo y cómo debe hacerse? para alcanzar los resultados óptimos en la empresa.

El modelo demanda la participación activa de todos los involucrados en la organización en conjunción con los recursos que se dispone, midiendo las oportunidades y minimizando las desventajas y los riesgos a los cuales podría enfrentarse Ferretería Domínguez.

6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FISICA

La presente propuesta alternativa se desarrollará en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, en la oficina principal localizada en Bolívar 608 y la Sexta en el centro comercial y bancario de la ciudad.

6.7. FACTIBILIDAD

Esta propuesta es factible, puesto que resolverá un problema existente en la empresa a partir del año 2013.

La ausencia de una adecuada gestión administrativa financiera orientada a la rentabilidad no ha permitido tomar decisiones que permitan corregir las distorsiones y desviaciones en las finanzas y en la organización de tal manera que constituye una opción válida que determinará el rumbo de la empresa en los años venideros.

Esta propuesta es factible, en razón de las exigencias de la legislación empresarial y en las oportunidades concedidas por el gobierno del Econ. Rafael Correa, que estimula el desarrollo de las actividades productivas, comerciales y de servicios a nivel micro y empresarial, razón por la cual se han abierto nuevos mercado y líneas de créditos a tasas de interés razonables.

Es conveniente el desarrollo de esta propuesta, por cuanto constituirá un ejemplo a seguir por el resto de las entidades del sector ferretero y del comercio en general, quienes deberán monitorear permanentemente sus resultados, con la finalidad de evitar dificultades financieras en sus organizaciones.

6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.8.1. Plan de Trabajo

La implementación de la propuesta requiere de una serie de actividades, responsables, tiempo y recursos financieros necesarios para promover los cambios administrativos financieros que requiere Ferretería Domínguez, con la finalidad de aumentar su participación en el mercado y el liderazgo en el sector ferretero de Quevedo.

Cuadro 22. Plan de Trabajo

Actividades	Responsable	Tiempo	Presupuesto
1. Socializar con los beneficiarios la importancia del modelo de gestión administrativa financiera	Directivo y ejecutivos	4 – 7 de febrero	50
1.1 Programar el Plan de Capacitación de la Gestión administrativa financiera	Directivo, ejecutivos y empleados	8 – 11 de febrero	100
1.2 Seleccionar los ambientes de trabajo	Directivo, ejecutivos y empleados	12 – 13 de febrero	200
1.3 Ejecutar la capacitación y recolección de evidencia	Directivo, ejecutivos y empleados	18 – 21 de febrero	800
2. Determinación de las estrategias para fortalecer y desarrollar el modelo de gestión	Directivo, ejecutivos y empleados	22 – 25 de febrero	50
2.1 Mejora administrativa al proceso de atención a los clientes	Directivo, ejecutivos y empleados	26 – 28 de febrero	150
2.2 Alineación de la misión, visión y valores corporativos	Directivo, ejecutivos y empleados	2 – 5 de marzo	50
2.3 Innovación tecnológica de la empresas	Directivo y ejecutivos	6 – 14 de marzo	800
3. Recursos que se emplearan en la ejecución del modelo de gestión	Directivo y ejecutivos	14 – 16 de marzo	50
3.1 Monitoreo del flujo de efectivo de la empresa	Directivo y ejecutivos	16 – 31 de marzo	100
3.2 Actualizar los estados financieros	Directivo y ejecutivos	8 de febrero – 31 de diciembre	50
3.3 Reinversión de las utilidades anuales en el plan	Directivo y ejecutivos	8 de febrero – 31 de diciembre	100
Total			2500

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autor

6.8.2. Análisis e implementación del modelo de gestión administrativo financiero orientado a la rentabilidad más adecuada para Ferretería Domínguez

▪ Análisis del modelo de gestión

La administración y la organización son fundamentales para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos y garantizar la supervivencia a lo largo del tiempo de forma satisfactoria.

La gestión de las empresas es uno de los aspectos claves para llevar de forma correcta el desarrollo y crecimiento de una empresa. De la gestión desplegada dependerá el éxito de la organización.

Los gerentes, directivos y ejecutivos son los encargados de llevar a cabo el proceso de planificación e interacción de todos los miembros de la organización de manera que todos los involucrados colaboren para que la empresa logre los objetivos y metas trazadas.

Lo más razonable para Ferretería Domínguez es tener que adoptar y desarrollar un modelo de gestión de la calidad de la administración y las finanzas.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.

- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Existen diversos modelos, que se utilizan en el ámbito empresarial. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM en 1992.

El modelo adecuado para Ferretería Domínguez es el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad o EFQM, puesto que utiliza un esquema lógico, denominado REDER. Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua.

El modelo lógico REDER, (RADAR en inglés) determina unos agentes facilitadores y unos resultados.

Los agentes facilitadores son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar). Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

- Determinar los resultados que quiere lograr la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que el centro educativo piensa hacer y el por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia.

- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El despliegue indica lo que realiza el centro educativo para poner en práctica el enfoque y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes
- Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades desarrolladas.

La evaluación permite conocer el desarrollo y el nivel o grado en que se van alcanzando los objetivos, es decir, la efectividad del enfoque y del despliegue.

La revisión supone readaptar el enfoque y el despliegue en aquellos casos en que se produzca una disfunción en el proceso de desarrollo de las acciones, así como planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

El modelo de gestión seleccionado se sustenta sobre los siguientes conceptos:

- Orientación hacia los resultados. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc.
- Orientado al cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio. La mejor forma de mantener al cliente y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial
- Liderazgo y constancia en los objetivos. Un adecuado liderazgo suscita en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.
- Gestión por procesos y hechos. El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se

toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.

- Desarrollo e implicación de las personas. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comporten valores, existe una cultura de confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos. La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.
- Responsabilidad social. El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético.

▪ **Implementación del modelo de gestión**

La ejecución del plan requiere la adopción de una serie de criterios y sub criterios propios del modelo, los cuales permitirán alcanzar la eficiencia administrativa y financiera y por tanto mejorar la rentabilidad de Ferretería Domínguez.

