



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TÍTULO:**

**Manual de Control de Gestión para Ferretería del Sector  
Sur - Oeste de Guayaquil.**

**AUTORA:**

**Ordoñez Pezo, Gisell Elizabeth**

**TRABAJO DE TITULACION**

**Previo a la obtención del título de:**

**Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**

**TUTOR:**

**Murillo Martínez, Pedro**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Gisell Elizabeth Ordoñez Pezo, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

\_\_\_\_\_  
Ing. Pedro Murillo Martínez

REVISORES

\_\_\_\_\_  
Ing. Denise, Baños Mora

\_\_\_\_\_  
Econ. Terry Christiansen Zevallos

DIRECTOR DE LA CARRERA

\_\_\_\_\_  
Alfredo, Govea Maridueña

Guayaquil, al 11 del mes de Marzo del año 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Gisell Elizabeth Ordoñez Pezo

#### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Manual de Control de Gestión para Ferretería del Sector Sur - Oeste de Guayaquil** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 11 del mes de Marzo del año 2014**

**AUTORA**

**Gisell Elizabeth Ordoñez Pezo**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

### AUTORIZACIÓN

Yo, **Gisell Elizabeth Ordoñez Pezo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Manual de Control de Gestión para Ferretería del Sector Sur - Oeste de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 11 del mes de Marzo del año 2014

LA AUTORA:

---

Gisell Elizabeth Ordoñez Pezo

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primordialmente a Dios por ser mi guía a lo largo del camino y por proporcionarme las fuerzas necesarias para alcanzar mis metas.

Agradezco infinitamente a mi familia por siempre ofrecerme su cariño, y ser el pilar más fuerte para continuar con mi formación académica y espiritual. A mis padres, ya que gracias a ustedes logro uno de mis más grandes objetivos.

A mi Director de Tesis, el Ing. Pedro Murillo Martínez por la orientación, paciencia y dedicación brindada durante la elaboración de este proyecto.

También a todos los profesores que durante estos años de estudio han compartido conmigo sus conocimientos y experiencias, enriqueciéndome como persona.

**Gisell Elizabeth Ordoñez Pezo**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a Dios por permitirme tener a los seres que más quiero junto a mí, por ser el que siempre me da la oportunidad y fortaleza de ser alguien mejor y mostrarme cosas grandes y maravillosas en la vida.

A mi madre, Anita Pezo Poveda por ser mi más grande inspiración, mi modelo a seguir y mi orgullo, guiando mis pasos día a día en todo momento, proporcionándome su fuerza y enfrentando junto a mi todos los obstáculos que se me presentan en la vida.

A mis abuelos que siempre fueron un pilar en mi vida, brindándome su amor y sabiduría. Ellos cultivaron en mí la perseverancia necesaria para lograr mis propósitos y ser un ejemplo y alguien especial en sus vidas. A mis hermanos y tías por compartir conmigo toda una vida llena de gratas experiencias.

Finalmente pero no menos importante, dedico mi tesis a Oscar Bravo que con mucho amor y dedicación ha compartido conmigo cada uno de mis logros, y me ha ofrecido sus consejos a lo largo de mi carrera universitaria.

**Gisell Elizabeth Ordoñez Pezo**

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

AGRADECIMIENTO .....	IX
DEDICATORIA .....	X
ÍNDICE GENERAL.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XV
INDICE DE FIGURAS.....	XVI
RESUMEN .....	XVII
ABSTRACT.....	XIX
RESUMÉ .....	XXI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Justificación de la investigación.....	4
1.3 Objetivos del proyecto .....	5
1.3.1 Objetivo General del Estudio.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos del Estudio .....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Definición de inventario.....	8
2.2 Funciones del inventario .....	8
2.3 Ventajas de un de control de inventario.....	9
2.4 Procedimiento para aplicar un sistema de control de inventario.....	9
2.5 Clasificación de inventarios .....	9
2.5.1 Clasificación de inventario por su forma.....	10
2.5.2 Clasificación de inventario según su función.....	10
2.6 Modelos para el control de inventario .....	11
2.7 Método de control de inventarios ABC .....	11
2.7.1 Objetivo principal.....	11
2.7.2 Metodología de Control de Inventario ABC: .....	12
2.8 Modelo básico de la cantidad económica solicitada (EOQ) .....	12

2.9	Método 5 S .....	13
2.9.1	Objetivos Alcanzados en Compañía Toyota .....	14
2.9.2	Objetivo principal de las 5 S.....	14
2.9.3	Primera S: Seiri (Seleccionar) .....	14
2.9.4	Segunda S: Seiton (Organizar) .....	14
2.9.5	Tercera S: Seiso (Limpiar) .....	15
2.9.6	Cuarta S: Seiketsu (Sanear) .....	15
2.9.7	Quinta S: Shitsuke (Auto-Disciplina) .....	15
CAPÍTULO III.....		16
MARCO METODOLOGICO.....		16
3.1	Metodología .....	16
3.2	Tipo de investigación .....	16
3.3	Tipo de diseño .....	16
3.4	Diseño de la investigación .....	17
3.5	Hipótesis.....	18
3.6	Situación actual de la empresa.....	18
3.7	Ubicación .....	18
3.8	Organización interna.....	19
3.9	Organigrama estructural actual de la empresa .....	19
3.10	Funciones .....	20
3.10.1	Gerente .....	20
3.10.2	Contador Externo .....	20
3.10.3	Supervisor .....	20
3.10.4	Auxiliares de Ventas.....	21
3.11	Análisis FODA .....	21
3.11.1	Fortalezas .....	21
3.11.2	Oportunidades.....	21
3.11.3	Debilidades .....	22
3.11.4	Amenazas .....	22
3.12	Conclusión análisis FODA .....	22
3.13	Estudio de mercado.....	23
3.13.1	Población .....	23
3.13.2	Tipo de muestra .....	23
3.13.3	Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	24
3.13.4	Formato de la encuesta.....	25

3.13.5	Tabulación y análisis de las encuestas .....	25
CAPITULO IV.....		37
DESARROLLO DEL MANUAL.....		37
4.1	Preparación del manual.....	37
4.2	Formato .....	38
4.3	Numeración de páginas.....	38
4.4	Encabezamiento de páginas.....	39
4.5	Contenido de un manual.....	39
4.6	Objetivos del manual .....	39
4.7	Políticas de control .....	40
4.7.1	Propósito .....	40
4.7.2	Definición de Política.....	40
4.7.3	Contenido.....	41
4.7.4	Responsables de su observación .....	41
4.7.5	Desarrollo de Políticas .....	41
4.7.6	Características de una política .....	42
4.7.7	Cómo asegurar que una política se cumpla .....	43
4.8	Los métodos y procedimientos .....	43
4.8.1	Elaboración de procedimientos.....	44
4.8.1.1	Procedimiento MAESTRO AC 001.....	44
4.9	Los diagramas de flujo.....	45
4.9.1	Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo.....	45
CAPITULO V.....		48
DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN PARA FERRETERÍA DEL SECTOR SUR-OESTE DE GUAYAQUIL.....		48
5.1	Planificación.....	48
5.2	Misión .....	48
5.3	Visión .....	48
5.4	Objetivo general.....	49
5.5	Objetivos específicos.....	49
5.6	Estrategias.....	49
5.7	Nuevo organigrama estructural de la empresa .....	50
5.8	Políticas y procedimientos del manual.....	51
CAPITULO VI.....		66
ANALISIS COSTO - BENEFICIO.....		66

6.1 Pasos para elaborar un análisis Costo/Beneficio .....	66
6.2 Costos de implementación e inversión del manual.....	67
6.3 Análisis de Resultados Costo/Beneficio .....	68
CONCLUSION .....	69
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Área de Desempeño .....	25
Tabla 2. Existencia de Manual de Funciones .....	26
Tabla 3. Importancia de Manual de Funciones .....	27
Tabla 4. Opinión sobre la organización de la empresa .....	28
Tabla 5. Opinión sobre área problemática .....	29
Tabla 6. Procedimiento para ingreso y despacho de mercadería .....	30
Tabla 7. Responsable de Ingreso y despacho de mercadería .....	31
Tabla 8. Puntualidad de entrega por proveedores .....	32
Tabla 9. Frecuencia de Inventarios .....	33
Tabla 10. Formas de registro de inventario .....	34
Tabla 11. Formas de Facturación .....	35
Tabla 12. Cumplimientos de Objetivos de la Empresa .....	36
Tabla 13. Costos de Implementación del Manual .....	67

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Organigrama actual de la Ferretería Pochita.....	19
Ilustración 2. Área de Desempeño.....	25
Ilustración 3. Existencia de Manual de Funciones .....	26
Ilustración 4. Importancia de Manual de Funciones.....	27
Ilustración 5. Opinión sobre la organización de la empresa.....	28
Ilustración 6. Opinión sobre área problemática.....	29
Ilustración 7. Procedimiento para ingreso y despacho de mercadería.....	30
Ilustración 8. Responsable de ingreso y despacho de mercadería.....	31
Ilustración 9. Puntualidad de entrega por proveedores.....	32
Ilustración 10. Frecuencia de Inventarios .....	33
Ilustración 11. Formas de registro de inventario .....	34
Ilustración 12. Formas de Facturación.....	35
Ilustración 13. Cumplimientos de objetivos de la empresa .....	36
Ilustración 14. Actividad.....	45
Ilustración 15. Decisión.....	46
Ilustración 16. Terminal.....	46
Ilustración 17. Direccionales .....	47
Ilustración 18. Conector .....	47
Ilustración 19. Documento .....	47
Ilustración 20. Nuevo Organigrama Ferretería Pochita.....	50
Ilustración 21. Ingreso al Sistema Contable POSCYE.....	51
Ilustración 22. Flujograma Compra de Mercadería .....	53
Ilustración 23. Modulo Productos sistema POSCYE.....	55
Ilustración 24. Flujograma Ingreso de mercadería.....	56
Ilustración 25. Almacenamiento de Mercadería .....	58
Ilustración 26. Constatación periódica física.....	60
Ilustración 27. Flujograma ingreso de información.....	62
Ilustración 28. Flujograma Ingreso de actividades de compra y venta.....	65

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el diseño de un manual de control interno de gestión aplicable para la Ferretería Pochita ubicada en el sector Sur-oeste de Guayaquil.

Ha sido preciso mostrar el contenido de este estudio en seis capítulos los cuales describen tanto el problema y la situación actual de la empresa, la investigación realizada, las soluciones y la propuesta que debe ser puesta en marcha.

En el primer capítulo, se plantea la situación problemática que ha motivado la investigación, justificando las razones por las que es necesaria la implementación de medidas correctivas e indicando los objetivos a alcanzar con dichas medidas.

El segundo capítulo abarca la fundamentación científica describiéndola de manera teórica, conceptual y legal, lo que constituye el sustento de esta investigación.

El capítulo tercero, nos provee toda la información correspondiente al estudio de mercado realizado, exponiendo la problemática existente. Adicionalmente permitió definir las deficiencias en el control de inventarios. En este capítulo se interpretan los resultados de la encuesta por medio de la tabulación gráfica.

El cuarto capítulo, nos permite conocer los pasos a seguir para poder llegar al objetivo de nuestro estudio, la creación de un manual de control de gestión. Indicando cada uno de sus componentes, funciones y modo de aplicación.

En el quinto capítulo creamos la cultura organización que llevara la empresa, adaptando una misión, visión y estrategias que se utilizarán para llegar a ser líderes en el mercado. Presentamos la propuesta de forma detallada con todas las políticas y procedimientos. Este capítulo presenta nuestro manual completamente estructurado.

El sexto capítulo contiene el análisis de costos y beneficios que se generan con la aplicación del manual de control, mostrándonos la factibilidad del presente proyecto, ya que los beneficios que se obtienen sobrepasan la inversión necesaria.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones que se han venido recopilando a lo largo de la investigación, las que estarán a disposición de los propietarios para su posterior aplicación en la empresa.

**Palabras claves :** (Sistema POSCYE, ASME Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, ANSI, Instituto Nacional Americano Estándar, Estrategias, Organización, Cultura Organizacional).

## **ABSTRACT**

The present project has been elaborated with the purpose of design a management control manual applicable to the Hardware Pochita, located in the South - west of Guayaquil.

In developing this study, it was necessary to explain its contents in six chapters, in which we describe the problem and the current situation of the company and also the solutions that should be applied.

In the first chapter, we describe the problem which motivated this research, explaining the reasons why it is necessary to improve corrective measures and indicating the objectives to achieve with these measures.

The second chapter covers the scientific substantiation describing theoretical, conceptual and legal matters, and comes to constitute the basis for this research.

The third chapter provides all the information of the current status of the hardware and the marketing research information, exposing the existing problems in the company. In this chapter the results of the survey are interpreted by the tabulation method.

The fourth chapter indicates the steps that must be follow to reach the goal of our study, the creation of a manual of management control, indicating each of its components, functions and mode of application.

In the fifth chapter we create an organizational culture for the company, adapting a mission, vision and strategies that must be followed in order to reach the market leader position. We present the proposal in detail with all policies and procedures. This chapter presents our completely and structured manual.

The sixth chapter contains the analysis of costs and benefits that are generated by the application of the manual, showing the feasibility of this project, since the benefits obtained outweigh the investment required.

Finally, we summarize conclusions and recommendations collected over the investigation, which will be available to the owners of the enterprise for further application.

**Key words :** (POSCYE System, ASME: American Society of Mechanical Engineers, ANSI: American National Standard Institute, Strategy, Organization, Organizational Culture).

## RESUMÉ

Le présent travail a pour objectif le dessin d'un manuel de contrôle interne de gestion applicable pour la quincaillerie Pochita placé dans le secteur Sud-ouest de Guayaquil. Il a été précis de montrer le contenu de cette étude dans six chapitres lesquels décrivent tant le problème et l'actuelle situation de l'entreprise, la recherche réalisée, les solutions et la proposition qui doit être mise en place.

Au le premier chapitre, elle se pose, la situation problématique qui a motivé la recherche, en justifiant les raisons par lesquelles l'implémentation de mesures correctives est nécessaire et en indiquant les objectifs à atteindre avec les dites mesures.

Le deuxième chapitre comprend les fondements scientifiques en la décrivant d'une manière théorique, conceptuelle et légale ce qui constitue le soutien de cette recherche.

Le troisième chapitre comprend toute l'information correspondante à l'étude de marché réalisée, en exposant la problématique existante. De plus il a permis de définir les déficiences dans le contrôle d'inventaires. Dans ce chapitre les résultats de l'enquête sont interprétés au moyen de la tabulation graphique.

Le quatrième chapitre, nous permet de connaître les pas à suivre pour pouvoir arriver à l'objectif de notre étude, la création d'un manuel de contrôle de gestion. En indiquent ses composants, des fonctions et une manière d'application.

