

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**REESTRUCTURACION DEL AREA ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE LA EMPRESA EKOFASHION
COMERCIALIZADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL.**

**PROYECTO DE INVESTIGACION
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:
INGENIERA COMERCIAL**

AUTORAS:

INDACOCHEA GONZALEZ MAIRA ALEXANDRA

MOROCHO MERIZALDE GINA ANDREA

Directora

MCA. ROSA ZÚÑIGA PAREDES.

GUAYAQUIL – ECUADOR

ABRIL 2015

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

Dios, por permitirnos mantenernos en pie y darnos la fuerza necesaria para
luchar cada día por nuestros sueños.

Nuestros padres, que son nuestra razón de existir, que nos llenan con su
amor y su sabiduría y que son nuestro empuje para realizar nuestros
proyectos.

Nuestros hermanos, que complementan nuestras vidas y que con su ejemplo
y sus palabras nos alientan a seguir en la batalla diaria.

Nuestros amigos más cercanos, que están siempre preguntándonos y
preocupándose por que alcancemos nuestras metas

AGRADECIMIENTO

Agradecemos:

Al Sr. Jorge Tierra Vilema Gerente de la empresa EkoFashion, quien nos permitió y facilitó la información necesaria para llevar a cabo esta tesis.

A nuestra Directora de Proyecto **MCA. Rosa Zúñiga Paredes**, que nos dirigió y nos apoyó en el desarrollo de nuestro proyecto.

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

MAIRA ALEXANDRA INDACOCHEA GONZALEZ

GINA ANDREA MOROCHO MERIZALDE

Declaramos que:

El proyecto de investigación que lleva como tema *Propuesta para la Reestructuración del Área Administrativa y Financiera de la empresa EkoFashion comercializadora de prendas de vestir en la ciudad de Guayaquil*, fue desarrollado mediante investigaciones en las que se citaron diferentes criterios de autores, los cuales constan en el pie de páginas adecuados, incluyendo sus fuentes en la bibliografía.

Por consiguiente, aclaramos que este Proyecto de Investigación es de nuestra autoría.

En lo que respecta a esta declaración, nos hacemos responsables del contenido, autenticidad que posee este proyecto de investigación.

MAIRA ALEXANDRA INDACOCHEA GONZALEZ

GINA ANDREA MOROCHO MERIZALDE

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCION | 10 |
| CAPITULO I..... | 12 |
| 1. TEMA..... | 12 |
| 1.1. Antecedentes | 12 |
| 1.2. Formulación Del Problema. | 13 |
| 1.3. Justificación De La Investigación..... | 14 |
| 1.4. Objetivos. | 14 |
| 1.4.1. Objetivo General..... | 14 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos..... | 14 |
| 1.5. Limitaciones..... | 15 |
| 1.6. Base Legal..... | 15 |
| 1.6.1. Servicio de Rentas Internas. | 16 |
| 1.6.2. Benemérito Cuerpo de Bomberos..... | 18 |
| 1.6.3. Obligaciones con el IESS..... | 19 |
| 1.6.4. Obligaciones Con Sus Trabajadores. | 20 |
| 1.7. Hipótesis | 23 |
| 1.8. Variables | 23 |
| 1.8.1. Análisis de variables. | 24 |
| CAPITULO II..... | 27 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 27 |
| 2.1. Estado Del Conocimiento | 27 |
| 2.2. Bases Teóricas..... | 31 |
| 2.2.1. Definición de Reestructuración. | 31 |
| 2.3. Organización. | 37 |
| 2.3.1. Importancia de la Organización..... | 37 |
| 2.3.2. Los Principios de la Organización. | 38 |
| 2.3.3. División del trabajo..... | 40 |
| 2.4. El Liderazgo..... | 41 |
| 2.4.1. Modelos de liderazgo..... | 42 |
| 2.5. Organigramas..... | 44 |

| | |
|--|-----|
| 2.5.1. Clases de Organigramas..... | 45 |
| 2.6. Los Flujogramas De Despliegue De Myron Tribus..... | 47 |
| 2.7. Indicadores..... | 51 |
| CAPITULO III | 55 |
| 3. METODOLOGÍA | 55 |
| 3.1. Diseño De La Investigación..... | 56 |
| 3.2. Población Y Muestra | 57 |
| 3.3. Técnicas De Investigación..... | 59 |
| CAPITULO IV | 74 |
| 4. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA EKO FASHION..... | 74 |
| 4.1. Organigrama Organizacional De La Empresa EkoFashion..... | 74 |
| 4.2. Perfil De Funciones | 75 |
| 4.3. Flujogramas De Funciones Y Procesos..... | 79 |
| 4.4. Presentación De Resultados | 87 |
| 4.5. Análisis De Resultados..... | 90 |
| 4.5.1. Clasificación de problemas según el grado de importancia..... | 91 |
| 4.6. Anàlisis Vertical De Estados Financieros | 94 |
| 4.6.1. Balance General Comparativo..... | 94 |
| 4.6.2. Análisis De Estructura De Composición..... | 96 |
| CAPITULO V | 103 |
| 5. PROPUESTA..... | 103 |
| 5.1. Plan De Estructura Organizacional | 103 |
| 5.2. Planes De Acción Del Departamento Administrativo..... | 105 |
| 5.2.1. Solución 1.- Control de Actividades..... | 105 |
| 5.2.2. Solución 2.- Manual de Funciones..... | 107 |
| 5.2.3. Solución 3.- Evaluación del Rendimiento..... | 108 |
| 5.3. Problemas en el área Contable..... | 109 |
| 5.3.1. Solución 1.- Implantar nuevo Plan de Cuentas..... | 109 |
| 5.3.2. Solución 2.- Evaluación del Rendimiento..... | 110 |
| 5.3.3. Solución 3.- Capacitación..... | 110 |
| 5.4. Problemas En El Área Financiero..... | 112 |

| | |
|---|-----|
| 5.4.1. Solución 1.- Capital de Trabajo. | 112 |
| 5.4.2. Solución 2.- Planificación de Presupuestos (Flujo de Efectivo). | 112 |
| 5.4.3. Solución 3.- Obtención de Préstamo Bancario. | 115 |
| 5.5. Planes De Acción Departamento De Ventas Y Compras. | 119 |
| 5.5.1. División de cargos..... | 119 |
| 5.6. Análisis de inventarios | 120 |
| 5.7. Promociones..... | 123 |
| CONCLUSIONES | 124 |
| RECOMENDACIONES | 126 |
| BIBLIOGRAFIA | 127 |
| ANEXOS..... | 130 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|--------------------------------------|
| <i>Tabla 1 Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad.</i> | 15 |
| <i>Tabla 2 Variable Dependiente: Estructura jerárquica de la empresa EkoFashion.</i> | 24 |
| <i>Tabla 3. Variable Dependiente: Control Financiero</i> | 25 |
| <i>Tabla 4. Variable Independiente: Falta de Negociación con los proveedores</i> | 25 |
| <i>Tabla 5 Variable Independiente: Control Físico de Inventario.</i> | 26 |
| <i>Tabla 6. Personal EkoFashion.</i> | ¡Error! Marcador no definido. |
| <i>Tabla 7 Clasificación de problemas en las diferentes áreas de la empresa EkoFashion.</i> | 91 |
| <i>Tabla 8 Estado de Situación Financiera.</i> | 95 |
| <i>Tabla 9 Análisis de la Cuenta de Activo</i> | 96 |
| <i>Tabla 10 Análisis de las cuentas Pasivo y Patrimonio.</i> | 96 |
| <i>Tabla 11 Análisis de la cuenta Activo Corriente</i> | 97 |
| <i>Tabla 12 Análisis de la cuenta Pasivo</i> | 97 |
| <i>Tabla 13 Análisis de la cuenta Pasivo Corriente</i> | 98 |
| <i>Tabla 14 Análisis de la cuenta Patrimonio.</i> | 98 |
| <i>Tabla 15 Estado de Resultados Integrales.</i> | 99 |
| <i>Tabla 16 Análisis financiero de la empresa EkoFashion.</i> | 100 |
| <i>Tabla 17 . Formato para el control de actividades en la empresa EkoFashion.</i> | 105 |
| <i>Tabla 18 Propuesta de Manual de Funciones.</i> | 107 |
| <i>Tabla 19 Propuesta de Formato para la Evaluación del Rendimiento de los empleados.</i> | 108 |
| <i>Tabla 20 Flujo de Efectivo</i> | 113 |
| <i>Tabla 21 Propuesta de nuevo formato de Flujo de Efectivo.</i> | 114 |
| <i>Tabla 22 Datos para la factibilidad de la Inversión.</i> | 115 |

INDICE DE FIGURAS.

| | | |
|--|--------------|--------------------------------------|
| <i>Figura 1 Personal de EkoFashion</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 2 Resultado pregunta 1.</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 3 Resultado pregunta 2</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 4 Resultado pregunta 3</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 5 Resultado pregunta 4</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 6 Resultado pregunta 5</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 7 Resultado pregunta 6.</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 8 Resultado pregunta 7: Precio.</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 9 Resultado pregunta 7: Diseño.</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 10 Resultado pregunta 7: Comodidad.</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 11 Resultado pregunta 7: Calidad.</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 12 Resultado pregunta 8</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 13 Resultado pregunta 9</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 14 Resultado pregunta 10</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 15 Resultado pregunta 11</i> | <i>_____</i> | <i>¡Error! Marcador no definido.</i> |
| <i>Figura 16 Organigrama Estructural de la Empresa EkoFashion</i> | <i>_____</i> | <i>74</i> |
| <i>Figura 17 Flujograma De Las Funciones por Área.</i> | <i>_____</i> | <i>79</i> |
| <i>Figura 18 Flujograma de Funciones del Área de Bodega</i> | <i>_____</i> | <i>81</i> |
| <i>Figura 19 Flujograma del proceso de Compras de Mercadería.</i> | <i>_____</i> | <i>83</i> |
| <i>Figura 20 Flujograma del Proceso de Pago a los Proveedores</i> | <i>_____</i> | <i>85</i> |
| <i>Figura 21 Diagrama de Pareto</i> | <i>_____</i> | <i>92</i> |
| <i>Figura 22 Propuesta del nuevo organigrama estructural para la empresa EkoFashion.</i> | <i>_____</i> | <i>104</i> |

INTRODUCCION

EkoFashion es una empresa familiar que se dedica a la venta de ropas al por mayor y menor en una parte céntrica de la ciudad de Guayaquil. Durante años se ha mantenido en el mercado, sin embargo, ha tenido una deficiente administración del recurso humano ocasionando que hayan constantes cambios y falta de compromiso de sus colaboradores, el deficiente uso del dinero es otro factor que no ayuda a que la empresa sea una de las mejores en el mercado.

En vista de la falta de control en procesos y la fuga de recursos monetarios, el desarrollo económico de la empresa está en peligro, por lo que vemos la necesidad de proponer el proyecto de Reestructuración del Área Administrativa y Financiera de la empresa EkoFashion.

En el primer capítulo de esta propuesta se expone el problema que se va a investigar, sus objetivos y limitaciones. En el segundo capítulo se escogen criterios relacionados con nuestro proyecto, que nos servirán de guía, sin dejar de lado las bases teóricas, los modelos de liderazgo, métodos de investigación, organigramas e indicadores que serán utilizados y aplicados en la ejecución del propósito. En el tercer capítulo se aplicarán las encuestas a los compradores, para conocer si se sienten satisfechos con las prendas que encuentran en los locales o si se sienten motivados con los precios de descuentos que se dan por comprar al por mayor; las entrevistas a los directivos de la empresa nos van a indicar su opinión respecto al desarrollo de las funciones del personal y el manejo de la mercadería en la empresa.

En el capítulo cuarto se analizará cada integrante de los departamentos Administrativo y Financiero, sus problemas e inconvenientes al momento de realizar sus labores, y con la ayuda del diagrama de Pareto y el análisis de estados financieros se identificarán los problemas con más relevancia, los

cuales serán resueltos en el capítulo 5. En el mencionado capítulo realizaremos la propuesta, solucionando todos los problemas de importancia encontrados.

CAPITULO I

1. TEMA

REESTRUCTURACION DEL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA EKOFASHION COMERCIALIZADORA DE PRENDAS DE VESTIR EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

1.1. Antecedentes

La actividad comercial dentro del contexto de los negocios es la más importante, puesto que se la considera la más sencilla, comprar para vender. En la ciudad de Guayaquil existen determinados sectores donde se desarrolla masivamente la actividad comercial y uno de ellos es el sector denominado la “Bahía”, en la que tenemos la presencia de numerosos locales dedicados a la venta de prendas de vestir.

El motivo de nuestra investigación es el almacén de venta de ropas “**EkoFashion**”, un negocio familiar que en sus inicios en el año 1976 su propietario el Sr. Luis Gerardo Tierra Carrasco comercializaba las prendas de vestir de manera informal, a su vez incursionaba en la confección de prendas con la marca PATITEX, años más tarde, desistió de la fabricación de estos.

En el año 1990 abrió un primer almacén para comercializar las prendas en el sector de la “Bahía”, las cuales eran nacionales e importadas desde Panamá, Perú y Colombia y que posteriormente por problemas en su introducción al mercado nacional, decidió dejar de importarlas, siendo actualmente sus proveedores sólo fabricantes nacionales.

El negocio en sus inicios se lo identificó con el nombre de **Ensueño Fashion** comercializando su mercadería a través de mayoristas y ventas al detalle. En el año 1999 constituye un nuevo local a poca distancia del local principal en el mismo sector de la Bahía. En el año 2005 cambió su nombre comercial a **EkoFashion**.

Por otra parte, la competencia en la comercialización de prendas de vestir en el sector de la Bahía se ha incrementado en los últimos años (2008 – 2014), debido a la inmigración de asiáticos a la ciudad ofreciendo los mismos productos de menor calidad a bajo precio.

Frente a este panorama, **EkoFashion** se ha mantenido en el mercado, pero aun así no está exenta de enfrentar problemas internos, lo cual se evidencia en la disminución de sus ventas y las disponibilidades para hacer frente a los compromisos con sus proveedores, como consecuencia de esto en la actualidad tiene problemas administrativos y financieros.

Por lo tanto es necesario realizar una investigación sobre las posibles causas del problema que consideramos está relacionada con una deficiente administración.

Los resultados de esta investigación servirán como aporte a las directrices que se deben considerar en el manejo de las PYMES para enfrentar o evitar las falencias que se presentan en las empresas familiares para hacer frente a mercados muy competitivos y disminuir los riesgos de la pérdida de capitales y fuentes de trabajo.

1.2. Formulación Del Problema.

¿Cuáles son los factores que inciden en el bajo rendimiento administrativo y la disminución de la liquidez de la empresa?

1.3. Justificación De La Investigación.

Evidentemente las empresas dedicadas a la venta de prendas de vestir en la actualidad ocupan un lugar importante en la economía del país, por lo tanto, es necesario que estos negocios en el sector de la bahía que están dentro de las PYMES y que al no tener sus propietarios suficientes conocimientos administrativos y financieros se puede dar lugar a la desaparición del negocio, por ende, nuestro aporte en la presente investigación es plantear aspectos que puedan mejorar el control y que sirva como ejemplo para ser aplicadas en la actividad de comercialización de prendas de vestir a fin de lograr un crecimiento en el negocio.

Por consiguiente, los beneficios a obtener mediante esta investigación no solo servirán para el desarrollo de **EkoFashion** sino también para las pequeñas empresas que se beneficiaran con la propuesta a desarrollar.

1.4. Objetivos.

1.4.1. Objetivo General.

Realizar un diagnóstico organizacional para proponer una reestructuración del área administrativa y financiera de la empresa EkoFashion.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- a) Mejorar el desempeño organizacional de la empresa.
- b) Optimizar la liquidez de la empresa
- c) Determinar el modelo de Control a implementar en el área Administrativa.
- d) Establecer las nuevas directrices con la finalidad de optimizar sus recursos.

1.5. Limitaciones.

El presente proyecto trata de analizar los problemas existentes en el área Administrativa y Financiera centrándonos en la base de las funciones del manejo de bodega, la compra y verificación de la mercadería, revisión de facturas, la forma de pago a proveedores, el manejo del flujo de efectivo y la compra excesiva de mercadería.

1.6. Base Legal.

EKOFASHION inició sus actividades en 1976 como una persona natural no obligada a llevar Contabilidad, pero por haber cumplido los parámetros pasa a ser una PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD.

Tabla 1 *Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad.*

| PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD | |
|---|----------------------|
| RAZON SOCIAL | Luis Tierra Carrazco |
| NOMBRE COMERCIAL | EKO FASHION |
| RUC | 0601216575001 |

Fuente: Empresa EkoFashion.

Elaborado por: Autoras.

1.6.1. Servicio de Rentas Internas.

- **¿Quiénes son las personas naturales?**¹ Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos.

¹ Internas, S. d. (2010). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec>

- **Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno (LORTI)**

Título Primero

Impuesto A La Renta.

²**Art. 1.- Objeto del impuesto.-** Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

³**Art. 4.- Sujetos pasivos.-** Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

- **Obligaciones De Una Persona Natural Obligada A Llevar Contabilidad.**

⁴De acuerdo al reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno “Art. 39: las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deben registrar sus transacciones contables de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), cuando existieren vacíos en las primeras”.

² Internas, S. d. (2010). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec>

³ Internas, S. d. (2010). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec>

⁴ SRI, R. d. (2013). *Mi Guia Tributaria*. Servicio de Rentas Internas: www.sri.gob.ec/.../Guia+05+-+Personas+Naturales+Obligadas+-+2013.pdf

Las Personas Obligadas a llevar Contabilidad según el S.R.I. deben presentar las declaraciones de los impuestos y la información relativa a sus actividades económicas a través de la página del Servicio de Rentas Internas.

En este caso el Sr. Luis Tierra está obligado a presentar:

- Formulario 104: Impuesto al Valor Agregado;
- Formulario 102: Impuesto a la Renta;
- Anexo Transaccional simplificado (ATS)
- Anexo de Relación de Dependencia (RDEP)

1.6.2. Benemérito Cuerpo de Bomberos

El Benemérito Cuerpo de Bomberos para el funcionamiento de los locales nos recomienda lo siguiente:

- ✓ Extintor de polvo químico seco PQS de 10 libras.
- ✓ Lámparas de emergencia, estarán ubicadas en todas las vías de evacuación y puertas de salida.
- ✓ Instalaciones eléctricas en buen estado.
- ✓ Sistema de detección de humo con panel centralizado.
- ✓ Letreros de evacuación “SALIDA”, fondo verde con letras blancas en formato de 30 cm x 20 cm en vías de evacuación puede ser tipo reflectivo o foto luminiscente.
- ✓ Letrero de “SALIDA” de tipo luminoso constante a batería o foto luminiscente en la parte superior de la puerta principal y alterna.

1.6.3. Obligaciones con el IESS.

De acuerdo al Código de Trabajo, el empleador tiene las siguientes obligaciones con el IESS:

(Procuraduría General del Estado, 2013)**Art. 42.- Obligaciones del empleador.-** Son obligaciones del empleador:

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

1.6.4. Obligaciones Con Sus Trabajadores.

Capítulo 4

Párrafo 1ro.

De las jornadas y descansos.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.-

Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

- 1.** Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;
- 2.** En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,
- 3.** El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

Párrafo 2do

De las fiestas cívicas.

Art. 65.- Días de descanso obligatorio.- Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes: 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre.

Párrafo 3ro.

De las vacaciones.

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

Parágrafo 2do.

De las utilidades.

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad. El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

Parágrafo 3ro.

De las remuneraciones adicionales.

Art. 111.- Derecho a la décima tercera remuneración o bono navideño.-

Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.-

Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y

una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la decimocuarta remuneración al momento del retiro o separación.

1.7. Hipótesis

Reestructuración en el área Administrativa y Financiera en la empresa EkoFashion para generar rentabilidad y crecimiento dentro del mercado competitivo.

1.8. Variables

Variable Dependiente:

- a) Reestructuración de la estructura jerárquica en la empresa EkoFashion en el área administrativa y financiera.
- b) Fijación de nuevos procesos para obtener un adecuado control financiero.

Variable Independiente:

- a) Falta de negociación con los proveedores.
- b) Intereses en establecimiento de meta de ventas y presupuesto de compras esta manejado por un mismo ente de control.

- c) No existe un análisis de recursos financieros de la empresa.
- d) Existe un descontrol en la forma de utilizar los recursos de la empresa.
- e) No existe un proceso de gestión y distribución de mercadería en locales.
- f) No hay un control físico de inventario.

1.8.1. Análisis de variables.

Luego de describir que variables componen la presente investigación, es necesario realizar un análisis de ellas, para determinar los aspectos a los cuales deben apuntar las técnicas de investigación para obtener una eficiente captura de la información.

Tabla 2 Variable Dependiente: Estructura jerárquica de la empresa EkoFashion.

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas e Instrumentos |
|---|---------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------|
| La estructura jerárquica contribuye a tener una mejor organización en la empresa, porque define cómo el departamento está estructurado y cómo está distribuido el trabajo para cumplir las metas. Además de limitar la responsabilidad de cada integrante y quien está a cargo de cada requerimiento. | Análisis del Cargo | Descripción de Funciones | ¿Existe una adecuada distribución del trabajo en el departamento? | Entrevista al Gerente General |
| | Perfil del empleado | Actitudes y Aptitudes de la persona | ¿La persona a cargo posee el suficiente conocimiento para desempeñar las funciones designadas? | Entrevista al Gerente del área. |
| | Remuneración adecuada | Análisis de remuneración | ¿El valor a cancelar por el trabajo realizado es justo y equitativo? | Entrevista al Gerente General |
| | Recursos para un óptimo trabajo | Administración de recursos | ¿Existe un departamento que abastece de recursos para la operación de la empresa? | Entrevista al Gerente General |

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 3. Variable Dependiente: Control Financiero

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas e Instrumentos |
|---|-------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------|
| El control financiero aporta en disponer de los recursos necesarios para que la empresa cubra sus obligaciones con entes externos, ya sean estos los proveedores, o entes internos, es decir los empleados. | Decisiones estratégicas | Administración del recurso de pago | ¿Cómo conseguir el dinero para financiar las actividades de la empresa? | Entrevista al Gerente General |
| | Decisiones tácticas | Actualización del flujo de efectivo | ¿Existe un tiempo prudencial de pago a proveedores? | Entrevista al Gerente General |
| | Decisiones operativas | Distribución y aporte de capital | ¿Cómo se maneja el recurso del dinero? | Entrevista al Gerente General |

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 4. Variable Independiente: Falta de Negociación con los proveedores

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas e Instrumentos |
|---|------------|-------------|---|--------------------------------|
| Realizar una negociación con los proveedores permite al acceso de descuentos y flexibilidades de pago tanto en tiempo como en cantidad. | Cantidad | Inventarios | ¿Existe una herramienta que determine la cantidad adecuada de recursos que debe contratar la empresa? | Entrevista al Gerente del área |
| | Precio | Liquidez | ¿Se ha logrado afianzar alguna relación que permita gozar de promociones | Entrevista al Gerente del área |
| | Plazo | Liquidez | ¿El plazo de pago a los proveedores genera un beneficio o una pérdida para la empresa? | Entrevista al Gerente del área |

Elaborado por: Las Autoras.

Tabla 5 Variable Independiente: Control Físico de Inventario.

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas e Instrumentos |
|--|-------------------|--------------------|--|--------------------------------|
| El control físico de inventario permite describir el estado de la mercadería de la cual depende que el administrador establezca planes para venderla en corto o largo plazo. | Detalle | Meta de Venta | ¿Existe un reporte que permita clasificar la mercadería en tallas y tipos? | Entrevista al Gerente del área |
| | Marca | Posicionamiento | ¿Existe un análisis de mercado sobre la preferencia del consumidor? | Entrevista al Gerente del área |
| | Costo | Liquidez | ¿El costo del inventario no se ve afectado por el efecto de la inflación o la competencia? | Entrevista al Gerente del área |

Elaborado por: Las Autoras.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Estado Del Conocimiento.