Criterio 1. Liderazgo

El liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando a Ferretería Domínguez hacia la mejora continua.

Subcriterios:

- 1.1. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos**

teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua

- 1.2. Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en Ferretería Domínguez**
- 1.3. Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios de la comercialización de la ferretería y con otros instituciones del sector ferretero y del entorno**
- 1.4. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y demás responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en Ferretería Domínguez**

Criterio 2. Planificación y estrategia

Por planificación y estrategia se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores de Ferretería Domínguez, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos de la empresa.

Subcriterios:

- 2.1. La planificación y estrategia de Ferretería Domínguez se basan en las necesidades y expectativas de los sectores vinculados con la empresa**
- 2.2. La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza Ferretería Domínguez sobre sus resultados y sobre el proceso de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora**

- 2.3. La planificación y estrategia de Ferretería Domínguez se desarrolla, revisa y se actualiza**
- 2.4. La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.**
- 2.5. La planificación y estrategia se comunican e implantan**

Criterio 3. Talento humano de la empresa

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la ferretería la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como en equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos

Subcriterios:

- 3.1. Planificación, gestión y mejora del talento humano**
- 3.2. Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad del talento humano de la empresa**
- 3.3. Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del talento humano de la ferretería**
- 3.4. Comunicación efectiva entre el personal de la ferretería**
- 3.5. Reconocimiento y atención al talento humano de la ferretería**

Criterio 4. Colaboradores y recursos

Este criterio se refiere al modo en que la ferretería gestiona eficazmente los recursos disponibles para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en la empresa.

Subcriterios:

4.1. Gestión de las colaboraciones externas

4.2. Gestión de los recursos económicos

4.3. Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos

4.4. Gestión de la tecnología

4.5. Gestión de los recursos de la información y del conocimiento

Criterio 5. Procesos

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr el crecimiento y desarrollo empresarial a través de la prestación de los servicios en la comercialización que ofrece Ferretería Domínguez.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades de la empresa, en consonancia con la planificación y la estrategia

Subcriterios:

5.1. Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en la empresa

- 5.2. Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados**
- 5.3. Los servicios y la comercialización de Ferretería Domínguez se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes y empleados**
- 5.4. Los productos ofrecidos por la empresa se gestionan sistemáticamente.**
- 5.5. Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los clientes, en relación con los productos que ofrece la empresa**

Áreas:

1. Determinar y satisfacer las necesidades de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.
2. Gestionar la información procedente de los contactos habituales con los clientes, incluidas las quejas y reclamaciones.
3. Implicación proactiva con los clientes para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.
4. Hacer un seguimiento de las ventas de los distintos productos de la empresa, en relación a la atención prestada a los clientes para determinar sus niveles de satisfacción.
5. Hacer un esfuerzo por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones con los clientes.

Criterio 6. Resultados de la comercialización en los clientes de la empresa

Este criterio se refiere a la eficacia en la comercialización de los productos en relación a los logros con los clientes de la empresa.

Los clientes de la empresa son todos aquellos que se benefician directamente de las actividades de la empresa.

Subcriterios:

6.1. Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes y empleados sobre la empresa, y se obtienen, entre otros medios, a través de las encuestas a los propios usuarios y a través del estudio de los productos y la atención en el servicio de la venta.

Áreas:

Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos:

1. La imagen de la empresa:

- Conocimiento que los clientes y empleados tienen sobre la empresa
- Satisfacción de clientes y empleados por su pertenencia y relación con la empresa.
- Accesibilidad del personal de la empresa
- Capacidad de respuesta de la empresa para resolver las demandas planteadas.
- Satisfacción de clientes y empleados con la comunicación entre ellos y la empresa.
- Satisfacción de empleados y clientes con las instalaciones y los accesos a la empresa.

2. Procesos de la empresa:

- Satisfacción de clientes y empleados por la administración de la empresa

- Percepción sobre las innovaciones establecidas en la empresa.

3. Organización y funcionamiento:

- Satisfacción de clientes, empleados, ejecutivos y directivos por los resultados de la empresa
- Satisfacción de empleados con la organización y funcionamiento general de la empresa.
- Satisfacción de clientes, empleados, directivos y ejecutivos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en la empresa
- Percepción sobre las innovaciones establecidas en la empresa
- Satisfacción de clientes y empleados por las colaboraciones establecidas con la empresa.
- Percepción del tratamiento de las quejas y reclamaciones.
- Percepción sobre el tiempo de respuesta a las quejas y reclamaciones.

4. Arraigo de los clientes en la empresa:

- Deseo de continuar comercializando con la empresa.
- Voluntad de promocionar y recomendar la empresa a otras personas.

6.2. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos de la empresa. La empresa compara los datos de las mediciones de la gestión y los resultados financieros obtenidos con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones de los empleados y clientes.

Áreas:

Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos:

1. La imagen externa de la empresa:

- Número y naturaleza de reconocimientos concedidos a los empleados y a la empresa.
- Número y carácter de las apariciones de la empresa en los medios informativos.
- Número de nuevos clientes en relación con la población potencial de la empresa

2. Procesos de la empresa:

- Resultados en las sucesivas evaluaciones de la gestión.
- Número y naturaleza de los proyectos de innovación y/o de mejora en los que participa la empresa en la sociedad.
- Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Rectificaciones a partir de las sugerencias e iniciativas de empleados y clientes que se han recibido.
- Logros en comparación con los objetivos previstos

3. Organización y funcionamiento:

- Número de quejas.
- Número y tipo de las demandas de información por parte de los clientes
- Grado de participación de los empleados en las actividades administrativas y complementarias de la empresa.
- Número y porcentaje de empleados que al finalizar un año de trabajo en la empresa acceden a capacitaciones para mejorar su posición en la empresa
- Número de incidencias disciplinarias.

4. Arraigo de los usuarios en el centro:

- Número de clientes que realizan compras y adquisiciones en la empresa por sugerencias de otros clientes
- Familiares de antiguos clientes que realizan compras y adquisiciones en la empresa
- Número de personas que han desistido o han dejado de realizar compras.