Dans le cinquième chapitre, nous croyons la culture organisationnelle que l'entreprise portait, en adaptant une mission, une vision et les stratégies lesquelles on utilisera pour arriver à être leaders sur le marché. Nous présentons la proposition de forme détaillée avec toutes les politiques et les procédures. Notre manuel complètement structuré est présente ce chapitre.

Le sixième chapitre contient l'analyse de prix et de bénéfices qui sont générés par l'application du manuel de contrôle, en nous montrant la

faisabilité du projet présent, puisque les bénéfices qui sont obtenus dépassent l'investissement nécessaire.

Finalement, elles s'exposent, les conclusions et les recommandations qui sont revenues en compilant le long de la recherche celles qui seront à la disposition des propriétaires pour son application postérieure dans l'entreprise.

**Des clefs mots :** (Système POSCYE, ASME: American Society of Mechanical Engineers., ANSI: American National le Standard Institute, Stratégies, Organisation, Culture Organisationnelle).

## INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción en el Ecuador ha presentado una gran evolución y dinamización en los últimos años. El ministro de finanzas Patricio Rivera (2013) informa que el país prevé crecer económicamente más del 4 por ciento para el 2013, impulsado por el sector de la construcción.

La ciudad de Guayaquil al momento atraviesa un importante desarrollo inmobiliario, ligado a este hecho, el sector ferretero del país ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos cinco años. Como consecuencias encontramos negocios que han diversificado su oferta, puesto que anteriormente solo vendían herramientas básicas como por ejemplo martillos; serruchos, sierras eléctricas entre otros. Hoy en día se ofertan artículos como cemento o hierro, los que son utilizados en el sector de la construcción, y accesorios para el hogar como lámparas, plantas y puertas.

La Ferretería a la cual este trabajo de titulación hace referencia está ubicada en la zona sur oeste de Guayaquil. Es una empresa en constante crecimiento que se dedica a la venta de materiales de construcción, herramientas de construcción y pinturas, siendo la ferretería pionera en el sector. Tiene sus inicios aproximadamente 20 años atrás, fundada por un grupo familiar, en donde quienes manejaban todos los procesos eran miembros de dicha familia, en la actualidad es manejada por la hija mayor del fundador, quien con el crecimiento del negocio se ha visto en la necesidad de contratar personal externo.

De acuerdo al análisis realizado en dicho negocio, se observa la carencia de procedimientos claros y ordenados que sean de fácil entendimiento para el personal, y de un sistema de inventario integral que permita un mejor control de los suministros, y de los ingresos diarios por

ventas. Considerando la importancia del control en una organización se desarrolla este proyecto, en el cual se muestra un sistema de control de gestión que ayudaría a la empresa a elevar su desempeño de servicios, y al lograr la ejecución de sus objetivos, mediante control y la implementación de planes de acción.

# CAPÍTULO I

## 1.1 Planteamiento del problema

La ferretería referenciada empezó siendo un negocio familiar que inició su actividad económica con la venta al por menor de materiales de construcción. Hoy convertida en una micro empresa que a más de vender al por menor, también actúa como proveedora de diferentes constructoras y urbanizaciones en construcción en el país. La empresa busca expandirse, y constituirse como una cadena de ferreterías, mejorar la calidad y garantía para sus clientes.

Esta empresa no cuenta con un sistema de inventario desarrollado que le permita un mejor control y su expansión, ni con una estructura administrativa organizacional como: divisiones, coordinaciones, objetivos específicos, metas para desenvolverse con eficiencia y eficacia.

En la actualidad uno de los mayores problemas es la medición y evaluación de Inventario que se efectúa de manera informal obteniendo información de un inventario que no atestigua ser 100% confiable debido a que se evaden ciertas medidas importantes olvidando la integridad del inventario y esto conlleva a tomar decisiones erradas que ocasionan pérdida para la compañía, por ejemplo: cuando la dueña del negocio no está presente, no existe un verdadero control de las ganancias obtenidas ni del producto que fue vendido.

Al momento, la empresa tiene grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades a nivel interno, por lo que es necesario establecer una política óptima de administración para que así se mantenga una adecuada rotación de existencias, y lograr que los costos del inventario final sean cifras muy cercanas a los costos de reposición o reemplazo. Contar con información actualizada es de mucha utilidad para los

propietarios, ya que permite que el capital de trabajo sea correctamente distribuido.

Al diseñar un sistema adecuado de indicadores de gestión, se espera tener una mejor Planificación y Control de Gestión, permitiendo valorar de manera más eficaz la efectividad del inventario, e identificar las oportunidades de mejora de mayor importancia, reflejando un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas de este proceso.

El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo, generaran ventajas competitivas sostenibles y por ende el posicionamiento frente a la competencia local.

## **1.2 Justificación de la investigación**

Un sistema de Gestión de calidad comprende la estructura organizacional, conjuntamente con la planificación, los procesos, los recursos, todo aquello que sea necesario para alcanzar los objetivos de la organización y proveer mejoramiento de productos y servicios con el fin de cumplir los requerimientos de nuestros clientes.

El inventario es uno de los activos más importantes en una empresa, independientemente de su forma, el manejo inadecuado del mismo puede dar lugar a excesos, pérdida de materiales e información falsa.

Un buen control de inventario permitirá reducir los riesgos de pérdida en todos los aspectos, proporcionando una seguridad razonable, una base confiable para la toma de decisiones, enmarcado dentro de la política de la administración; mejorando permanentemente los procesos, satisfaciendo

mejor la demanda del consumidor, ofreciendo a sus clientes los servicios y productos que necesitan con eficacia y de respuesta inmediata, ganando la lealtad de sus clientes con una mejor atención y suministro oportuno de productos de óptima calidad.

Estos controles ayudaran a la empresa económicamente, permitiéndole permanecer en el mercado de manera rentable y con un crecimiento planificado y sostenible.

Adicionalmente, este manual puede ser aplicado en otras empresas dedicadas a la misma actividad económica dentro de la comunidad, obteniendo los beneficios que se pretende alcanzar al implementarlo, mejorando la productividad de todo un sector y logrando que vaya de la mano con el crecimiento que se genera actualmente en el país.

### **1.3 Objetivos del proyecto**

#### **1.3.1 Objetivo General del Estudio**

Diseñar e implementar un Sistema de Control de Gestión basado en la planificación y control de inventarios que permita crear un ambiente de calidad ejecutando la estrategia establecida.

### **1.3.2 Objetivos Específicos del Estudio**

- Identificar los factores críticos que se deben corregir y mejorar dentro de la empresa.
- Establecer mediciones y controles en los aspectos más importantes en el área de Inventarios.
- Indagar sobre los Modelos de inventarios establecidos en otros negocios de la misma índole.
- Diseñar Flujos de Proceso para una mayor eficiencia en el Control de Inventarios.
- Crear una nueva cultura organizacional, basada en el compromiso, disciplina y la creación de las condiciones para la productividad y la calidad en el entorno.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se explica el método y técnica que se utilizará para el Diseño de un Manual de Control de Gestión basado en un sistema de Inventarios debido a la necesidad de que las empresas lleven algún tipo de control de sus inventarios.

Una buena administración de inventario es de vital importancia para la compañía, y para la reducción de sus costos, por su correcta rotación, manipulación y evaluación. Entre nuestros objetivos se encuentra el balance entre una buena administración y un excelente servicio al cliente, tal objetivo solo es alcanzable bajo un sistema de inventario eficaz y eficiente.

*“El control de Gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite tener la información necesaria, fiable y oportuna, para la toma de decisiones operativas y estratégicas”.* (Muñiz, 2013). Por medio de este instrumento se puede medir el nivel de aprovechamiento de recursos de la empresa. Adicionalmente, con la obtención de esta información, podemos evaluar el alcance de los objetivos, y a su vez adaptarlos o modificarlos en función de los resultados obtenidos.

Para la correcta creación y aplicación de un sistema de control de gestión es necesario respetar y seguir ordenadamente tres niveles. Inicialmente debe establecerse un nivel mínimo de control, que refleja el funcionamiento de la empresa actualmente. A partir de la información obtenida, se inicia el control presupuestario y la designación de responsabilidades a cada área o departamento de la empresa, con el fin de anticipar el futuro y reducir el nivel de imprevistos, redefinir los objetivos y

responsabilidades a partir de los resultados obtenidos y elaborar un informe periódico que permita establecer una comparación entre los datos reales y los presupuestados. Finalmente, y luego de haber completado las fases anteriores, la empresa se puede proyectar por medio de un sistema de control integrado, es decir anticiparse al futuro mediante análisis y evaluaciones continuas de las estrategias de la empresa.

## **2.1 Definición de inventario**

*“La palabra inventario se utiliza para designar la relación o lista de los bienes materiales y derechos pertenecientes a una persona o comunidad, hecha con orden y claridad”.* (García, 2008).

*“El control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias”.* (Mejias, 2013)

## **2.2 Funciones del inventario**

- Desarticular el proceso de producción.
- Separar a la empresa de las fluctuaciones de la demanda, y proporcionar un inventario con bienes variados.
- Realizar compras en grandes cantidades, reduciendo el valor adquisitivo.
- Protegerse contra la inflación y el aumento de precios, elegir correctamente las épocas de abastecimiento de determinados productos.

### **2.3 Ventajas de un de control de inventario**

- Mantener el mínimo de capital invertido
- Reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios
- Reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos
- Evita que dejen de realizarse ventas por falta de mercaderías
- Evita o reduce perdidas resultantes de baja de precios
- Reduce el costo de la toma del inventario físico anual.

### **2.4 Procedimiento para aplicar un sistema de control de inventario**

Los diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios afectan a muchos departamentos y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre la mercadería a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Las funciones generales son:

- Planeamiento
- Compra u obtención
- Recepción
- Almacenaje
- Contabilidad

### **2.5 Clasificación de inventarios**

Los inventarios pueden clasificarse por su forma o función.

### **2.5.1 Clasificación de inventario por su forma**

El inventario se mantiene en tres formas distintas:

- Inventario de materia prima (MP), insumos y materiales básicos que ingresan al proceso.
- Inventario de producto en proceso (PP); son materiales en proceso de producción.
- Inventario de producto terminado (PT); materiales que han pasado por los procesos productivos correspondientes y serán destinados a su comercialización y entrega.

### **2.5.2 Clasificación de inventario según su función**

#### **Inventario en tránsito**

Son principalmente inventarios de conductos, y que existen por la necesidad de transportar los inventarios de un punto A a un punto B, ligando a la compañía con sus proveedores y con sus clientes.

#### **Inventario cíclico**

Resultan cuando se procesan, compran o transportan lotes de artículos mayores a las cantidades pedidas buscando reducir costos. Este inventario se requiere cuando se necesita operar dentro de la empresa con un tamaño de lote.

#### **Inventario de seguridad**

Se utilizan para manejar variaciones en demanda o en la operación del sistema. Respalda la incertidumbre que surge de tanto en la demanda como en la oferta de cierta compañía.

### **Inventario estacional**

Se emplean para manejar las diferencias entre la demanda y el plan de producción.

### **Inventario físico**

Es una forma de comprobación física que consiste en confirmar la existencia o presencia real de bienes o materiales almacenados para de esta manera apreciar su estado de conservación y condiciones de seguridad.

## **2.6 Modelos para el control de inventario**

Los modelos para el control de inventarios son conjunto de procedimientos y métodos que permiten establecer maneras de control de uno de los recursos más importantes de la empresa como el inventario.

Para nuestro sistema de gestión de calidad implementaremos dos métodos de inventarios, que en la actualidad son muy utilizados y han generado resultados positivos en otros negocios existentes.

## **2.7 Método de control de inventarios ABC**

### **2.7.1 Objetivo principal**

Este método está orientado a clasificar los ítems de inventario en base a su costo unitario y al valor de las cantidades utilizadas durante un período determinado.

Sobre la base de importancia de cada ítem, se aplican grados diferentes de control en proporción directa al grado de valor y frecuencia de utilización, *“cuánto más grande el valor y la frecuencia, mayor será el control que se aplique”*

### **2.7.2 Metodología de Control de Inventario ABC:**

Una empresa que utiliza el sistema de inventario ABC divide el inventario en tres grupos. El grupo A incluye los artículos de mayor inversión monetaria, generalmente existe una relación de 20% de artículos de inventario pero 80% de inversión. El grupo B consta de artículos que representan la siguiente mayor inversión en inventario. El grupo C consta de un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

El grupo de inventario de cada artículo representa el nivel de supervisión. Los artículos del grupo A deben registrarse en un sistema de inventario perpetuo que requiere una revisión diaria, los artículos del grupo B deben ser controlados bajo chequeos periódicos, semanales o quincenales, mientras que los artículos de grupo C pueden ser revisado bajo una técnica sencilla como la de los dos depósitos, en el que se mantiene los artículos en dos lugares diferentes y cuando se vacía uno se usa el otro para suplementar y así sucesivamente. Para los artículos del grupo A y B, es necesario implementar un segundo modelo de inventario, debido a su riguroso cuidado como lo es el sistema

### **2.8 Modelo básico de la cantidad económica solicitada (EOQ)**

El modelo EOQ se basa en el supuesto de que la demanda de uso anual de ciertos artículos es conocida con certeza (Taha, 1991). Esta demanda debe ser uniforme a lo largo del año. El abastecimiento del inventario debe ser constantemente y bajo la siguiente fórmula:

$$Q^* = \sqrt{2SD/C}$$
$$T^* = Q / (D/365)$$

En donde las variables son:

Q: cantidad pedida en unidades.

D: demanda anual del artículo en unidades.

S: costo de colocación y recepción de un pedido.

C: costo de acarreo anual de 1 unidad del artículo en el inventario.

T\*: tiempo de ciclo de vida de inventario.

Al resolver la siguiente ecuación, obtenemos la cantidad de pedido que minimiza la función del costo total:

$$EOQ = \sqrt{(2 * S * O) / C}$$

Otro término que debemos tomar en cuenta al aplicar este modelo, el punto de re orden, el nivel de inventario en que debe realizarse el pedido para reponer un artículo.

$$QR = N (D/365)$$

Finalmente, para condiciones en que las ventas y el reabastecimiento varían constantemente Weston y Brigham (1994) sugieren una extensión el modelo EOQ denominado inventario de seguridad, que es un adicional que se mantiene para prevención en contra de las fluctuaciones en las ventas o en las demoras en los diferentes componentes de la cadena de abastecimiento. Generalmente este sistema aumenta con la incertidumbre de los pronósticos de las demandas, con los costos y con la probabilidad de que ocurran demoras en la recepción de los embarques. Por otra parte, el inventario disminuye a medida en que aumenta el costo de mantenimiento de dicho inventario adicional

## 2.9 Método 5 S

Este método adquiere su nombre en base a la primera letra en japonés de cada etapa basada en cinco principios simples. Se implantó en Toyota en los años 1960 con el objetivo de alcanzar lugares de trabajo mejor organizados,

más ordenados y más limpios de forma permanente, de esta manera lograr una mayor productividad y mejor entorno laboral. Las 5'Ss han tenido gran aceptación ya que numerosas organizaciones de diversa índole lo utilizan.