En nuestro país, al clasificar la actividad económica por rama de actividad principal, ⁵tenemos que la actividad de mayor importancia, es la de Comercio al por mayor y al por menor con una representación del 54% a nivel nacional. Evidenciando que un poco más de la mitad de las empresas se dedican al comercio en el Ecuador.

⁶La actividad comercial, entendida ésta como la compra y venta de mercaderías y productos no sometidos a transformación por parte del vendedor, constituye una muy buena alternativa para iniciarse o mejorar la rentabilidad de la existente, en negocios tales como: tiendas, bazares, almacenes, micro mercados, papelerías, farmacias etc.

El negocio comercial permite iniciarse con inversiones pequeñas, fácil retiro si no rinde, precios conocidos, fácil administración, pequeña infraestructura pero tiene ciertas limitaciones como la dependencia de proveedores, sujeción al precio de mercado, restricciones de originalidad en la mercadería o producto. El éxito de la actividad comercial emprendida se lo puede alcanzarse con buen manejo de inventarios, costos mínimos de adquisición, menores precios de venta, volumen y margen de utilidad apropiados. La tendencia casi generalizada en la fijación de precios y márgenes altos de utilidad es una práctica negativa en nuestro medio, por ello se recomienda vender más cantidad en menor precio, con ello la utilidad total aumenta por la influencia del volumen.

⁵ (Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador, 2013)

⁶ HOY. (05 de 10 de 2004). Las Ventajas de la Actividad Comercial. *Las Ventajas de la Actividad Comercial*.

La buena atención al cliente, adecuada presentación del local, higiene, y el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones legales permitirán que el negocio subsista por mucho tiempo.

⁷La Bahía de Guayaquil, el “mall” al aire libre más grande del país, concentra a más de 5.000 comerciantes que pugnan por conquistar día a día un mercado potencial de más de 300.000 compradores y que representan ventas anuales por más de 100 millones de dólares.

La Bahía se inicia en los años 40 donde hoy es el Malecón hasta donde llegaban los barcos que a diario traían la mercadería al puerto. Se cree que parte de ella empezó a venderse a “escondidas” a los comerciantes de la época que establecieron su centro de operaciones en los alrededores del Palacio Municipal.

Fue durante las alcaldías cefepistas de Asaad Bucaram Elmhalm en los años 60, cuando se ordenó la reubicación de estos informales al sector que hoy ocupan, empezando por las calles General Villamil y General Franco. Allí se empezaron a levantar pequeños módulos de telas y planchas de madera. En los alrededores quedaban la Universidad de Guayaquil, el Hospital de Niños Alejandro Mann y la Pasteurizadora Municipal.

Mientras el comercio iba en crecimiento, los pocos pobladores del lugar buscaron otros sitios para asentarse lejos del movimiento y ruido propios de este “mall popular”. El resultado fue casas desocupadas para la venta o el alquiler, que albergaban a comerciantes o se convertían en bodegas.

Los comerciantes fueron ganando espacio, tanto así que las decenas de vendedores de los años 40, se transformaron en más de 5.000 puestos de

⁷ Correa, K., & Cortez, M. (2010). 17 Manzanas de Comercio. *VISTAZO*.

venta, desde pequeños módulos de un metro y medio de ancho hasta las grandes cadenas de almacenes, farmacias y bancos privados que se asientan en la zona.

Para la temporada alta (De playa, inicio de clases, Día de la Madre, Navidad, etc.) se determinó que las densidades serían de seis personas por metro cuadrado en días ordinarios y subirían hasta siete personas en los fines de semana. Para temporadas bajas estas densidades serían de tres y cinco personas por metro cuadrado en cada uno de los casos.

Un indicador común para medir el éxito de un negocio es ver si está lleno, si tiene clientes o si es bien recomendado por la oferta que presenta. Por supuesto, si sus precios son asequibles.

La Bahía de Guayaquil reúne en un solo lugar todas estas características y de hecho a más de 300.000 personas al día que transitan por las 17 manzanas ubicadas en el límite sur del casco comercial del Puerto Principal, que van desde la calle Malecón Simón Bolívar hasta la calle Chimborazo, de oeste a este y de Colón a Capitán Nájera de norte a sur.

En conjunto este mercado informal, que aún mantiene bajos niveles de tributación, puede llegar a mover entre 200.000 y 300.000 dólares cada día, más de 110 millones de dólares al año, una cifra considerable que de tratarse de un mercado formalizado la ubicaría entre las 100 empresas más grandes del país por el monto de facturación.⁸

Analizando el caso particular de Eko Fashion, una empresa familiar, ubicada en “La Bahía”, nos encontramos que por lo general éstas tienen muchas falencias debido al poco conocimiento en lo que respecta a la administración

⁸ Correa, K., & Cortez, M. (2010). 17 Manzanas de Comercio. VISTAZO.

de un negocio, además de que al no contar con el personal que tenga los conocimientos requeridos para ocupar los cargos respectivos hacen que el registro de la información tanto cuantitativa como cualitativa puedan generar riesgos a lo largo de su vida como empresa, como también no establecer políticas o control interno adecuado para llevar a cabo el éxito organizacional.

Estos tipos de falencias promueven a que se realicen propuestas para mejorar todas o ciertas áreas en las que existan estos inconvenientes que hacen que las empresas corran riesgos de no seguir operando o tengan inestabilidad financiera.

Cubillo y Carrillo (2007) en su trabajo desarrollado sobre La Reestructuración Comercial, Administrativa y Financiera de una PYME de productos textiles, detallan las fallas que pueden presentar como el procedimiento para establecer los precios y la claridad para establecer las metas; por último presentar las soluciones para mejorar su funcionamiento.

Zavala (2007) en su proyecto de investigación sobre Elaboración de un Plan de Negocios para Confecciones ZAVATEX, encontraron diversas insolvencias que ha conllevado a la empresa a su cierre. Para mejorar el funcionamiento de esta empresa se necesitó abarcar cada departamento y diseñar estrategias con el objetivo de poder enfrentar los obstáculos como la competencia.

(Albuja & Patiño, 2007) Establecen en el desarrollo de su proyecto de investigación “Propuesta de Reestructuración Administrativa y Operativa de Fundación CHASQUIKOM” parámetros y estrategias con las cuales ayudarían a mejorar el funcionamiento en las áreas que integran la Fundación, además se establecen normas con la finalidad de que se cumplan a cabalidad por sus empleadores.

(Rueda & Marroquin, 2010) Mencionan en su Propuesta de Reestructuración Administrativa y Contable del Nuevo Colegio LUSADI los diferentes factores que han conllevado a las áreas antes mencionadas a verse afectadas a consecuencia de no llevar un control riguroso que ayuden a registrar la información contable eficientemente; además proponen que las funciones de cada empleador deben estar dentro de un organigrama para evitar la desorganización o ejercer funciones que no formen parte de su función.

Lo señalado por los autores consultados coinciden con nuestros puntos de vistas en la dirección de las PYMES y nos sirven para plantear nuestras propuestas puesto que los negocios familiares tienen problemas comerciales, administrativos y financieros y que para mejorar sus funcionamiento deben diseñarse estrategias para enfrentar los obstáculos y mejorar su funcionamiento para el logro de los objetivos.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Definición de Reestructuración.

⁹El concepto de reestructuración es un concepto bastante abstracto que hace referencia al reordenamiento o a la reorganización de determinado tipo de estructuras en ámbitos y espacios específicos.

Para comenzar a hablar de lo que significa la reestructuración, debemos aclarar en primer lugar lo que se entiende por estructura. Una estructura es un sistema organizado y jerarquizado de elementos, ideas, nociones, personas, etc. En la estructura encontramos diferentes niveles de jerarquía o relevancia y, lo más importante, conexiones e interconexiones entre todas las partes que forman el todo. Si estas partes no estuvieran conectadas entre

⁹ *Definiciones ABC.* (s.f.). Obtenido de Definiciones ABC:
<http://www.definicionabc.com/general/reestructuracion.php#ixzz340tpvcdF>

sí, en lugar de contar con una estructura tendríamos un listado de elementos, por ejemplo una estructura sindical representa jerarquías de poder.

La reestructuración no es más que el reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias. Una reestructuración tiene como objetivo generar esa alteración para observar, por ejemplo, nuevos o diferentes resultados a los que se venían observando hasta el momento. La reestructuración es en la mayoría de los casos algo que se da de manera voluntaria y planeada en consecuencia a la observación de los resultados finales. Sin embargo, en muchas oportunidades la reestructuración puede aparecer como la única respuesta posible a vicisitudes o factores externos que influyen sobre el sistema.

Al ser el concepto de reestructuración un concepto abstracto, el mismo puede tener muchos significados y aplicaciones diversas. Así, por ejemplo, una reestructuración puede darse dentro de una jerarquía institucional como puede ser la policía: la reestructuración significa cambiar las jerarquías, los puestos y los lugares de los miembros que componen esa institución a fin de obtener diferentes resultados. Cuando hablamos de reestructuraciones forzadas, podemos poner como ejemplo el cambio de cúpula de un tipo de institución pública ante eventos que lo requieren, como por ejemplo una tragedia evitable o un hecho de corrupción.

¹⁰ ¿Por qué reestructurar mi Empresa?

Existen muchos motivos por los cuales se recurre a una reestructuración, aquí van la más frecuentes.

¹⁰ Montiel, R., & Casaro, E. Z. (26 de Septiembre de 2012). *Ser Consultor Magazine*. Obtenido de Ser Consultor Magazine: <http://serconsultormagazine.com/reestructurar-empresa/>.

- 1) **Estancamiento:** Si últimamente las nuevas medidas que se toman en tu empresa no genera ni más ingresos, ni más clientes, ni más rentabilidad y por otro lado en lugar de crear beneficios, la gente comenta que solo se ha incrementado la complejidad de las tareas, desconociendo el verdadero objetivo de esta mayor carga de trabajo, es porque tu manera de entender y organizar tu negocio ha agotado las alternativas que producen verdaderos cambios favorables.

- 2) **Cambio en los gustos de los consumidores, recesión de la economía en su conjunto o de tu sector:** Si últimamente te han bajado los ingresos, y aumentado los costos, has agotado tus reservas y notas que igualmente el dinero no te alcanza para cubrir el giro de tu negocio es porque con urgencia, necesitas adaptar tu empresa a las nuevas reglas de Juego.

- 3) **Necesidad de Desarrollo Coordinación y Trabajo en Equipo:** Si notas que las personas que trabajan contigo consumen gran cantidad de tiempo y recursos, los problemas importantes no se resuelven, las excusas son muchas y no las terminas por entender del todo, es porque tu empresa está descoordinada, carente de una conducción clara y las acciones y sacrificios aislados ya no funcionan.

Cada uno de estos problemas tiene como consecuencia una permanente y paulatina pérdida de rentabilidad y de competitividad.

- **¿Cómo ayuda en estos casos un proceso de reestructuración?**

El fin último de una reestructuración es lograr una renovación del negocio y de sus miembros y como efecto de este cambio la empresa comienza a transitar por la senda de la competitividad y con ello se genera la ansiada rentabilidad.

Para lograr esto se analizan y aclaran los objetivos del negocio a fin de implementar estrategias, modelos y procesos de gestión útiles y acordes a las necesidades del mercado, introduciendo al mismo tiempo valores culturales que favorezcan el flujo del entendimiento y conocimiento en toda la organización a fin de que la empresa se coloque en una mejor posición competitiva y pueda seguir obteniendo beneficios por muchos años más.

Lo ideal sería que las empresas decidan reestructurarse en momentos de bonanza para que al momento de abordar el temporal, la flexibilidad y soltura ganada permitan una sana adaptación en lugar de una devastadora supervivencia.

- **¿Qué se hace durante el proceso de reestructuración?**

Según el tipo de reestructuración, se trabaja sobre cuestiones tan importantes como lo son la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias de la empresa, se analizan y se optimizan costos, se eliminan líneas de negocios no rentables y no estratégicas, se desarrollan, coordinan y fortalecen las relaciones entre las personas, se reorganiza la estructura empresarial, se forma a miembros o a todo un departamento, se informa, se desarrollan e implementan nuevos procesos y/o procedimientos, se enseña a liderar, a trabajar en equipo, se establecen líneas y métodos de comunicación entre procesos etc.

Estas acciones no son los únicos, depende siempre de la situación que vive cada empresa en su mercado y sector.

Existen otros motivos:

- **Cambio de Generación en Empresas de Familia:** El 90% de las empresas del mundo son familiares. Cuando el fundador de la empresa decide ceder su puesto, generalmente a sus hijos, nos encontramos con

situaciones de crisis generacionales, esto básicamente es debido a la divergencia a veces casi total de los puntos de vista sobre la forma de entender y desarrollar el negocio familiar. Esta disyuntiva de puntos de vista y opiniones desencontradas generan fuertes problemas entre fundadores y herederos, que a su vez se transfieren al ámbito familiar desestructurando la vida profesional y personal de los involucrados y su familia, un proceso de reestructuración es más que recomendable en estos casos sin duda.

- **Las fusiones, Concentraciones y Absorciones:** Producen unos choques culturales tremendos que ponen en peligro la estabilidad misma de las empresas, es importante en estos casos contar con profesionales adecuados que apoyen durante el tiempo que se prolongue la reconversión e integración empresarial.

2.2.2. Proceso Administrativo.

¹¹Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

2.2.2.1. Planificación.

(Reyes Ponce, 1997)La planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de

¹¹ Finch Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. En J. A. Finch Stoner, E. Freeman, & D. R. Gilbert, *Administración* (pág. 11). Atlacomulco: Prentice-Hall, Inc.

orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

2.2.2.2. Importancia de la Planificación.

(Reyes Ponce, 1997) Planear es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación;
- Así como la en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es “Hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;
- El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegro y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación;
- Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

2.2.2.3. Organizar.

(Robbins & Decenzo, 2002) Incluye determinar que tareas se llevaran a cabo, como serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones.

2.2.2.4. Dirigir.

(Robbins & Decenzo, 2002) Sabemos que toda organización está formada por personas y que parte de la labor de un gerente consiste en dirigir y coordinarlas. La actividad de Dirigir es otro componente de la administración. Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven conflictos entre los miembros.

2.2.2.5. Control.

(Robbins & Decenzo, 2002) Después de que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se han definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un gerente que se asegure de que las cosas marchan como es debido y que vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad. Si se llegaran a presentar desviaciones por el buen camino. Cuando hablamos del proceso de Controlar, nos referimos a este método de vigilar, comparar y corregir.

2.3. Organización.

(Reyes Ponce, 2005) Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

2.3.1. Importancia de la Organización.

Toda empresa requiere tener una adecuada organización en sus funciones con la finalidad de obtener resultados favorables. Por ello mencionaremos algunas de las importancias acerca de la Organización:

- La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

2.3.2. Los Principios de la Organización.

- **Principio de la Especialización.**

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas de dedicadas a cada función. (Reyes Ponce, 2005).

- **Principio de la unidad de mando.**

(Reyes Ponce, 2005) “Para cada función debe existir un solo jefe”

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: “Nadie puede servir a dos señores.”

- **Principio del equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.**

(Reyes Ponce, 2005) “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.”

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

La autoridad sin responsabilidad es, no sólo odiosa, sino que trastorna gravemente la organización. Pero es quizás peor la responsabilidad conferida, sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel: un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

- **Principio del equilibrio de dirección-control.**

(Reyes Ponce, 2005) “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.”

Aun cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como capacidad de la persona en quien se delega, naturaleza de la función delegada, etc., puede decirse, como principio básico, que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados, deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular, dentro de esos planes básicos, los secundarios, y operar los controles hasta su concentración.

Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos, según las circunstancias.

2.3.3. División del trabajo.

(Camacho, 1998) La división del trabajo tiene por objetivo aprovechar la especialización y habilidad de las personas; de tal manera que la suma de tareas realizadas por diferentes trabajadores en una forma inteligente y hábil da como resultados una producción mayor, que si dichas tareas hubieran sido realizadas por una sola persona.

2.3.3.1. Objetivo de la división del trabajo.

(Nicuesa, 2013) La división del trabajo tiene como objetivo potenciar la especialización. Un puesto de trabajo en una empresa tiene unas funciones y responsabilidades muy concretas, de lo contrario, si se tratase de una función muy general, sería imposible que una misma persona pudiera llevarla a cabo. Cada trabajador es especialista en un campo en concreto.

El trabajador mejora su especialización a través de la práctica de la experiencia. El conocimiento humano es muy amplio y muy diverso, por esta razón, los estudiantes se centran en un área en concreto al ir a la universidad ante la imposibilidad de ser expertos en todas las materias.

2.3.3.2. La Funcionalización: Reglas y Técnicas.

(Reyes Ponce, 2005) **Reglas sobre la división de funciones:**

1ª Regla. Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

2ª Regla. Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas.

3ª Regla. Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

4ª Regla. Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se deben analizar.

5ª Regla. Cuando se tiene una división funcional teórica se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc., de las personas que podemos disponer.

6ª Regla. La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble:

- a) Unos autores aconsejan que se haga un organigrama señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume.
- b) Otros aconsejan que se conserve el organigrama estructurada con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que le correspondan, cuidando tan solo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el de la persona que se encargue de ella, aunque dicho nombre aparezca repetido en dos o tres cuadros, e inclusive en dos o más niveles.

2.4. El Liderazgo.

(Krause, 1997) El **liderazgo** puede definirse como la voluntad de controlar los sucesos, la comprensión necesaria para marcar un rumbo y el poder para llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las habilidades y las capacidades de otras personas.

(Saez & Trullèn, 2012) El liderazgo comienza por un mismo, por escuchar a nuestro interior, por conectarnos con nosotros mismos, por dejar de mirar hacia fuera. No se trata de ser guía de nadie, ni de hacer tú el camino que corresponde a otros, no de decirles lo que tienen que hacer.

Líder:

(Mateo Campoy, 2010) El líder es una persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un proyecto u objetivo común.

El líder debe poseer tanto la voluntad como la capacidad de controlar los resultados de los sucesos por el ejercicio cooperativo del poder sobre los actos de las demás personas. Además, el poder de liderar debe ser otorgado libremente por los que son liderados.

(Krause, 1997) El líder empresarial es una especie de brújula que establece la dirección hacia donde cabalga la organización y su creatividad marcará unas reglas, normas y formas de hacer las cosas. Su misión básica reside en dirigir a un grupo hacia unas metas, manejándose entre dos variables:

- La capacidad para motivar, orientar y negociar.
- La capacidad para proponer y alcanzar objetivos.

2.4.1. Modelos de liderazgo

Modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

(Finch Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) Uno de los enfoques básicos de las contingencias en el liderazgo es el modelo del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, que sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la “disposición” de los empleados.

Enfoque ante el liderazgo desarrollado por Hersey y Blanchard que describe como debería adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subordinados en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidad.

Modelo del Intercambio Líder-Miembro (LMX)

(Fernández Sánchez, 2010) El enfoque del intercambio líder-miembro reside en la suposición de que la percepción que tiene el líder de los seguidores influye en su comportamiento que, a su vez, influye en el comportamiento del seguidor. Los intercambios de alta calidad entre líderes y miembros se relacionan con diversos resultados favorables, como una menor rotación de trabajadores, promociones más frecuentes, mayor compromiso con la organización y actitudes más positivas hacia el trabajo.

Modelo Normativo de la Decisión de Vroom y Yetton.

(Hitt, Black, & Porter, 2006) Modelo contingente que prescribe estándares para determinar hasta qué punto conviene permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones.

El modelo centra su atención en dos variables fundamentales, las cuales cuando se miden por su actuación conjunta, permiten determinar la efectividad de una decisión: la calidad y la aceptación. Por la calidad de la decisión se entiende del mérito o grado de excelencia del curso de acción que se elige.

La aceptación de la decisión se refiere al grado de compromiso que se requiere del subordinado para poner en marcha la alternativa que se elige.

2.5. Organigramas.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos utilísimos instrumentos de organización nos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos groesos de la línea de comunicación, sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Requisitos de los Organigramas:

- Por Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que estos, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.

- Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Alguien ha dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.
- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con la letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.
- Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

2.5.1. Clases de Organigramas.

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

Organigramas Verticales.

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Ventajas.

- Ser la más usada y, por lo mismo, fácilmente comprendidas
- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas.

Como desventajas tienen, en cambio, que se produce el llamado “efecto de triangulación”, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requería hacer cartas muy alargadas.

Esto suele solucionarse:

- Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.
- Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

Organigramas Horizontales.

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Tiene como ventajas:

1. Que siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
2. Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
3. Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo, son poco usados en nuestra práctica, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo mismo, poco claros.

Organigramas circulares.

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de los círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los cambios de autoridad y responsabilidad.

Como ventajas de estas cartas se consideran:

1. Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Organigrama Escalar.

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipo de letra. Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro para destacarlo adecuadamente.

2.6. Los Flujogramas De Despliegue De Myron Tribus.

Los flujogramas de despliegue son una herramienta sencilla y poderosa que permite al personal de todos los niveles de la empresa visualizar la organización y sus procesos como un todo, sin que las jerarquías sean una limitación. Con ella, los gerentes se interesan con más facilidad en la mejora

de la calidad, al comprender mucho mejor las interacciones de la gente con su trabajo y con la cultura corporativa.

A diferencia de los tradicionales manuales de procedimientos, que tienden a ser voluminosos y necesariamente lineales y fragmentados, los flujogramas equivalen a una representación gráfica que permita ver, generalmente, en una sola hoja cómo encaja el trabajo de cualquier persona con el proceso – dentro de un todo-, cómo afectan las decisiones tomadas por alguien y cuál es el impacto en el desempeño del sistema. Se pueden percibir como mapas bidimensionales, en los que una coordenada es la gente, los protagonistas del trabajo en la empresa, y la otra son símbolos muy similares a los que se usan en ingeniería de procesos.¹²

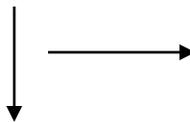
INICIO DEL FLUJOGRAMA.

- Sólo se grafica éste símbolo al inicio de la flujo diagramación de un sistema o subsistema.



LINEA DEL FLUJO O COMUNICACIÓN

- Representa la conexión o movimiento del flujo.
- La flecha indica el sentido del proceso y la secuencia de una acción con otra.
- El flujo se dibuja de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha.



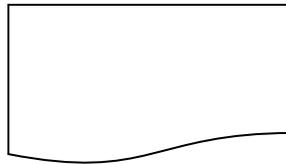
¹² Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.

PUENTE ENTRE LINEAS DE FLUJO.

- Representa el cruce de dos líneas de comunicación o flujo.
- La media luna señala un puente que no interrumpe la línea principal de flujo.

DOCUMENTO.

- Se utiliza para identificar cualquier tipo de documento originado o recibido en el sistema.
- En el símbolo se identifica el nombre del documento.
- Debe graficarse el número de copias de cada documento.



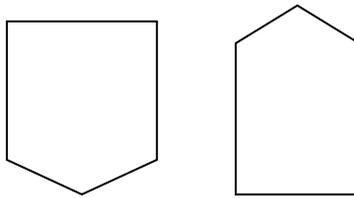
REGISTRO.

- Representa un documento que contiene entrada y salida de operaciones, son libros auxiliares o principales llevados a mano o algún medio magnético o electrónico.
- Dentro del símbolo se indica el número del registro.
- En la hoja de flujo se debe graficar este símbolo en columna separada.
- Es conveniente diagramar el registro mediante líneas punteadas.



CONECTOR INTERNO.

- Relaciona dos partes del flujograma entre dos subsistemas.
- Sirve para referenciar información que ingresa y sale del flujograma.
- Cuando ingresa información se grafica al margen izquierdo.
- Cuando sale información se debe mencionar el lugar donde continúa el gráfico entre el mismo flujograma.

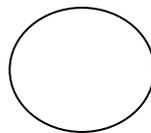


FINALIZACIÓN DEL FLUJograma POR SUBSISTEMA.

- Este símbolo se utiliza para indicar la conclusión del flujo programa del sistema.
- Dentro del símbolo se indica el nombre del subsistema que se concluye.