Criterio 7. Resultados en el talento humano

Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando la empresa en relación con el personal que lo integra.

Subcriterios:

7.1. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene de la empresa el talento humano que lo integra y trabaja en él, y se obtienen, entre otros medios, a través de encuestas al propio personal, a otros grupos de la empresa, y a través de las evaluaciones de rendimiento establecidas.

Estas medidas pueden hacer referencia a:

Áreas:

1. Motivación:

- Para implicarse en el proyecto de la empresa.
- Para participar en proyectos de innovación tecnológica y en la comercialización de nuevos productos.
- Para trabajar en equipo.

- Para realizar el plan de acción establecido por la empresa
- Para implicarse en los procesos de comunicación de la empresa
- Para implicarse en los planes de formación y capacitación en relación con la cualificación personal.
- Para participar en la toma de decisiones.
- Para participar en las colaboraciones externas establecidas por la empresa
- Para participar en los procesos de mejora y gestión del cambio.
- Para asumir responsabilidades individuales.
- Para tomar iniciativas propias.

2. Satisfacción:

- Por la imagen que ofrece la empresa hacia el exterior
- Por las formas de introducir los cambios.
- Por los resultados que se obtienen.
- Por la pertenencia a la empresa.
- Por el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa
- Por los reconocimientos recibidos.
- Por el trato justo recibido.
- Por los reconocimientos recibidos.
- Por los recursos de que dispone la empresa.
- Por la gestión de los recursos económicos.
- Por la condiciones de higiene y seguridad.
- Por el entorno y condiciones de trabajo.

7.2. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos de la empresa. La ferretería compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar

su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre la empresa tiene su personal.

Los indicadores de rendimiento en la empresa pueden hacer referencia a las siguientes áreas:

Áreas:

1. Logros:

- Cumplimiento de los objetivos previstos en la planificación anual
- Incidencia de los planes de capacitación en la consecución de los objetivos de la empresa
- Grado de consecución de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos. previstos por el centro en los proyectos de la empresa.

2. Motivación:

- Grado de participación en actividades de formación y desarrollo profesional.
- Participación en programas y equipos de mejora.
- Participación del personal en los objetivos y fines de la empresa.
- Grado de aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo de la empresa.

3. Satisfacción:

- Número y carácter de las menciones positivas que se hacen del talento humano
- Número de quejas y reclamaciones.
- Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.

- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas sugerencias o iniciativas del personal de la empresa.
- Grado de estabilidad del personal en la empresa.
- Número de conflictos entre el personal de la empresa
- Número de conflictos del personal con los clientes

4. Servicios:

- Grado de eficacia en la transmisión de la comunicación.
- Grado de satisfacción obtenida en el tratamiento de las quejas.

Criterio 8: Resultados en el entorno de la empresa.

Por resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia de la empresa a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

Este criterio medirá el impacto de Ferretería Domínguez en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal de la empresa.

8.1. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción de la empresa por parte de la sociedad, y se obtienen, a través de encuestas, informes y reuniones públicas, y de las relaciones con representantes sociales e institucionales.

Áreas:

Las medidas de la percepción de la empresa por parte de la sociedad pueden hacer referencia a:

1. Sus actividades como miembro integrante de la sociedad:

- Comportamiento del personal de la empresa en el exterior.
- Relaciones y actividades conjuntas con otras empresas del medio.
- Relaciones, en su caso, con las empresas de distinto tipo vinculadas a Ferretería Domínguez.
- Relaciones y actividades conjuntas con otras empresas.
- Actividad de reciclado de materiales y reducción de residuos

2. Implicación en la comunidad donde está:

- Impacto de la empresa en el nivel empresarial del entorno y de la localidad.
- Impacto de la empresa, en su caso, en los temas referentes al empleo.
- Acciones sociales en el entorno por parte de las personas que laboran en la empresa
- Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
- Cuidado y limpieza de las zonas externas a la empresa y de su entorno.

8.2. Indicadores de rendimiento

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos de la empresa. La empresa compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre la empresa tiene la sociedad.

Áreas:

- Reconocimientos explícitos recibidos por la empresa.
- Número de quejas realizadas por los clientes.

- Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de la respuesta.
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Número de incidentes relacionados con salud laboral y empresarial

Criterio 9: Resultados clave de la empresa

Por resultados clave de la empresa se entiende lo que consigue la organización respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

Subcriterios:

9.1. Resultados clave del rendimiento de la empresa

Áreas:

Estas áreas son los resultados clave planificados por la empresa y que dependen de los objetivos fijados por el mismo.

1. Resultados de los procesos clave.

- Resultados de la organización de la empresa.
- Resultados de los procesos establecidos para mejorar el clima empresarial
- Resultados de los procesos establecidos para la evaluación del talento humano

2. Resultados de la gestión de los directivos

- Grado de desarrollo de los fines objetivos y valores de la empresa
- Grado de implantación de criterios y procesos de mejora continua
- Nivel de implicación en colaboraciones externas con otras empresas

- Grado de reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros de las personas y/o instituciones vinculadas con la empresa.

3. Resultados en la planificación y estrategia

- Grado en qué las necesidades y expectativas de todos los clientes de la Ferretería han influido en la planificación y la estrategia de la empresa
- En qué medida la planificación y la estrategia se ha basado en los análisis de los resultados de las propias prácticas de mejora de la empresa.
- En qué medida se ha revisado y actualizado la planificación y estrategia.
- En qué medida la planificación y estrategia se ha desarrollado identificando procesos clave.
- En qué medida la planificación y estrategia se ha comunicado e implantado.

4. Resultados de la gestión de los recursos y de las colaboraciones

- Resultados de la gestión de las colaboraciones externas.
- Resultados de la gestión de los recursos económicos.
- Resultados de la gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.
- Resultados de la gestión de la tecnología.
- Resultados de la gestión de los recursos de la información y del conocimiento.