### **2.9.1 Objetivos Alcanzados en Compañía Toyota**

- Eliminar desperdicios.
- Reducir los materiales en procesos.
- Incrementaren la productividad laboral.
- Evitar accidentes.
- Optimizar espacios.
- Incrementar la velocidad de mejora

### **2.9.2 Objetivo principal de las 5 S**

Desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, en un clima de seguridad, orden, limpieza y constancia que permita el correcto desempeño de las operaciones diarias cumpliendo los estándares de calidad de los servicios requeridos por la ciudadanía (Rodríguez, 2004).

### **2.9.3 Primera S: Seiri (Seleccionar)**

Elimina en las áreas de trabajo todos los elementos innecesarios que no se requieren en algún proceso o actividad.

### **2.9.4 Segunda S: Seiton (Organizar)**

Organiza los elementos que hemos clasificados como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad.

### **2.9.5 Tercera S: Seiso (Limpiar)**

Elimina el polvo y suciedad de todos los elementos del lugar de trabajo ya que la limpieza implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente, sino un pensamiento superior a limpiar. Pide que realicemos una labor creativa de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación.

### **2.9.6 Cuarta S: Seiketsu (Sanear)**

Permite mantener los objetivos alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si no existe un proceso para conservar los objetivos, ya que es de esperarse que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones. Para este saneamiento o estandarización se debe tener alguna evidencia de las condiciones anteriores (fotos del antes y después de aplicar las 5S's), la distribución general de áreas, mobiliario y equipos, descripción de cada área y mobiliario, identificación de cada documento y artículo.

### **2.9.7 Quinta S: Shitsuke (Auto-Disciplina)**

El cumplimiento de las anteriores etapas debe convertirse en un hábito ya que el empleo y utilización de los métodos deben ser estandarizados los empleados pueden aplicar también el Círculo de Deming en cada una de las actividades diarias.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Metodología**

El presente capítulo contiene la metodología que fue considerada con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados y descritos en este trabajo de titulación. El propósito es el poder analizar el control de gestión en los establecimientos de tipo ferreteros en la ciudad de Guayaquil. En este orden de ideas, se describen los elementos metodológicos que se utilizaron durante el desarrollo del manual. Esto comprende la definición del tipo investigación, los tipos de estudios realizados, también definen la población, periodo y lugar en donde se realiza la investigación y finalmente se menciona el método emplear para la recolección de datos.

#### **3.2 Tipo de investigación**

Se puede aseverar que el trabajo de titulación en referencia, encierra el contenido básico de la descripción y fundamentación de un proyecto de intervención, una acción que se ejerce sobre un objeto rigurosamente determinado. Entendiéndose a la creación del manual como la acción que se aplica a la ferretería ya mencionada.

#### **3.3 Tipo de diseño**

La presente investigación busca de forma general la descripción del comportamiento de una variable específica, se refiere al control de gestión dentro de la ferretería, esto último constituye el objeto o población de estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2011) *"los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se ha sometido a análisis"*.

### **3.4 Diseño de la investigación**

*"Una investigación con diseño No Experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos"*. (Hernández, Fernández y Baptista ,2011).

Esto permite definir el presente estudio como del tipo No Experimental, ya que dentro de sus objetivos se plantea el estudio de las variables sin realizar ningún tipo de manipulación. En este mismo sentido, se define el diseño de investigación como del tipo transaccional o transversal, la cual es conceptualizada como aquellas investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

De esta manera se concluye que los conceptos antes mencionados se acoplan y describen totalmente al presente estudio, ya que el mismo tiene por finalidad el poder analizar las variables sin realizar manipulaciones de ningún tipo a las mismas y de esta forma observarlas en su ambiente normal, con el propósito de poder establecer medidas de acción que permitan mejorar los niveles de gestión interna en las empresa.

### **3.5 Hipótesis**

La implementación de un manual de procedimientos en la ferretería en referencia permitirá un mayor control en los procesos administrativos de la empresa, serviría también como un instrumento útil para la información y orientación del personal. A su vez proporcionara eficacia en el manejo de inventarios, en la adquisición de productos destinados a la venta, lo que evitará incurrir en costos por desecho de productos perecibles, compras innecesarias de productos de baja rotación, compra de productos en temporadas de alto costo, entre otros. De esta manera se incrementarán las utilidades permitiendo la expansión y crecimiento del negocio, y a su vez abrir un abanico de oportunidades futuras.

### **3.6 Situación actual de la empresa**

En la actualidad la empresa lleva todas sus actividades de acuerdo a la experiencia en la que ha trabajado durante los años anteriores, sin embargo continúan presentándose problemas a nivel administrativo y en relación a los procedimientos internos.

### **3.7 Ubicación**

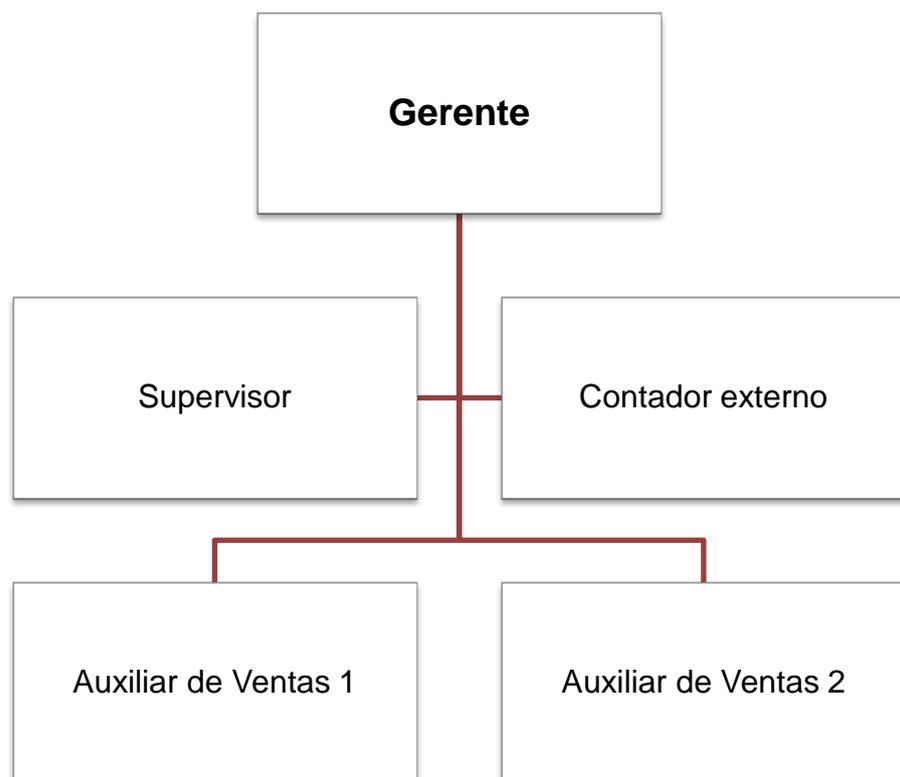
La ferretería en referencia, funciona desde sus inicios en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas; específicamente en la Av. Cuatro de Noviembre y callejón 11, el número de teléfono es el 2347155 y el RUC 1706310321001.

### 3.8 Organización interna

La estructura interna como se lo ha mencionado anteriormente no sigue un patrón científico o procesos establecidos, contrario a esto las actividades se realizan de acuerdo a las necesidades del día a día.

### 3.9 Organigrama estructural actual de la empresa

El organigrama estructural que se presenta a continuación es la forma en que se desarrolla en la ferretería.



**Ilustración 1.** Organigrama actual de la Ferretería Pochita

Fuente y elaboración: Gisell Ordoñez Pezo

### **3.10 Funciones**

Las diferentes responsabilidades que tiene cada uno de los integrantes de la ferretería son las siguientes:

#### **3.10.1 Gerente**

- Elección de proveedores.
- Planificación de pedidos.
- Cancelación a proveedores.
- Control de cuentas bancarias y pagos a proveedores
- Elaborar liquidación mensual de ventas a los vendedores.

#### **3.10.2 Contador Externo**

- Contabilizar las transacciones.
- Elaborar los estados financieros.
- Revisar el manejo del sistema contable en la ferretería.
- Afiliación de empleado.
- Pago de impuestos.
- Obtención de permisos para el correcto funcionamiento del negocio.

#### **3.10.3 Supervisor**

- Realizar la facturación de los pedidos manualmente.
- Recibir la correspondencia.
- Realizar ventas fuera del local al por mayor y menor.

### **3.10.4 Auxiliares de Ventas**

- Realizar ventas internas de mercaderías al por menor.
- Realizar las cobranzas de las ventas realizadas.
- Apertura del local.
- Realizar la recepción de la mercadería.
- Revisión y almacenamiento de la mercadería.
- Perchar mercadería en el local.
- Despacho de mercadería.

### **3.11 Análisis FODA**

#### **3.11.1 Fortalezas**

- Productos de calidad.
- Ubicación estratégica.
- Variedad de productos.
- Precios competitivos y accesibles.
- Ventas al por mayor y menor.
- Entrega a domicilio en ventas al por mayor

#### **3.11.2 Oportunidades**

- Ampliación en la línea de productos.
- Expansión y crecimiento a nivel nacional.
- Creación de sucursales

### **3.11.3 Debilidades**

- Gestión administrativa deficiente.
- Deficiente control de inventarios.
- Métodos de facturación deficientes.
- Ausencia de publicidad.
- Falta de capacitación al personal.

### **3.11.4 Amenazas**

- Situación económica del país.
- Inflación.
- Incremento de la delincuencia.
- Deterioro de mercaderías por caducidad.
- Incremento de impuestos a las importaciones.

## **3.12 Conclusión análisis FODA**

En el presente FODA podemos observar que la empresa no se encuentra en una mala situación económica, sin embargo hay aspectos en los que se debe mejorar, reforzando las fortalezas. Debemos aprovechar las oportunidades para seguir creciendo, por medio de la ampliación en la línea de productos dejando en claro las ventajas en la adquisición de cada artículo, tratar de corregir las debilidades mejorando la administración del negocio, esto incluye una reestructuración de procesos internos, capacitación de personal y cumplimiento de responsabilidades y sobre todo controlar más los movimientos de los inventarios y ventas por medio del establecimiento de un sistema de facturación, ya que la facturación de forma manual afecta negativamente a la empresa. En cuanto a las amenazas, es necesario realizar proyecciones periódicas de ingresos y gastos, para así poder

establecer los presupuestos de la empresa y en base a estos resultados idear acciones preventivas que permitan hacer frente a la situación económica del país.

### **3.13 Estudio de mercado**

El estudio de mercado nos permite conocer a los miembros de la organización, saber cómo ven y que opinan acerca de la ferretería, tanto de sus aspectos negativos como positivos, esta es la importancia de la aplicación de este estudio de mercado en el desarrollo de la investigación.

#### **3.13.1 Población**

Se denomina población a una colección finita o infinita de unidades ya sean estos individuos o elementos, de los cuales se desea obtener información. Las unidades de la población pueden ser familias, empresas, personas, amas de casa. etc. En cada unidad es posible medir distintas características, o clasificarla con arreglo a estas. (Grande y Abascal, 2011). Esto significa que la población representa el conjunto de unidades que tienen las mismas características distintivas entre ellas. Para efecto de esta investigación nuestra población se entiende como las ferreterías ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

#### **3.13.2 Tipo de muestra**

La unidad de muestreo es el elemento o elementos que se encuentran disponibles para su selección.

Para el presente estudio se planteó la utilización de un muestreo intencional, debido que éste se adapta a las necesidades de esta investigación, escogiendo en términos de criterios teóricos que de alguna manera sugieren que ciertas unidades son las más convenientes para acceder a la información que se requiere. En este caso la lógica utilizada para el

muestreo no es la lógica de la representatividad (porque ninguna unidad puede representar a las demás) sino la lógica de la significatividad, es decir la unidad que más aporte a nuestro proyecto.

También es conocido como muestreo por criterio el cual, es aquel que seleccionan los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población. Éste método permitió al investigador seleccionar los elementos de la muestra que le permitan reflejar las características y propiedades pertenecientes a la población de estudio, así como los elementos que permitan el acceso de la información requerida en el cuestionario.

### **3.13.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos**

Los métodos que permiten la obtención y elaboración de los datos y el conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan a los fenómenos.

Los métodos principales son: La observación, el experimento y la medición, aunque hay autores que incluyen bajo éste término a métodos, procedimientos y técnicas de recolección de datos como:

- La entrevista.
- La encuesta.
- Las técnicas socio-métricas.
- Los test.

Grupos de Discusión: Grupo Focal, Entrevista grupal, Comité de expertos.

Adicional a la observación directa, el método que utilizaremos para obtener toda la información requerida sobre la empresa y sobre sus procedimientos internos será la encuesta a los miembros de la organización.

### 3.13.4 Formato de la encuesta

El formato de la encuesta, está conformado por preguntas cerradas con elección de respuesta, lo que nos permite tabular de una manera más práctica y nos facilita realizar el análisis de los resultados de cada una de las preguntas. Ver Anexo No. 1.