CONECTOR DE PÁGINA

- Enlaza una parte del proceso con otra, en una página diferente.



2.7. Indicadores.

Índice de Liquidez y Solvencia.

Liquidez.- (Rubio Dominguez, 2007) El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto la capacidad puntual de convertir los activos líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo.

(Guzmán Aching, 2006) Mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone para cancelar sus deudas.

Fórmula:

$$\frac{\text{Activo Cte.}}{\text{Pasivo Cte.}}$$

Solvencia.- (Mùgica, 2005) La solvencia es la capacidad financiera que tiene una empresa para cumplir con sus compromisos de pago con los recursos que forman su patrimonio. Es decir, una relación entre lo que debe y lo que tiene para cubrir dichas deudas.

(Wandt, 2001) El ratio de solvencia mide la capacidad de una empresa de hacer frente al pago de sus deudas. Es decir, si una empresa tuviese que pagar todas sus deudas en un momento dado, determina si tendría activos para hacer frente a esos pagos.

De esta forma, utilizando los recursos corrientes, se consideran solamente los recursos actuales que posee la empresa.

Fórmula:

$$\frac{\text{Activo Corriente - Inventario}}{\text{Pasivo Cte.}}$$

Índice de Rentabilidad de Capital y de Activos.

Rentabilidad de Capital.-

(RANKIA, 2002) Es una medida de la eficiencia con que una empresa emplea sus recursos para generar esos beneficios. La habilidad de la administración para manejar el dinero de su empresa es vital para el buen desempeño de la misma, a largo plazo.

(Cortina) Mide el rendimiento percibido sobre la inversión de los propietarios, tanto accionistas comunes como preferentes en la empresa.

Fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad de Activo Total.

(Byington) Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades.

(eHow, 2011) Representa una relación financiera utilizada para evaluar la rentabilidad de una empresa.

Fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$$

Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar.

(Guzmán Aching, 2006) Mide la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza.

(Byington) Establece el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en el transcurso de un año y refleja la calidad de la cartera de una empresa.

Fórmula:

$$\frac{\text{Ventas por Cobrar}}{\text{Prom. De Ctas. Por Cobrar}}$$

Índice de Rotación de Inventarios.

(Guzmán Aching, 2006) Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permitir saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuantas veces se repone.

(Byington) Días requeridos para que la empresa convierta sus inventarios en cuentas por cobrar o efectivo.

Fórmula:

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Prom. De Inventario}}$$

☑ Índice de Endeudamiento.

(Guzmán Aching, 2006) Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

(Haime Levy, 2004) Se entiende por endeudamiento la proporción de deuda o pasivos que tiene la empresa respecto de los recursos totales invertidos en la misma. Es decir, muestra el nivel de recursos externos invertidos. El apalancamiento arroja el índice de ayuda externa utilizada respecto de la inversión realizada por los propios accionistas de la empresa: compara el pasivo total con el capital contable.

Fórmula:

$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

En el presente capítulo de la metodología, se tratan temas concernientes a la investigación científica, así como las herramientas oportunas para la correcta selección de información a fin de mostrar el escenario actual de la empresa Eko Fashion, detallando los problemas de la organización a nivel de recurso humano y administración de inversiones en capital y activo fijo.

En base al planteamiento del problema, el proyecto de investigación demanda el análisis del área administrativa y financiera de la empresa, lo que conlleva a incursionar en variables, tanto de procesos de análisis como actividades de naturaleza operativa, involucrando puestos gerenciales y de asistentes.

Cabe indicar que el presente estudio, solo muestra la información en base a los puntos de vista investigados en el recurso humano, la forma como se llevan los procesos en Eko Fashion se detallan en el capítulo siguiente, así como el nivel de operatividad que recae en cada uno de los empleados que integra el departamento en análisis.

A raíz de los escenarios a conseguirse, el capítulo se compone de los siguientes puntos:

- Identificar los tipos de investigación que se desarrolla en el presente proyecto.
- Seleccionar los métodos de investigación disponibles para la obtención de información.
- Detallar las técnicas de investigación a usar.
- Definir la población y muestra del presente proyecto.

- Mostrar los resultados obtenidas a través de las técnicas de investigación.

3.1. Diseño De La Investigación.

Investigación Documental y de Observación.

Para realizar este tipo de investigación realizaremos revisiones de diferentes documentos de los departamentos a estudiarse por ejemplo: Estados Financieros, control de inventarios, registro de transacciones en el sistema utilizado por la empresa (DC Online) con el fin de encontrar las complicaciones que tiene la empresa.

Investigación Comparativa.

En este tipo de investigación, disponemos de dos variables, semejanzas y diferencias, las cuales las utilizaremos para realizar comparaciones de los Estados Financieros de la empresa para medir la rentabilidad.

Investigación Analítica.

La aplicaremos con el propósito de descubrir el origen de los problemas suscitados tanto administrativos como financieros.

Investigación Explicativa.

Con la finalidad de establecer cuales son las problemáticas que la empresa presenta y encontrar las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Por qué es necesario hacer un Reestructuración en el área Administrativa y Financiera? ¿Cómo la empresa puede mejorar su rentabilidad?

Investigación Evaluativa.

Nos ayudará a encontrar los puntos críticos que la empresa puede estar pasando, evaluando cada problemática que aquejan el funcionamiento de la empresa.

3.2.Población Y Muestra.

3.2.1. Población

En la presente investigación, tomaremos en cuenta la población conformada por las personas que ingresan a los locales de Ekofashion a realizar sus compras, ésta población es desconocida, debido a que no se cuenta con algún registro de visitantes.

3.2.2. Muestra

En la ejecución de este proyecto, la muestra será las personas que realicen sus compras en los locales de EkoFashion, y de esa manera conocer la perspectiva de los compradores con respecto a las prendas de vestir.

Utilizamos el método de población desconocida y aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Para utilizar esta fórmula debemos conocer:

o “n”, es el tamaño de la muestra, la parte de la población que escogemos para el estudio.

- o “Z”, es el porcentaje de fiabilidad o seguridad. (1,96)
- o “p”, es la probabilidad de éxito, o proporción esperada. (5%)
- o “q”, es la probabilidad de fracaso. (95%)
- o “e”, es el error máximo admisible en términos de proporción. (7%)

Cálculo De La Muestra De Los Compradores En Los Locales EkoFashion.

p: 95% q: 5%

e: 7% -

Z: 1.96

$$n = \frac{0.9604}{0.0049}$$

$$n = 196$$

Nuestra muestra será de 200 personas que realicen sus compras en los locales EkoFashion.

3.3. Técnicas De Investigación.

Aplicaremos las técnicas de Investigación mediante Entrevistas y Encuestas.

Las Entrevistas la realizaremos al Gerente General de EkoFahion, el Sr. Luis Tierra Carrazco y al Gerente de Compras, el Sr. Jorge Tierra Vilema.

Estas entrevistas se encuentran en los anexos.

3.3.1. Resultados De Las Encuestas Realizada A Los Compradores.

1. ¿Usted es cliente regular de EkoFashion?

| | |
|-----------|-------------|
| SI | 49% |
| NO | 51% |
| | 100% |

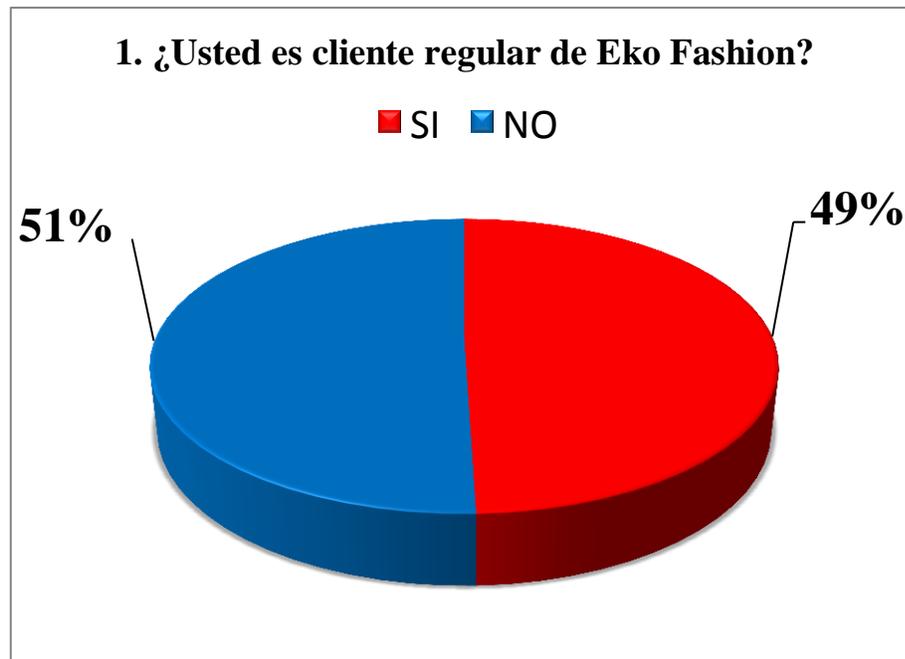


Figura 1 Resultado pregunta 1.

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

En la **Figura 1** se demuestra que el 49% de los encuestados están de manera regular visitando los locales de EkoFashion y el 51% restante no visitan con frecuencia o es la primera vez que ingresan a realizar sus compras en este sitio.

2. ¿Conoce usted qué tipo de mercadería ofrece EkoFashion?

| | |
|-----------|-------------|
| SI | 55% |
| NO | 45% |
| | 100% |

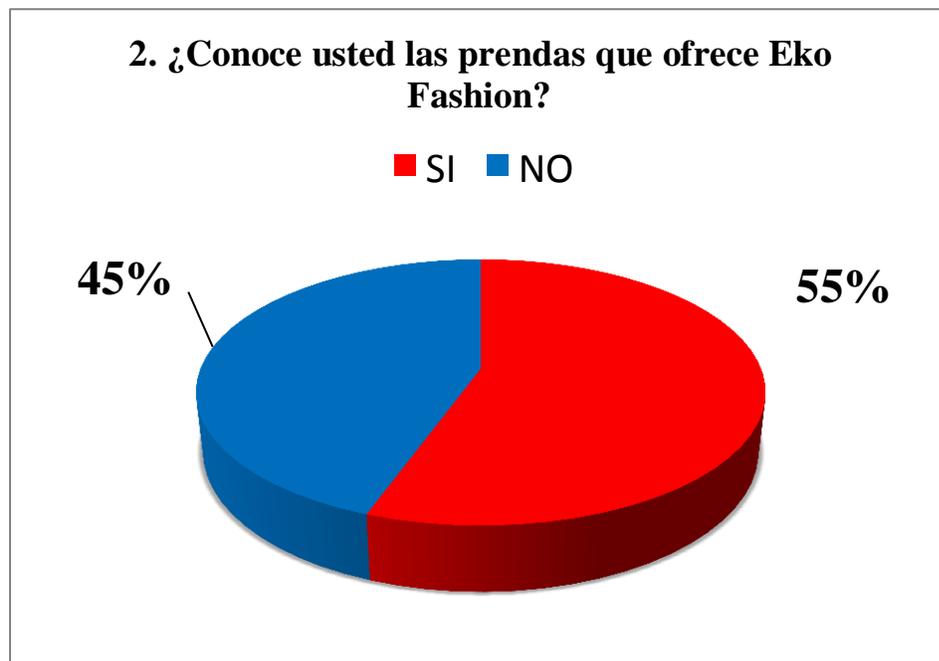


Figura 2 Resultado pregunta 2

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras

La **Figura 2** demuestra que el 55% de los encuestados conocen lo que ofrece EkoFashion, ya sea porque han pasado alguna vez por los locales y han observado las exhibiciones o porque son clientes regulares, el 45% no tenía un concepto de la mercadería que se ofrece en el local.

3. ¿Existe variedad en las prendas de vestir o encuentra lo mismo en todos los locales?

| | |
|----|------|
| SI | 47% |
| NO | 53% |
| | 100% |



Figura 3 Resultado pregunta 3

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras

Podemos observar en la **Figura 3** que el 53% de los encuestados opinan que encuentran las mismas prendas en los locales que forman la Bahía; podemos decir que esto refleja que algunos comerciantes no buscan innovar y atraer a los clientes con mercadería nueva; el 47% encuestados coinciden en que si existe variedad al momento de visitar los locales y realizar sus comprar;

4. ¿Cuál es su evaluación sobre las prendas de vestir en los locales de EkoFashion?

| | |
|------------------|------------|
| Excelente | 10% |
| Muy bueno | 33% |
| Bueno | 38% |
| Aceptable | 15% |
| Malo | 3% |
| Muy malo | 1% |
| | 100% |

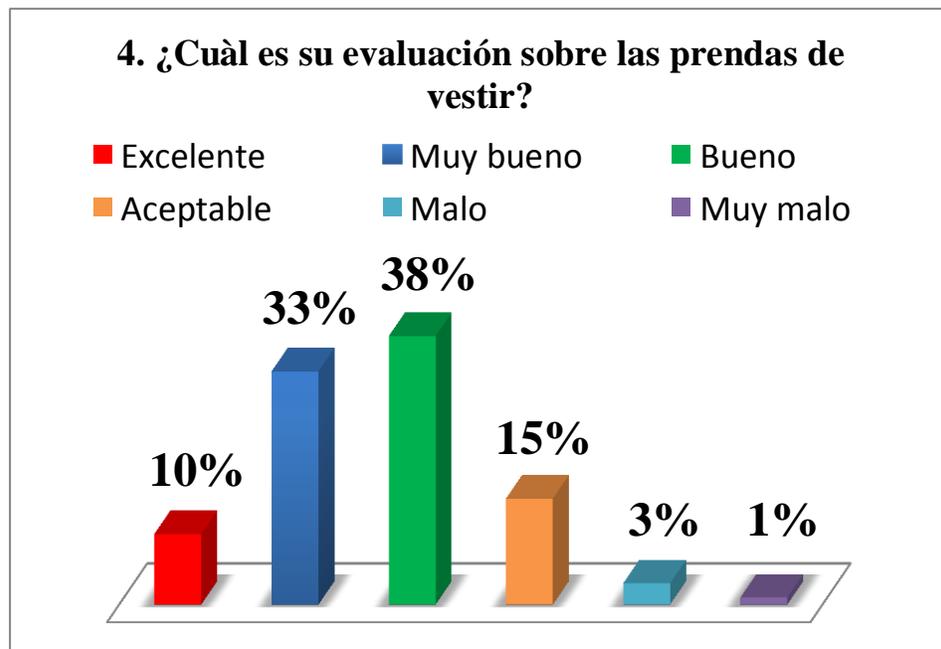


Figura 4 Resultado pregunta 4

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras

A consideración de los encuestados, el 38% opina que la mercadería que ofrece EkoFashion es buena, seguido del 33% que aprecian que las prendas son muy buenas, es necesario puntualizar que nuestros proveedores son nacionales, no se importa ninguna prenda de vestir..

5. ¿Cómo le parecen los precios de la mercadería que ofrece EkoFashion?

| | |
|--|------------|
| Económico | 40% |
| Calidad-Satisfacción del precio | 43% |
| Calidad-Precio casi alentador | 16% |
| Costoso | 1% |
| | 100% |

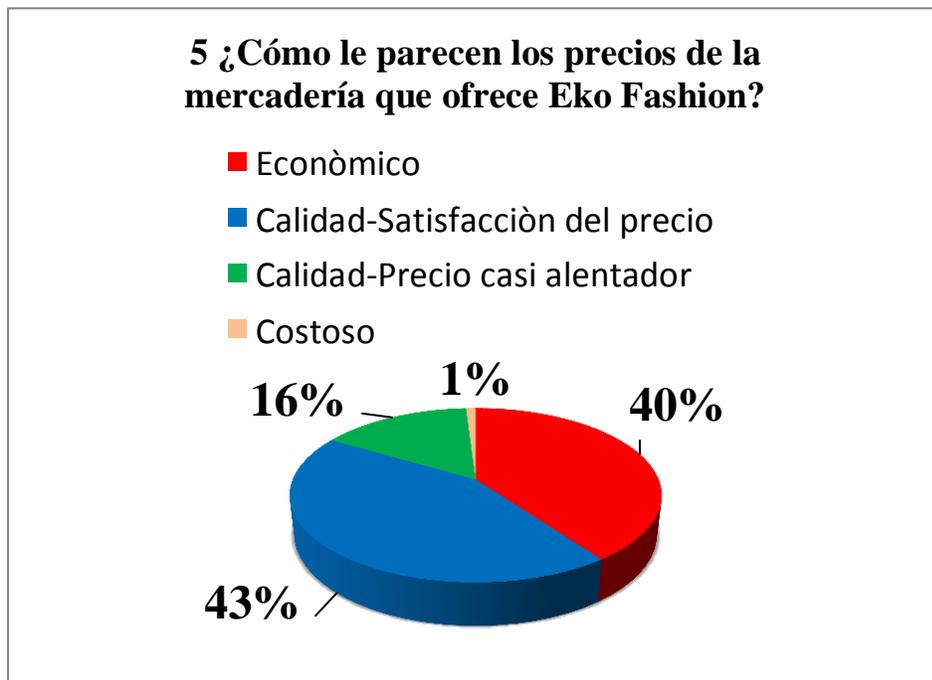


Figura 5 Resultado pregunta 5

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras

Encontramos en la **Figura 5** como resultado, opiniones divididas en cuanto al precio de la mercadería, el 43% de los encuestados perciben que el precio va acorde con la calidad de la prenda que obtienen, el 40% indican que los precios son económicos, un porcentaje menor, 16%, opina que la calidad y el precio es casi alentador, es decir, no tienen dificultades en pagar, el restante, 1%, revelan que la mercadería es costosa.

6. ¿Se siente beneficiado por los descuentos que ofrece EkoFashion al comprar un mayor número de mercadería?

| | |
|----|------|
| SI | 47% |
| NO | 53% |
| | 100% |

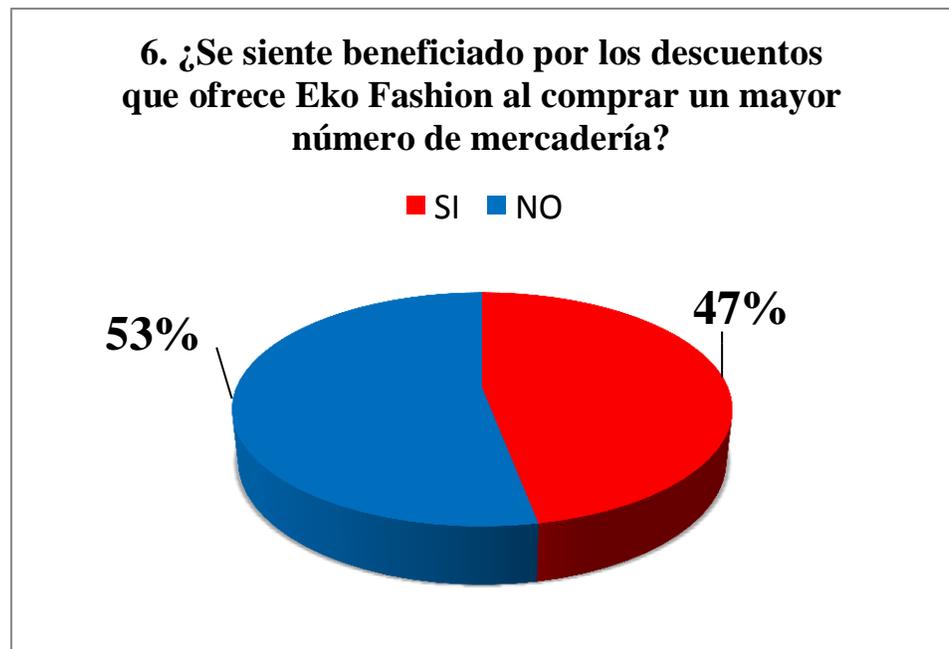


Figura 6 Resultado pregunta 6.

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las autoras

La **Figura 6** indica que los encuestados reciben descuentos por la cantidad de prendas que compran, pero más de la mitad de ellos, el 53% no se sienten beneficiados, sólo el 47% se sintieron favorecidos con descuentos por llevar una mayor cantidad de prendas.

7. ¿Cómo evalúa las características de las prendas al momento de realizar sus compras en EkoFashion?

| | Precio | Diseño | Comodidad | Calidad |
|-----------------------|--------|--------|-----------|---------|
| Muy Importante | 63% | 23% | 35% | 56% |
| Importante | 31% | 53% | 42% | 34% |
| Irrelevante | 6% | 24% | 23% | 10% |
| | 100% | 100% | 100% | 100% |

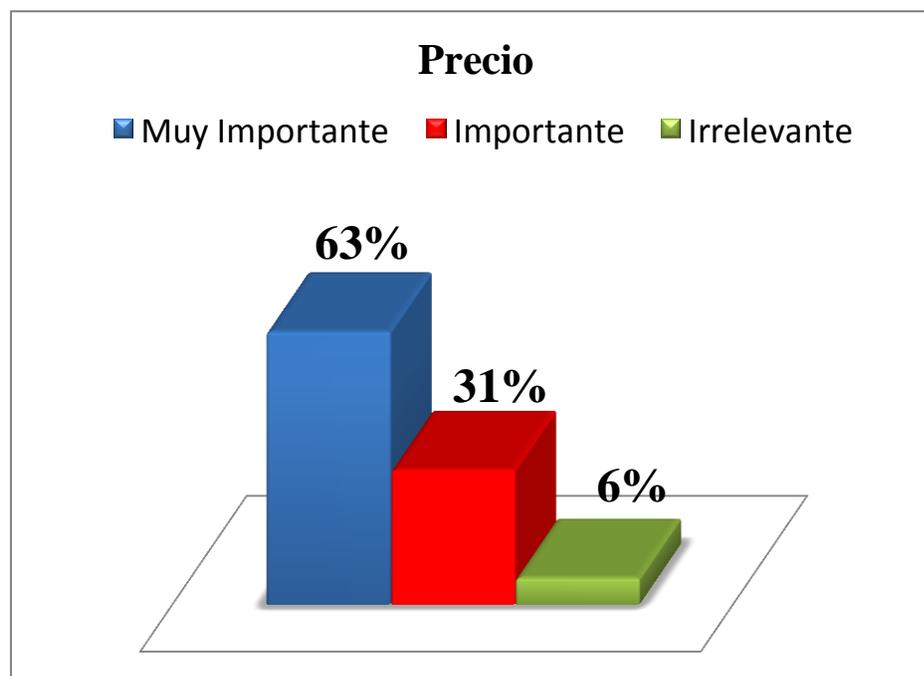


Figura 7 Resultado pregunta 7: Precio.

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

El precio sin duda es el principal factor que observan los consumidores, así en la **Figura 7** tenemos que 63% de las personas encuestadas consideran que este es muy importante mientras que 31% consideran que es Importante, y 6% opinan que el precio le es irrelevante.

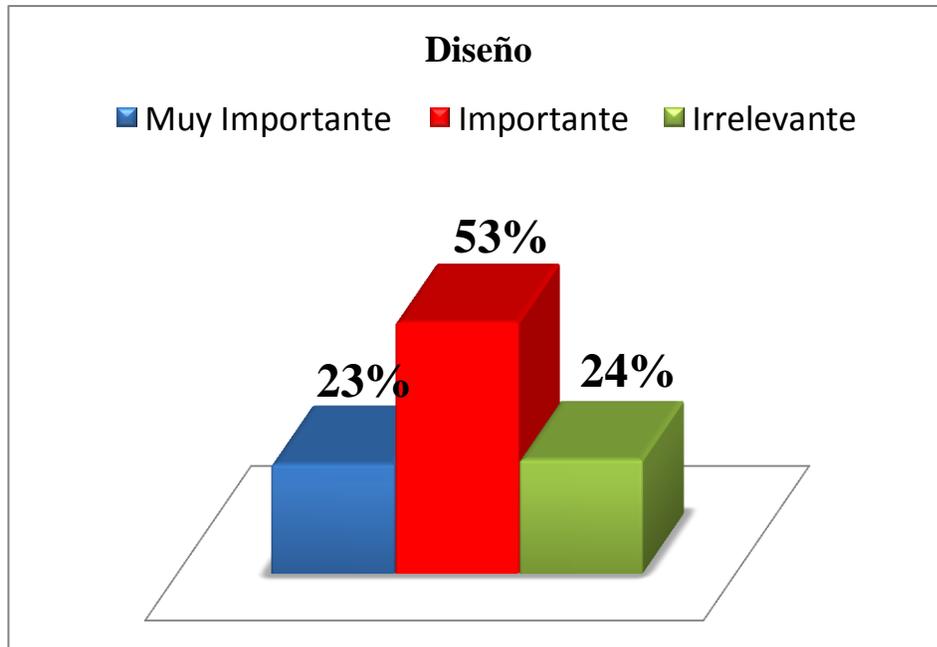


Figura 8 Resultado pregunta 7: Diseño.