9.2. Indicadores clave del rendimiento de la empresa

Son medidas internas que realiza la empresa sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.

Áreas: Estas áreas deberán ser expresadas por la empresa a través de indicadores. Con dichos indicadores se realizarán las mediciones de los resultados.

Ejemplos de traducción de alguna de estas áreas a indicadores podrían ser los siguientes:

1. Procesos clave:

Organización de la empresa

- Criterios para la contratación del personal.
- Funcionamiento y gestión la movilización.
- Funcionamiento y gestión de los beneficios sociales
- Criterios para organizar los espacios de la empresa.
- Funcionamiento y organización del área administrativa
- Relaciones con la administración empresarial

Clima empresarial

- Control de las faltas de asistencia y retrasos de los empleados
- Organización de las entradas y salidas de los empleados.
- Existencia de planes elaborados para mejorar las relaciones con los clientes y empleados

Evaluación de los empleados

- Cumplimiento del carácter integrado y continuo de la evaluación.
- Aplicación de los criterios de evaluación aprobados en las programaciones de capacitación anual.
- Cumplimiento de las decisiones del personal encargado de las evaluaciones.

- Modificaciones de los criterios y procesos de evaluación como resultado del proceso de evaluación

Orientación

- Criterio de actuación del departamento administrativo
- Aplicación de los objetivos planificados en las capacitaciones

2. Gestión del equipo directivo

- Iniciativas adoptadas por los ejecutivos y directivos para la consecución de los objetivos planificados por la empresa.
- Reuniones promovidas por los ejecutivos y directivos para la implantación de la práctica de la mejora continua.
- Efectos de mejoras conseguidas como consecuencia de las reuniones de capacitación y de trabajo
- Ayuda y dotación de recursos por parte los ejecutivos y directivos para dinamizar las prácticas de mejora continua.

3. Consecución de los fines, objetivos y valores la empresa

- Consecución de los fines y objetivos previstos en el proyecto empresarial
- Modificaciones realizadas en los proyectos de la empresa como resultado de las revisiones sobre su aplicación.

4. Gestión de los recursos y de las colaboraciones.

- Gestión y control del presupuesto.
- Ejecución del presupuesto
- Gestión de las colaboraciones externas.
- Rendimiento de los recursos materiales.
- Criterio de distribución de los recursos en función de los fines y objetivos de la empresa

- Gestión de los recursos de información y del conocimiento.
- Gestión del material y equipamiento.
- Mantenimiento de las instalaciones

6.8.3. Estrategias para el fortalecimiento y desarrollo del modelo de gestión administrativa financiera orientada a la rentabilidad

Es recomendable la adopción de las siguientes estrategias para alcanzar los mejores resultados a nivel empresarial.

1. La EFQM recomienda adoptar el proceso de autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización.

La EFQM expresa que, aplicada rigurosamente, la autoevaluación ayuda a las organizaciones, grandes y pequeñas, del sector privado o público, a trabajar de un modo más eficaz y eficiente.

El proceso de Autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento.

2. Se debe buscar una utilización eficiente de todos los recursos y de las alianzas externas en apoyo de la política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos.
3. La elaboración de la estrategia organizacional permitirá a la organización reflexionar sobre sus capacidades, estableciendo el camino más adecuado para alcanzar, de forma eficiente y eficaz, sus objetivos.

6.8.4. Identificación y determinación de los recursos que se emplearán en la ejecución e implementación del modelo de gestión administrativa financiera

La implementación del modelo con la adopción de los nueve criterios que permitirán alcanzar la excelencia, necesitará la cantidad de USD 2500 al año, delegando las responsabilidades, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 21. Recursos y responsables en la implementación del modelo de gestión

Criterios	Recursos USD	Responsable
Liderazgo	200	Directivo y ejecutivos
Estrategia	100	Directivo y ejecutivos
Personas	200	Empleados
Alianzas y recursos	300	Directivo y ejecutivos
Procesos, productos y servicios	700	Directivo, ejecutivos y empleados
Resultados en personas	200	Directivo y ejecutivos
Resultados en clientes	300	Directivo, ejecutivos y empleados
Resultados en la sociedad	300	Directivo y ejecutivos
Resultados clave	200	Directivo y ejecutivos
Total	2500	

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad 2010

Elaboración: Autor

6.9. IMPACTO

La incorporación de nuevos e innovadores procesos en el campo empresarial es una exigencia de los tiempos modernos, estas acciones permitirán enfrentar la creciente competencia en el marco de empresas renovadas, tanto en talento humano especializado, como en el nivel tecnológico apropiado.

La aplicación del modelo Europeo de Gestión de la Calidad genera un impacto en la comunidad actual y futura, debido a que se preocupa por reducir al mínimo cualquier impacto adverso. La actual situación administrativa financiera que se encuentra atravesando Ferretería Domínguez plantea la necesidad de llevarlo a la práctica con la finalidad de mejorar el rendimiento de la empresa.

Utilizar el modelo europeo de excelencia es una decisión estratégica que aporta una serie de beneficios a las organizaciones que deciden realizar el proceso de autoevaluación. **Narbarte (2007)**

Una organización que decide utilizar este modelo de autoevaluación puede lograr:

- Identificar las áreas de mejora más relevantes de su organización de una manera consensuada.
- Conocer cuáles son sus puntos fuertes en la gestión de su organización.
- No olvidar en el análisis de su organización áreas de gestión que de otra forma no se tendrían en cuenta por desconocimiento o por determinadas actitudes o políticas.
- Reducir considerablemente la subjetividad que supone valorar un concepto como la excelencia en una organización con varias personas.
- Involucrar en el proceso de autoevaluación al personal de la organización, introduciendo en el mismo, conceptos y valores relacionados con la excelencia.
- Comunicar al resto del personal los cambios significativos seleccionados para su organización.
- Fomentar el trabajo en equipo y aumentar la participación efectiva de todos sus colaboradores ante un reto común.