### 3.13.5 Tabulación y análisis de las encuestas

La tabulación y análisis se realizó en base a los resultados de la encuestas, y se presenta a continuación: Ver formatos en el anexo No.1

#### 1. ¿En qué área se desempeña usted?

Tabla 1. Área de Desempeño

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
Gerencia	4	20%
Supervisión	6	30%
Contaduría	2	10%
Auxiliar Ventas	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez

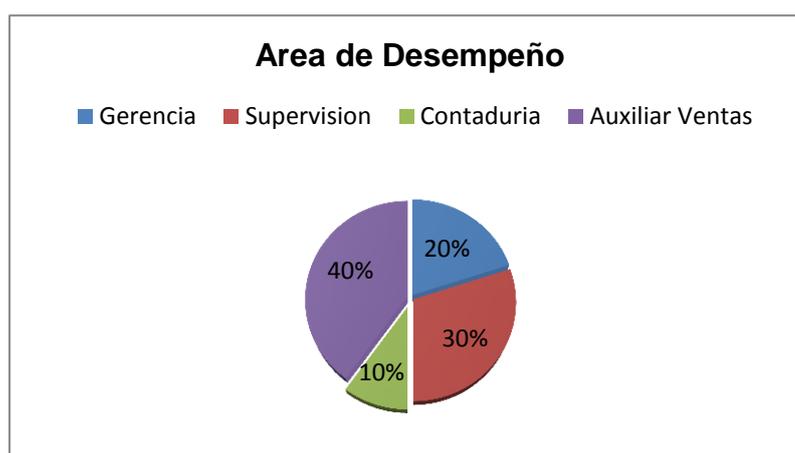


Ilustración 2. Área de Desempeño

Elaborado por: Gisell Ordoñez

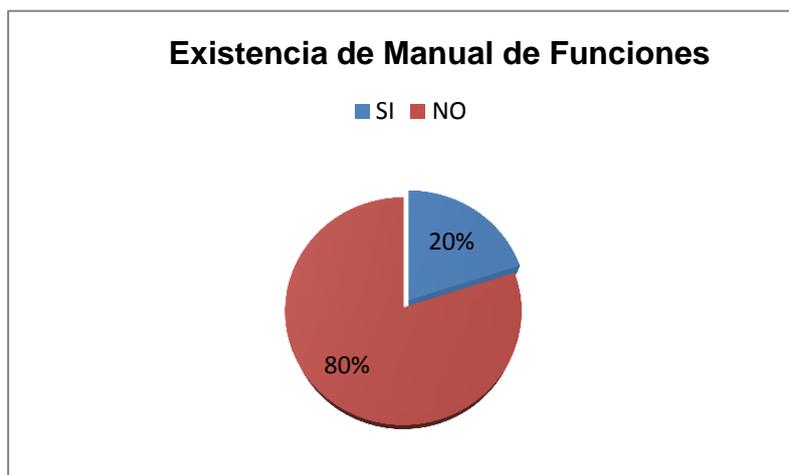
El resultado de las encuestas refleja que el 40% del personal que se encuentra en la empresa son auxiliares de ventas, seguido por supervisores y gerentes propietarios. Es correcto que sean los vendedores quienes sean el primer vínculo con los clientes, y que los supervisores se encuentren monitoreando el correcto funcionamiento y orden de procesos.

## 2. ¿Conoce usted si existe un Manual de funciones en la ferretería?

**Tabla 2.** Existencia de Manual de Funciones

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
SI	4	20%
NO	16	80%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez



**Ilustración 3.** Existencia de Manual de Funciones

Elaborado por: Gisell Ordoñez

En referencia a la existencia de un manual de funciones dentro de la empresa, tan solo el 20% de los encuestados indicaron que si conocían sobre la existencia del mismo. Esto refleja la actual situación de estos negocios, en donde no hay una guía al alcance de los empleados que les permita mayor conocimiento sobre sus funciones y procedimientos a seguir.

### 3. ¿Piensa usted es importante que la ferretería disponga de un Manual de funciones?

Tabla 3. Importancia de Manual de Funciones

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
SI	17	85%
NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez

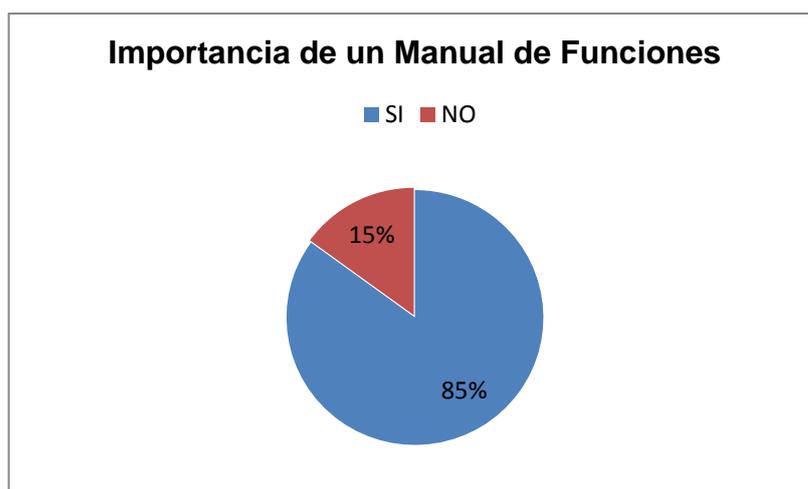


Ilustración 4. Importancia de Manual de Funciones

Elaborado por: Gisell Ordoñez

Esta parte de la encuesta refleja la necesidad del sector económico y la demanda de un manual de funciones que permita controlar los procesos internos, puesto que el 85% de los encuestados indicaron que les parece importante la implementación y la disponibilidad de este recurso.

#### 4. ¿Según su opinión, como es la organización dentro de la ferretería?

Tabla 4. Opinión sobre la organización de la empresa

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
BUENA	5	25%
NORMAL	8	40%
MALA	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez

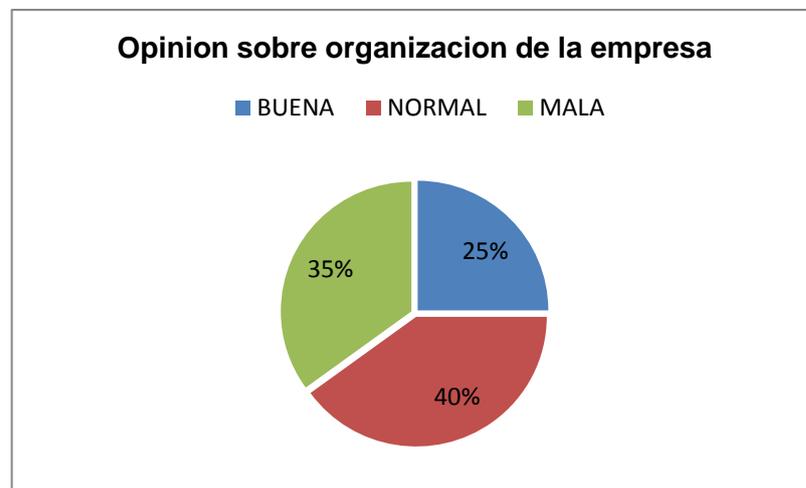


Ilustración 5. Opinión sobre la organización de la empresa  
Elaborado por: Gisell Ordoñez

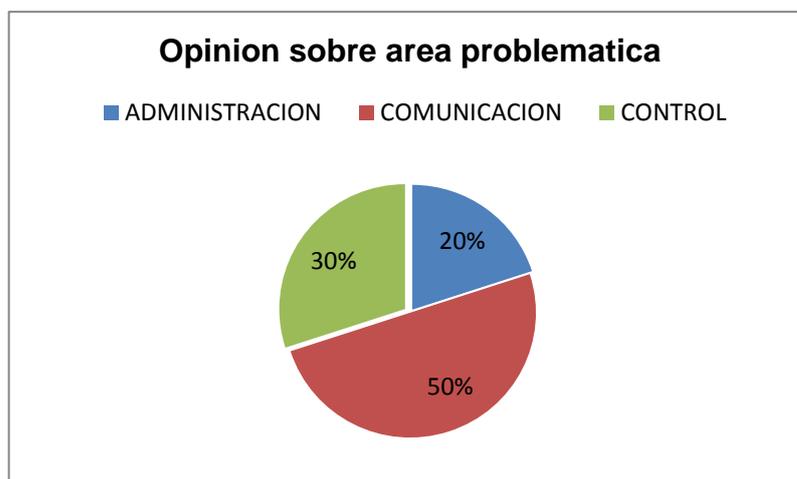
Con respecto a la opinión sobre la organización en la ferretería, el 40% del personal, seguido por el 35% que opina que es mala y solo el 25% indican que es buena. La organización dentro de toda empresa es indispensable ya que de esta forma se pueden cumplir de forma adecuada las estrategias y propósitos empresariales.

## 5. ¿En qué radican según su criterio los problemas en la Ferretería?

**Tabla 5.** Opinión sobre área problemática

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
ADMINISTRACION	4	20%
COMUNICACION	10	50%
CONTROL	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez



**Ilustración 6.** Opinión sobre área problemática

Elaborado por: Gisell Ordoñez

Haciendo referencia a los problemas que afronta las ferreterías del sector y según el criterio del personal el 50% considera que se debe a la comunicación, el 30% por el control y el 20% por la administración. En las empresas es importante que se fije una administración y control basada en políticas establecidas y una comunicación interactiva de tal forma que se agilicen los procesos.

## 6. ¿Existe un procedimiento fijo para el ingreso y despacho de mercaderías?

Tabla 6. Procedimiento para ingreso y despacho de mercadería.

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
SI	8	40%
NO	12	60%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez

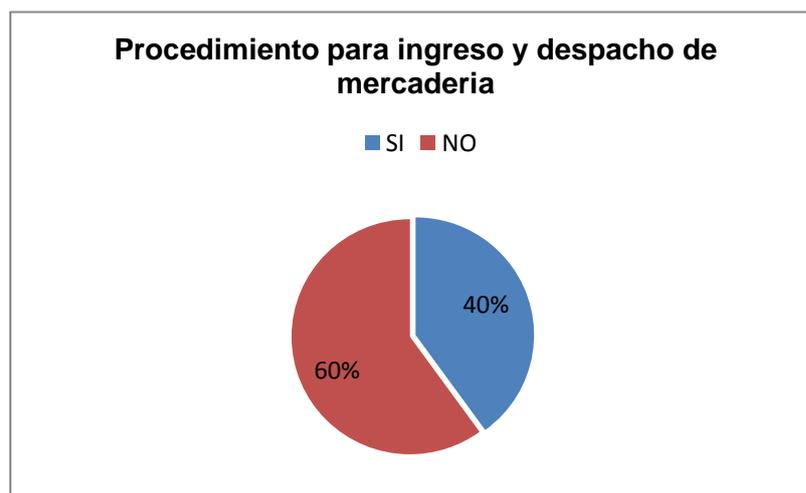


Ilustración 7. Procedimiento para ingreso y despacho de mercadería.

Elaborado por: Gisell Ordoñez

En lo que concierne, a la existencia de un procedimiento para el ingreso y despacho de mercaderías el 60% de nuestra muestra indicó que no se aplica ningún procedimiento ya que el mismo no existe. Es necesario que las empresas cuenten con procesos claros, sobre todo en cuanto a inventarios ya que es la única manera de evitar futuros descuadres o mal manejo de existencias.

## 7. ¿Existe un responsable del ingreso y despacho de mercaderías?

Tabla 7. Responsable de Ingreso y despacho de mercadería

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
SI	6	30%
NO	14	70%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez

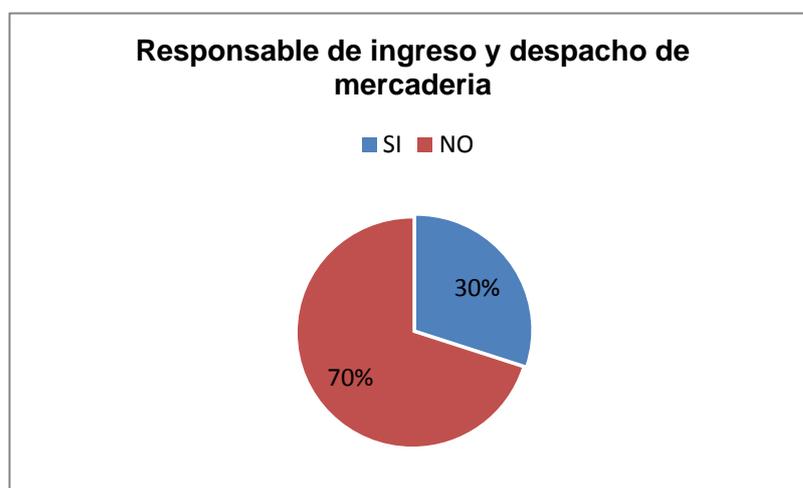


Ilustración 8. Responsable de ingreso y despacho de mercadería  
Elaborado por: Gisell Ordoñez

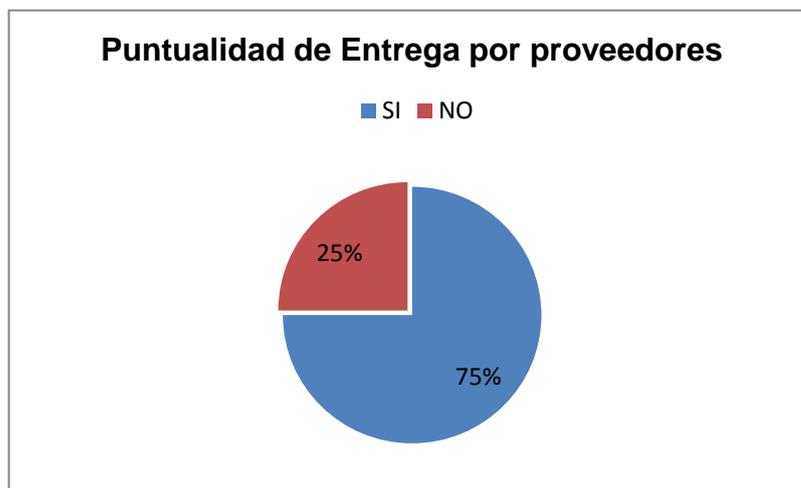
En lo que respecta a la existencia de un responsable en la actividad del ingreso y despacho de mercadería, el 70% del personal opina que si lo hay, mientras que el 30% afirman que no. Se evidencia que no existe una asignación funciones y responsabilidades de manera formal y es preciso determinarlas y distribuirlas uniformemente.

**8. ¿Los proveedores de mercadería, entregan los pedidos dentro de la fecha establecida?**

**Tabla 8.** Puntualidad de entrega por proveedores

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez



**Ilustración 9.** Puntualidad de entrega por proveedores

Elaborado por: Gisell Ordoñez

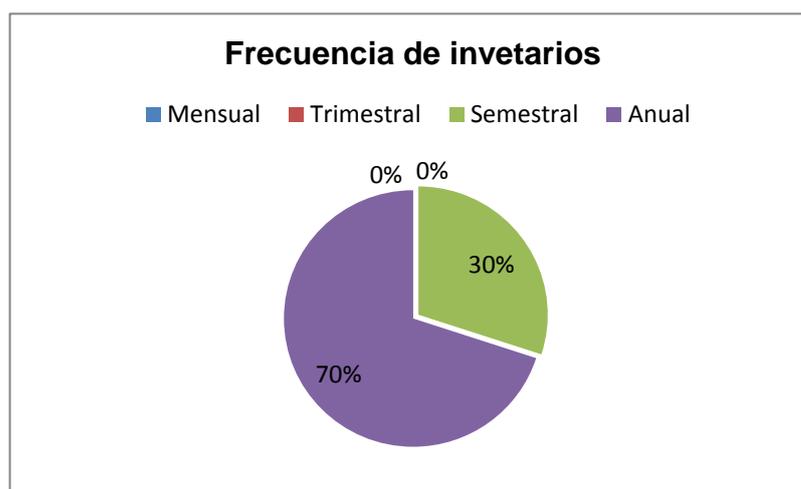
Con respecto a los proveedores y su puntualidad en la entrega de pedidos, los encuestados indican en un 75% que la entrega es oportuna, mientras que el 25% restante indica que no hay puntualidad en este proceso. Una de las políticas del manual de control de gestión es que los pedidos se realicen a los mejores proveedores, descartando aquellos que no son convenientes para la organización.