Fuente: Locales EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

El diseño es un factor secundario según los encuestados tal como lo muestra la *Figura 8*, puesto que el 53% consideran importante el diseño al momento de comprar, al 24% irrelevante y finalmente solo al 23% les parece muy importante el diseño de la prenda.

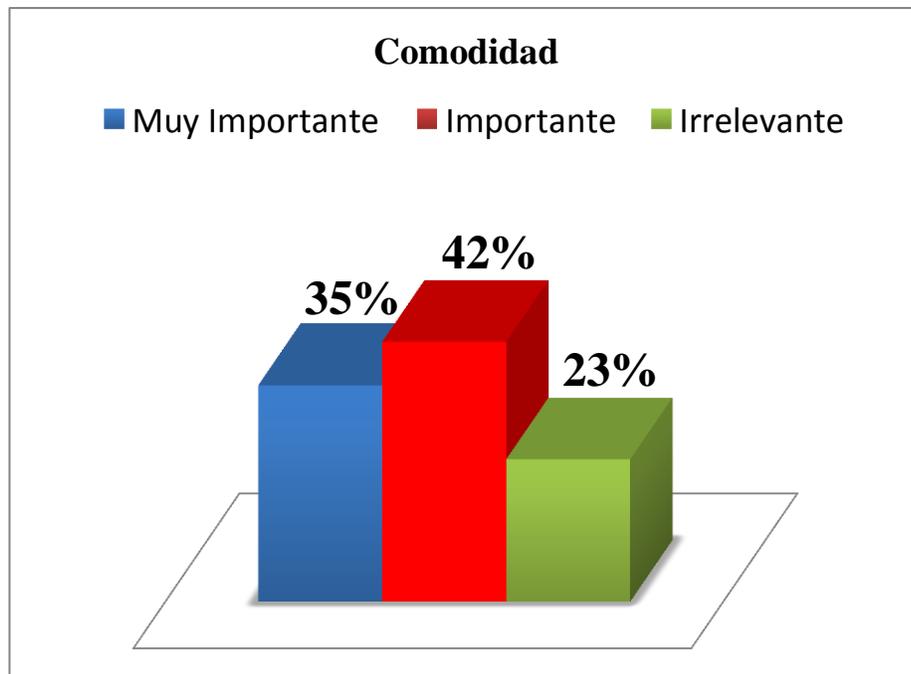


Figura 9 Resultado pregunta 7: Comodidad.

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras

La comodidad que ofrece el producto significa para una parte de los encuestados (42%) un factor importante, como lo muestra la **Figura 9**, en tanto, el 35% consideran que la comodidad es muy importante al momento de elegir una prenda y al 23% les parece irrelevante la comodidad.

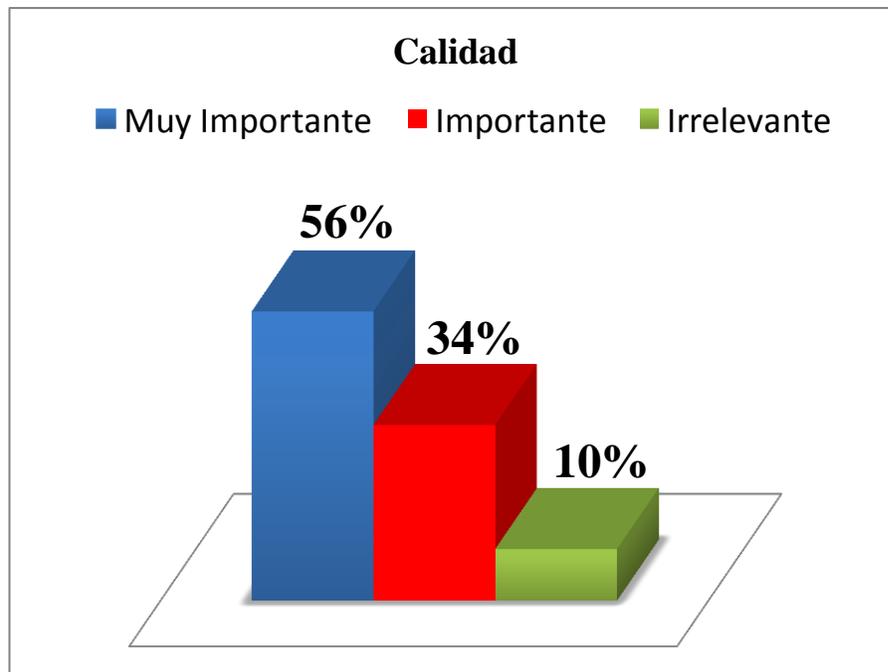


Figura 10 Resultado pregunta 7: Calidad.

Fuente: Locales EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

Se muestra en la *Figura 10* que la Calidad es un factor considerado como muy importante para los encuestados al momento de efectuar sus compras, con el 56% a su favor; por otro lado, el 34% de los encuestados opinan que es un factor importante y el 10% aprecian que es un factor irrelevante.

8. ¿Ud. cómo califica la atención que le brindan las vendedoras?

| | |
|----------------|-------------|
| Buena | 38% |
| Regular | 58% |
| Mala | 4% |
| | 100% |

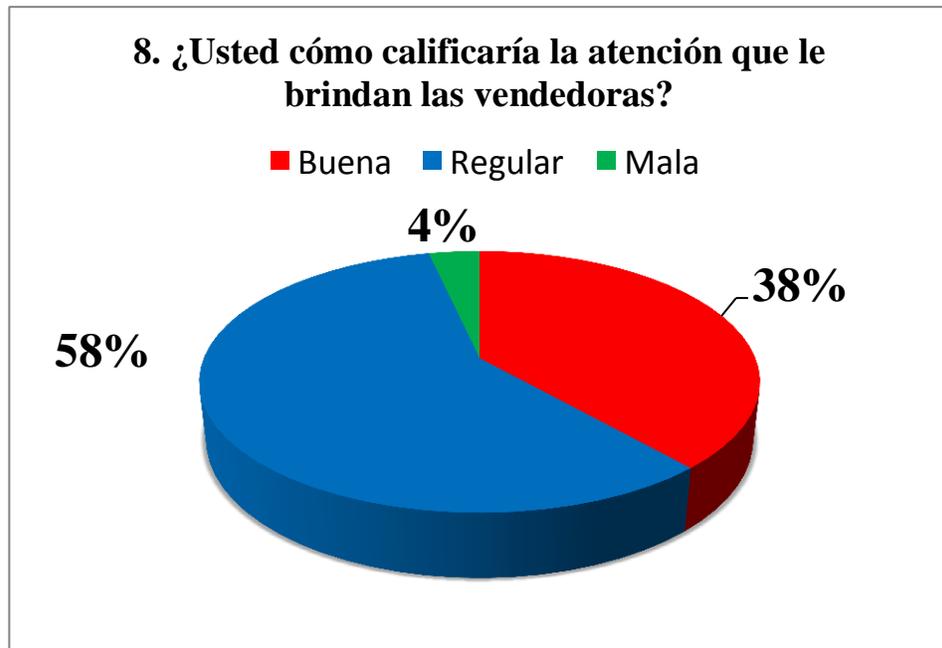


Figura 11 Resultado pregunta 8

Fuente: Locales EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

Como resultados en la **Figura 11** podemos apreciar que el 58%, más de la mitad de los encuestados califican de regular la atención de las vendedoras.

9. ¿Recomendaría Ud. Comprar en EkoFashion?

| | |
|---------|------|
| SI | 58% |
| TAL VEZ | 39% |
| NO | 3% |
| | 100% |



Figura 12 Resultado pregunta 9

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras

Del total de personas encuestadas como se muestra en la **Figura 12**, el 58% recomiendan comprar en EkoFashion, puede decirse que los encuestados encontraron factores convenientes para referir a sus conocidos a comprar en los locales, por otro lado, el 39% expresan que tal vez recomendarían a sus allegados y el 3% no lo recomendarían.

10. ¿Regresaría Ud. a comprar en EkoFashion?

| | |
|---------|------|
| SI | 44% |
| TAL VEZ | 53% |
| NO | 3% |
| | 100% |

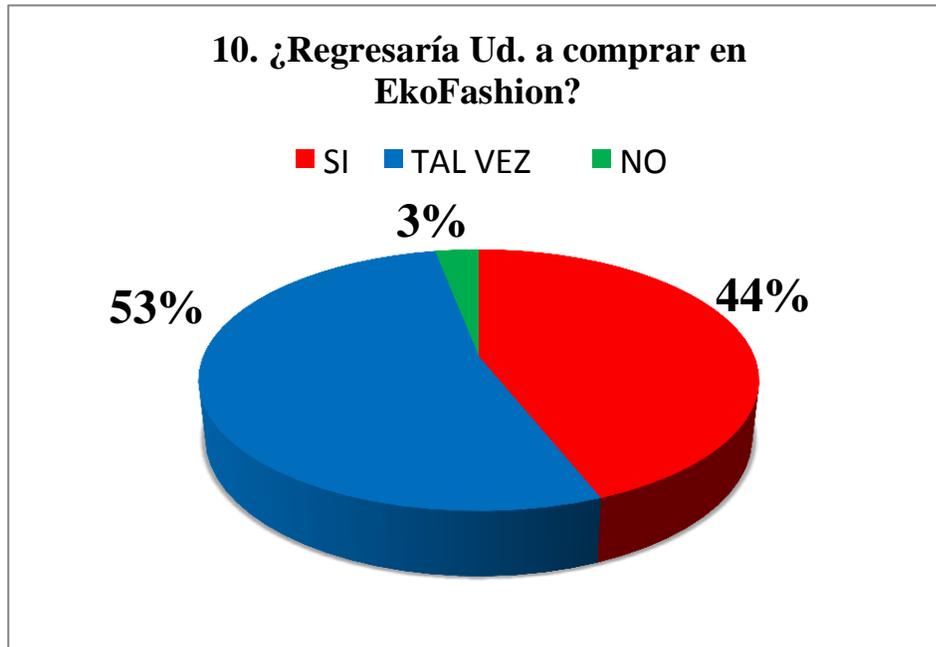


Figura 13 Resultado pregunta 10

Fuente: Locales EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

Según los resultados obtenidos en la **Figura 13**, el 53% de los encuestados indican que si regresarían a comprar, 44% no están seguros de su regreso y el 3% no regresarían a los locales.

11. Recomendaciones para EkoFashion

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Variedad de Diseños | 45% |
| Renovar Publicidad | 35% |
| Mejorar la atención al cliente | 20% |
| | 100% |



Figura 14 Resultado pregunta 11

Fuente: Locales EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras

La **Figura 14** muestra el orden en que las personas escogieron sus respuestas a las recomendaciones para EkoFashion: el 45% de las personas indican que deberían tener más variedad de diseños, el 35% recomiendan renovar la publicidad y el 20% indican que la atención de los vendedores hacia los clientes debería mejorar

3.3.2. Análisis de los Resultados

En el análisis de los Resultados podemos concluir que, existe un 49% de fidelidad a los locales de EkoFashion, por lo que se debe buscar los medios para que éstos no dejen de acudir a realizar sus compras en este sitio y también tomar medidas para abarcar ese 51% que no llega continuamente a los locales.

Existe una falta de innovación en la mercadería que se encuentran en los locales adjuntos a EkoFashion, conocemos que el 53% de los encuestados mantiene en sus perchas modelos de prendas que se encuentran en locales cercanos, Ekofashion debe aprovechar y traer nuevas y mejores variedades, para poder liderar en el mercado y ser competitivos con las grandes tiendas que existen en la ciudad.

Los encuestados evaluaron el rendimiento de las prendas y las catalogan de ser buenas, así lo refleja el 38% de los encuestados, lo sobresaliente sería tener prendas excelentes, factor que ayudaría a tener un mayor número de clientes fieles y a que ellos recomienden visitar los locales de EkoFashion. Por otra parte, la atención que reciben los clientes no es la más conveniente, solo un 38% afirma ser buena, falta brindarle un mejor trato en el que el cliente se sienta satisfecho con el servicio recibido.

Definitivamente, la variedad de diseños no permite enfrentarse con sus armaduras completas a la competencia, Ekofashion posee precios económicos pero no admite al cliente escoger de entre muchas opciones, limitándolo a elegir entre poco.

CAPITULO IV

4. DIAGNOSTICO ACTUAL DEL AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA EKO FASHION.

Este panorama tiene como punto de partida, primero identificar las falencias tanto del área administrativa como financiera, y su aporte en requerimientos hacia otros departamentos de la organización, y segundo, definir como los resultados de esta gestión, elaboran reportes que permitan tomar decisiones oportunas a la gerencia general y el desarrollo óptimo de EkoFashion en su segmento de mercado.

4.1. Organigrama Organizacional De La Empresa EkoFashion.

Actualmente el organigrama está compuesto de la siguiente manera:

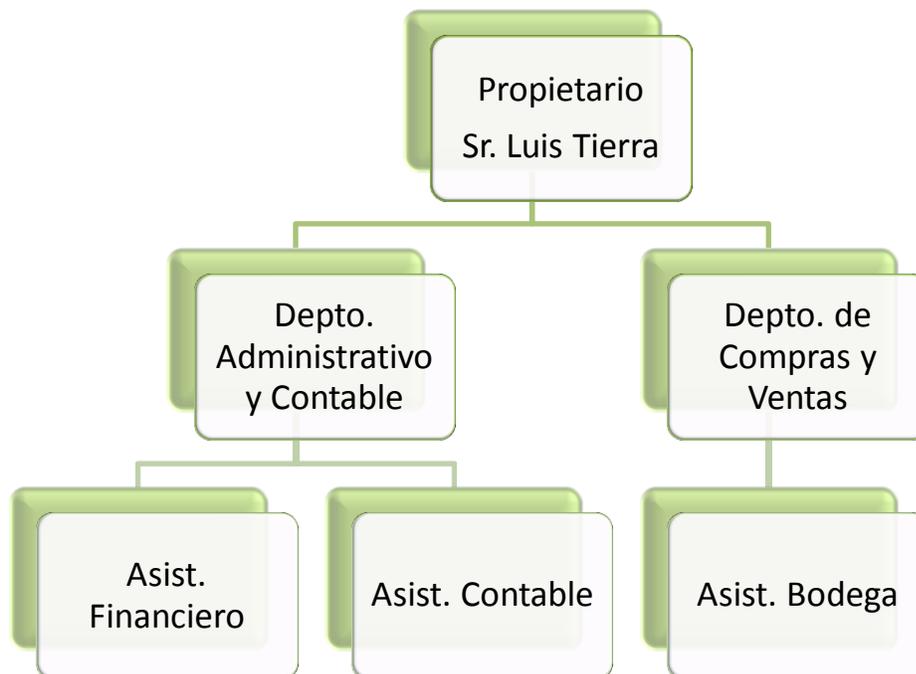


Figura 1 Organigrama Estructural de la Empresa EkoFashion

Fuente: Empresa EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

El Gerente Propietario ocupa un rol de media importancia, debido a que ya no realiza sus funciones a cabalidad, solo interviene cuando se requiere realizar o analizar alguna decisión de importancia para la empresa; además interviene al momento de rubricar ciertos documentos para la elaboración de trámites pertinentes a la empresa.

El Departamento Administrativo y Contable está dirigido por una sola persona, quien tiene bajo su responsabilidad a sus asistentes y al personal de los locales. Este organigrama se encuentra mal estructurado, provocando que el nivel de responsabilidad para cada área sea deficiente.

El Departamento de Compras y Ventas realiza sus actividades de acuerdo a las decisiones que establezcan el Departamento Administrativo y Contable en cuanto a estrategias de precios, políticas de ventas.

4.2. Perfil De Funciones.

PROPIETARIO

El Propietario de EkoFashion es el Sr. Luis Tierra Carrasco, quien realiza las siguientes funciones:

- Tomar decisiones importantes,
- Revisar cuentas y balances.
- Firma de cheques.
- Estar pendiente que los locales se encuentren en buenas condiciones físicas.
- Supervisar que todas las personas en la empresa cumplan con sus funciones.

GERENTE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE.

El Gerente Administrativo y Contable en EkoFashion es la C.PA. Ana Beltrán de Tierra, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Controlar las actividades del personal a su cargo.
- Realizar declaraciones de los impuestos.
- Analizar Balances Contables.
- Cierre de Balances.
- Verificar los Cierres de Caja de cada local.
- Revisar Flujo de Caja.
- Comprobar la cancelación a los proveedores.
- Revisar cuentas bancarias del propietario.
- Sondar el movimiento de las ventas diarias.

GERENTE DE COMPRAS Y VENTAS.

El Gerente de Compras y Ventas en EkoFashion es el Ing. Jorge Tierra Vilema, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Realizar pedidos a proveedores.
- Dirigir a las vendedoras.
- Vigilar que la Asistente de Bodega realice sus labores y tenga en orden las bodegas.
- Cerciorarse de que las vendedoras tengan excelentes exhibiciones y que toda la mercadería esté en buen estado y de manera ordenada.
- Revisar horarios y metas laborales asignadas a las vendedoras.

ASISTENTE CONTABLE.

El Asistente Contable en EkoFashion es el estudiante en C.P.A. Walter Noriega, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Efectuar retenciones.
- Realizar provisión de facturas.
- Declaraciones al S.R.I.
- Trámites en el Ministerio de Relaciones Laborales (Liquidación de Haberes)
- Generar planillas de pago de IESS.
- Rol de pagos.
- Análisis de cuentas.
- Efectuar trámites Municipales y Cuerpo de Bomberos.
- Ejecutar todos los trámites y gestiones que la gerencia exija.

ASISTENTE FINANCIERA

El Asistente Financiera en EkoFashion es la Egresada en Ing. Comercial Gina Morocho, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Actualizar Flujo de Efectivo.
- Elaborar cierres de cajas.
- Realizar depósitos.
- Realizar Conciliación Bancarias
- Proporcionar sueltos a las cajas de los locales.
- Efectuar las cancelaciones de los diferentes gastos de la empresa (servicios básicos, SRI, IESS, tarjetas de crédito, etc.)
- Emitir cheques y cancelar a proveedores.
- Organizar y mantener en orden todos los documentos correspondientes a la empresa.

- Recibir llamadas telefónicas.
- Realizar todos los trámites y gestiones que la gerencia exija.
- Elaborar base de ventas para los locales.

ASISTENTE DE BODEGA.

La Asistente de Bodega en EkoFashion es la Egresada en Ing. Comercial Maira Indacochea, se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Recibir la mercadería de acuerdo a los pedidos solicitados.
- Supervisar que las cantidades recibidas en mercadería coincidan con la factura.
- Si se da el caso, hacer devolución de mercadería.
- Ingresar orden de compra con Factura en el sistema.
- Realizar el respectivo Ingreso a Bodega con Orden de Compra.
- Entregar los documentos (orden de compra e ingreso a bodega) a contabilidad para que realicen las retenciones correspondientes.
- Llevar el registro de la mercadería que se termina en los locales y en bodega. Al no llevar un inventario es necesario que siempre se pregunte a las vendedoras la mercadería que ya no hay en perchas.
- Controlar los precios en el sistema, ya que por ingresos de facturas nuevas suelen modificarse y al momento de facturar puede existir inconvenientes.
- Despachar la mercadería a los locales mediante los pedidos que realizan éstos a través de cuadernos.

4.3. Flujogramas De Funciones Y Procesos.

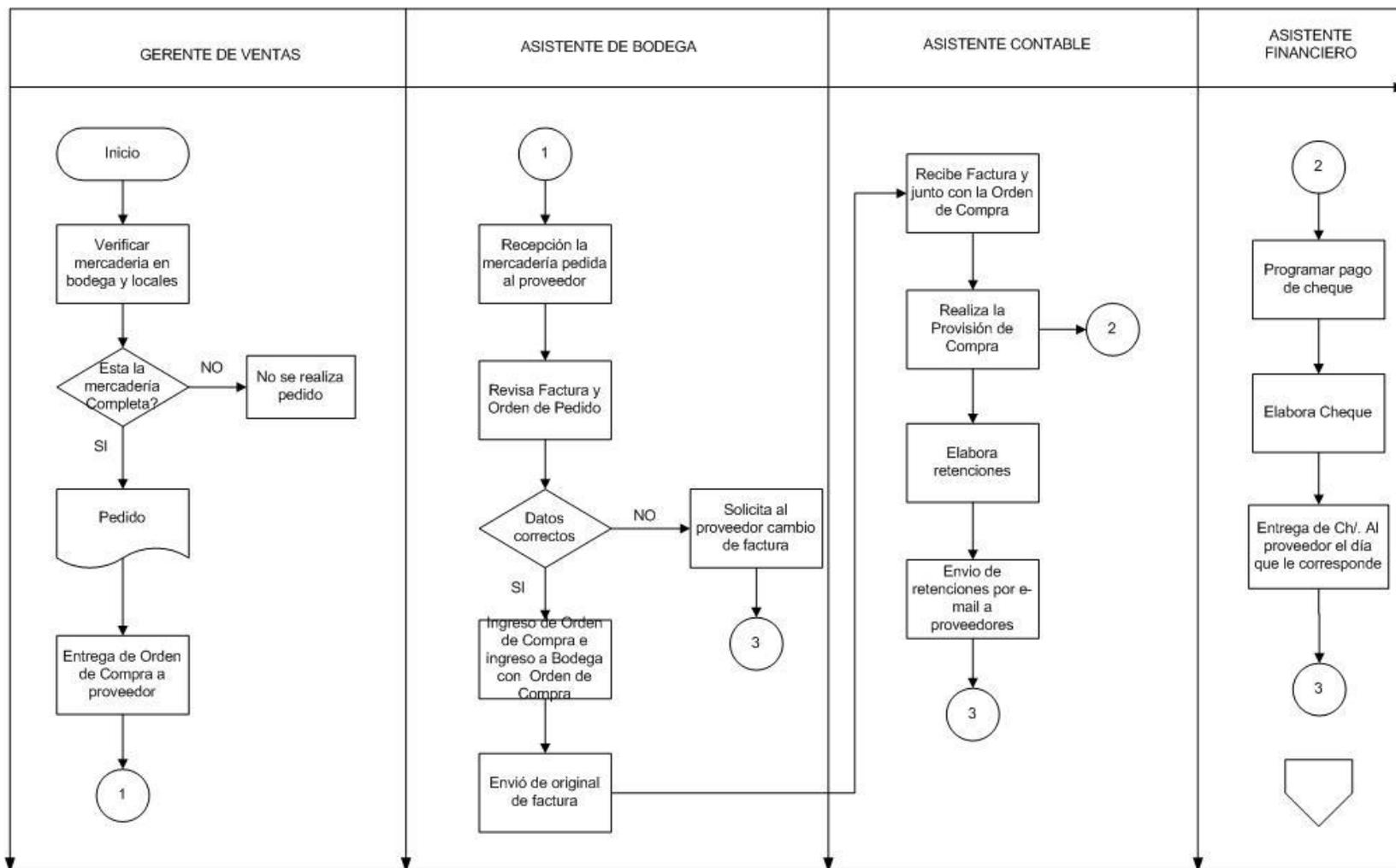
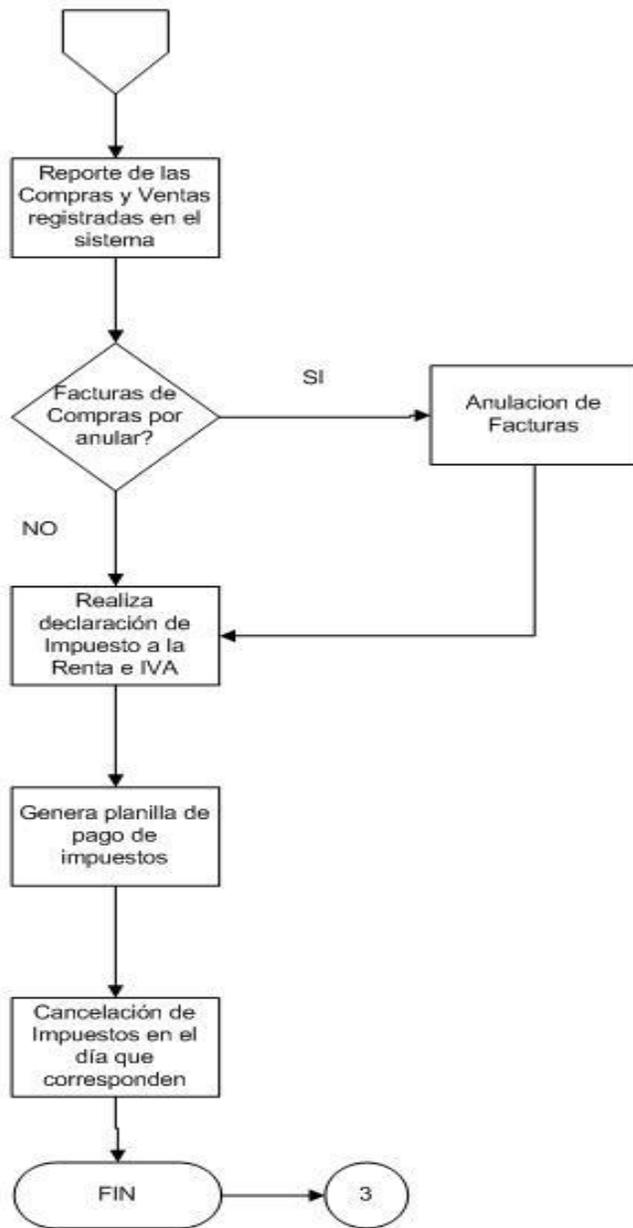


Figura 2 Fluiograma De Las Funciones por Área.