Este modelo servirá para estimular el desarrollo del sector micro y empresarial en toda la ciudad de Quevedo y tendrá como referente a Ferretería Domínguez, quien se constituirá en el ejemplo a seguir para alcanzar adecuados estándares de crecimiento y desarrollo institucional.

Las empresas que adopten el modelo implementado en Ferretería Domínguez, serán en el futuro organizaciones con una estructura administrativa sólida, especialmente sustentada en un talento humano capacitado y preparado para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos a que se ven avocadas las empresas de Quevedo.

6.10. EVALUACION

El modelo de gestión conocido como EFQM evaluará el proceso administrativo financiero de Ferretería Domínguez utilizando la siguiente ponderación:

Cuadro 22. Ponderación para evaluar el modelo de gestión

Crterios	Ponderación EFQM 2010	Total
Liderazgo	10%	50%
Estrategia	10%	
Personas	10%	
Alianzas y recursos	10%	
Procesos, productos y servicios	10%	
Resultados en personas	10%	50%
Resultados en clientes	15%	
Resultados en la sociedad	10%	
Resultados clave	15%	

Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad 2010

Elaboración: Autor

La metodología empleada para la evaluación del Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM), pasa por las siguientes fases, que son indispensables seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Estas son:

Cuadro 23. Fases de la autoevaluación del modelo de gestión

Etapa	Subetapa
Preparación	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso de la dirección• Nombramiento equipo de autoevaluación• Planificación• Formación
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Autoevaluación por el equipo• Reuniones de consenso: puntos fuertes y áreas de mejoras• Propuestas de mejora
Implantación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none">• Equipo directivo• Equipo composición vertical

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autor

La ejecución de la autoevaluación es una tarea ordenada y programada, que debe realizarse considerando los recursos disponibles y las fases que son necesarias abordarlas para alcanzar los objetivos previstos.

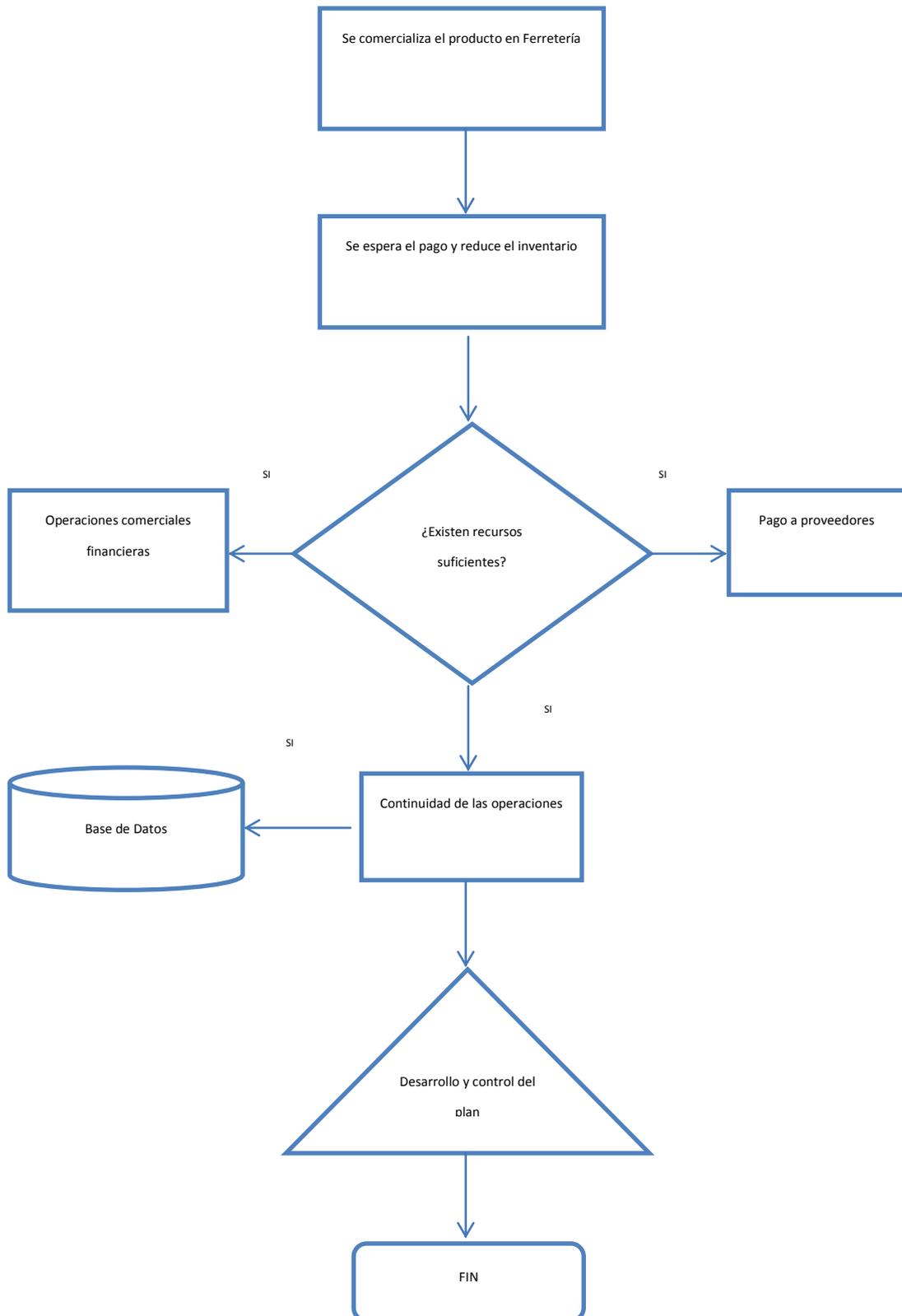
Cuadro 24. Plan de autoevaluación

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	...	Dcbre
Formación inicial	X					
Reunión inicial		X				
Autoevaluación						
Reuniones de trabajo	X	X	X	X		
Reunión de soporte		X		X		
Envío de documentación					XXX	
Presentación a dirección					X	
Reunión selección y aprobación					X	
Reunión dirección departamento					XXX	
Puesta en marcha					XXX	X

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autor

6.11. FLUJOGRAMA



BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ, Onésimo. ¿Qué es el desarrollo organizacional. Management, abril del 2010.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. Constitución de la República, Montecristi, Ecuador, 2008.