### 9. ¿Con que frecuencia se realizan constataciones físicas de inventarios?

**Tabla 9.** Frecuencia de Inventarios

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	6	30%
Anual	14	70%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez



**Ilustración 10.** Frecuencia de Inventarios

Elaborado por: Gisell Ordoñez

Es normal que en este tipo de empresas, que manejan inventarios con artículos minuciosos y de gran volumen, realicen inventarios físicos de manera no muy frecuente, debido a los costos que se generan, Es por esto que el 70% de los encuestados indican que lo realizan de manera anual y el 30% de manera semestral.

## 10. ¿Cómo llevan los registros del inventario de existencias?

Tabla 10. Formas de registro de inventario

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
Kardex Manual	8	40%
Sistematizado	12	60%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez

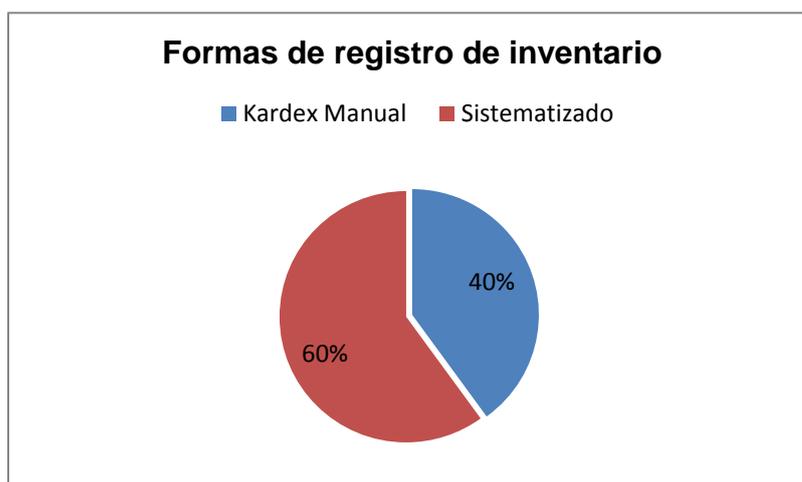


Ilustración 11. Formas de registro de inventario

Elaborado por: Gisell Ordoñez

Sobre cómo se llevan los registros de inventarios, el 60% del personal encuestado coincide que de forma manual, y el 40% indica que lo realiza en de manera computarizada y por medio del sistema de facturación. Asegurarse que el programa contable establecido por medio del sistema computarizado funcione correctamente, garantiza el registro correcto de inventarios.

## 11. ¿De qué forma se efectúa la venta y facturación de artículos?

Tabla 11. Formas de Facturación

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
Facturación Manual	16	80%
Sistematizado	4	20%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez

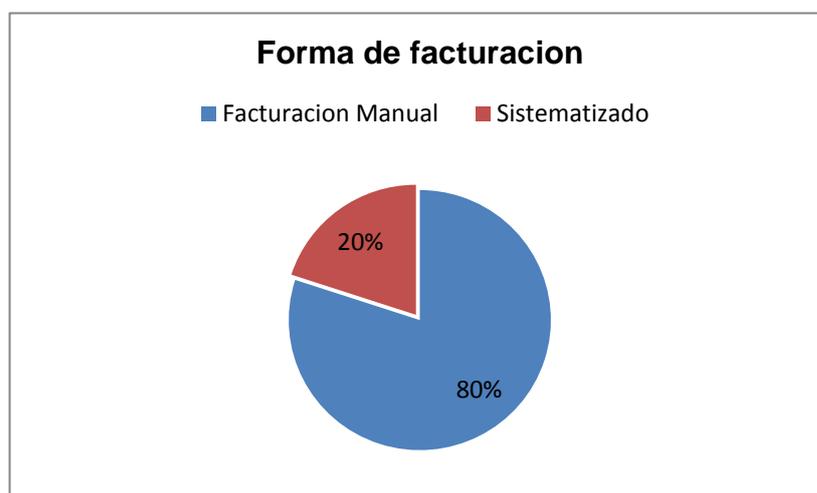


Ilustración 12. Formas de Facturación

Elaborado por: Gisell Ordoñez

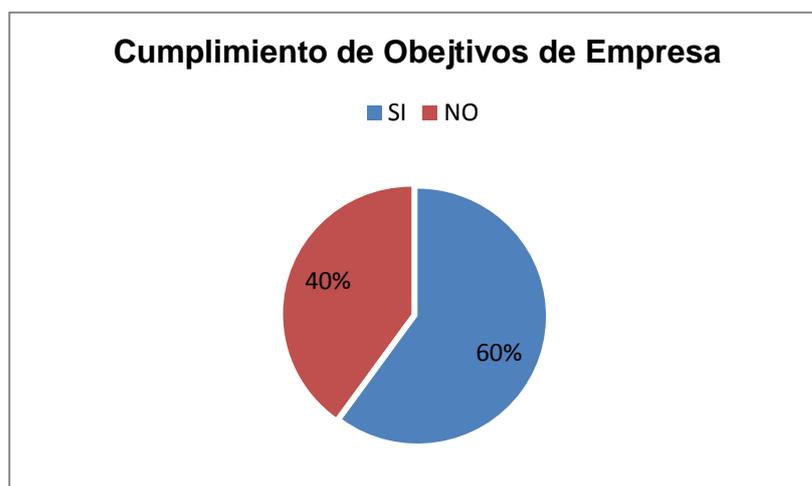
Con respecto a las ventas y facturación de artículos vendidos, tenemos respuestas muy relacionadas a la falta de sistemas computarizados de facturación. El 80% de los encuestados indica que lo hacen por medio de la facturación manual, y solo el 20% lo realiza por medio de un sistema contable.

## 12. ¿Cree usted que se están cumpliendo los objetivos de servicios de la Ferrería?

**Tabla 12.** Cumplimientos de Objetivos de la Empresa

Frecuencia	Encuesta	Porcentaje
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

Fuente: Investigación Propia.  
Elaborado por: Gisell Ordoñez



**Ilustración 13.** Cumplimientos de objetivos de la empresa

Elaborado por: Gisell Ordoñez

Finalmente, en cuanto al cumplimiento de objetivos de la empresa relacionados con el cumplimiento de servicio al cliente, el 60% de nuestros encuestados nos indican que consideran que si se están cumpliendo, mientras que el 40% indican que no. Con la implantación del manual, se busca que estos objetivos se cumplan al 100%, ya que una organización basa sus actividades en la prestación de un excelente servicio al cliente.

## **CAPITULO IV**

### **DESARROLLO DEL MANUAL**

*“Un manual es un documento que contiene lo más sustancial de un tema, es vital para incrementar y aprovechar el cumulo de conocimientos y experiencias de una organización. Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”. (Álvarez, 2006).*

Dentro de las organizaciones, los manuales son una de las mejores herramientas administrativas, porque les permite mantener sus operaciones de manera organizada, proporcionándoles estabilidad y fluidez. Es importante mencionar que gracias a la documentación de las políticas y procedimientos, los conocimientos y responsabilidades no se centralizan, sino más bien están a la disposición de todos los miembros de la organización.

#### **4.1 Preparación del manual**

El paso inicial para preparar un manual es determinar lo que la organización desea lograr. Posteriormente se iniciará la elaboración del documento con el procesamiento de la información, y la integración del proceso de elaboración.

Durante el proceso es muy importante uniformar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de unidad. Pueden surgir durante la elaboración de las políticas algunas dificultades, ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por determinar con

éxito dichos manuales. O bien en que no operen las especificaciones en los mismos de la manera establecida. Algunas de las políticas que tratan con los niveles jerárquicos intermedios o inferiores son formuladas comúnmente por los jefes en sus respectivas áreas.

## **4.2 Formato**

Se debe analizar con cuidado el formato con el que se debe presentar cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

## **4.3 Numeración de páginas**

Después de seleccionar el formato, hay que decidir cómo numerar las páginas. Existen dos métodos para numerar las páginas del manual de políticas y son:

- Numeración consecutiva de páginas. Es el método más sencillo, pero también el menos flexible. En éste método las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.
- Numeración de páginas por secciones. Consiste en que, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión.

#### **4.4 Encabezamiento de páginas**

Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el título de la política, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración y vigencia, etc.

#### **4.5 Contenido de un manual**

- Normas Generales: enunciados que deben ser respetados y permiten a los empleados ubicarse dentro del área que les compete.
- Objetivos a alcanzar: metas trazadas que deben ser alcanzadas con la aplicación del manual.
- Políticas
- Procedimientos: es el cuerpo principal del manual; contiene la descripción detallada de cada uno de los procesos de trabajo.
- Flujogramas: son las gráficas de los distintos procedimientos descritos.
- Anexos: son todos aquellos documentos y comprobantes de procesos administrativos que circulan dentro de la empresa.

#### **4.6 Objetivos del manual**

- Eliminar ineficiencias en los procesos administrativos de la empresa.
- Incrementar la competitividad de la empresa dentro del sector económico.
- Dirigir y asignar responsabilidades y controlar el grado de cumplimiento.

- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguir en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

## **4.7 Políticas de control**

### **4.7.1 Propósito**

Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.

### **4.7.2 Definición de Política**

Según Ramírez, D & Arreaga, D. (2011) una “política” es:

- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo.
- La manera consistente de tratar a la gente.
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.

- Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones solo podrán ser autorizadas por alguien de un nivel inmediato superior.

#### **4.7.3 Contenido**

Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.

#### **4.7.4 Responsables de su observación**

Enunciar las unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.

#### **4.7.5 Desarrollo de Políticas**

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

- a) Formular una lista de políticas, por función operacional, es decir por cada departamento.
- b) Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
- c) Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
- d) Precisar los límites a que llegarán las políticas.
- e) Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.

- f) Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- g) Aprobación de las políticas por la dirección superior.
- h) Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

#### **4.7.6 Características de una política**

- Establece lo que la Dirección quiere o prefiere que se haga.
- No dice cómo proceder, eso lo dice el procedimiento.
- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
- Ayuda a las personas de nivel operativo, a tomar decisiones firmes y congruentes con la Dirección.
- Tiende a darle consistencia a la operación.
- Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
- Orienta las decisiones operativas en la misma dirección.
- Ayuda a que todas las actividades de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
- Les quita a los ejecutivos la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

#### **4.7.7 Cómo asegurar que una política se cumpla**

- Con mucha disciplina de parte de la Dirección para respetarla.
- Vigilar que se cumpla cabalmente en todos los niveles jerárquicos.
- Antes de aprobarla, analizar con mucho cuidado sus pros y contras. Seleccionar la más adecuada.
- Involucrar en el diseño de la política a los usuarios, para obtener sus puntos de vista y compromisos correspondientes.
- Hacer una decisión formal y adecuada a todo el personal relacionado, a través de cartas, memorandos, boletines internos, juntas, minutas, planes y manuales.
- Lograr que la gente involucrada comprenda claramente los beneficios y el porqué de la política.
- Medir, evaluar y difundir los resultados de los indicadores asociados a dicha política.
- Realizar periódicamente auditorías para verificar en base a evidencia específica el apego a las políticas.
- Dar reconocimiento a aquellas personas o departamentos con mayores resultados. (Álvarez, 2006)

#### **4.8 Los métodos y procedimientos**

Un método es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo una persona realiza un trabajo. En algunos métodos, los pasos exactos, varían.

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo dos o más personas realizar un trabajo.

## **4.8.1 Elaboración de procedimientos**

### **4.8.1.1 Procedimiento MAESTRO AC 001**

Primero, el coordinador de la elaboración de manuales capacita y adiestra a los directores, gerentes, jefes, supervisores, responsables de área y auxiliares de la organización en la elaboración de políticas y procedimientos.

Segundo, el coordinador pide a cada participante que haga una lista de las principales políticas y procedimientos de su área.

Tercero, el participante enlista por orden de importancia las políticas y procedimientos de su área.

Cuarto, el participante selecciona la política o procedimiento más importante que se requiere desarrollar en su área.

Quinto, el participante empieza a elaborar la política o el procedimiento seleccionado, iniciando con la elaboración del diagrama de flujo correspondiente.

Sexto, el elaborador del procedimiento presenta a todo el grupo involucrado, el diagrama de flujo para hacer una revisión conjunta con ellos, que incluya los criterios, puntos de vista y mejores prácticas de los demás participantes.

Séptimo, el elaborador desarrolla su política o procedimiento.

Octavo, el elaborador de la política o procedimiento de cada área, continúa con la elaboración de las demás políticas y procedimientos antes enlistados. Regresa al cuarto paso. (Álvarez, 2006)

## 4.9 Los diagramas de flujo

Estos diagramas son fundamentales para el desarrollo de procedimientos, ya que brindan una fácil y rápida interpretación de un proceso, y ha quedado demostrado que es una útil herramienta para las organizaciones.

Los diagramas de flujo son gráficos que sirven principalmente para:

- Describir las etapas de un proceso y su entendimiento.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- Dar seguimiento a los productos generados por un proceso.
- Identificar a clientes y proveedores.
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos
- Documentar el método estándar de operación de un proceso
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados

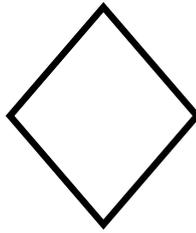
### 4.9.1 Símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo



**Ilustración 14.**

Actividad

El símbolo ACTIVIDAD es un rectángulo. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.



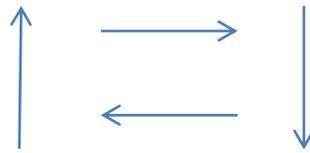
**Ilustración 15.** Decisión

El símbolo DECISIÓN es un rombo. Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta que aparece dentro del rombo. Cada vía se identifica según la respuesta a la pregunta (SI-NO, CIERTO-FALSO, etc.).



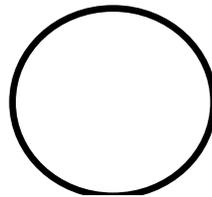
**Ilustración 16.** Terminal

El símbolo TERMINAL es un óvalo que identifica sin ninguna ambigüedad, el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal. Comienzo, inicio o principio son palabras que se utilizan para designar el punto de partida del flujo; fin o final son palabras que se utilizan para designar el final del flujo del proceso.



**Ilustración 17. Direccionales**

La línea de flujo representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La puntal de la flecha indica la dirección del flujo del proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.