Fuente: Empresa EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

CONTADORA GENERAL



PROCESO: MANEJO DE INVENTARIOS.

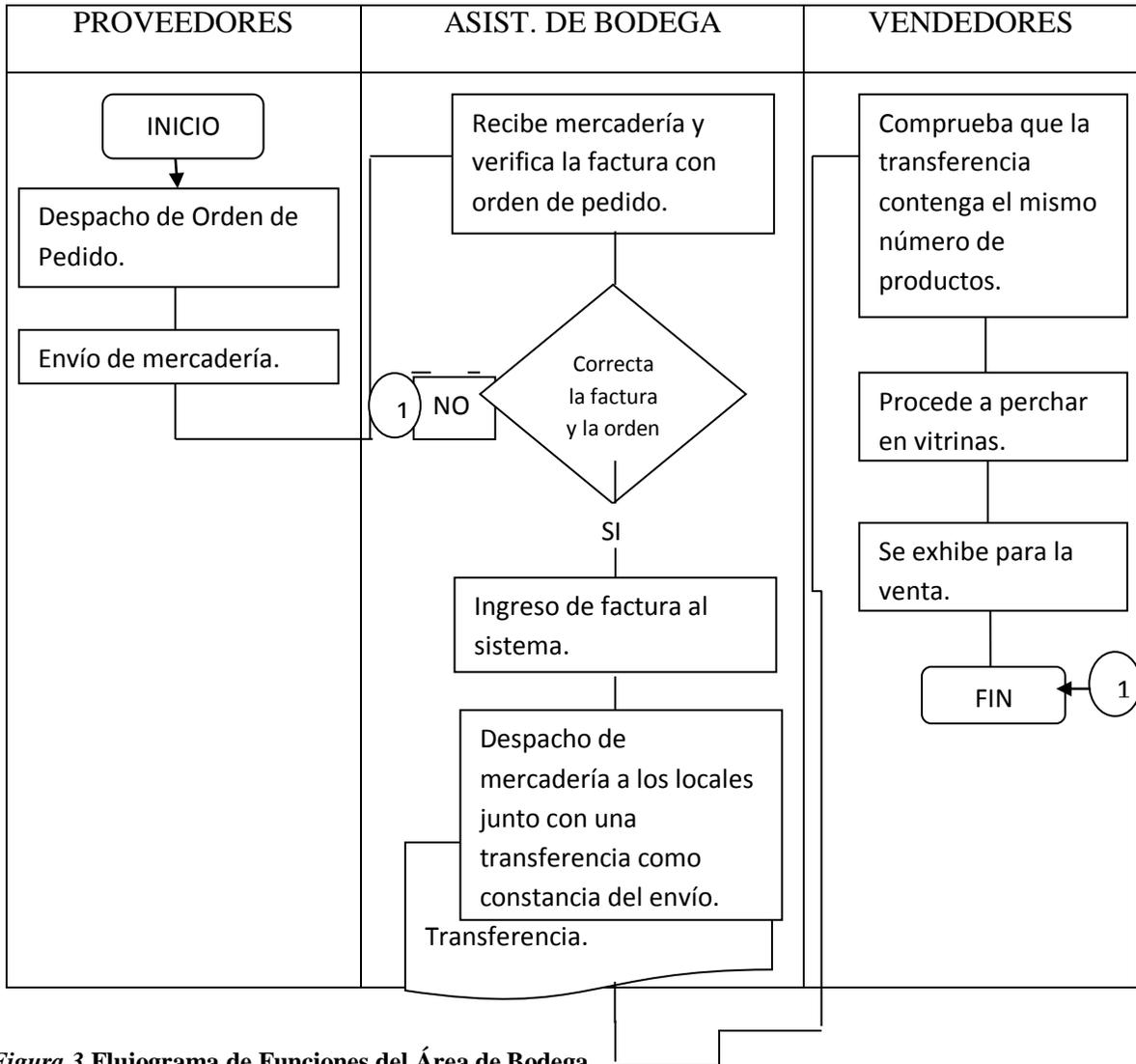


Figura 3 Flujograma de Funciones del Área de Bodega

Fuente: Empresa EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

PROVEEDORES:

Despachan la orden de pedido para luego hacer el respectivo envío de mercadería a EkoFashion.

ASISTENTE DE BODEGA:

Recibe la mercadería y verifica la factura con la orden de pedido. Si NO está correcto se llama al proveedor y se hace la corrección necesaria, SI está correcto, se despacha la mercadería junto con una transferencia a los locales, esto como constancia del envío, los sobrantes se perchan en las respectivas bodegas.

VENDEDORAS:

Comprueban que la transferencia contenga el mismo número de prendas y luego se procede a perchar la mercadería en vitrinas, y se procede para la venta.

PROBLEMAS:

- El control que se le da al ingreso de la mercadería es insuficiente.
- El registro del inventario es inexacto.
- Las vendedoras tienen libertad para retirar mercaderías de la bodega, sin necesidad de solicitar a la persona encargada de la bodega.

PROCESO: COMPRA DE MERCADERIAS

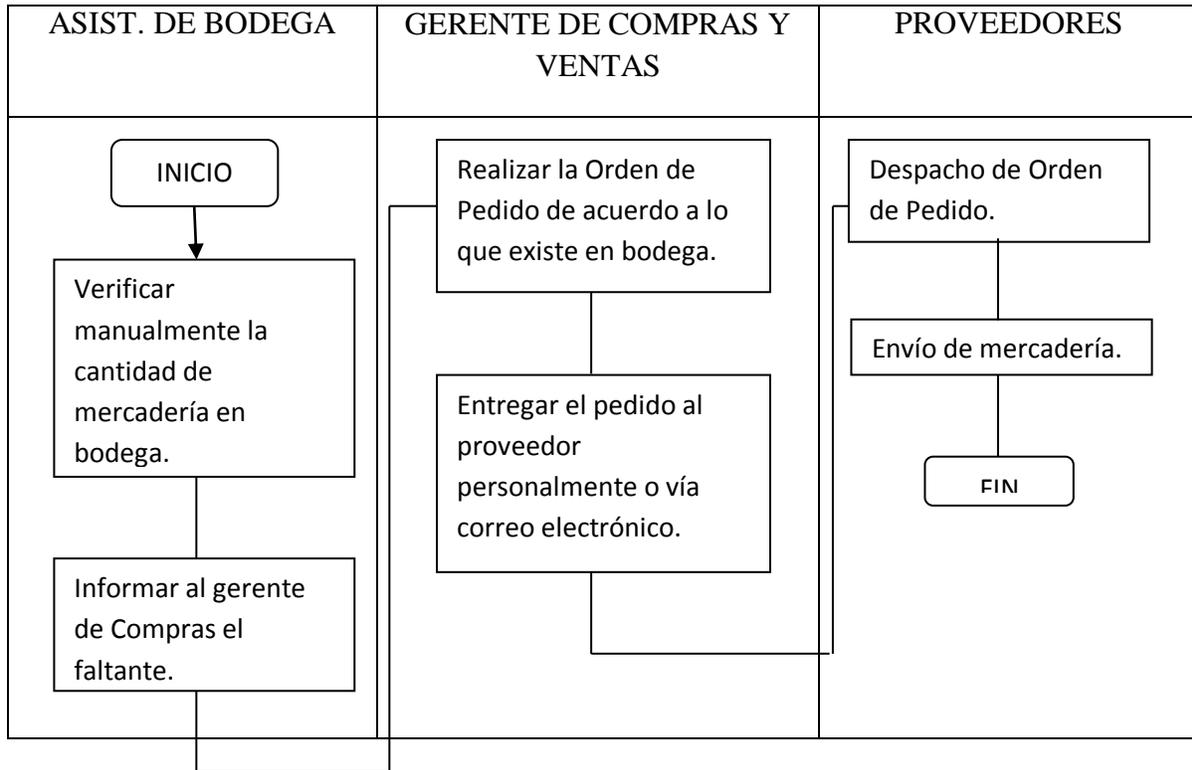


Figura 4 Flujograma del proceso de Compras de Mercadería.

Fuente: Empresa EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

ASISTENTE DE BODEGA:

Verifica manualmente la cantidad de mercadería en bodega, luego entrega el informe de faltantes al Gerente de Compras y Ventas.

GERENTE DE COMPRAS Y VENTAS:

Recibe el informe y realiza la Orden de Pedido de acuerdo a lo que existe en bodega, muchas veces esto no refleja la verdadera existencia de mercadería; teniendo la Orden de Pedido, el Gerente la entrega personalmente o vía correo electrónico al proveedor.

PROVEEDORES:

Despacha la Orden de Pedido recibida y envía la mercadería.

PROBLEMAS:

- ✓ Al no existir un inventario exacto, la mercadería debe ser contada físicamente.
- ✓ Inconvenientes en el tiempo de traslado de la mercadería del proveedor al local, debido al transporte.
- ✓ Los pedidos se realizan con una semana de anticipación pero los proveedores no cumplen el plazo y las envían con retraso.

PROCESO: PAGO A PROVEEDORES.

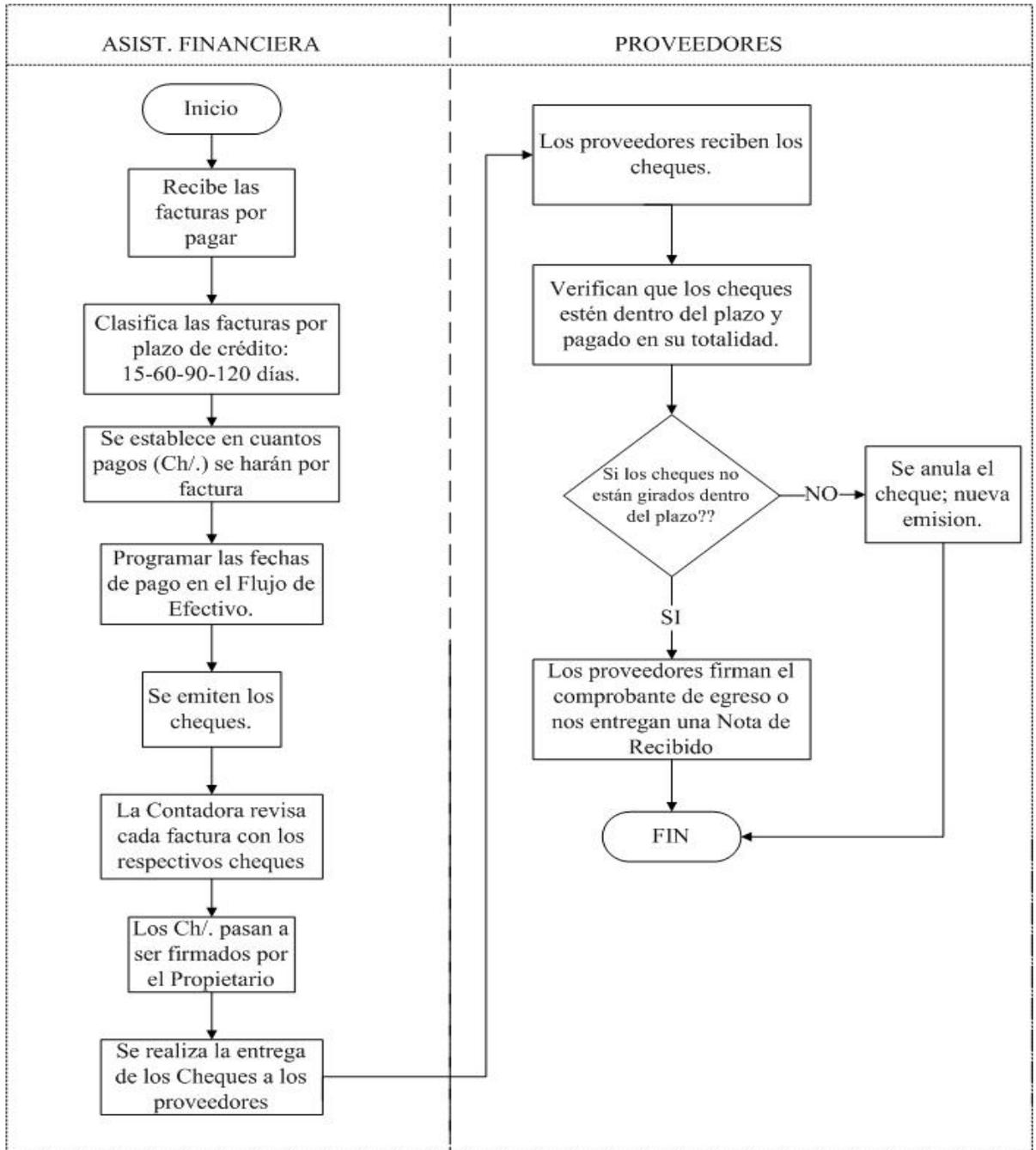


Figura 5 Flujograma del Proceso de Pago a los Proveedores

Fuente: Empresa EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

ASISTENTE FINANCIERA:

Recibe las facturas de las compras realizadas por pagar, clasifica las facturas dependiendo del plazo que ha establecido el proveedor.

Una vez catalogadas las facturas se establecen en cuantos pagos o abonos se realizarán por factura y también dependiendo del plazo, y en el Flujo de Efectivo se programa en que fecha se pagará cada abono, una vez realizado la programación se procede a emitir los cheques.

Una vez terminado los cheques, estos pasan a ser revisados por la Contadora y el siguiente paso es que los cheques sean firmados por el propietario.

Ya finalizado el paso anterior se espera a realizar la entrega de los cheques a los respectivos proveedores.

PROVEEDORES:

Los proveedores reciben los respectivos cheques, verifican que los mismos esten dentro del plazo estipulado y la factura este cancelada en su totalidad. Si los cheques NO estan girados dentro del plazo acordado, estos serán anulados y se emitirán nuevamente, caso contrario se procederá a que la Asistente Financiera se asegure a que el proveedor nos otorgue un Recibo o nos firme los comprobantes de egreso asegurando de que se ha cancelado la factura en su totalidad.

PROBLEMAS:

- Se establece un monto a pagarse diariamente a los proveedores; sin embargo no se establece un limite de compras por lo que tiende el monto a incrementar.

- Los plazos de crédito que nos proporcionan los proveedores, en ocasiones son establecidos por el gerente de compras o la contadora.
- Al momento de firmar los cheques que se han emitido en ese momento, el propietario no se encuentra en su lugar de trabajo.

4.4. Presentación De Resultados

A continuación se describen los problemas que existen en la compañía EkoFashion obtenidos de las entrevistas y de la observación directa al levantar la información sobre el actual escenario de la empresa.

Cargo: Contadora/Administración.

Problemas Contables:

- A pesar de tener pérdidas no toman el control de los gastos.
- Prestar sus servicios de CPA. a otras personas y dejar a un lado las obligaciones correspondientes con la empresa.
- Falta de compromiso para poder cumplir a cabalidad todas las funciones que requiere su cargo; por ejemplo: Verificación de que los registros contables estén correctos; hace su trabajo a última hora (declaraciones de IVA y RTE. FTE.).

Problemas Administrativos:

- Otorgar funciones momentáneas al personal de oficina como estar en caja, ventas y de guardia; cuando estos han faltado o se los necesita para poder realizar otra actividad; esto afecta a que las tareas del personal de oficina terminen a tiempo sus labores.

- Se utiliza el sistema DC Online para el registro de transacciones, compras, ventas, cheques, etc. La contadora tiene acceso a realizar anulaciones o modificaciones, y cuando se presentan inconvenientes en lo que respecta a facturación de las ventas en el sistema, hay ocasiones que ella no se encuentra por lo que hay que esperar y facturar a mano ocasionando molestias tanto al cajero como al cliente.

Cargo: Asistente Financiero

Problemas:

- No tener adecuadas directrices para poder armar un flujo de efectivo y presupuestos mensuales de compras y de ventas; se deja guiar por la administradora.
- Estar a cargo del personal de ventas: armar proyecciones de ventas (función que debería realizar el Gerente de Ventas).
- Los proveedores en ocasiones se enojan cuando se extiende el plazo de crédito, debido que el flujo de efectivo no tiene disponibilidad de pago en los meses correspondiente.

Cargo: Asistente Contable.

Problemas:

- Realiza las declaraciones de un familiar del Jefe inmediato dejando a un lado sus verdaderas responsabilidades.
- Al momento de registrar pagos que no está a su conocimiento, utiliza cuentas erróneas. (cuando no se encuentra la jefa)

Cargo: Gerente de Ventas y Compras.

Problemas:

- No elige nuevos modelos, ocasionando que los clientes no observen algo novedoso y se disgusten al entrar a los locales.
- Como encargado de direccionar a las vendedoras y bodega, no cumple con éste cargo, a las vendedoras sólo se les da una meta mensual que deben cumplir para recibir comisión, por lo que no ejerce la función de líder con el personal que tiene bajo su responsabilidad. En ocasiones delega las funciones que él debe ejercer, a la asistente de bodega.
- Los pedidos que se realizan no se los coordina con la asistente financiera, dejando ver que no se efectúan presupuesto de ventas ni de compras, se los hace sin saber si en los próximos meses la factura puede ser cancelada o no, los pedidos se los hace sólo si en bodega no tienen existencias pero no se consulta en los locales, en los que la mercadería está acumulada y no es vendido.

Cargo: Asistente de Bodega.

Problemas:

- Maneja un sistema de inventario que no funciona debido a que no se ha realizado un inventario, existe un sin número de códigos en el sistema de mercadería que ya no existen o que está puesta en descuento, lo que dificulta el buen funcionamiento del inventario y origina una falta de control en la mercadería.

- En esta empresa existe mucha mercadería pasada de moda que aunque se la ha colocado con descuentos, las personas no la compran, y se sigue acumulando en las bodegas, acortando espacio para nueva mercadería.
- La Asistente de Bodega ejerce las funciones del gerente de ventas, tiene relación directa con los proveedores y se encarga de realizar los pedidos. Además, cuando no están todos los cajeros, a la Asistente se la coloca en el cargo de cajera, dejando la bodega expuesta a que cualquier persona pueda entrar y sacar mercadería del lugar.

4.5. Análisis De Resultados.

Como se describió anteriormente, se obtuvo en detalle los problemas que el presente proyecto debe definir en cuanto a la problemática que actualmente tiene la empresa EkoFashion, a continuación se describen los resultados obtenidos y los problemas a resolver de acuerdo a la importancia en resultados.

4.5.1. Clasificación de problemas según el grado de importancia

Tabla 6 Clasificación de problemas en las diferentes áreas de la empresa EkoFashion.

| PROBLEMAS | PESO CON RELACION A LA IMPORTANCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|--|------------------------------------|------------|-------------|
| DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO/CONTABLE | | | |
| No se realiza controles continuos en las actividades que realiza el personal. | 9 | 7.38% | 7.38% |
| El personal no tiene definida con claridad sus funciones | 6 | 4.92% | 12.30% |
| Falta de compromiso para cumplir a cabalidad sus funciones. | 9 | 7.38% | 19.67% |
| ASISTENTE CONTABLE | | | |
| Conocimientos solidos. | 5 | 4.10% | 23.77% |
| Realiza actividades que no corresponde a la empresa | 8 | 6.56% | 30.33% |
| Registro de transacciones contables de manera errònea. | 5 | 4.10% | 34.43% |
| ASISTENTE FINANCIERO | | | |
| No utiliza el capital de trabajo en el giro del negocio | 10 | 8.20% | 42.62% |
| Carencia de directrices al efectuar presupuestos y flujo de efectivo. | 8 | 6.56% | 49.18% |
| Ausencia de evaluaciones del rendimiento financiero de la empresa. | 10 | 8.20% | 57.38% |
| DEPARTAMENTO DE VENTAS Y COMPRAS | | | |
| No se atreve a elegir nuevos modelos por lo que no acepta nuevos proveedores | 9 | 7.38% | 64.75% |
| No ejerce la función de líder con el personal que tiene bajo su responsabilidad | 9 | 7.38% | 72.13% |
| Los pedidos que se realizan no se los coordina con la asistente financiera, dejando ver que no se efectúan presupuesto de ventas ni de compras | 9 | 7.38% | 79.51% |
| ASISTENTE DE BODEGA | | | |
| Maneja un sistema de inventario que no funciona debido a que no se ha realizado un inventario. | 10 | 8.20% | 87.70% |
| En las bodegas existe acumulación de mercadería pasada de moda. | 8 | 6.56% | 94.26% |
| Ejerce las funciones del gerente de ventas al encargarse de realizar los pedidos. | 7 | 5.74% | 100.00% |
| TOTAL | 122 | | |

Fuente: Empresa EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

En la **Tabla 7** se muestra la importancia a obtener de cada uno de los problemas que se presentan en la compañía, el peso fue puesto por los gerentes departamentales de la organización y de los cuales se puede realizar un análisis de Pareto que permita manejar pocas variables que permitan obtener una propuesta efectiva frente a este escenario.

