



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**ESTUDIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA  
ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE EN LA FERRETERÍA  
CRISTIANCITO, EN SAN CRISTÓBAL, PROVINCIA DE GALÁPAGOS,  
ECUADOR**

**AUTORES:**

León Pérez, Georgina Maritza  
Mejía Herrera, Guillermo Patricio

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTORA:**

Econ. Lucía Pico, MBA

**Guayaquil, Ecuador**

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Georgina Maritza León Pérez y Guillermo Patricio Mejía Herrera, como requerimiento parcial para la obtención del título de Ingenieros Comerciales.

### **TUTOR (A)**

---

Eco. Lucia Pico, MBA

### **DIRECTOR DE LA CARRERA:**

---

Ing. Georgina Balladares, Mgs

**Guayaquil, 16 de marzo del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Georgina Maritza León Pérez** y **Guillermo Patricio Mejía Herrera**


#### DECLARAMOS QUE:

El trabajo de titulación “Estudio para la implementación de un sistema administrativo, financiero y contable en la Ferretería Cristiancito, en San Cristóbal, provincia de Galápagos, Ecuador” previa a la obtención del título de Ingenieros Comerciales ha sido desarrollado 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 nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad, y alcance científico del trabajo de titulación referido.

Guayaquil, 16 de marzo del 2016

#### LOS AUTORES:

  
\_\_\_\_\_  
Georgina Maritza León Pérez

  
\_\_\_\_\_  
Guillermo Patricio Mejía Herrera



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

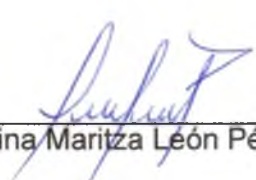
### AUTORIZACIÓN


Nosotros, **Georgina Maritza León Pérez** y **Guillermo Patricio Mejía Herrera**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación: "Estudio para la implementación de un sistema administrativo, financiero y contable en la Ferretería Cristiancito, en San Cristóbal, provincia de Galápagos, Ecuador", cuyo contenido, ideas, y criterios son de nuestra exclusividad responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 16 de marzo del 2016

LOS AUTORES:

  
\_\_\_\_\_  
Georgina Maritza León Pérez

  
\_\_\_\_\_  
Guillermo Patricio Mejía Herrera

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por darnos la oportunidad de estudiar y prepararnos para ser buenos profesionales.

A nuestra directora de tesis, Eco. Lucia Pico, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, y su paciencia ha logrado que nuestro proyecto culmine con éxito.

Además un agradecimiento especial a nuestros profesores que durante todo el tiempo de carrera estudiantil aportaron con su granito de arena para nuestra formación profesional.

**Georgina Maritza León Pérez**  
**Guillermo Patricio Mejía Herrera**

## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además por su infinita bondad y amor.

A mi esposo, Cristian Fernández, quien me brindó su amor, su cariño, su comprensión, su paciencia, su estímulo y su apoyo constante e incondicional, en espera de que pudiera terminar mi carrera, siendo mi fortaleza y mí pilar de apoyo, esto es la evidencia del gran amor que me tiene. ¡Gracias Mi amor!

A mis amados hijos Ivannita y Martín Fernández quienes me prestaron su tiempo que les pertenecía para poder culminar mis estudios y me motivaron siempre con sus dibujos y sus caritas felices, Hijitos con mi tesis contribuyo con una pequeña parte en su vida para que siempre sean luchadores y salgan adelante.

A mi mamita Martha Pérez, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi papito Jorge León, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, y por el valor mostrado para salir adelante siempre con amor.

A mis hermanas Karina y Paolita por ser el ejemplo de hermanas mayores y de las cuales aprendí aciertos y desaciertos en momentos difíciles; ellas me han elevado espiritualmente y anímicamente para llegar a cumplir con mis objetivos.

Y a los que nunca dudaron que lograría este triunfo: a mí cuñado Darwin y mis sobrinas.

**Georgina Maritza León Pérez**

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme y permitirme llegar a este momento muy especial, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a encarar las adversidades y nunca desfallecer en el intento.

Para mis Padres por ser el pilar importante en mi vida, en mi trayectoria estudiantil y por su ayuda incondicional en los momentos más difíciles.

A toda mi familia por sus consejos y apoyo recibido en todo momento, a mis amigos que de una u otra manera están presentes con sus muestras de ánimo y cariño.