**Ilustración 18. Conector**

El conector es un círculo que se utiliza para indicar continuidad del diagrama de flujo. Se utiliza cuando el diagrama abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha.



**Ilustración 19. Documento**

El símbolo DOCUMENTO representa un documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él. (Álvarez, 2006).

## **CAPITULO V**

### **DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN PARA FERRETERÍA DEL SECTOR SUR-OESTE DE GUAYAQUIL**

#### **5.1 Planificación**

La planificación abarca las raíces de la gestión empresarial en toda organización empresarial direccionándola hacia la excelencia tanto en su administración interna, manejo de productos y en la atención al cliente.

#### **5.2 Misión**

La Ferretería en referencia tiene a disposición del público una extensa gama de productos ferreteros los cuales cumplen con requerimientos de calidad y cuyos precios son accesibles; brindando una atención al cliente, que será óptima, eficiente y personalizada buscando la satisfacción de las necesidades de toda una comunidad.

#### **5.3 Visión**

Llegar a ser una empresa líder dentro de la comercialización de productos ferreteros y artículos de construcción, alcanzando un excelente posicionamiento en el mercado de la Provincia del Guayas en un tiempo no mayor a 3 años.

#### **5.4 Objetivo general**

El correcto cumplimiento de procesos administrativos y de las funciones de cada miembro de la empresa. Mantener un stock variado de productos de óptima calidad, de tal manera que las ventas se realicen con eficiencia y agilidad controlando constantemente el ingreso y despacho de mercadería para evitar desfases de inventarios y satisfaciendo eficazmente los requerimientos del consumidor.

#### **5.5 Objetivos específicos**

- Mantener un control de inventarios para brindar la variedad de productos de forma permanente.
- Sistematizar el control de inventarios.
- Optimizar la atención al cliente por medio de una gestión de procesos de atención (compra, venta y despacho) minimizando los tiempos de atención.
- Alcanzar una mayor participación en el mercado.

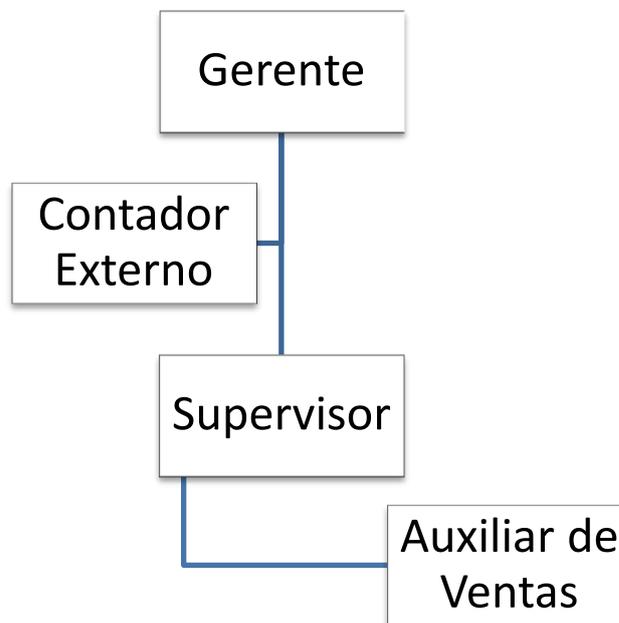
#### **5.6 Estrategias**

- Elaborar las pautas para implementar un sistema de control interno automático orientado al mejoramiento de los procesos.
- Realizar controles permanentes del sistema de inventarios que se maneje en la ferretería.

- Capacitar al personal en atención al cliente para que su desempeño al público sea de calidad y calidez.
- Buscar alianzas con empresas constructoras de tal manera que se incrementen las ventas obteniendo mayor rentabilidad.

### 5.7 Nuevo organigrama estructural de la empresa

El organigrama estructural que se presenta a continuación es la forma que se desarrollara en la ferretería a partir de la aplicación del manual de control de gestión.



**Ilustración 20.** Nuevo Organigrama Ferretería Pochita

Fuente y elaboración: Gisell Ordoñez Pez

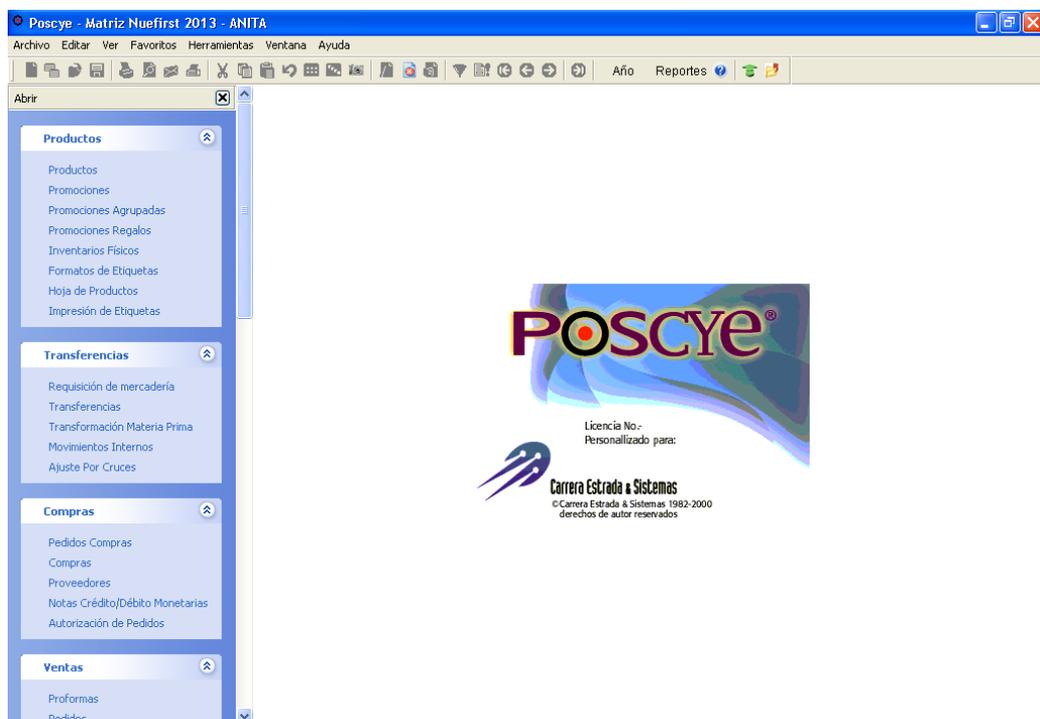
## 5.8 Políticas y procedimientos del manual

A continuación, se presentan diferentes tipos de normas y procedimientos que deberá aplicar la Ferretería en referencia.

### Política 1: Compras

Se realizará una verificación de existencias según mínimos y máximos, basando su cálculo en la cantidad económica solicitada que es arrojada por el sistema POSCYE automáticamente, en base a esto se procede a pedir el producto que sea necesario.

**Procedimiento 1:** Toda existencia tendrá establecido su nivel mínimo y máximo de stock, para así tener referencia sobre los productos que hay en bodega y con esto realizar pedidos eficaces. La constatación física de las existencias será de manera virtual, por medio del sistema, y física, con el chequeo en bodegas.



**Ilustración 21.** Ingreso al Sistema Contable POSCYE

Fuente: Autor

## **Política 2: Cotizaciones**

Se realizarán cotizaciones de los productos necesarios, teniendo en cuenta aspectos importantes por parte de los proveedores como la cantidad, el precio y la forma de pago, entre otros. En base a la mejor propuesta, se procederá a realizar el pedido.

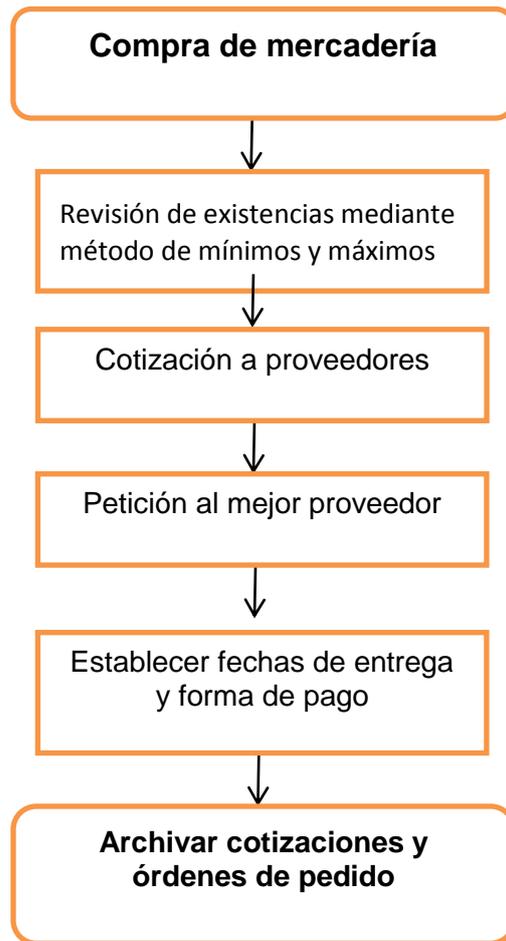
**Procedimiento 1:** El supervisor, luego de revisar los resultados de las existencias, procederá a realizar los pedidos a los proveedores, detallando valores por pagar y definiendo fecha de abastecimiento. Los pedidos se realizarán, según la mejor cotización de todos los proveedores, ya sea vía telefónica, electrónica o personalmente con el vendedor.

### **Documentos de soporte**

Órdenes de pedido,  
Cotizaciones.

**Diagrama de flujo:**

Flujograma Compra de Mercadería



**Ilustración 22.** Flujograma Compra de Mercadería

### **Política 3: Recepción, Verificación e Ingreso de la Mercadería**

Se recibirá la mercadería, realizando una comparación entre lo entregado y lo establecido en la guía de remisión.

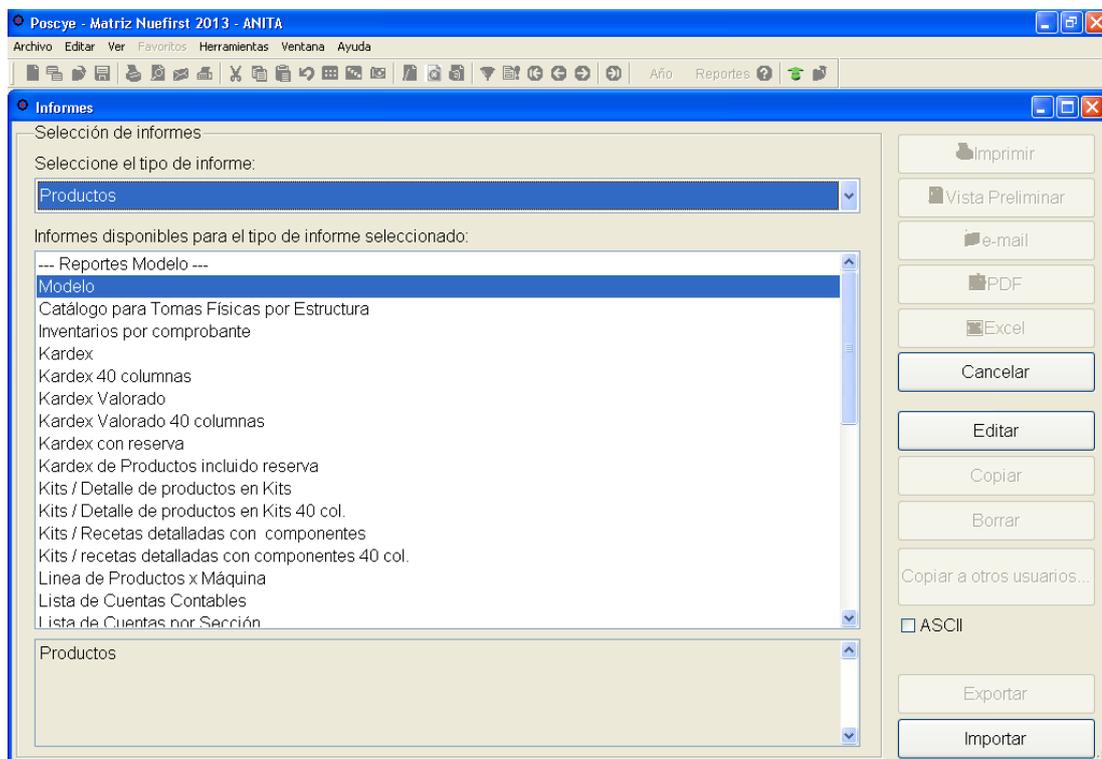
**Procedimiento 1:** Un auxiliar receptorá la mercadería verificando el pedido, según la guía de remisión entregada por el proveedor, y comunicará al supervisor alguna observación encontrada.

**Procedimiento 2:** En caso de unidades defectuosas, faltantes o excedentes, y de acuerdo al criterio del supervisor, se procederá con la devolución u observación al despachador, e instantáneamente se comunicará con el proveedor para aclarar la situación.

**Procedimiento 3:** Se procederá a la codificación de la mercadería recibida, luego a su valoración y posterior ingreso al sistema.

En el programa POSCYE todo lo concerniente con ingreso, verificación en cuanto a mercadería lo vamos hacer en el módulo Productos. Para acceder al módulo de productos, así como a cualquiera de los otros módulos, basta dirigir el ratón hacia la parte izquierda de la pantalla donde se listan todas las opciones del menú principal y apuntar sobre la cápsula color azul que contiene el nombre del mencionado módulo, este se iluminará a medida que el puntero recorra el interior, y al dar clip, ésta cambiará su color a rojo para indicar, su captura.

La siguiente pantalla indica el estado del programa al seleccionar el módulo de productos, con sus submenús y opciones respectivas:



**Ilustración 23.** Modulo Productos sistema POSCYE

Fuente: Autor

Aquí se ingresan y/o modifican los productos que forman parte de nuestro inventario.