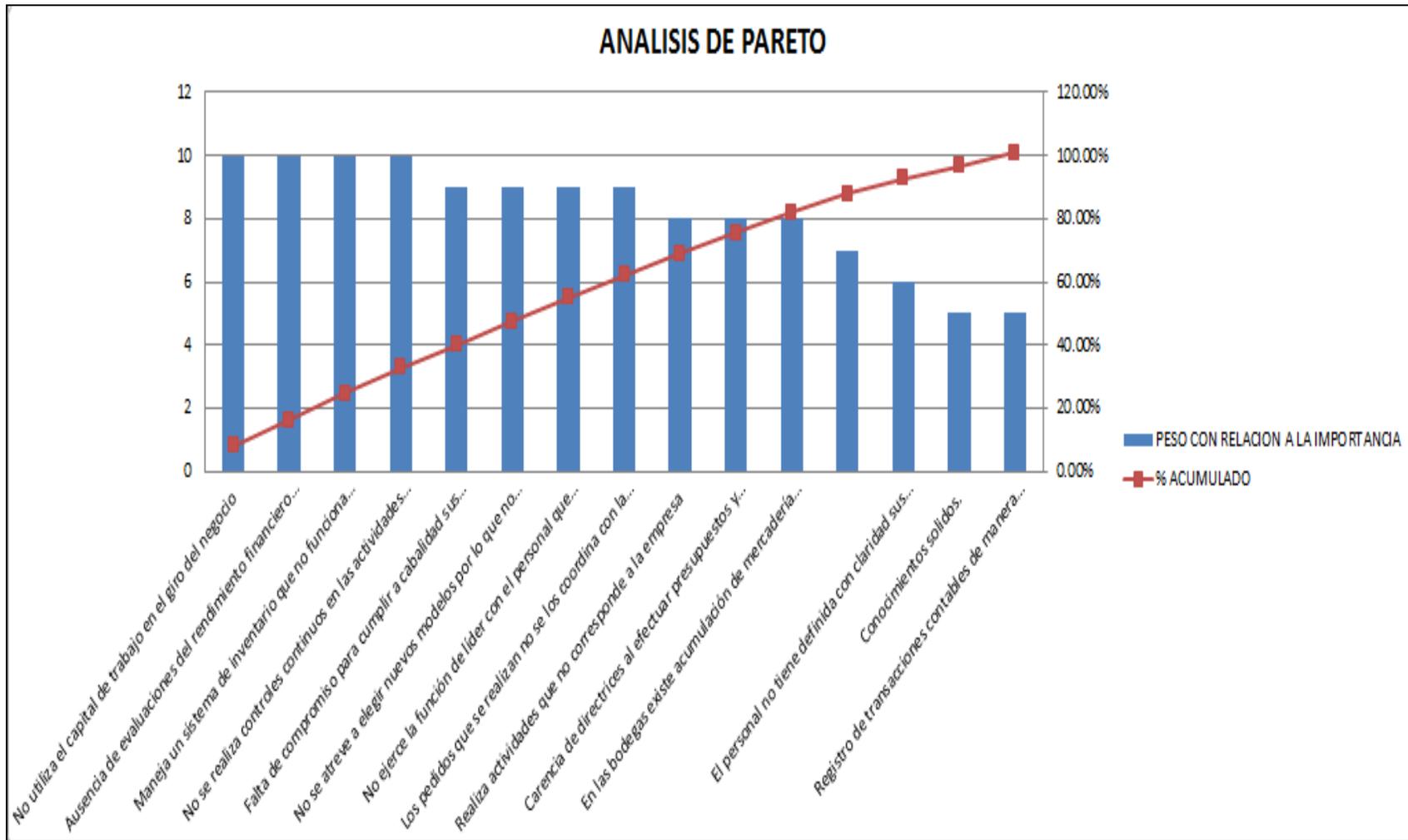


Figura 6 Diagrama de Pareto

Elaborado por: Las Autoras.

Por medio del Diagrama de Pareto, tal como lo muestra la *Figura 21*, se identifica las variables que requieren de solución:

- No se utiliza el Capital de Trabajo en el giro del negocio.
- Ausencia de evaluaciones del rendimiento financiero de la empresa.
- Maneja un sistema de inventario que no funciona debido a que no se ha realizado un inventario

Y de los cuales, al elaborar la propuesta se obtendrá un resultado significativo al mejoramiento organizacional de la empresa.

4.6. Anàlisis Vertical De Estados Financieros

4.6.1. Balance General Comparativo

EKOFASHION ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

| Activos | 2012 | 2013 | Variación | % |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|----------------|
| Activos Corrientes | | | | |
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | | | | |
| Caja | 53,037.32 | 45,294.49 | -7,742.83 | -14.60 |
| Bancos | 38,153.82 | 14,104.27 | -24,049.55 | -63.03 |
| Cuentas Por Cobrar No Relacionadas | 31,554.17 | 23,204.80 | -8,349.37 | -26.46 |
| Otras Cuentas Por Cobrar | 45,577.79 | 50,336.24 | 4,758.45 | 10.44 |
| Inventarios | 550,423.39 | 552,436.22 | 2,012.83 | 0.37 |
| Total Activo Corriente | 718,746.49 | 685,376.02 | -33,370.47 | -4.64 |
| Activos No Corrientes | | | | |
| Otros Activos | 1,701.79 | 0.00 | | |
| Propiedades, Planta y Equipos | 833,261.05 | 785,478.10 | -47,782.95 | -5.73 |
| Edificación E Instalaciones | 754,044.81 | 754,044.81 | 0.00 | 0.00 |
| Vehículos (Carros) | 31,785.71 | 0.00 | -31,785.71 | -100.00 |
| Muebles Y Enseres Oficina | 3,929.53 | 4,255.20 | 325.67 | 8.29 |
| Equipos De Computación | 24,924.02 | 10,479.93 | -14,444.09 | -57.95 |
| Máquinas Y Equipos | 16,698.16 | 16,698.16 | 0.00 | 0.00 |
| Programas Y Licencias | 1,878.82 | 0.00 | -1,878.82 | -100.00 |
| Depreciaciones Acumuladas | -54,430.15 | -108,860.31 | -54,430.15 | 100.00 |
| Dep. Ac. Instalaciones Oficina | -37,702.24 | -75,404.48 | -37,702.24 | |
| Dep. Ac. Carros | -6,357.14 | -12,714.28 | -6,357.14 | |
| Dep. Ac. Mu. Y E. Oficina | -392.95 | -785.90 | -392.95 | |
| Dep. Ac. Eq. De Computación | -8,308.01 | -16,616.01 | -8,308.01 | |
| Dep. Ac. Maq. Y Equipos | -1,669.82 | -3,339.63 | -1,669.82 | |
| Total Activos No Corrientes | 778,830.90 | 676,617.79 | -102,213.10 | -13.12 |
| Total Activo | 1,499,279.18 | 1,361,993.81 | -137,285.36 | -9.16 |

| | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|----------------|
| Pasivo | | | | |
| Pasivos Corrientes | | | | |
| Cuentas Por Pagar Comerciales | 554,009.13 | 565,987.23 | 11,978.10 | 2.16 |
| Intereses En Obligaciones Bancarias | 25,736.18 | 16,451.13 | -9,285.05 | -36.08 |
| Otras Cuentas Por Pagar | 39,413.38 | 41,384.05 | 1,970.67 | 5.00 |
| Prest. Laboral Por Pagar | 21,813.10 | 22,903.76 | 1,090.66 | |
| Aportes Por Pagar | 3,806.19 | 3,996.50 | 190.31 | |
| IVA Crédito | 9,319.05 | 9,785.00 | 465.95 | |
| Impuesto Fiscales Por Pagar | 4,475.04 | 4,698.79 | 223.75 | |
| Total Pasivos Corrientes | 619,158.69 | 623,822.41 | 4,663.72 | 0.75 |
| Pasivos No Corrientes | | | | |
| Préstamo con Institución Financiera | 265,146.71 | 265,146.71 | 0.00 | - |
| Produbanco Prestamos | 265,146.71 | 265,146.71 | 0.00 | - |
| Total Pasivos No Corrientes | 265,146.71 | 265,146.71 | 0.00 | - |
| Total Pasivos | 884,305.40 | 888,969.12 | 4,663.72 | - |
| Patrimonio | | | | |
| Capital Social | 511,445.87 | 495,383.58 | -16,062.29 | -3.14 |
| Resultados Acumulados | | | | |
| Resultado Ejercicio Ant. | 85,815.70 | 17,712.20 | -68,103.50 | -79.36 |
| Utilidad O Perdida/Ejercicio | 17,712.20 | -40,071.09 | -57,783.29 | -326.23 |
| Total Patrimonio | 614,973.77 | 473,024.69 | -141,949.08 | -23.08 |
| Total Pasivos Y Patrimonio | 1,499,279.17 | 1,361,993.81 | -137,285.36 | -9.16 |

Tabla 7 Estado de Situación Financiera.

Fuente: Empresa EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras

4.6.2. Análisis De Estructura De Composición.

4.6.2.1. Análisis De Estados Financieros

Tabla 8 Análisis de la Cuenta de Activo

Análisis De Activo

| Activo | 2012 | | 2013 | |
|--------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|
| | Valor | % | Valor | % |
| Corriente | \$ 718,746.49 | 47.94% | \$ 685,376.02 | 50.32% |
| No Corriente | \$780,532.69 | 52.06% | \$ 676,617.79 | 49.68% |
| | \$ 1,499,279.18 | 100.00% | \$ 1,361,993.81 | 100.00% |

Fuente: Empresa EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

LECTURA: Las cuentas que componen el Activo tuvieron variaciones, el Activo Corriente aumentó del 47.94% a 50.32%, el Activo No Corriente disminuyó del 52.06% a 49.68%.

Tabla 9 Análisis de las cuentas Pasivo y Patrimonio.

Análisis De Pasivo Y Patrimonio

| Composición | 2012 | | 2013 | |
|-------------|------------------------|----------------|------------------------|----------------|
| | Valor | % | Valor | % |
| Pasivo | \$ 884,305.40 | 58.98% | \$ 888,969.12 | 65.27% |
| Patrimonio | \$ 614,973.77 | 41.02% | \$ 473,024.69 | 34.73% |
| | \$ 1,499,279.17 | 100.00% | \$ 1,361,993.81 | 100.00% |

Fuente: Empresa EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

LECTURA: El pasivo de la empresa aumentó al del 58.98% al 65,27% para el 2013, las cuentas por pagar a proveedores aumentaron; el patrimonio disminuyó del 41.02% al 34,73%.

Tabla 10 Análisis de la cuenta Activo Corriente

Análisis De Activo Corriente

| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | 2012 | | 2013 | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| | Valor | % | Valor | % |
| Caja | \$ 53.037,32 | 7,38% | \$ 45.294,49 | 6,61% |
| Bancos | \$ 38.153,82 | 5,31% | \$ 14.104,27 | 2,06% |
| Cuentas Por Cobrar No Relacionadas | \$ 31.554,17 | 4,39% | \$ 23.204,80 | 3,39% |
| Otras Cuentas Por Cobrar | \$ 45.577,79 | 6,34% | \$ 50.336,24 | 7,34% |
| Inventarios | \$ 550.423,39 | 76,58% | \$ 552.436,22 | 80,60% |
| | \$ 718.746,49 | 100,00% | \$ 685.376,02 | 100,00% |

Fuente: Empresa EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

LECTURA: Para el 2013, el 80.60% de las Inversiones Operacionales están enfocadas en los Inventarios y a pesar de la inversión en mercadería el Disponible disminuye del 7,38% al 6,61%.

Tabla 11 Análisis de la cuenta Pasivo

Análisis De Pasivo

| Participación De Terceros | 2012 | | 2013 | |
|---------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| | Valor | % | Valor | % |
| Corriente | \$ 619.158,69 | 70,02% | \$ 623.822,41 | 70,17% |
| No Corriente | \$ 265.146,71 | 29,98% | \$ 265.146,71 | 29,83% |
| | \$ 884.305,40 | 100,00% | \$ 888.969,12 | 100,00% |

Fuente: Empresa EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

LECTURA: El apalancamiento a largo plazo se mantiene al 2013 con el 29,83%. El Apalancamiento a corto plazo no varía notoriamente, del 70,02% pasa al 70,17%.

Tabla 12 *Análisis de la cuenta Pasivo Corriente*

Análisis De Pasivo Corriente

| Pasivos Corrientes | 2012 | | 2013 | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| | Valor | % | Valor | % |
| Cuentas Por Pagar Comerciales | \$ 554.009,13 | 89,48% | \$ 565.987,23 | 90,73% |
| Intereses En Obligaciones Bancarias | \$ 25.736,18 | 4,16% | \$ 16.451,13 | 2,64% |
| Otras Cuentas Por Pagar | \$ 39.413,38 | 6,37% | \$ 41.384,05 | 6,63% |
| | \$ 619.158,69 | 100,00% | \$ 623.822,41 | 100,00% |

Fuente: Empresa EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

LECTURA: En el año 2013, el Apalancamiento se concentra en Cuentas por pagar Comerciales con un 90,73% por lo que demuestra un incremento del 1,25% en relación al 2012.

Tabla 13 *Análisis de la cuenta Patrimonio.*

Análisis De Patrimonio

| Patrimonio | 2012 | | 2013 | |
|--------------------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| | Valor | % | Valor | % |
| Capital | \$ 511,445.87 | 83.17% | \$ 495,383.58 | 104.73% |
| Resultados Acumulados | \$ 85,815.70 | 13.95% | \$ 17,712.20 | 3.74% |
| Resultados Del Ejercicio | \$ 17,712.20 | 2.88% | \$ (40,071.09) | -8.47% |
| | \$ 614,973.77 | 100.00% | \$ 473,024.69 | 100.00% |

Fuente: Empresa EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

LECTURA: En el año 2012 la empresa obtuvo un 2,88% de utilidad, para el 2013 hubo déficit del -8,47%.

4.6.3. Estado De Resultados.

Tabla 14 Estado de Resultados Integrales.

| EKOFASHION | | | | |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|----------|
| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES | | | | |
| | 2012 | 2013 | Variaciones | % |
| Ingresos | | | | |
| Ingresos por Ventas | \$505,654.98 | \$433,348.97 | -\$72,306.01 | -14.30 |
| (-) Costo de productos vendidos | \$338,556.68 | \$271,498.92 | -\$67,057.76 | -19.81 |
| Utilidad Bruta | \$167,098.30 | \$161,850.05 | -\$5,248.25 | -3.14 |
| Gastos | | | | |
| Gastos Administrativos | \$89,594.18 | \$92,876.56 | \$3,282.38 | 3.66 |
| Gastos De Ventas | \$6,154.68 | \$2,643.90 | -\$3,510.78 | -57.04 |
| Gastos Financieros | \$876.90 | \$880.01 | \$3.11 | 0.35 |
| Depreciación De Vehículo | \$6,357.14 | \$12,714.28 | \$6,357.14 | 100.00 |
| Depreciación De Muebles Y Enseres | \$392.95 | \$785.90 | \$392.95 | 100.00 |
| Depreciación De Equipo De Computación | \$8,308.01 | \$16,616.01 | \$8,308.00 | 100.00 |
| Depreciación De Edificios | \$37,702.24 | \$75,404.48 | \$37,702.24 | 100.00 |
| Total De Gastos | \$149,386.10 | \$201,921.14 | \$52,535.04 | 35.17 |
| Utilidad O Pérdida Del Ejercicio | \$17,712.20 | -\$40,071.09 | -\$57,783.29 | 326.23 |
| 15% Utilidad A Empleados | 2656.83 | | | |
| Utilidad Antes De Impuesto A La Renta | 15,055.37 | | | |
| 22% Impuesto A La Renta | 3312.18 | | | |
| Utilidad Antes De Reserva Legal | 11,743.19 | | | |
| 10% Reserva Legal | 1174.32 | | | |
| Utilidad Para Socios | 10,568.87 | | | |

Fuente: Empresa EkoFashion

Elaborado por: Las Autoras.

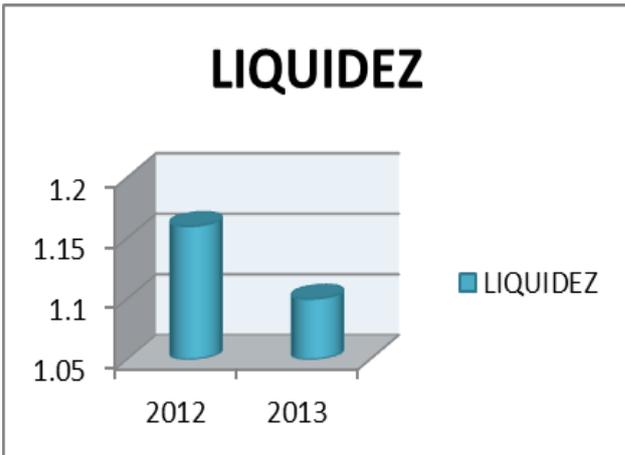
4.6.4. Indicadores Financiero

Tabla 15 Análisis financiero de la empresa EkoFashion.

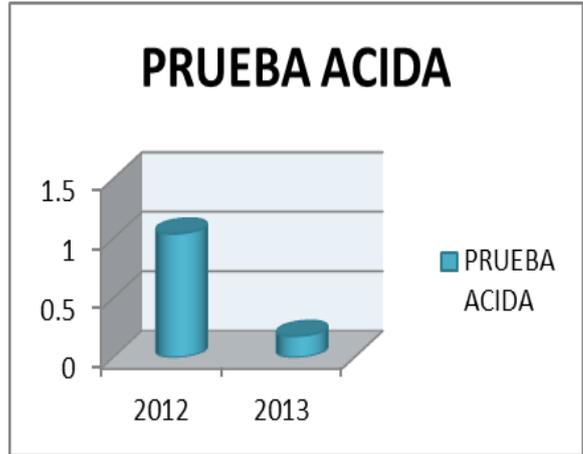
| ANALISIS FINANCIERO EKOFASHION | | | |
|---------------------------------------|-------------|-------------|---|
| RATIOS | 2012 | 2013 | INTERPRETACION |
| LIQUIDEZ | 1,16 | 1,10 | La liquidez demuestra una disminución debido a que la empresa contrae nuevas deudas con proveedores pero la mercadería no tiene buena rotación |
| PRUEBA ACIDA | 1,04 | 0,18 | La prueba ácida refleja que sus activos no alcanzan para cubrir sus obligaciones, su índice es bajo y sigue bajando, por lo que la empresa está en grave riesgo de liquidar |
| ENDEUDAMIENTO | 0,59 | 0,65 | El endeudamiento experimenta un aumento |
| ROTACION DE INVENTARIOS | 0,62 | 0,49 | La rotación de inventarios experimenta una disminución de 0,62 a 0,49 veces, manteniendo mercadería de un mes a otro, sin que se la venda en su totalidad. |
| ROTACION DEL ACTIVO TOTAL | 0,34 | 0,32 | La rotación de Activo Total experimenta una leve disminución de 0,34 a 0,32 veces |
| RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS | 0,01 | -0,03 | La rentabilidad de los activos es pésima |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA | 0,33 | 0,37 | El margen de Utilidad Bruta es malo, ya que es inferior a 1 |
| MARGEN DE LA UTILIDAD NETA | 0,04 | -0,09 | El margen de Utilidad Neta es pésimo, demostrando que la empresa no es rentable |

Fuente: Empresa EkoFashion

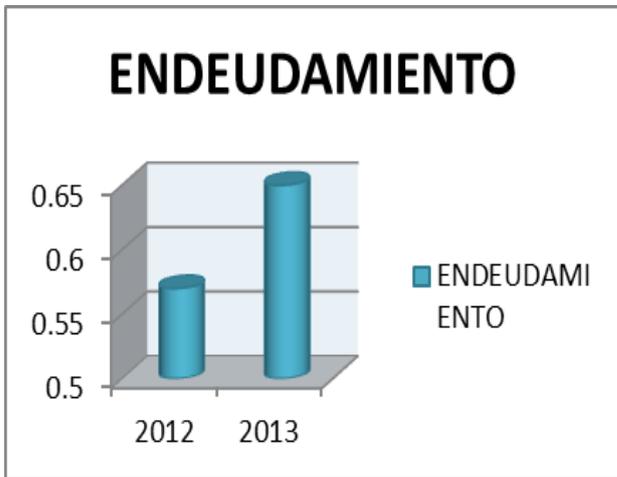
Elaborado por: Las Autoras.



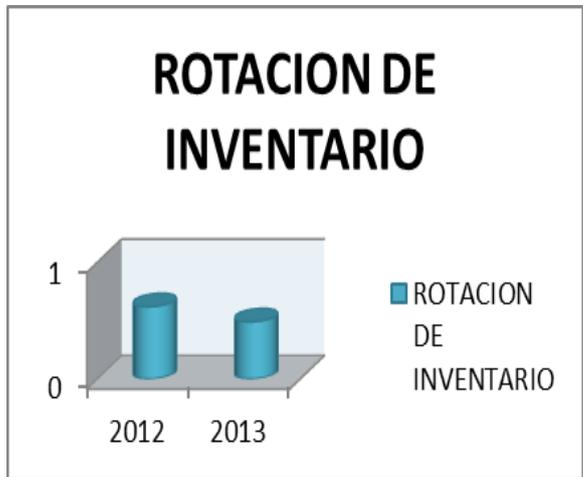
Fuente: EkoFashion
Elaborado por: Las Autoras



Fuente: EkoFashion
Elaborado por: Las Autoras



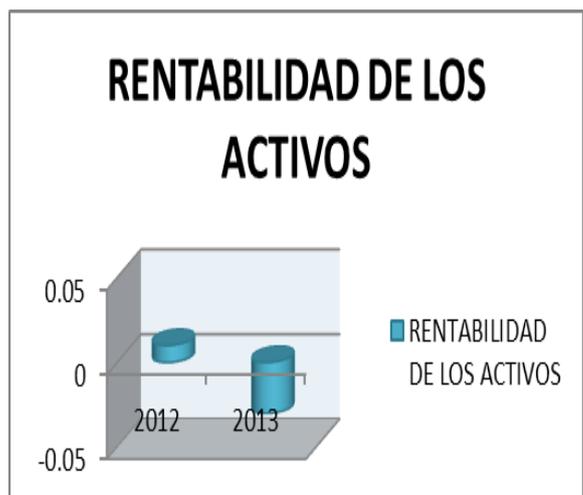
Fuente: EkoFashion
Elaborado por: Las Autoras



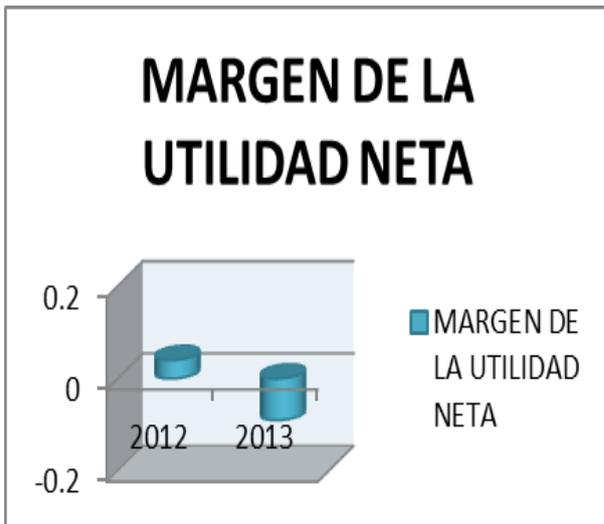
Fuente: EkoFashion
Elaborado por: Las Autoras



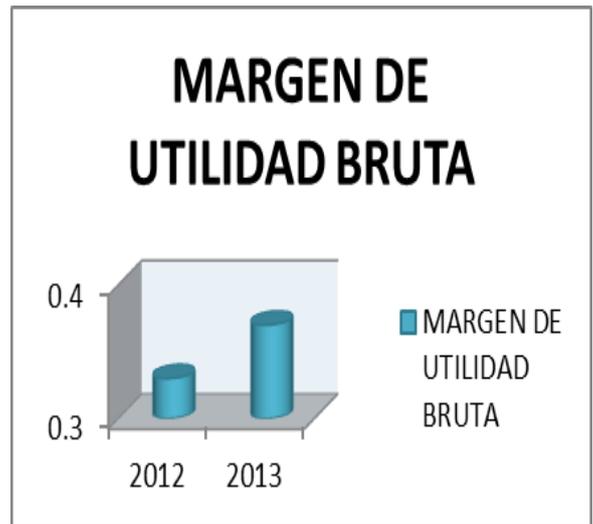
Fuente: EkoFashion
Elaborado por: Las Autoras



Fuente: EkoFashion
Elaborado por: Las Autoras



Fuente: EkoFashion
Elaborado por: Las Autoras



Fuente: EkoFashion
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

En nuestra opinion y de acuerdo a lo que reflejan los Estados Financieros aplicados, los índices demuestran que la empresa EkoFashion no es rentable ya que cuenta con un inventario que en gran porcentaje no se podrá vender, debido a que tiene prendas pasadas de moda y con mucho tiempo almacenadas en bodega.