A quién nunca dudó de que lograría este triunfo, un agradecimiento especial a Usted, gracias por creer y confiar en mí.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers

**Guillermo Patricio Mejía Herrera**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## **CALIFICACIÓN**

---

Econ. Lucía Magdalena Pico, MBA



## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VII
CALIFICACIÓN.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	4
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO I.....	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA.....	6
1.1. Empresa .....	7
1.1.1. Definición .....	7
1.1.2. Tipos de empresas.....	8
1.2. Organización empresarial.....	12
1.2.1. Entorno de la Organización.....	12

1.2.2.	Estructura organizacional.....	13
1.2.3.	Diagnóstico Organizacional.....	16
1.3.	Gestión por procesos.....	17
1.3.1.	Definición .....	17
1.3.2.	Tipos de procesos .....	18
1.3.3.	Cadena de Valor .....	19
CAPÍTULO II.....		21
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....		21
FERRETERÍA CRISTIANCITO .....		21
2.1.	Naturaleza de la Investigación .....	21
2.2.	Descripción de la empresa.....	21
2.2.1.	Datos informativos Ferretería Cristiancito.....	21
2.2.2.	Antecedentes de empresa .....	22
2.2.3.	Filosofía de la empresa Ferretería Cristiancito .....	23
2.2.4.	Línea de Negocio de la empresa Ferretería Cristiancito.....	25
2.2.5.	Infraestructura de la empresa Ferretería Cristiancito.....	25
2.3.	Análisis empresarial .....	26
2.3.1.	Análisis Externo .....	26
2.3.2.	Análisis Interno .....	31
2.4.	Análisis FODA.....	35
2.5.	Determinación de la Propuesta Estratégica .....	38
CAPÍTULO III.....		39
PROPUESTA.....		39
3.1.	Generalidades de la Propuesta .....	39
3.1.1.	Nombre de la Propuesta .....	39
3.2.	Objetivos de la propuesta.....	39
3.2.1.	Objetivo general.....	39

3.2.2. Objetivos específicos .....	39
3.3. Estructura de la propuesta .....	39
3.4. Estructura Organizacional .....	40
3.4.1. Orgánico Estructural .....	40
3.4.2. Orgánico Posicional .....	41
3.4.3. Orgánico Funcional.....	42
3.5. Jerarquización de Procesos Ferretería Cristiancito.....	42
3.5.1. Identificación de procesos .....	42
3.5. Jerarquización de Procesos .....	43
3.6. Manual de Procedimientos Gestión Administrativo.....	47
3.7. Manual de Procedimientos Gestión Contable.....	57
3.8. Estudio Financiero de la Propuesta .....	77
3.8.1. Costo de la Propuesta.....	77
3.8.2. Costo de Oportunidad de la Propuesta .....	78
3.8.3. Estado de Resultados Integral .....	79
3.8.4. Estado de Resultado Integral Proyectado.....	80
3.8.5. Flujo de Caja .....	82
3.8.6. Análisis Financiero .....	83
3.8.7. Tiempo de implementación de la propuesta.....	85
3.8.8. Evaluación de la propuesta .....	85
CAPÍTULO IV.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	88
4.1. CONCLUSIONES.....	88
4.2. RECOMENDACIONES .....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Inflación	27
<b>Tabla 2.</b> Tasa de interés activa	28
<b>Tabla 3.</b> Tasa de interés pasiva	29
<b>Tabla 4.</b> Matriz de evaluación de factores externos MEFE	32
<b>Tabla 5.</b> Matriz de evaluación de factores internos MEFI	34
<b>Tabla 6.</b> Matriz FODA	37
<b>Tabla 8.</b> Costo de la propuesta	78
<b>Tabla 9.</b> Costo de oportunidad	79
<b>Tabla 10.</b> Estado de resultados integral	80
<b>Tabla 11.</b> Estado de resultados integral	81
<b>Tabla 12.</b> Flujo de caja proyectado	82
<b>Tabla 13.</b> Valor actual neto	83
<b>Tabla 14.</b> Tasa interna de rentabilidad	84
<b>Tabla 15.</b> Periodo de recuperación de la inversión	85
<b>Tabla 16.</b> Evaluación de la propuesta	87

## ÍNDICE DE CUADROS

**Cuadro 1.** Cadena de Valor Genérica

46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Entorno de la organización	13
<b>Gráfico 2.</b> Estructura sencilla	15
<b>Gráfico 3.</b> Departamentalización por funciones	15
<b>Gráfico 4.</b> Mapa de procesos	19
<b>Gráfico 5.</b> Cadena de Valor Genérica	20
<b>Gráfico 6.</b> Estructura de la Propuesta	40
<b>Gráfico 7.</b> Orgánico Estructural Ferretería Cristiancito	41
<b>Gráfico 8.</b> Orgánico Posicional Ferretería Cristiancito	41
<b>Gráfico 9.</b> Cadena de Valor Genérica de la “Ferretería Cristiancito”	45

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un estudio de las áreas: Administrativa, Contable y Financiera de la Ferretería Cristiancito ubicada en el Cantón San Cristóbal de la Provincia de Galápagos, a fin de identificar sus problemas y necesidades y poder proponer medios para mejorar sus niveles de gestión. Para el efecto se ha realizado un diagnóstico que permitió conocer que la empresa en estudio, nació en una estructura familiar para satisfacer las necesidades del lugar, en cuanto a la dotación productos ferreteros, se pudo ver que hasta la actualidad realizan todos los procedimientos de manera empírica, carecen de manuales de procedimientos y a pesar de haber protocolos no existe un sistema formal de gestión. Por lo que se propone un Sistema Administrativos, Financieros y Contables que responda a la realidad de la entidad, la propuesta está estructurada por tres fases de desarrollo que van, desde la determinación de la estructura orgánica la cual deja en evidencia un tramo de control muy corto y un estilo de gobierno centralizado. Luego de la primera fase se procedió a realizar el levantamiento y jerarquización de la información de los procesos y finalmente un Manual Administrativo, Financiera y Contable con su respectivo estudio financiero el cual determinó la factibilidad financiera de la implementación de la propuesta.