ASAMBLEA NACIONAL. Código de la Producción, Quito, Ecuador, diciembre del 2010.

ASAMBLEA NACIONAL Ley de Régimen tributario interno y sus reformas, Quito, Ecuador, 2007

BANDURA, A. La mismo-eficacia: El ejercicio de mando. New York: N.H. Freeman, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Mc Graw Hill/Interamericana de México, México DF, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Mc Graw Hill, México DF, 2000.

CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR Ley de compañías, Quito, Ecuador, 1999.

DRUCKER, P. F. The Practice of Management. Boston: Harper & Row, 1993.

HASTIE, R. Los problemas para el juicio y toma de decisión. La Revisión anual de Psicología, 2011.

FAYOL, Henry. Administración Industrial y General, coordinación control previsión organización mando, décimo cuarta edición, editorial El Ateneo, Argentina, 1987.

FREIRE, Jaime. Administración de Empresas, IV módulo, Maestría en Administración de Empresas II promoción, UTEQ, Quevedo, 2009.

GARCÍA Higuera, J. A. Curso Terapéutico de Aceptación. Madrid. Librería Paradox. 2007

GONZÁLEZ, Oliek. El control y la gestión estratégica de las organizaciones. Centro de Estudios de división empresarial y territorial, Cuba, 2007.

JOHNSON y **SCHOLES**. Dirección estratégica. Madrid, Ed. Prentice Hall, 1997.

KOONTZ y **WEHRICH**. Elementos de Administración. D.F. México, Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, 1999.

LAIR Ribeiro. Generar Beneficios, de, Ediciones Urano S.A., 2007.

LUTSAK, Natalia. Administración Financieras, Guía didáctica, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, 2011.

MEJÍA, Carlos. Indicadores de efectividad y eficacia, Documentos Planning, 2012.

MENGUZZATO y **RENAU**. Dirección estratégica de la empresa. Ed. Euroed, Valencia, 1999.

MOLINA, Charlo y **MOYA**, Clemente. El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables, Elsevier ciencia y economía, España, 2010.

NARBARTE, Christian. Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia, Universidad CEU Cardenal Herrera, España, 2007.

NEZU, A. M. Problema que por resolver y la terapia de conducta volver a visitar. La Terapia de conducta, 2008.

PALLARES Zoilo, **ROMERO** Diego y **HERRERA** Manuel. Hacer Empresa: Un Reto, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2007,

PARISI, Franco. ¿Qué son las finanzas? Revista economía y Administración, Universidad de Chile, 2008.

TAYLOR, Frederick. Principios de la Administración Científica, editorial Herreo Hermanos, Estados Unidos, 1985, pp. 278.

ULRICH, Dave; **ZENGER**, Jack y **SMALLWOOD**, Norm. Liderazgo basado en resultados. Bogotá, ed. Norma, 1999.

VALLADO, Raúl. Introducción a las finanzas, Universidad Autónoma de Yucatán, México, 2012.

VILLALVA, Rosalinda. Habilidades Gerenciales, Módulo V, Maestría en Administración de Empresas II Promoción, UTEQ, Quevedo, 2009.

LINKOGRAFÍA

ESTHER. Dirección empresarial, disponible en www.tiemposmodernos.eu, consultado en mayo del 2013.

GARCIA, José. El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas, disponible en <http://www.cop.es/colegiados>, consultado en noviembre 2010.

GÓMEZ, Enrique. Tres conceptos básicos de negocio que todo empresario debe conocer, disponible en <http://www.ideasparapymes.com/>, consultado en junio del 2011.

HERNÁNDEZ, Domingo. El análisis financiero y su incidencia en las decisiones de las empresas de Outsourcing ubicadas en la Región Ancash, disponible en www.monografias.com, consultado en mayo del 2013.

HUERGO, Jorge, Documento. Los procesos de gestión. Disponible en <http://api.ning.com/>, consultado en agosto. 2010.

MATOS, Luis. Gestión administrativa de una empresa comercial, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos25/>, consultado en febrero del 2011

PINAR, Camila y **RIVAS**, Stefanía. Gestión financiera. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos65/>, consultado en febrero del 2011

RAMOS, María. Qué es administración, disponible en www.monografias.com, consultado en mayo del 2013.

THOMPSON, Iván. Concepto de Empresa. <http://www.promonegocios.net/>, consultado en noviembre del 2007.

ANEXOS

ANEXO 1

Solicitud y autorización para el desarrollo de la investigación

Quevedo, 31 de Mayo del 2013

Ingeniero.

Jorge Domínguez

PROPIETARIO DE FERRETERIA DOMINGUEZ

Presente.

De mis consideraciones.

Reciba usted mis respetuosos saludos y felicitaciones por su extraordinario trabajo y gestión en la administración de tan prestigiosa empresa.

Y, conocedor de su alto espíritu de colaboración con la educación y desarrollo de la población quevedeña, solicito de la manera más comedida me permita realizar la Tesis final de la Maestría en Administración de Negocios en su empresa, la cual tendría como título "GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA EN LA RENTABILIDAD DE LA FERRETERÍA DOMINGUEZ PERIODO 2011 - 2012. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA ORIENTADA A LA RENTABILIDAD."

Esperando una respuesta favorable ante la presente, quedo muy agradecido.

Atentamente.


Ing. Héctor Gómezcoello Yépez.

Estudiante de la UTEQ – Unidad de Posgrado MBA III Promoción

Ci: 120475452-5

Fono: 0986857619



ANEXO 2

Formatos para la encuesta a empleados y clientes y entrevista al propietario



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE FERRETERÍA DOMÍNGUEZ

INVESTIGADOR: ING. HECTOR GOMEZCOELLO YÉPEZ

OBJETIVO.- Evaluar la gestión administrativo-financiera en la rentabilidad de Ferretería Domínguez en el período 2013-2014.