En esta opción existen varias etiquetas para clasificar la información y poder acceder a la mayor cantidad de datos posibles. Estas etiquetas son:

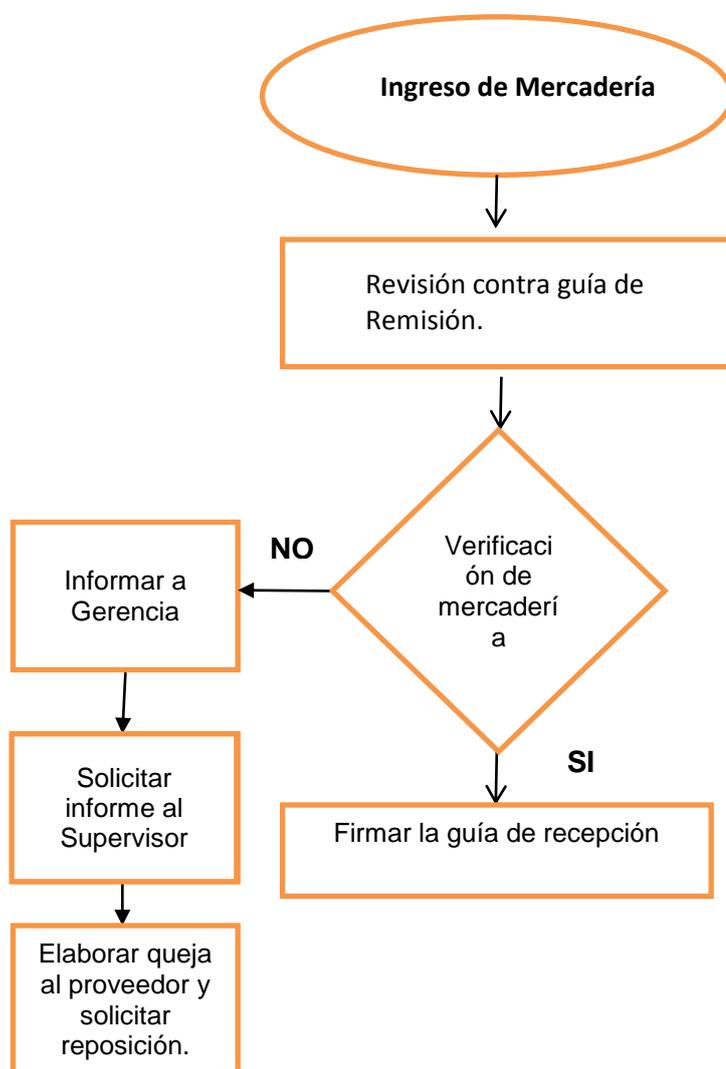
- ✓ Etiqueta Productos.
- ✓ Etiquetas de datos
- ✓ Etiquetas de Compra/Venta
- ✓ Etiquetas de notas
- ✓ Etiquetas de documentos anexos

Para activar el stock de los productos nos vamos al menú Productos luego a la Etiqueta Datos que es donde llenamos todas las características

del producto y activamos la opción stock mínimo y stock máximo para que cuando el producto se esté agotando o hay excedentes nos dé una alerta o aviso.

**Diagrama de flujo:**

Flujograma Ingreso de Mercadería



**Ilustración 24.** Flujograma Ingreso de mercadería

Fuente y elaboración: Gisell Ordoñez Pezo

#### **Política 4: Almacenamiento**

El sistema tendrá la opción de registro en kárdex, y se procederá con este paso luego de haber recibido a conformidad la mercadería solicitada.

**Procedimiento 1:** El auxiliar firmará la guía de remisión aceptando de conformidad lo recibido, previa revisión con el despachador.

**Procedimiento 2:** Se enviará una copia al supervisor para el ingreso de la mercadería, y así proceder a hacer el registro en el kárdex del sistema.

**Procedimiento 3:** el auxiliar se encargará de preparar el área de bodega y ubicará de manera ordenada la mercadería recibida. A su vez, llenará el registro de ingreso de mercadería a bodega y lo entregará al supervisor para su comparación con la guía de remisión.

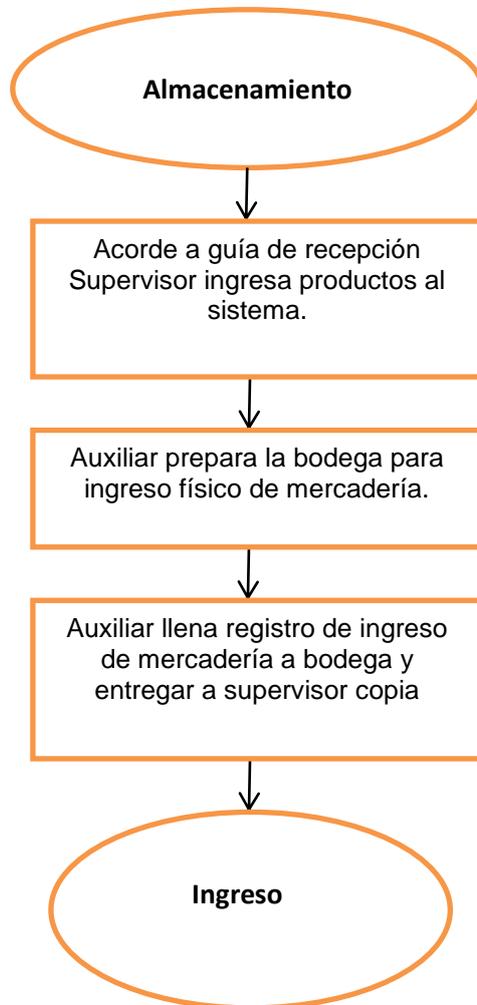
#### **Documentos de soporte.**

Guía de remisión

Registro de ingreso de mercadería

**Diagrama de flujo:**

Almacenamiento de Mercadería



**Ilustración 25.** Almacenamiento de Mercadería

Fuente y elaboración: Gisell Ordoñez Pezo

## **Política 5: Constatación física**

El auxiliar y/o delegados realizarán la constatación física de todos los elementos de la ferretería.

**Procedimiento 1:** El auxiliar realizará en la bodega la constatación física de las existencias, con los registros obtenidos del sistema.

**Procedimiento 2:** El auxiliar observará si la cantidad física coincide con los registros del sistema; en caso de que no coincidan, se pondrá como observación para proceder a la inmediata justificación.

**Procedimiento 3:** El auxiliar, constatará según sus registros, tanto de forma física como el registro obtenido del sistema, y si su registro coincide con la cantidad de artículos en bodega, el auxiliar envía sus registros al contador para que los revise, pero si aparecen anomalías, se debe establecer responsables y dar aviso inmediato al Supervisor.

**Procedimiento 4:** Se obtendrán los resultados finales cuando ya coincidan las cantidades, tanto de los registros físicos como los del sistema, y se elaborará un reporte final de constatación que se lo presentará a la gerencia.

### **Documentos de soporte**

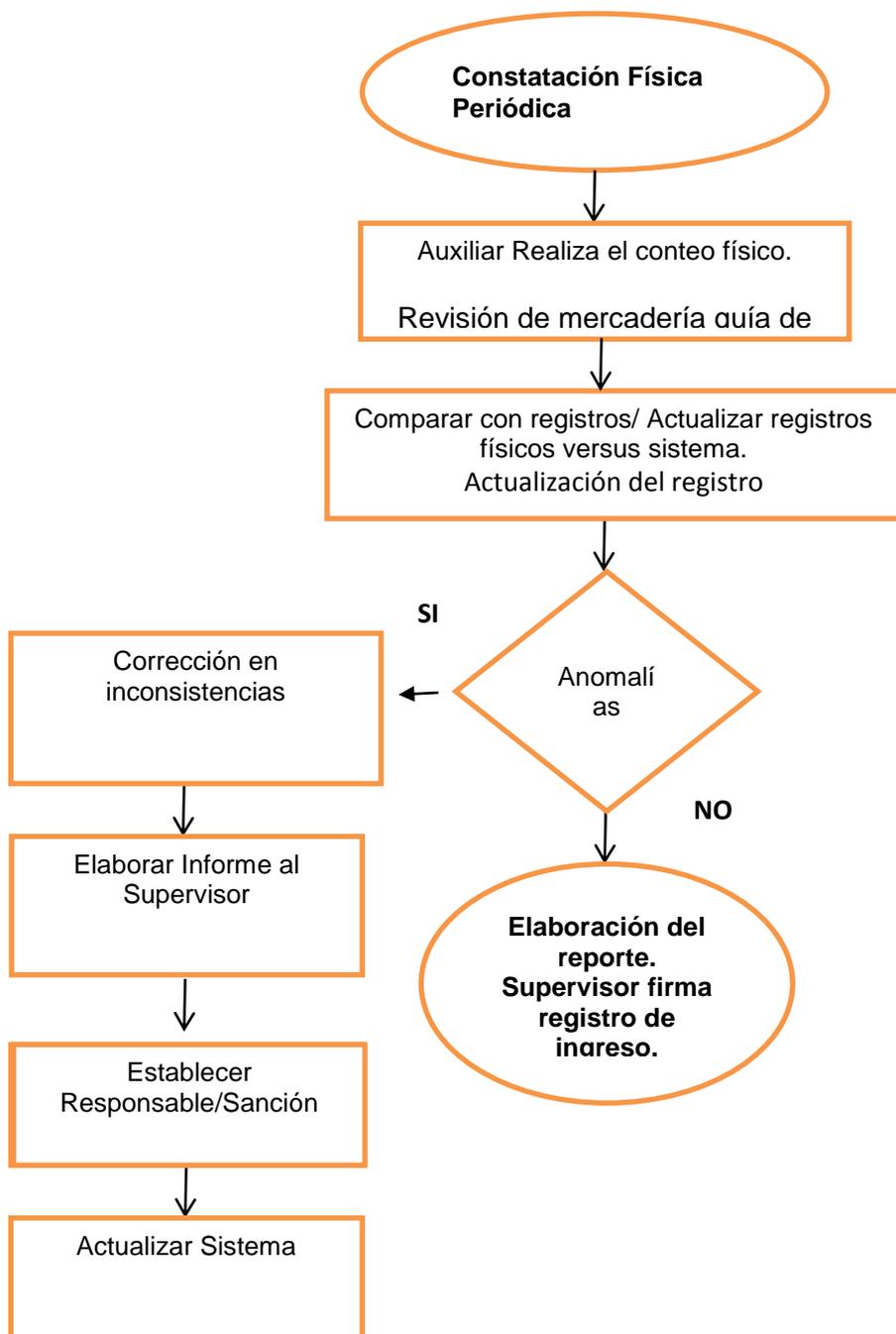
Se concibe como documentación de soporte de este proceso a los siguientes documentos:

Reporte final de constatación.

Copias de la guía de remisión.

## Diagrama de flujo:

Flujograma Constatación física periódica



**Ilustración 26.** Constatación periódica física

Fuente y elaboración: Gisell Ordoñez Pezo

## **Política 6: Ingreso de información**

Se refiere al registro de los ingresos y egresos de mercaderías para cada uno de los productos en el kárdex magnético, para realizar una verificación física de la mercadería la cual debe cuadrar tanto en el sistema como en las existencias físicas.

**Procedimiento 1:** Se realiza un conteo físico para constatar que la mercadería que se solicitó es la que se ingresó al sistema informático, teniendo de respaldo las facturas.

**Procedimiento 2:** Se ingresa la mercadería considerando el código de cada producto y registrando el precio unitario del mismo.

**Procedimiento 3:** Los descuentos concedidos, promociones, deben ser tomados en consideración con el fin de corregir los precios de los artículos.

**Procedimiento 4:** El proceso culmina en el momento en que el supervisor termina de registrar los productos de la factura indicando cualquier anomalía si la hubiese.

### **Documentos de soporte**

Facturas de la venta.

Guía de remisión.

Cheque si el pago se lo hizo de ese modo.

**Diagrama de flujo:**

Flujograma Ingreso de Información



**Ilustración 27.** Flujograma ingreso de información

Fuente y elaboración: Gisell Ordoñez Pezo

## **Política 7: Actividades de Compra y Venta**

Se debe identificar las devoluciones de mercadería, las cuales deben registrarse correctamente en el kárdex magnético para poder tener los valores correctos en la determinación del costo de ventas.

**Procedimiento 1:** Al momento de hacer la entrega de la mercadería al cliente se lo realizará contando e indicando el producto. Se facturará la ventas solo de acuerdo al pedido efectuado por los clientes a los vendedores y se procederá el respectivo despacho.

El sistema POSCYE, nos permite ingresar el producto demandado y los datos del cliente los mismos que retroalimentan nuestra base de datos, emitiendo una factura y dando de baja al producto del sistema. Ver Anexo 2 y 3.

**Procedimiento 2:** Se verificará las existencias en el sistema en el momento en que se realiza el pedido de tal manera que la venta no tenga inconvenientes. En el caso de que no se cuente con existencias en el sistema, se debe informar al supervisor para que tome medidas preventivas y solicite al Ingeniero del sistema una evaluación de inventario en que se basa el programa POSCYE.

**Procedimiento 3:** Realizada la facturación se deberá proveer de forma simultánea una copia a Bodega para que registre la salida de mercadería, actualice sus registros y se efectúe su despacho.

**Procedimiento 4:** El Supervisor deberá registrar en el kárdex magnético sobre el ingreso o salida de la mercadería al producirse las compras o ventas y pasar el reporte a bodega para actualizarlo.

**Procedimiento 5:** El supervisor realizará el conteo físico de varios de los artículos que expende la Ferretería para compararlos con los registros en el sistema informático para mantener un control permanente.

**Documentos de soporte**

Facturas de compra y venta.

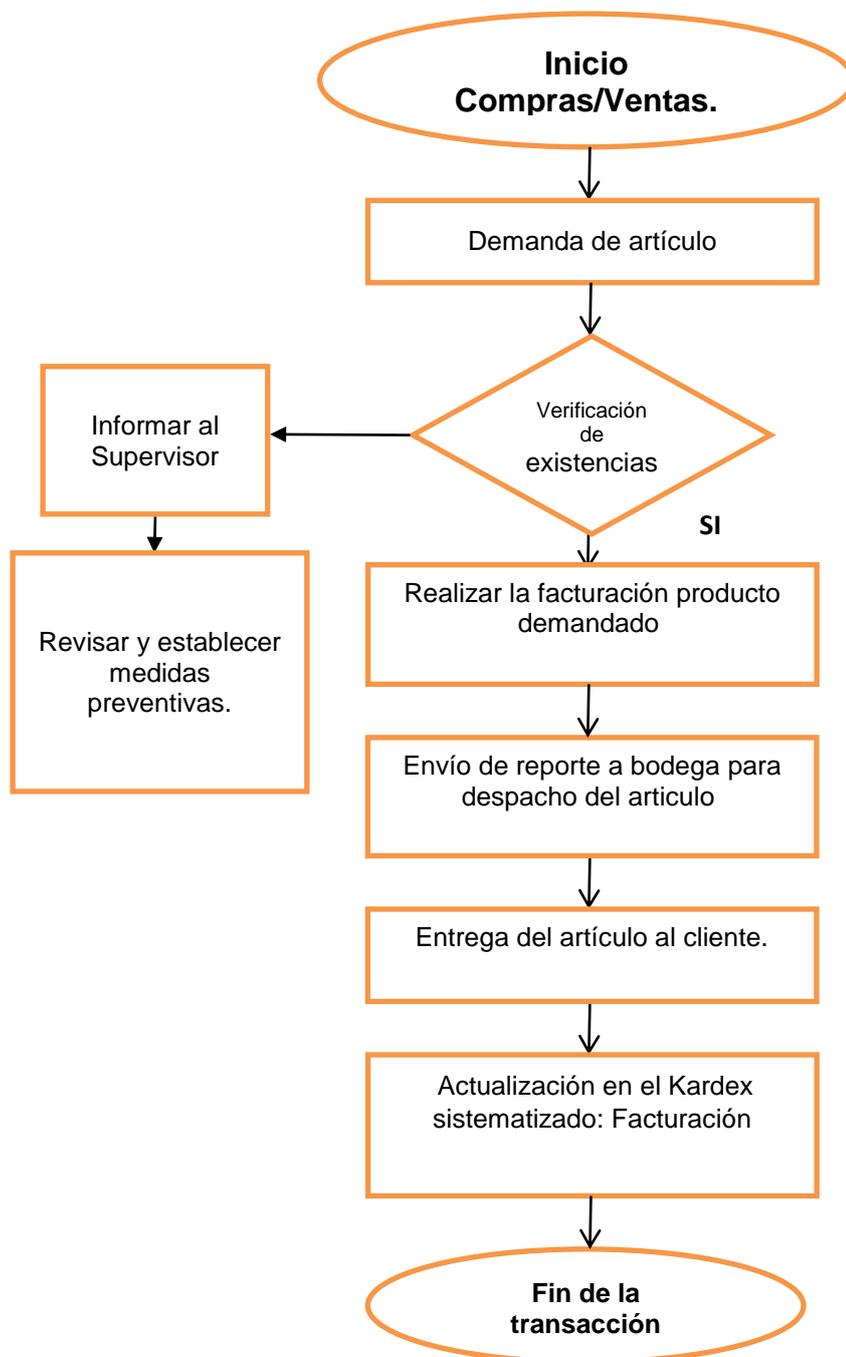
Copias de la guía de remisión.