Por lo que podemos decir que la mala administración del Gerente General, Gerente de compras y ventas y de la Contadora General contribuyen a que la empresa no tenga una rentabilidad lo que a la larga contribuirá a su liquidación y cierre.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

La empresa EkoFashion, presenta problemas en su gestión administrativa, compras y ventas, el cual afecta directamente a diversos puestos de la organización según el escenario mostrado en capítulos anteriores. Estos problemas han generado que la empresa no se desarrolle en su totalidad y determine más inversión para obtener el mismo resultado en rendimientos de beneficios por cada venta realizada.

En el presente capítulo se mostrarán soluciones de gestión, que contribuyan a generar herramientas que ayuden al desarrollo de EkoFashion y mejore el rendimiento de sus empleados, así como la óptima utilización de los recursos propuestos por la empresa.

Los problemas están clasificados por departamentos. Las soluciones se manifestarán de una forma general, describiendo las medidas a tomar y los resultados que se deben obtener al emplear cada herramienta propuesta.

5.1. Plan De Estructura Organizacional

En el capítulo IV del presente proyecto de investigación, se visualizó la estructura organizacional por jerarquía de la empresa EkoFashion describiendo el rol que llevaba a cabo cada cargo en la empresa, sin embargo se presentaron problemas de procesos como inconvenientes con proveedores, manejo de inventarios, pagos de facturas y limitación en sistemas integrados, esto evidencia que existe un cargo que maneja dos tipos de conflictos o ideales distintos y que los pilares fundamentales para que una empresa obtenga el éxito lo compartía el mismo ente de control, este inconveniente se centra en el departamento de compras y ventas.

En el punto 4.1 del capítulo anterior se observa que la estructura de compras y ventas no se encuentra desarrollada para acoplar planes de ventas y negociación con proveedores para obtener bajos precios con mejor calidad y mayor flexibilidad de pago, lo que crea vulnerabilidad en la empresa frente a cualquier cambio repentino en las exigencias del mercado y mayormente si el modelo de negocios depende de un factor de moda que cambia constantemente.

Finalmente luego de presentar todas estas variables que se pretenden resolver, se muestra en la **Figura 22** la propuesta de la nueva estructura organizacional que debe manejar la empresa.

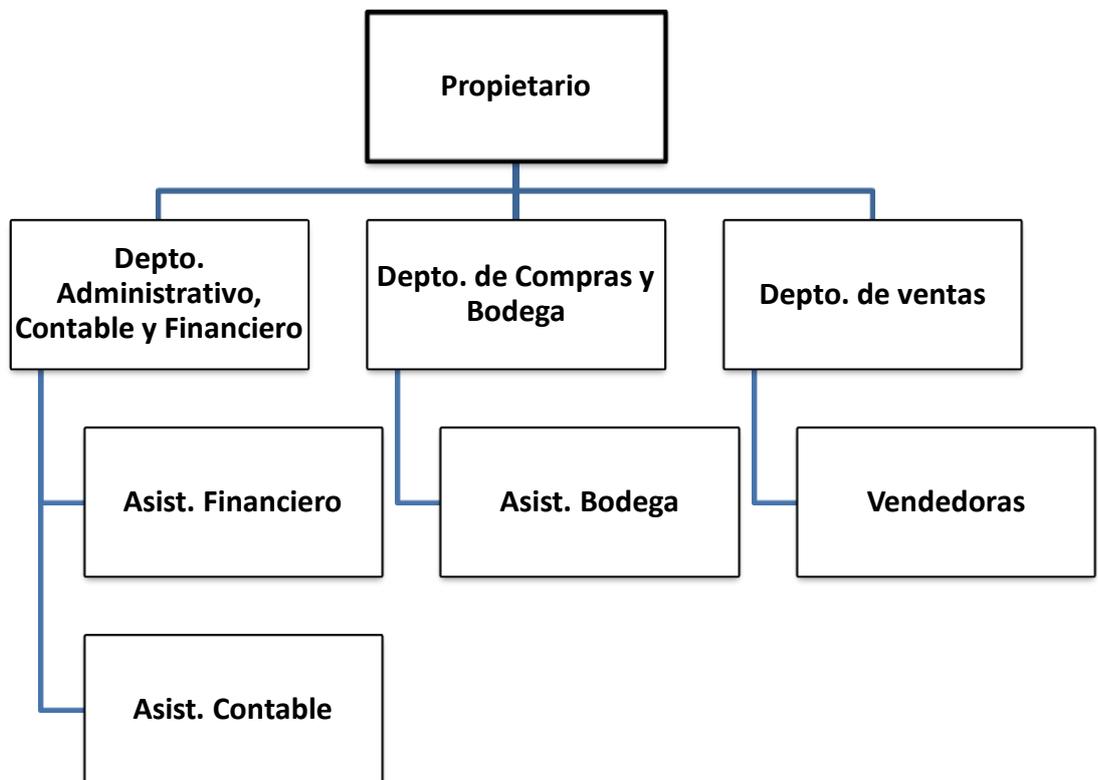


Figura 7 Propuesta del nuevo organigrama estructural para la empresa EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

En la **Figura 22** se muestra la propuesta de división del departamento de compras y ventas, que permite fijar nuevos objetivos de la empresa con los agentes externos determinados en clientes y proveedores, detallados en los siguientes puntos:

5.2. Planes De Acción Del Departamento Administrativo.

Con referencia a los problemas determinados en el análisis de Pareto del capítulo anterior, se determinó que el departamento administrativo se enfrenta a los siguientes problemas en general:

- a) No se realiza controles continuos en las actividades que realiza el personal.
- b) El personal no tiene definida con claridad sus funciones.
- c) Falta de compromiso para cumplir a cabalidad sus funciones.

Para estos problemas se establecen las siguientes soluciones:

5.2.1. Solución 1.- Control de Actividades.

A raíz de la falta de control en las actividades, se propone un análisis de actividades de manera diaria, determinando el tiempo y número de veces de actividades que se realizan al mes. A continuación se define un formato que pueden aplicar los jefes para cada elemento a su cargo.

Tabla 16 . Formato para el control de actividades en la empresa EkoFashion.

Control de actividades

Nombre:

Cargo:

Mes:

| Numero | Actividades | Tipo De Actividad | Horas De Trabajo Diarias | Número De Horas Por Semana | Número De Horas Al Mes |
|--------------------|-------------|-------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| TOTAL/HORAS | | | | | |

Elaborado por: Las Autoras.

De esta manera se determina en qué punto el personal toma más tiempo en realizar una actividad, o que tipos de requerimiento afectan a su rendimiento; por otro lado también se deduce la necesidad de algún otro elemento en la organización para evitar la sobrecarga laboral y malestar en el ambiente de trabajo o falta de compromiso con la empresa.

En base a este cuadro, se puede tomar un análisis de tipos de actividades que se realizan en el puesto, ya sea por herramientas utilizadas, o naturaleza de la operación procesada, por ejemplo:

Control de actividades

Nombre: Carlos Sánchez

Cargo: Asistente de cobranzas

Mes: Octubre

| Numero | Actividades | Tipo De Actividad | Horas De Trabajo Diarias | Número De Horas Por Semana | Número De Horas Al Mes |
|--------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1 | Cobro telefónico | Cobranza | 2 | 10 | 20 |
| 2 | Recepción de Cheques | Operativo | 3 | 15 | 60 |
| 3 | Actualización de Datos | Operativo | 2 | 10 | 20 |
| 4 | Liquidación de tarjeta | Operativo | 3 | 9 | 36 |
| TOTAL/HORAS | | | 10 | 44 | 136 |

Elaborado por: Las Autoras.

Como se ve en el ejemplo, Carlos Sánchez supera el total de horas permitidas, que según el código de trabajo es de 8 horas, generando una sobre carga operativa y futuro malestar del empleado sino se le reconocen horas extras por el trabajo realizado, por lo que sugerimos al jefe inmediato ajustar el número de horas diarias o pagar las horas extras para evitar problemas futuros y darle cumplimiento al código de trabajo, ya que si no lo hace puede ser demandada la empresa.

5.2.2. Solución 2.- Manual de Funciones.

Siguiendo los problemas administrativos que de manera general se presentan en EkoFashion, se muestra que los empleados no tienen definidas sus responsabilidades dentro de la empresa, lo que conlleva a que se generen conflictos en torno al cumplimiento de sus gestiones.

A falta de un manual de funciones que describa las actividades de cada cargo, se propone lo siguiente:

1. Describir las actividades que realiza cada puesto de la empresa, a través del control de actividades propuesto en la **solución 1**.
2. Identificar las relaciones de cada puesto con el personal interno de otros departamentos, tomando nota del nivel de urgencia en cuanto a materia de requerimientos se refiere.
3. Publicar las actividades obtenidos de los puntos 1 y 2 definiendo los objetivos que se toman en cuenta en el presente puesto y su aporte al desarrollo organizacional.

A continuación se muestra un formato de manual de funciones de cada cargo, que se sugiere que implemente en EkoFashion.

Tabla 17 Propuesta de Manual de Funciones.

| Manual de funciones |
|---------------------------|
| Cargo: |
| Departamento: |
| Objetivo: |
| Aporte a la organización: |
| Funciones: |
| a) |
| b) |
| c) |
| Responsabilidades: |

Elaborado por: Las Autoras.

Con este manual de funciones, eliminará conflictos en el personal, donde se encontrará de manera escrita las responsabilidades de cada cargo y lo que se espera de él como aporte al desarrollo de la empresa. Se nota que existen dos campos, uno que determine las funciones que realiza y otros las responsabilidades, estos campos servirán para que el jefe de la organización evalúe el rendimiento de cada empleado y notifique de manera rápida si algún proceso no se está realizando a cabalidad y necesita ser reemplazado de acuerdo a la naturaleza del cargo.

5.2.3. Solución 3.- Evaluación del Rendimiento.

Al no disponer de un recurso humano que realice o se comprometa con la empresa a realizar sus funciones a cabalidad, la propuesta que se plantea es otorgar al trabajador un porcentaje de remuneración variable en base a su rendimiento de las funciones que realiza, esta variable estará a cargo de cada jefatura del departamento bajo el siguiente formato:

Tabla 18 Propuesta de Formato para la Evaluación del Rendimiento de los empleados.

| Formato de evaluación de rendimiento. | | | |
|---------------------------------------|--------------|-----|-----|
| Nombre: | | | |
| Cargo: | | | |
| Mes: | | | |
| Descripción de actividades | Cumplimiento | | |
| | 100% | 50% | 10% |
| a) | | | |
| b) | | | |
| c) | | | |
| Total de cumplimiento | | | |
| Observaciones: | | | |
| Recomendaciones: | | | |

Elaborado por: Las Autoras.

De esta manera el jefe de cada departamento podrá evaluar el grado de cumplimiento de todas sus actividades, y percibir con anticipación el bajo aporte a los objetivos de algunos de los elementos a su cargo. Esta herramienta también sirve como evaluador de rendimiento, permitiendo identificar aquellas actividades que el empleado ejecuta con dificultad y que no permite una oportuna respuesta al requerimiento ya sea del cliente interno como del cliente externo.

5.3. Problemas en el área Contable.

En respuesta a este problema, el capítulo anterior detalló de manera puntual algunas variables que componen este punto, entre ellos:

a) PROBLEMAS EN EL ÁREA CONTABLE.

1. Conocimientos Sólidos.
2. Realiza actividades que no corresponde a la empresa
3. Registro de transacciones contables de manera errónea.

5.3.1. Solución 1.- Implantar nuevo Plan de Cuentas.

Establecer un plan de cuentas acorde a las NIIF, cuidando que el software utilizado disponga de cuentas relacionadas con el negocio y no se apliquen criterios generales al momento de registrar las transacciones comerciales. Se sugiere emplear un plan de cuentas a base de dígitos donde identifiquen la naturaleza de cada cuenta.

Por ejemplo:

1. Activos
2. Pasivos
3. Patrimonio
4. Ingresos
5. Gastos

5.3.2. Solución 2.- Evaluación del Rendimiento.

En el punto dos, a través del formato de evaluación de rendimiento, se pretende que baje el índice de tiempo libre del asistente, y que sea aprovechado al mejoramiento de procesos, además que se podrá establecer de manera acertada el tiempo disponible del mismo que evite que realice actividades ajenas a los intereses de la empresa.

5.3.3. Solución 3.- Capacitación.

Si el inconveniente de registro erróneo persiste pese a contar un sistema de código de cuentas que relacione la naturaleza de la transacción, se tiene la necesidad de notificar a la gerencia el requerimiento de cursos contables que despejen las dudas de los contadores del departamento y solucionar de forma permanente este inconveniente.

Sugerimos cursos o seminarios en la Cámara de Comercio de Guayaquil, sitio en el que el propietario de EkoFashion es socio y por el que se obtienen beneficios.

Por ejemplo:

SEMINARIO: ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA EN MEDIOS ELECTRÒNICOS

CONTENIDO:

- Retenciones en la Fuente
- Retenciones Locales
- Retenciones del Exterior
- Tratamiento de caja chica
- IVA– Impuesto al Valor Agregado
- Bienes y Servicios gravados con 12%
- Bienes y Servicios gravados con 0%
- Bienes y Servicios gravados no objeto de IVA

- DIMM– Formularios
- Formulario 103
- Formulario 104
- DIMM– Anexo Transaccional
- Ingresos de Compras
- Ingresos de Ventas
- Exportaciones
- Comprobantes anulados
- Reembolsos de gastos
- Contabilización del autoconsumo o transferencia gratuita
- Liquidación de compras
- Gastos de Viaje
- Últimas actualizaciones tributarias

CURSO: TRIBUTACION

CONTENIDO:

- Actualización Tributaria Nuevos Formularios
- Tributación para Principiantes
- Estrategias para Efectuar su Declaración Patrimonial
- Ley Laboral, Nóminas de Pago y Seguridad Social
- Como Elaborar una Auditoría Tributaria
- Ley de Equidad Tributaria en el Ecuador
- Enviar y Cancelar Vía Internet Formularios 103-104
- Nuevo Reglamento de la ley de Régimen Tributario Interno
- Nuevos Formularios y Anexos Transaccionales
- Actualización Tributaria
- Precios de Transferencia
- Retenciones en la Fuente
- Imp. A La Renta
- Cierre de Balances
- Impuesto al Valor Agregado (IVA).

5.4. Problemas En El Área Financiero.

1. No utiliza el capital de trabajo en el giro del negocio
2. Carencia de directrices al efectuar presupuestos y flujo de efectivo.
3. Ausencia de evaluaciones del rendimiento financiero de la empresa.

Para efectuar un sólido manejo del recurso monetario de la empresa, se tiene que determinar la cantidad óptima requerida, para que el negocio opere sin ningún inconveniente, donde se propone aplicar las siguientes técnicas de administración de recursos.

5.4.1. Solución 1.- Capital de Trabajo.

Actualmente EkoFashion el capital que posee no se ha utilizado correctamente en el negocio, debido a que los propietarios no toman control de sus gastos personales, por lo que ese dinero es utilizado para el pago de las deudas que adquirieron los propietarios, afectando financieramente a la empresa.

Por esa razón de que cada vez que la empresa se encuentra en declive la solución para este problema es solicitar préstamos tanto a los accionistas como un préstamo bancario con la finalidad de que este préstamo pueda cubrir en su totalidad el déficit que posee la empresa.

5.4.2. Solución 2.- Planificación de Presupuestos (Flujo de Efectivo).

Se recomienda al gerente del departamento, fijar presupuestos de Flujo de Efectivo mensual o anual que tendrá la siguiente estructura.

Tabla 19 Flujo de Efectivo

ACTUAL FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA EKOFASHION

| DETALLE | PRESUPUESTOS DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | Totales |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | |
| VENTAS PROYECTADAS | 13,400.00 | 20,621.59 | 30,500.00 | 55,000.00 | 39,229.50 | 19,000.00 | 12,000.00 | 23,500.00 | 28,000.00 | 24,000.00 | 35,000.00 | 147,000.00 | 447,251.09 |
| Cobranzas al contado 65% | 8,710.00 | 13,404.03 | 19,825.00 | 35,750.00 | 25,499.18 | 12,350.00 | 7,800.00 | 15,275.00 | 18,200.00 | 15,600.00 | 22,750.00 | 95,550.00 | 115,538.21 |
| Cobranzas a 30 días 15 % | | 2,010.00 | 2,010.61 | 4,575.00 | 8,250.00 | 5,884.43 | 2,850.00 | 1,800.00 | 3,525.00 | 4,200.00 | 3,600.00 | 5,250.00 | 22,730.03 |
| Cobranzas a 60 días 20% | | | 2,680.00 | 4,124.32 | 6,100.00 | 11,000.00 | 7,845.90 | 3,800.00 | 2,400.00 | 4,700.00 | 5,600.00 | 4,800.00 | 23,904.32 |
| OTROS INGRESOS: | | | | | | | | | | | | | |
| Prestamo Accionista | | | | | | | | | | | 6,000.00 | | |
| Préstamo Bancario | | | | | | 15,000.00 | | | | | | | 450,000.00 |
| TOTAL DE INGRESOS | 8,710.00 | 15,414.03 | 24,515.61 | 44,449.32 | 39,849.18 | 44,234.43 | 18,495.90 | 20,875.00 | 24,125.00 | 24,500.00 | 37,950.00 | 105,600.00 | 612,172.56 |
| COMPRAS PROYECTADAS 35 % DE LAS VENTAS | 6,700.00 | 10,310.80 | 15,250.00 | 27,500.00 | 19,614.75 | 9,500.00 | 6,000.00 | 11,750.00 | 14,000.00 | 12,000.00 | 17,500.00 | 73,500.00 | 223,625.55 |
| Cobranzas a 30 días 15% | | 1,005.00 | 1,546.62 | 2,287.50 | 4,125.00 | 2,942.21 | 1,425.00 | 900.00 | 1,762.50 | 2,100.00 | 1,800.00 | 2,625.00 | 11,906.33 |
| Cobranzas a 60 días 25 % | | | 1,675.00 | 2,577.70 | 3,812.50 | 6,875.00 | 4,903.69 | 2,375.00 | 1,500.00 | 2,937.50 | 3,500.00 | 3,000.00 | 14,940.20 |
| Cobranzas a 90 días 60 % | 4,020.00 | 6,186.48 | 9,150.00 | 4,020.00 | 6,186.48 | 9,150.00 | 16,500.00 | 11,768.85 | 5,700.00 | 3,600.00 | 7,050.00 | 8,400.00 | 9,083.64 |
| OTROS EGRESOS: | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | | |
| Sueldos | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 10,678.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 10,678.68 | 86,234.16 |
| Décimo cuarto sueldo | | | 6,000.00 | | | | | | | | | | 6,000.00 |
| Decimo tercer sueldo | | | | | | | | | | | | 6,000.00 | 6,000.00 |
| Aportes al IESS | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 2,146.41 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 2,146.41 | 17,333.07 |
| Servicios Basicos | 950.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 980.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 9,930.00 |
| Fondos de Reserva | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 4,800.00 |
| Suministros de Oficina | 180.00 | | | 180.00 | | | 200.00 | | | 250.00 | | | 810.00 |
| Varios Gastos de Administración | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 14,732.40 |
| GASTOS DE VENTAS | | | | | | | | | | | | | |
| Comisiones | 300.00 | | | 200.00 | | | | 200.00 | | | | | 700.00 |
| Publicidad | | | | | | | | | | | | 600.00 | 600.00 |
| GASTOS NO OPERACIONALES | | | | | | | | | | | | | |
| Pago cuota de capital sobre préstamo | | | | | | | | 1,300.00 | 1,300.00 | 1,300.00 | 1,300.00 | 1,300.00 | 6,500.00 |
| Comisiones Bancarias | 106.80 | 16.85 | 106.80 | 16.85 | 16.85 | 106.80 | 106.80 | 16.85 | 16.85 | 16.85 | 106.80 | 16.85 | 370.95 |
| GASTOS PERSONALES | | | | | | | | | | | | | |
| Pago cuota de préstamo (Compra/Inmueble) | | | | | | | | 2,300.00 | 2,300.00 | 2,300.00 | 2,300.00 | 2,300.00 | 11,500.00 |
| Alimentacion | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 120.00 | 1,440.00 |
| Movilizacion | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 240.00 |
| Otros Gastos | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 15.00 | 180.00 |
| Jardines de Esperanza | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 69.68 | 836.16 |
| TOTAL DE EGRESOS | 15,200.88 | 17,652.41 | 28,922.50 | 24,759.52 | 24,764.91 | 29,518.10 | 33,579.57 | 29,304.78 | 23,023.43 | 22,948.43 | 26,500.88 | 39,719.32 | 204,136.91 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (6,490.88) | (2,238.38) | (4,406.90) | 19,689.79 | 15,084.26 | 14,716.33 | (15,083.67) | (8,429.78) | 1,101.57 | 1,551.57 | 11,449.12 | 65,880.68 | |
| SALDO INICIAL DE CAJA | 7,508.90 | 1,018.02 | (1,220.36) | (5,627.26) | 14,062.54 | 29,146.80 | 43,863.13 | 28,779.46 | 20,349.67 | 21,451.24 | 23,002.81 | 34,451.92 | |
| SALDO FINAL DE CAJA | 1,018.02 | (1,220.36) | (5,627.26) | 14,062.54 | 29,146.80 | 43,863.13 | 28,779.46 | 20,349.67 | 21,451.24 | 23,002.81 | 34,451.92 | 100,332.60 | - |

Fuente: Empresa EkoFashion.

Elaborado por: Las Autoras.

Se observa que en el Flujo de Efectivo, además de los gastos que la empresa realiza mensualmente, están incluidos los Gastos Personales del propietario; por lo que una parte de los ingresos de la empresa son utilizados para realizar las cancelaciones de dichos gastos.

PROPUESTA DEL NUEVO FLUJO DE EFECTIVO PARA LA EMPRESA EKOFASHION

Tabla 20 Propuesta de nuevo formato de Flujo de Efectivo.