INSTRUCCIONES:

El éxito de una indagación depende de la objetividad y sinceridad de sus respuestas, por lo que no debe registrar su nombre. Las respuestas que consigne son de carácter confidencial y serán utilizadas exclusivamente para esta investigación.

A continuación marque con una **(X)** la alternativa o escriba la respuesta que considere más pertinente.

1.- ¿Considera usted que los resultados de la gestión administrativo-financiera de Ferretería Domínguez en la rentabilidad de la empresa son:

- Excelentes
- Muy Buenos
- Buenos
- Regulares

¿Por qué?

2.- ¿En base a qué criterios se toman las decisiones de las necesidades administrativo-financieras de la Ferretería Domínguez?

- Maximizar las utilidades
- Minimizar las pérdidas

Minimizar los costos

Ampliar la cobertura de la empresa

Ninguna de las anteriores

¿Cuál? _____

3.- ¿De qué manera ha contribuido usted en la dirección de la Ferretería Domínguez?

Trabajando con responsabilidad

Planteando soluciones

Evitando los problemas

Otros

¿Cuáles? _____

4.- ¿Cómo podría calificar usted su gestión administrativa y financiera en la Ferretería Domínguez con relación al cumplimiento de las políticas y estrategias?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

¿Por qué?

5. ¿Cuáles de las siguientes estrategias han sido implementadas por Ferretería Domínguez?

Selección de directores departamentales en base a aptitudes ()

Fomento de la competitividad ()

Innovación ()

Análisis de las opciones de financiación ()

Análisis de la diversificación de inversiones ()

Análisis a través de indicadores financieros ()

Análisis de los estados financieros mensualmente ()

Otras ()

¿Cuáles?: _____

6.- ¿La gestión administrativa de la empresa es monitoreada de manera permanente a través de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad?

Si

No

¿Por qué?

7.- ¿Considera usted que la empresa evalúa la gestión financiera a través de indicadores de rentabilidad?

Si

No

¿Por qué?

8. ¿La Ferretería Domínguez tiene establecido los controles administrativo-financieros del área en el cual usted trabaja?

Si

No

¿Por qué?

9. ¿Considera usted necesario que la Ferretería Domínguez aplique un modelo de gestión administrativo-financiera para mejorar la rentabilidad de la misma?

Si

No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

GUIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO Y AL DIRECTOR DE ÁREA FINANCIERA DE FERRETERÍA DOMÍNGUEZ

INVESTIGADOR: ING. HECTOR GOMEZCOELLO YÉPEZ

OBJETIVO.- Evaluar la gestión administrativo-financiera en la rentabilidad de Ferretería Domínguez en el período 2013-2014.

INSTRUCCIONES:

El éxito de una indagación depende de la objetividad y sinceridad de las respuestas. Las respuestas que consigne son de carácter confidencial y serán utilizadas exclusivamente para esta investigación.

1. Pregunta: ¿Cómo evalúa usted la gestión administrativo-financiera de la Ferretería Domínguez en relación a la rentabilidad en el período 2013-2014?
2. Pregunta: ¿De qué manera podría usted calificar su gestión administrativa y financiera en la Ferretería Domínguez con relación al cumplimiento de las políticas y estrategias?
3. Pregunta: ¿Las decisiones administrativas financieras se han basado en la información obtenida al analizar los datos recogidos de clientes, procesos y productos?
4. Pregunta: ¿Cómo verifica usted los procesos administrativos y financieros que se aplican en la Ferretería Domínguez respecto al cumplimiento de las políticas y estrategias?

5. Pregunta: ¿De qué manera evalúa usted la gestión administrativa de la Ferretería Domínguez?
6. Pregunta: ¿Cómo comprueba usted que la gestión financiera es eficiente en la Ferretería Domínguez?
7. ¿Ferretería Domínguez revisa, evalúa y mide su sistema de gestión de la calidad y los resultados obtenidos?
8. Pregunta: ¿Considera usted que se debe diseñar un modelo de gestión administrativo-financiera para el mejoramiento de la rentabilidad de la Ferretería Domínguez?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE FERRETERÍA DOMÍNGUEZ

INVESTIGADOR: ING. HECTOR GOMEZCOELLO YÉPEZ

OBJETIVO.- Evaluar la gestión administrativo-financiera en la rentabilidad de Ferretería Domínguez en el período 2013-2014.

INSTRUCCIONES:

El éxito de una indagación depende de la objetividad y sinceridad de sus respuestas, por lo que no debe registrar su nombre. Las respuestas que consigne son de carácter confidencial y serán utilizadas exclusivamente para esta investigación.

A continuación marque con una **(X)** la alternativa o escriba la respuesta que considere más pertinente.

1. ¿Considera usted que Ferretería Domínguez es una empresa líder en el sector ferretero de Quevedo?

Si

No

¿Por qué?

2. ¿En qué medida considera usted que la atención al cliente en la Ferretería Domínguez es de calidad?

Alta

Media

Baja

3. ¿En qué porcentaje considera usted que el personal que trabaja en la Ferretería Domínguez está comprometido con el desarrollo empresarial?

0 – 25%

26% - 50%

51% - 75%

76% -100%

4. ¿Considera usted que Ferretería Domínguez ha tratado de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en sus labores diarias?

Si

No

¿Por qué?

5. ¿Considera que Ferretería Domínguez gestiona, contacta y se comunica adecuadamente con sus clientes?

Si

No

¿Por qué?

6. ¿A través de qué medios ha podido observar o escuchar la publicidad de Ferretería Domínguez?

Radios

Periódicos

Revistas

Televisión local

Internet

Otros ¿Cuál?-----

7. ¿Considera usted que se debe diseñar un modelo de gestión administrativo-financiera para el mejoramiento de la rentabilidad de la Ferretería Domínguez?