Copias del registro de Bodega.

Kárdex magnético.

## Diagrama de flujo:

Flujograma Ingreso de Actividades de Compra y Venta



**Ilustración 28.** Flujograma Ingreso de actividades de compra y venta.

Fuente y elaboración: Gisell Ordoñez Pezo

## CAPITULO VI

### ANALISIS COSTO - BENEFICIO

La técnica de Análisis de Costo/Beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo.

El análisis Costo-Beneficio, permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas o de un proyecto a ser desarrollado señalando la necesidad y oportunidad de la realización de un proyecto. Nos permite estimar adecuadamente los recursos económicos necesarios, en el plazo de realización de un proyecto.

#### **6.1 Pasos para elaborar un análisis Costo/Beneficio**

- ✓ Llevar a cabo una lluvia de ideas o reunir datos provenientes de factores importantes relacionados con cada una de sus decisiones.
- ✓ Elaborar dos listas con estas ideas, la primera con los requerimientos o los costos tangibles que se incurren en la implantación del proyecto y la segunda con los beneficios que traerá el nuevo sistema. **Ver Tabla 13.** Desglose de costos y beneficios de aplicación del Manual para control de Gestión.
- ✓ Indicar los costos relacionados con cada factor. Algunos costos como la mano de obra, serán exactos mientras que otros deberán ser estimados.
- ✓ Determinar los costos totales para cada decisión propuesta.
- ✓ Determinar los beneficios en alguna unidad económica para cada decisión.
- ✓ Poner las cifras de los costos y beneficios totales en una forma de relación donde los beneficios son el numerador y los costos son el denominador.

- ✓ Comparar las relaciones Beneficios a costos para las diferentes decisiones propuestas.

## 6.2 Costos de implementación e inversión del manual

**Tabla 13.** Costos de Implementación del Manual

COSTOS DE IMPLEMENTACION E INVERSION DEL MANUAL			
CUENTAS	VECES	VALOR	TOTAL
<b>INVERSIONES</b>			
Costes de Licencia por Sistema POSCYE	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Costes de Instalación de Sistema POSCYE	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Valoración de Inventario a la fecha	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
SUBTOTAL		\$ 1,950.00	\$ 1,950.00
<b>MERCADEO</b>			
Taller de Capacitación.	1	\$ 200	\$ 200.00
SUBTOTAL		\$ 200	\$ 200.00
TOTAL			\$2,150.00

Fuente y elaboración: Gisell Ordoñez Pezo

### 6.3 Análisis de Resultados Costo/Beneficio

Como podemos notar en la Tabla 13, la inversión que se debe realizar para la implementación del Manual de Control de Gestión no es excesiva. Puesto que el rubro más alto es la realización de un inventario físico actualizado para así poder llenar la base de datos del sistema POSCYE.

Este rubro se genera debido a la amplia gama de existencias con la que cuenta la organización. Adicional a esto, los valores invertidos en la compra de licencia, instalación y capacitación al personal para el corrector manejo del sistema son relativamente bajos en consideración con todos los beneficios que se alcanzaran, los que serán detallados a continuación.

- ✓ Obtención de una base de datos de los clientes de la empresa.
- ✓ Inventario actualizado de existencias.
- ✓ Actividades de facturación y venta por medio de un sistema contable.
- ✓ Disminución del tiempo de espera de los clientes en el proceso de venta.
- ✓ Eficiencia y eficacia en la atención al cliente
- ✓ Imagen moderna y más seria de la empresa.
- ✓ Ahorro de personal, ya que los procesos se agilizaran y sistematizaran.
- ✓ Personal administrativo y propietario tendrá mayor control sobre las actividades que se realizan día a día.

## CONCLUSION

La Ferretería en referencia, es una empresa que ha progresado gracias a su estratégica ubicación geográfica, a la amplia línea de productos que maneja y sobre todo a la perseverancia de sus propietarios, sin embargo carece de un proceso administrativo estructurado y de la aplicación de un sistema contable que le permita llevar sus procesos de manera automatizada y eficaz.

- ✓ No existe un sistema implementado en la empresa que permita controlar constantemente el inventario y por ende tampoco la entrada y salida de mercadería.
- ✓ No existen procedimientos y políticas internas a seguir dentro del área de trabajo, lo que dificulta la asignación y cumplimiento de responsabilidades por parte del personal y propietarios.
- ✓ No se realiza una constatación física periódica de la mercadería y como consecuencia en varias ocasiones se han presentado pedidos que no se pueden cumplir debido a que no se encuentran en existencias, esto se debe en parte a que por el volumen de existencias los costos que genera realizar un inventario físico son muy elevados tanto por su valor monetario como por el tiempo que se incurre.
- ✓ El proceso de venta, facturación y despacho de mercadería no siempre se la realiza en un tiempo oportuno.
- ✓ Gracias al gran volumen de ventas, los ingresos de la empresa son lo suficientemente altos como para que la organización presente liquidez, y un capital positivo

## RECOMENDACIONES

Informar al propietario de la Ferretería sobre los beneficios en la aplicación de un manual de control de gestión en la empresa contribuyendo a que su funcionamiento sea más organizado.

- ✓ Aplicar un manual de normas y procedimientos para los procesos administrativos en la Ferretería en referencia.
- ✓ Instaurar el sistema contable POSCYE que permitirá llevar un inventario sistematizado y eficaz, con la generación de facturas impresas disminuyendo el tiempo de espera del cliente al momento de cerrar la venta.
- ✓ Promover la capacitación del personal ya que ellos son quienes representan a la organización frente a los clientes y al encontrarse bien instruidos demostrarán una imagen institucional, una mejor atención al cliente y un desempeño óptimo de sus actividades.
- ✓ Aplicar la propuesta de este trabajo investigativo para dar solución a los problemas que se han presentado en función a la mercadería en la Ferretería.
- ✓ Ampliar la línea de productos ya que posee suficiente liquidez, plantear nuevas alternativas en el mercado local con el objetivo de lograr la expansión de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Ecuador. (2012). *Estadísticas empleo*. Quito: BCE.
- Barrios, R. (2013). *Manuales administrativos*. Recuperado el 8 de Marzo del 2013 de: <http://www.monografias.com/trabajos95/sistemas-administrativos-cuestionario-manual-organizacion/sistemas-administrativos-cuestionario-manual-organizacion.shtml>
- Berrio, G. (2008). *Costo para generar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Brito, J. (2008). *Contabilidad Financiera*. Venezuela: Centro de Contadores.
- Cambio, E. (5 de Agosto de 2010). Recuperado de: [http://ecuador.acambiode.com/producto/crdito-para-pymes\\_124458](http://ecuador.acambiode.com/producto/crdito-para-pymes_124458)
- Canelos, S. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*. Ecuador: Publicación de la UIDE.
- Escobar, E. (2013, 20 de Enero). Sector constructor creció cerca del 4,5% en el 2012. *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/sector-constructor-crecio-cerca-del-45-en-el-2012.html>
- Espinoza, A. (2013, 13 de Junio). Impulsado por construcción, sector ferretero creció 46,8%. *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/13/nota/1020076/impulsado-construccion-sector-ferretero-crecio-468>
- Espinoza, O. (2011). *La administración eficiente de los inventarios (1era ed.)*. España: Editorial La Enseñada.

- García, Manuel (2003). *Guía de control Interno y objeto de cada control*. México: Editorial Trillas.
- García, Juan (2008). *Contabilidad de costos (3ra ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Heredia, N. (2013). *Gerencia de Compras (2da ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, S., Fernández, C., Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación (4ta ed.)*. México: Mac-Graw Hill
- Horngren, C., Datar, S., Foster, G. (2008). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial (12ava ed.)*. México: Pearson Education.
- Mejias, C. (2013). *El control de inventarios*. Recuperado el 15 de Febrero del 2013 de: <http://www.monografias.com/trabajos95/control-ineventarios/control-ineventarios.shtml>
- Muñiz, L. (2013). *Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. España: Profit Editorial.
- Romero, C. (2011). *Manual de rendición de cuentas de los recursos de municipio Dr. Jose Maria Vargas*. Recuperado el 21 de Septiembre del 2011 de: <http://www.monografias.com/trabajos88/manual-rendicion-cuentas-alcaldia/manual-rendicion-cuentas-alcaldia2.shtml>
- Ramírez, D & Arreaga, D. (2011). *Diseño de manual de policías y procedimientos para el manejo de inventario y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial Asisco S.A. (Tesis de Titulación)*. Recuperado de:

[http://www.slideshare.net/adonay\\_2012/diseo-del-manual-de-politicas-y-procedimientos-para-el-manejo-de-inventario](http://www.slideshare.net/adonay_2012/diseo-del-manual-de-politicas-y-procedimientos-para-el-manejo-de-inventario)

Kotler, P. (2009). *Marketing Estratégico*. (10ma ed.). Editorial Prentice Hall.

Velázquez Parrales, V.K. & Villota Mendoza (2012). *Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Planificación y Control de Inventarios aplicando el Método ABC Y 5S's de una Importadora de Electrodomésticos*, (Tesis de Titulación). Recuperado de: <http://www.dspace.espol.edu.ec>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### ENCUESTA A REALIZAR

##### ENCUESTA DIRIGIDA MIEMBROS DE LAS EMPRESAS

Buen día, estoy realizando la siguiente encuesta que tiene como objetivo obtener la información necesaria para el estudio que me encuentro realizando previo a la obtención del título de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional.

Gracias por su ayuda.

**1. ¿En qué área se desempeña usted?**

- Gerencia
- Supervisión
- Contaduría
- Auxiliar Ventas

**2. ¿Conoce usted si existe un Manual de funciones en la ferretería?**

SI ( ) NO ( )

**3. ¿Piensa usted es importante que la ferretería disponga de un Manual de funciones?**

SI ( ) NO ( )

**4. ¿Según su opinión, como es la organización dentro de la ferretería?**

- Buena ( )
- Normal ( )
- Mala ( )

**5. ¿En qué radican según su criterio los problemas en la Ferretería?**

- Administración ( )
- Comunicación ( )
- Control ( )

Por qué?.....

**6. ¿Existe un procedimiento fijo para el ingreso y despacho de mercaderías?**

SI ( ) NO ( )

**7. ¿Existe un responsable del ingreso y despacho de mercaderías?**

SI ( ) NO ( )

**8. ¿Los proveedores de mercadería, entregan los pedidos dentro de la fecha establecida?**

SI ( ) NO ( )

**9. ¿Con que frecuencia se realizan constataciones físicas de inventarios?**

Mensual ( )

Trimestral ( )

Semestral ( )

Anual ( )

**10. ¿Cómo llevan los registros del inventario de existencias?**

Kárdex ( )

Sistema computarizado ( )

**11. ¿De qué forma se efectúa la venta y facturación de artículos?**

Manual ( )

Sistematizada ( )

**12. ¿Cree usted que se están cumpliendo los objetivos de servicios de la Ferretería?**

SI ( ) NO ( )

**Gracias por su colaboración.**

## Anexo 2

### Opción Ventas Sistema POSCYE

**Insertar - Ventas**

VENTAS      SRI Exportaciones      LISTA

Comprobante:  FC Factura      Fecha: 15/01/2014 12:00      Caja#: 1

Cliete:  CONSUMIDOR FINAL      # Pedido:

Vendedor: 04  TATIANA FERNANDEZ      Descuento:

Código	Producto	Cantidad	Precio	%	Total	Iva
			0.00	0.00	0.0000	

PRODUCTOS    PAGO   

Observaciones:

Empresa:

# Items: 0.000      Subtotal: 0.0000

# Líneas: 1      Descuento: 0.0000

                         Iva: 0.0000

                         Financiamiento: 0.0000

Cambio:  0.00      Total:  0.00

### Anexo 3

### Base de datos de clientes Sistema POSCYE

**Cientes**

Códigos: 00704983824  Es proveedor

Tipo cliente: PERSONA NATURAL

Cédula / RUC: 0704983824  Contribuyente especial

Apellidos / R. Social: SANCHEZ Ciudad: \_\_\_\_\_

Nombres / N. Legal: IRINA Provincia / Estado: \_\_\_\_\_

Contacto: \_\_\_\_\_ País: \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_

Dirección: EL GUABO Dependiente de: \_\_\_\_\_

Dirección de entrega: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

Referencia de dirección: \_\_\_\_\_ Observaciones: \_\_\_\_\_

Teléfonos Nacional: 81542188 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ Cliente Desde: 10/05/2011 12:00:01 Status: A

Teléfonos Internacional: \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Cod	Sección	Sección	Cupo de Crédito	Saldo	Cupo de Venta	Saldo Venta	Fecha Ing	Creado
01	MATRIZ	NUJEFIRST		0.000000		0.00	10/05/2011 08:58:24 PM	F
02	FOSSIL	MACHALA		0.000000		63.00	10/05/2011 08:58:24 PM	T
03	FOSSIL	SALINAS		0.000000		0.00	10/05/2011 08:58:24 PM	F

Secciones: Direcciones/Rutas Dependientes Garantías