PRESUPUESTOS DE EFECTIVO

| DETALLE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | Totales |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| VENTAS PROYECTADAS | 13,400.00 | 20,621.59 | 30,500.00 | 55,000.00 | 39,229.50 | 19,000.00 | 12,000.00 | 23,500.00 | 28,000.00 | 24,000.00 | 35,000.00 | 147,000.00 | 447,251.09 |
| Cobranzas al contado 65% | 8,710.00 | 13,404.03 | 19,825.00 | 35,750.00 | 25,499.18 | 12,350.00 | 7,800.00 | 15,275.00 | 18,200.00 | 15,600.00 | 22,750.00 | 95,550.00 | 115,538.21 |
| Cobranzas a 30 días 15 % | | 2,010.00 | 2,010.61 | 4,575.00 | 8,250.00 | 5,884.43 | 2,850.00 | 1,800.00 | 3,525.00 | 4,200.00 | 3,600.00 | 5,250.00 | 22,730.03 |
| Cobranzas a 60 días 20% | | | 2,680.00 | 4,124.32 | 6,100.00 | 11,000.00 | 7,845.90 | 3,800.00 | 2,400.00 | 4,700.00 | 5,600.00 | 4,800.00 | 23,904.32 |
| OTROS INGRESOS: | | | | | | | | | | | | | |
| Prestamo Accionista | | | | | | | | | | | 6,000.00 | | |
| Préstamo Bancario | | | | | | 15,000.00 | | | | | | | 450,000.00 |
| TOTAL DE INGRESOS | 8,710.00 | 15,414.03 | 24,515.61 | 44,449.32 | 39,849.18 | 44,234.43 | 18,495.90 | 20,875.00 | 24,125.00 | 24,500.00 | 37,950.00 | 105,600.00 | 612,172.56 |
| COMPRAS PROYECTADAS 35 % DE LAS VENTAS | 6,700.00 | 10,310.80 | 15,250.00 | 27,500.00 | 19,614.75 | 9,500.00 | 6,000.00 | 11,750.00 | 14,000.00 | 12,000.00 | 17,500.00 | 73,500.00 | 223,625.55 |
| Cobranzas a 30 días 15% | | 1,005.00 | 1,546.62 | 2,287.50 | 4,125.00 | 2,942.21 | 1,425.00 | 900.00 | 1,762.50 | 2,100.00 | 1,800.00 | 2,625.00 | 11,906.33 |
| Cobranzas a 60 días 25 % | | | 1,675.00 | 2,577.70 | 3,812.50 | 6,875.00 | 4,903.69 | 2,375.00 | 1,500.00 | 2,937.50 | 3,500.00 | 3,000.00 | 14,940.20 |
| Cobranzas a 90 días 60 % | 4,020.00 | 6,186.48 | 9,150.00 | 4,020.00 | 6,186.48 | 9,150.00 | 16,500.00 | 11,768.85 | 5,700.00 | 3,600.00 | 7,050.00 | 8,400.00 | 9,083.64 |
| OTROS EGRESOS: | | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | | |
| Sueldos | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 10,678.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 6,487.68 | 10,678.68 | 86,234.16 |
| Décimo cuarto sueldo | | | 6,000.00 | | | | | | | | | | 6,000.00 |
| Decimo tercer sueldo | | | | | | | | | | | | 6,000.00 | 6,000.00 |
| Aportes al IESS | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 2,146.41 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 1,304.02 | 2,146.41 | 17,333.07 |
| Servicios Basicos | 950.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 980.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 800.00 | 9,930.00 |
| Fondos de Reserva | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 4,800.00 |
| Suministros de Oficina | 180.00 | | | 180.00 | | | 200.00 | | | 250.00 | | | 810.00 |
| Varios Gastos de Administracion | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 1,227.70 | 14,732.40 |
| GASTOS DE VENTAS | | | | | | | | | | | | | - |
| Comisiones | 300.00 | | | 200.00 | | | | 200.00 | | | | | 700.00 |
| Publicidad | | | | | | | | | | | | 600.00 | 600.00 |
| GASTOS NO OPERACIONALES | | | | | | | | | | | | | - |
| Pago cuota de capital sobre préstamo | | | | | | | | 1,300.00 | 1,300.00 | 1,300.00 | 1,300.00 | 1,300.00 | 6,500.00 |
| Comisiones Bancarias | 106.80 | 16.85 | 106.80 | 16.85 | 16.85 | 106.80 | 106.80 | 16.85 | 16.85 | 16.85 | 106.80 | 16.85 | 370.95 |
| TOTAL DE EGRESOS | 14,976.20 | 17,427.73 | 28,697.82 | 24,534.84 | 24,540.23 | 29,293.42 | 33,354.89 | 26,780.10 | 20,498.75 | 20,423.75 | 23,976.20 | 37,194.64 | 189,940.75 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (6,266.20) | (2,013.70) | (4,182.22) | 19,914.47 | 15,308.94 | 14,941.01 | (14,858.99) | (5,905.10) | 3,626.25 | 4,076.25 | 13,973.80 | 68,405.36 | |
| SALDO INICIAL DE CAJA | 7,508.90 | 1,242.70 | (771.00) | (4,953.22) | 14,961.26 | 30,270.20 | 45,211.21 | 30,352.22 | 24,447.11 | 28,073.36 | 32,149.61 | 46,123.40 | |
| SALDO FINAL DE CAJA | 1,242.70 | (771.00) | (4,953.22) | 14,961.26 | 30,270.20 | 45,211.21 | 30,352.22 | 24,447.11 | 28,073.36 | 32,149.61 | 46,123.40 | 114,528.76 | - |

Dentro de la solución planteada, es que el Flujo De Efectivo se realice tomando en consideración que el flujo de dinero que entra en la empresa debe ser empleado únicamente en las operaciones del negocio las cuales serían: **Renovación constante del inventario con mercadería que esté de moda y en capacitaciones del personal tanto de ventas, administrativo y de bodega.**

5.4.3. Solución 3.- Obtención de Préstamo Bancario.

Producto de este escenario, se evalúa con los indicadores de valor actual neto, y tasa interna de retorno, el rendimiento de la empresa en función a la tasa de descuento proporcionado por las expectativas de ganancias de los accionistas, y verificar en cuanto tiempo se recupera la inversión, o disponibles de dinero que ayuden a pagar de manera más rápida el apalancamiento financiero.

En este caso plantearemos que la empresa requiere de una inversión de \$100,000.00, la cual el 70% se lo obtendrá por Crédito Bancario y el 30% será Aportación de los Accionistas.

Tabla 21 Datos para la factibilidad de la Inversión.

| Datos: | Valores |
|-----------------------------------|----------------|
| Inversión Total Inicial Requerida | 100,000 |
| Aportación De Accionistas 30% | 30,000 |
| Crédito Bancario 70% | 70,000 |
| Incremento En Ventas Y Gastos | 5% Anual |
| Tasa De Costo De Oportunidad | 11.20% |

Elaborado por: Las Autoras.

| Flujo de Fondos Propios | AÑO | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 |
|--|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Ingresos por Ventas | | 576,446.68 | 605,269.01 | 635,532.46 |
| Costo de ventas | | 357,177.30 | 375,036.17 | 393,787.97 |
| Utilidad Bruta | | 219,269.38 | 230,232.85 | 241,744.49 |
| Gastos Operativos | | 149,520.55 | 156,996.58 | 164,846.41 |
| Depreciación | | 59,791.92 | 59,791.92 | 59,791.92 |
| Total gastos operativos | | 209,312.47 | 216,788.50 | 224,638.33 |
| Utilidad Operativa | | 9,956.91 | 13,444.35 | 17,106.16 |
| Gastos Financieros | | | | |
| Intereses | | 6,794.47 | 4,343.18 | 1,602.80 |
| Utilidad antes de impuestos | | 3,162.44 | 9,101.17 | 15,503.36 |
| Participación a Trabajadores (15%) | | 474.37 | 1,365.18 | 2,325.50 |
| Utilidad Después de Participación a trabajadores | | 2,688.07 | 7,735.99 | 13,177.86 |
| Impuesto a la Renta (22%) | | 591.38 | 1,701.92 | 2,899.13 |
| Utilidad Después de Impuestos | | 2,096.70 | 6,034.07 | 10,278.73 |
| Depreciación Equipos de Cómputo | | 59,791.92 | 59,791.92 | 59,791.92 |
| INVERSION Y AMORTIZACION DE CAPITAL | (30,000) | 20,785.67 | 23,236.97 | 25,977.35 |
| Flujo Fondos Propios | (30,000) | 41,102.94 | 42,589.02 | 44,093.29 |
| TIR (TASA QUE EL VAN SE VUELVE 0 INCLUYE INVERSIÓN INICIAL) | 127.70% | | | |
| VAN | \$ 73,472.05 | | | |

Elaborado por: Las autoras

5.4.3.1. Valor Actual Neto (VAN).

Se procede a calcular el VAN con la finalidad de conocer si la inversión deberá ser aceptada o rechazada.

$$\mathbf{VAN} = -30,000.00 + \frac{41,102.94}{(1+0.112)^1} + \frac{42,589.02}{(1+0.112)^2} + \frac{44,093.29}{(1+0.112)^3}$$

$$\mathbf{VAN} = -30,000.00 + 36,963.08 + 34,441.98 + 32,066.99 = 73,472.05$$

$$\mathbf{VAN} = 73,472.05$$

El resultado del VAN dio positivo lo cual significa que la inversión es rentable.

5.4.3.2. Razón Beneficio Costo.

Para obtener la Razón Beneficio Costo se aplica la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Razon\ Beneficio\ Costo} = \frac{\sum \text{Flujos generados por proyecto}}{\text{Inversion}}$$

Procedemos a realizar el cálculo:

| FLUJO DE EFECTIVO NETO | |
|-------------------------------|-------------------|
| INVERSION | 30,000.00 |
| 1 | 41,102.94 |
| 2 | 42,589.02 |
| 3 | 44,093.29 |
| | |
| TOTAL FEN | 127,785.25 |

$$\text{Razon Beneficio Costo} = \frac{127,785.25}{30,000.00}$$

$$\text{Razon Beneficio Costo} = 4.26$$

Por cada dólar de inversión se obtiene \$3.26 de ganancia; es decir que el proyecto es rentable.

5.4.3.3. *Periodo De Recuperación De La Inversión.*

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Dónde:

a= Año inmediato anterior en que se recuperará la Inversión.

b= Inversión Inicial.

c= Flujo de Efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recuperará la Inversión.

d= Flujo de Efectivo del año en el que se recupera la Inversión.

$$\Rightarrow PRI = 2 + \frac{(30,000.00 - 83,691.96)}{44,093.29}$$

$$\Rightarrow PRI = 0.782309961$$



Este resultado significa MESES, pero para saber en cuantos meses se podrá recuperar la inversión se debe multiplicar por 12

$$\Rightarrow PRI = 0.782309961 \times 12 = \underline{9.387719532}$$

Es decir que la Inversión se la podrá recuperar aproximadamente en **9 MESES**.

5.5. Planes De Acción Departamento De Ventas Y Compras.

Este plan de acción se divide en dos cargos que actualmente presentan problemas en su gestión, tanto para el gerente de compras y de ventas como para la asistente de bodega, los cuales se muestran a continuación:

5.5.1. División de cargos.

La propuesta para la organización, es dividir el cargo del departamento de compras y ventas, de manera que se puedan desarrollar planes tanto de oferta como demanda en la empresa, sin que un prejuicio afecte los intereses de otro. Con esto se logra fomentar dos pensamientos distintos, para compras un estilo de negociador más a la defensiva, fijándose en tener beneficios con precios bajos, mayor cantidad de mercadería y flexibilidad en pagos, que ayude a destinar menos recursos a la empresa para generar su modelo de negocios.

Por otro lado, mantener un perfil ofensivo cuando de ventas se trate, generando mayor poder de convencimiento al cliente, de comprar cierto artículo sin que el precio afecte su capacidad de compra y se sienta satisfecho con el trato otorgado, convirtiendo a EKOFASHION en un referente de compra cuando a consumo de ropa se refiere.

Los cargos tendrán las siguientes funciones, proponiendo su propia meta de cumplimiento:

Para El Gerente De Compras.

- Realizar pedidos a proveedores.
- Vigilar que la Asistente de Bodega realice sus labores y tenga en orden las bodegas.
- Seleccionar proveedores de acuerdo a la cantidad y calidad del producto.

- Controlar mediante reportes el estado de la bodega.
- Abastecer de manera oportuna los requerimientos del departamento de ventas.
- Realizar proyecciones de oferta interna, a fin de contar con el stock de mercadería adecuados a la temporada.
- Controlar el estado de la mercadería y garantizar el buen mantenimiento del mismo.

Para El Gerente De Ventas.

- Cerciorarse de que las vendedoras tengan excelentes exhibiciones y que toda la mercadería esté en buen estado y de manera ordenada.
- Revisar horarios y metas laborales asignadas a las vendedoras.
- Dirigir a las vendedoras.
- Realizar proyecciones de ventas.
- Elaborar reportes sobre el tipo de mercadería a vender en próximos meses.
- Resolver conflictos con clientes.
- Evaluar el rendimiento de la fuerza de ventas.

5.6. Análisis de inventarios.

La falta de mercadería nueva en las perchas de los almacenes de EkoFashion, contribuyen a la baja de ventas para la empresa, por lo tanto se propone aplicar un análisis ABC, que determine aquellos productos estrella y que los separa de aquellos que gozan de baja demanda para que ocupen un lugar en las perchas de exhibición de la compañía.

Donde el inventario quedará clasificado de la siguiente manera:

- Productos A, para aquellos que representen el 80% de las ventas.
- Productos B, para aquellos que representen el 15% de las ventas.
- Producto C, para aquellos que representen el 5% de las ventas.

Esto permitirá visualizar en qué momento se dispone de stock, y alertar a la gerencia del departamento cuando comprar y sobre que artículos centrarse para solicitar precios bajos y mayor compromiso de distribución de mercadería de sus proveedores.

Además se propone realizar el inventario en los almacenes y en los locales; y una vez realizado el inventario registrar en el sistema que posee la empresa llamado DC_OnLine como lo mostraremos continuación mediante un ejemplo:

1. En el sistema DC_OnLine que se utiliza para llevar el control de todo el manejo de la mercadería encontramos la opción del registro de existencia que nos sirve para tener un inventario exacto.

| Bodega | Nombre Bodega | Existencia |
|--------|---------------|------------|
|--------|---------------|------------|

2. Digitar el código de la prenda que fue contada en el proceso del inventario.

| Bodega | Nombre Bodega | Existencia |
|--------|--------------------|------------|
| 1 B01 | BODEGA NUMERO UNO | 2009.25 |
| 2 B02 | BODEGA NUMERO DOS | 7.00 |
| 3 B03 | BODEGA NUMERO TRES | 0.00 |

3. Ingresar la cantidad del artículo en la bodega o local correspondiente.

| Bodega | Nombre Bodega | Existencia |
|--------|--------------------|------------|
| 1 B01 | BODEGA NUMERO UNO | 2020.25 |
| 2 B02 | BODEGA NUMERO DOS | 0.00 |
| 3 B03 | BODEGA NUMERO TRES | 0.00 |

4. Presione OK y en el KARDEX se ve reflejado el movimiento.

DC_OnLine For Windows
RUC - 0914354261
Vale Alto, Urb. Paris, Mz 1126 V 17, Telefono(s) 3920383

REPORTE DE KARDEX (ARTICULOS)
DESDE 01/10/2014 HASTA 15/10/2014

Fecha del Reporte: 15/oct/2014 Pag. No. 1

Bodega B01 BODEGA NUMERO UNO
Artículo 0754105003021 WELLAFORM 80G

| Fecha y Hora | Transaccion | Observacion | Medida | Cantidad | Saldo |
|-------------------------|-------------|----------------------|------------|-----------------|----------|
| 01/10/2014 00:00:00.000 | SI-INICIAL | SALDO INICIAL | UNI UNIDAD | 2,009.25 | 2,009.25 |
| 15/10/2014 19:45:59.377 | OU-14 | AJUSTE DE INVENTARIO | UNI UNIDAD | -2,009.25 | 0.00 |
| 15/10/2014 19:45:59.440 | IN-17 | AJUSTE DE INVENTARIO | UNI UNIDAD | 2,020.25 | 2,020.25 |
| Saldo Final | | | | 2,020.25 | |

DC_OnLine For Windows
RUC - 0914354261
Vale Alto, Urb. Paris, Mz 1126 V 17, Telefono(s) 3920383

REPORTE DE KARDEX (ARTICULOS)
DESDE 01/10/2014 HASTA 15/10/2014

Fecha del Reporte: 15/oct/2014 Pag. No. 1

Bodega B02 BODEGA NUMERO DOS
Artículo 0754105003021 WELLAFORM 80G

| Fecha y Hora | Transaccion | Observacion | Medida | Cantidad | Saldo |
|-------------------------|-------------|----------------------|------------|-------------|-------|
| 01/10/2014 00:00:00.000 | SI-INICIAL | SALDO INICIAL | UNI UNIDAD | 7.00 | 7.00 |
| 15/10/2014 19:45:59.500 | OU-15 | AJUSTE DE INVENTARIO | UNI UNIDAD | -7.00 | 0.00 |
| 15/10/2014 19:45:59.500 | IN-18 | AJUSTE DE INVENTARIO | UNI UNIDAD | 0.00 | 0.00 |
| Saldo Final | | | | 0.00 | |

5.7. Promociones.

Debido a la acumulación de mercadería en las bodegas de la empresa, se propone emprender un plan de promoción que ofrezcan descuentos mezclando con la ropa de moda, usando una combinación ideal bajo los siguientes criterios:

- Producto de mayor rotación con descuentos por adquirir un producto de baja rotación.
- Descuentos del 5% o 10% por adquirir un producto de baja rotación, con mayor descuento en función de la cantidad vendida.
- Venta por liquidación de temporada, técnica usada por muchos almacenes de ropa para vaciar su inventario pasado de moda.

CONCLUSIONES

- Los problemas en el área administrativa se basan en que no se tenían definidas las tareas que se debían ejecutar en cada puesto, trabajaban de forma que realizaban funciones de otros departamentos y no lograban cumplir con el trabajo del cargo; propusimos implementar un Manual de funciones, en el que se detallen las actividades y responsabilidades que debe realizar cada persona en la empresa.
- La falta de presupuestos mensuales de compras y ventas ocasionaba descontrol en el flujo de efectivo, y hasta sobregiros en la cuenta, ya que al no programar las compras, los pagos se acumulaban para una misma fecha.
- El cliente siempre se ve motivado a comprar cuando observa variedad de modelo y siempre encuentra las tallas que necesita; en las encuestas realizadas observamos que estos factores no están cumpliéndose en EkoFashion, por cuanto, no se busca nuevos proveedores.
- No existe inventario, sugerimos darle uso al sistema DCOonline que la empresa tiene integrado, en él encontramos todas las opciones para llevar el inventario exacto en los locales y en bodegas, evitando así la pérdida o robo de la mercadería; se puede hacer un inventario completo cada 6 meses para tener un mejor control de la mercadería.
- Debido a la mala administración de los recursos de EkoFashion, la empresa no tiene rentabilidad, por lo que, analizamos la posibilidad de un préstamo de \$70,000, la TIR nos arrojó un resultado positivo del 127.70%, demostrando que el préstamo si es rentable.

- El Costo Beneficio obtenido para este proyecto es de que por cada dólar de inversión se obtiene \$3.26 de ganancia; es decir que el proyecto es viable para su ejecución.

RECOMENDACIONES

- Realizado el Manual de Funciones, el Gerente debe controlar las actividades del personal, para verificar que todo se está cumpliendo y no caer nuevamente en la desorganización en la empresa; es necesario también llevar a cabo la evaluación de rendimiento, que nos permitirá conocer que actividades encomendadas al personal no se cumplen en su totalidad o se tienen dificultades para cumplirlas.
- Invertir en capacitaciones al personal de ventas, de manera que, mejoren la atención que brindan a los clientes y sea también motivación para ejercer y desempeñar con más ahínco sus funciones.
- Los flujos de Compras y flujos de Efectivo deben cumplirse a cabalidad, evitando de cualquier manera mezclar los gastos personales con los gastos de la empresa.
- Cumplir con el inventario y realizarlo en los tiempos recomendados, la elaboración del inventario facilita la visualización para las vendedoras de lo que tiene en stock la empresa o no, y evita dar información equivocada a los clientes.
- Evitar mezclar los gastos personales con el giro del negocio, con la intención de evitar que la empresa solicite préstamos bancarios cada vez que se encuentre en declive para solventar los gastos propios de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Albuja, M. F., & Patiño, S. (10 de 2007). Propuesta de reestructuración administrativa y operativa de fundación Chasquikom. *Propuesta de reestructuración administrativa y operativa de fundación Chasquikom*. Cuenca, Ecuador.
- ✓ Byington. (s.f.). *Experian*. Obtenido de Anàlisis de crèdito y evaluaciones financieras: <http://www.byington.net>
- ✓ Camacho, J. C. (1998). *La Administracion en la Empresa Rural*. San Jose: Universidad Estatal a Distancia.
- ✓ Correa, K., & Cortez, M. (2010). 17 Manzanas de Comercio. *VISTAZO*.
- ✓ Cortina, G. (s.f.). *Prontuario Bursatil y Financiero*. Trillas.
- ✓ *Definiciones ABC*. (s.f.). Obtenido de Definiciones ABC: <http://www.definicionabc.com/general/reestructuracion.php#ixzz340tpvc dF>
- ✓ eHow. (01 de 02 de 2011). *eHow en Español*. Obtenido de <http://www.ehowenespanol.com>
- ✓ Fernàndez Sanchèz, E. (2010). *Administraciòn de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninf S.A.
- ✓ Finch Stoner, J. A., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1996). Administraciòn. En J. A. Finch Stoner, E. Freeman, & D. R. Gilbert, *Administracion* (pág. 11). Atlacomulco: Prentice-Hall, Inc.
- ✓ Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestion y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- ✓ Guzmàn Aching, C. (2006). *Ratios Financieros y Matemàticas de la Mercadotecnia*. Lima: Procencia y Cultura S.A.
- ✓ Haime Levy, L. (2004). *Planeaciòn Financiera en la Empresa Moderna*. Mexico: ISEF.
- ✓ Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administraciòn*. Mexico: Pearson Education. Inc.

- ✓ HOY. (05 de 10 de 2004). Las Ventajas de la Actividad Comercial. *Las Ventajas de la Actividad Comercial*.
- ✓ <http://www.tiposdeinvestigacion.com/>. (s.f.). *Tipos de Investigacion*. Recuperado el 23 de 06 de 2014, de <http://www.tiposdeinvestigacion.com/>
- ✓ Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador, I. (2013). *Anuario Estadístico*. Recuperado el 08 de 06 de 2014, de Anuario Estadístico:
http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/AnuarioDESAE_2013.pdf
- ✓ Internas, S. d. (2010). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec>
- ✓ Krause, D. (1997). *El Camino Del Lider*. EDAF. S.A.
- ✓ Mateo Campoy, D. (2010). *Gestion emprendedora: Estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Bogota: IdeasPropias.
- ✓ Montiel, R., & Casaro, E. Z. (26 de Septiembre de 2012). *Ser Consultor Magazine*. Obtenido de Ser Consultor Magazine: <http://serconsultormagazine.com/reestructurar-empresa/>
- ✓ Mùgica, L. (13 de 05 de 2005). *Inversión & Finanzas.Com*. Obtenido de <http://www.finanzas.com>
- ✓ Nicuesa, M. (22 de mayo de 2013). *Empresarios*. Recuperado el 08 de Junio de 2014, de Empresarios: Informacion basica para PYMES y autonomos: <http://empresariados.com/especializacion-y-division-del-trabajo/>
- ✓ Procuraduria General del Estado, E. (2013). *Codigo del Trabajo*. Quito: DIRECCIÓN NACIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA DE LA PGE .
- ✓ RANKIA, S. (11 de 07 de 2002). *RANKIA*. Obtenido de Comunidad Financiera: <http://www.rankia.com>
- ✓ Reyes Ponce, A. (1997). *Administracion de Empresas*. Balderas: LIMUSA S.A.
- ✓ Reyes Ponce, A. (2005). *Administracion de Empresas 2: Teoria y practica*. Mexico: Limusa.

- ✓ Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administracion*. Atlacomulco: Pearson Education, Inc.
- ✓ Rubio Dominguez, P. (2007). *Manual de Analisis Financiero*. Madrid: Instituto Europeo de Gestion Empresariañ.
- ✓ Rueda, D., & Marroquin, J. (2010). Propuesta de Reestructuracion Administrativa y Contable del Nuevo Colegio LUSADI. *Propuesta de Reestructuracion Administrativa y Contable del Nuevo Colegio LUSADI*. Bogota, Colombia.
- ✓ Saez, N., & Trullèn, J. (2012). *Ya Eres Lider*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- ✓ *Servicio de Rentas Internas*. (2010). Recuperado el 28 de 06 de 2014, de SRI: <http://www.sri.gob.ec>
- ✓ SRI, R. d. (01 de 08 de 2013). *Mi Guia Tributaria*. Recuperado el 28 de 06 de 2014, de Servicio de Rentas Internas: www.sri.gob.ec/.../Guia+05+-+Personas+Naturales+Obligadas+-+2013.pdf
- ✓ *Tipos de Investigacion*. (s.f.). Recuperado el 23 de 06 de 2014, de <http://www.tiposdeinvestigacion.com/>
- ✓ Wandt, J. (2001). *E-conomic*. Obtenido de Contabilidad en línea: <http://www.e-economic.es>

ANEXOS.