Si

No

¿Por qué?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3
Estados financieros 2013-2014

FERRETERIA DOMINGUEZ
DOMINGUEZ LOPEZ JORGE HUMBERTO
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Ruc. 1705984845001

Los Rios/Quevedo/Guayaquil 410 y Estados Unidos

ACTIVO		
ACTIVOS CORRIENTES		
DISPONIBLE		14.100,00
Caja Bancos	14.100,00	
EXIGIBLE		40.562,43
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	20.000,00	
Credito Tributarios IVA	2.369,61	
Credito Tributarios Renta	18.192,82	
REALIZABLE		71.862,00
Inventario de Productos Terminados	71.862,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		126.524,43
ACTIVOS FIJOS		
Inmuebles	110666,83	124.058,38
Maquinarias y Equipos	-	
Equipo de Computacion	5.856,30	
Vehiculos	10.580,30	
Terrenos	60.720,00	
Depreciacion Acumulada	-153.365,05	
Otros activos fijos	89.600,00	
TOTAL DEL ACTIVO		<u>250.582,81</u>
PASIVO		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas por Pagar Proveedores	15.000,00	
Otras cuentas por pagar (bancos)	35.000,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		50.000,00
TOTAL DEL PASIVO		50.000,00
PATRIMONIO		
Capital	200.582,81	200.582,81
Utilidad del ejercicio		
TOTAL DEL PATRIMONIO		200.582,81
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>250.582,81</u>

SR. JORGE DOMINGUEZ
GERENTE - PROPIETARIO



Dra. Aida Maribel Palma L.
CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO
RUC: 0914659644001
REG. NAC. 34169

FERRETERIA DOMINGUEZ
DOMINGUEZ LOPEZ JORGE HUMBERTO
BALANCE DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Ruc. 1705984845001

Los Rios/Quevedo/Guayaquil 410 y Estados Unidos

= VENTAS NETAS		509.531,54
Ventas 12%	508.483,91	
Ventas 0%	1.047,63	
- COSTO DE VENTAS		463.593,39
COMPRAS	483.573,56	
Inventario Inicial Mercaderias	51.881,83	
(-) Inventario Final	71.862,00	
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		45.938,15
- GASTOS OPERACIONALES		42.446,62
GASTOS ADMINISTRATIVOS		36.418,76
Sueldos y Salarios	11.156,27	
Décimo Cuarto Sueldo	302,31	
Decimo Tercer Sueldo	604,23	
Fondos de Reserva	1.243,92	
Publicidad	19,77	
Suministros y Materiales	4.211,93	
Transporte	2.073,44	
Combustible	2.352,43	
Servicios Basicos	3.690,00	
Servicios Profesionales	10.335,00	
Gastos Varios		
Servicios Varios	429,46	
GASTOS DE VENTAS		6.027,86
Intereses Bancarios	5.699,63	
Otros Servicios	328,23	
= UTILIDAD OPERACIONAL		3.491,53

SR. JORGE DOMINGUEZ
 GERENTE-PROPIETARIO


 Dra. Aida Mayibel Palma L.
 CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO
 RUC: 0914659644001
 REG. NAC. 34169

FERRETERIA DOMINGUEZ
DOMINGUEZ LOPEZ JORGE HUMBERTO
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014.

Ruc. 1705984845001

Los Rios/Quevedo/Guayaquil 410 y Estados Unidos

ACTIVO		
ACTIVOS CORRIENTES		
DISPONIBLE		
Caja Bancos	8.739,72	8.739,72
EXIGIBLE		
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	13.635,88	13.635,88
REALIZABLE		
Inventario de Productos Terminados	65.642,79	65.642,79
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		88.018,39
ACTIVOS FIJOS		
Inmuebles	110666,83	124.058,38
Maquinarias y Equipos	-	
Equipo de Computacion	5.856,30	
Vehiculos	10.580,30	
Terrenos	60.720,00	
Depreciacion Acumulada	-153.365,05	
Otros activos fijos	89.600,00	
TOTAL DEL ACTIVO		<u>212.076,77</u>
PASIVO		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas por Pagar Proveedores	92.115,21	
Otras cuentas por pagar (bancos)	15.537,30	
Otras cuentas por pagar a lasrgo plazo	65.000,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		172.652,51
TOTAL DEL PASIVO		172.652,51
PATRIMONIO		
Capital	39.424,26	
Utilidad del ejercicio		
TOTAL DEL PATRIMONIO		39.424,26
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>212.076,77</u>

 SR. JORGE DOMINGUEZ
 GERENTE - PROPIETARIO


 Dra. Aida Maribel Palma L.
 CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO
 RUCI 0914659644001
 REG. NAC. 34169

FERRETERIA DOMINGUEZ
DOMINGUEZ LOPEZ JORGE HUMBERTO
BALANCE DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Ruc. 1705984845001

Los Rios/Quevedo/Guayaquil 410 y Estados Unidos

=	VENTAS NETAS		440.442,93
	Ventas 12%	426.030,81	
	Ventas 0%	14.412,12	
-	COSTO DE VENTAS		414.309,14
	COMPRAS	408.089,93	
	Inventario Inicial Mercaderias	71.862,00	
	(-) Inventario Final	65.642,79	
=	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		26.133,79
-	GASTOS OPERACIONALES		25.419,26
	GASTOS ADMINISTRATIVOS		25.181,53
	Sueldos y Salarios	14.035,09	
	Décimo Cuarto Sueldo	496,38	
	Decimo Tercer Sueldo	1.164,86	
	Fondos de Reserva	973,18	
	Publicidad	-	
	Suministros y Materiales	948,90	
	Transporte	1.643,60	
	Combustible	1.281,41	
	Servicios Basicos	1.922,11	
	Servicios Profesionales	2.535,00	
	Gastos Varios	5,00	
	Servicios Varios	176,00	
	GASTOS DE VENTAS		237,73
	Otros servicios	237,73	
=	UTILIDAD OPERACIONAL		714,53

SR. JORGE DOMINGUEZ
 GERENTE-PROPIETARIO


 Dra. Aida Maribel Palma L.
 CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO
 RUC: 0914659644001
 REG. NAC. 34169