### **Palabras Claves:**

Gestión Administrativa, Gestión Contable Financiera, Procesos, Procedimientos y Protocolos.

## **ABSTRACT**

This research aims to conduct a survey of areas: Administrative, Accounting and Financial of Cristiancito Hardware located in Canton San Cristobal in the Galapagos Province, to identify their problems and needs and to propose ways to improve management levels. To this end there has been a diagnosis that allowed to know that the company studied was born in a family structure to meet local needs in terms of staffing hardware products, you could see that even today all procedures performed empirically, lack procedures manuals and despite there is no formal management system protocols. So an Administrative, Financial and Accounting System that responds to the reality of the entity proposed, the proposal is structured through three stages of development ranging from identification of the organizational structure which shows clearly a stretch control very short style of centralized government. After the first phase we proceeded to conduct the survey and ranking of information processes and finally an Administrative Manual Accounting, Financial and its respective financial study which found the proposal is financially feasible.

### **Keywords:**

Administrative Management, Financial Accounting, processes, procedures and protocols.



## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador se ha dado origen a diversos tipos de empresas, con el fin de suplir las necesidades de los consumidores y/o clientes, por ende generar ingresos para “mejorar la calidad de vida” de las familias de sus promotores, esta es la razón central para que surjan negocios de diversa naturaleza. Esta realidad no es ajena en la Provincia de Galápagos, Cantón San Cristóbal pues debido a la distancia del Continente y la dificultad de acceder a los medios de producción, en el cantón se ha dado origen a empresas de diversa índole, las cuales han requerido construir espacios para realizar sus actividades comerciales, productivas y de servicio y por ende los colonos han requerido mejorar sus condiciones de vida construyendo viviendas en óptimas condiciones.

Ante lo mencionado ha surgido la necesidad de adquirir productos ferreteros por lo que surge las ferreterías, entre ellas la empresa Ferretería Cristiancito para cubrir la carencia de productos ferreteros en la zona. Esta empresa al igual que la mayoría en el lugar ha nacido desde una estructura familiar, en que la actividad se limitaba a comprar y vender insumos y materiales para la construcción. Debido a la demanda de este tipo de productos la ferretería ha crecido por lo que viene manteniendo problemas estructurales debido a la carencia de conocimientos por parte del propietario en temas de Gestión Empresarial y a la ausencia de protocolos y procedimientos administrativos, financieros y contables.

Para solucionar la problemática mencionada se ha diseñado el presente proyecto, el cual consta de un acápite que trata sobre la fundamentación teórica del trabajo investigativo abordándose temas relacionados a la empresa, organización empresarial y gestión de procesos; seguido de un diagnóstico de la empresa en estudio para conocer sus necesidades, y finalmente un último capítulo que aborda la propuesta de un Sistema Administrativo, Financiero y Contable para cuyo diseño se ha realizado el

levantamiento y jerarquización de procesos de la entidad en cuestión y se realiza una propuesta de procesos administrativos, financieros y contables para la Ferretería, a fin de mejorar sus niveles de organización estructural. Cabe señalar que no es un sistema informático, si a futuro los propietarios desean implementar las nuevas tecnologías en la empresa, requerirán de la contratación de un especialista en programación para que la propuesta entregada sea informatizada.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Ferretería Cristiancito es una empresa ferretera que surgió por la iniciativa de su propietario, quien carecía de conocimientos sobre procedimientos administrativos, financieros y contables, por lo que ha venido manteniendo problemas de organización interna. A pesar de ello se ha mantenido en el mercado por su excelente atención a los clientes y por sus precios competitivos, siendo por tanto el crecimiento de ingresos un indicador determinante que ha obligado a su dueño a formalizar sus actividades económicas registrándose en el Sistema de Rentas Interna SRI, y mantener una cartera de proveedores y clientes externos, lo que invita a la contratación de un Contador para estar al día en sus responsabilidades con el fisco y establecer políticas organizacionales.

Las deficiencias mencionadas se han venido agudizando por el desconocimiento que existe por parte de los propietarios de la Ferretería Cristiancito sobre la importancia en la implementación de un Sistema Administrativo, Financiero y Contable, esto hace que el negocio no se lo administre de una forma adecuada y ordenada, esto incluso ha generado que no se pueda incrementar su participación en el mercado.

El negocio en la actualidad no posee documentos importantes como políticas, normas internas y manuales; generalmente esto se maneja de forma empírica siempre basados en la confianza de quienes integran la empresa, teniendo así un control inadecuado de inventarios de mercadería entrante y saliente, falla por parte de los despachadores, y una mala distribución en las bodegas,

por lo que existe un alto riesgo de que Ferretería Cristiancito tenga resultados negativos en su gestión.

Los sistemas económicos en la Isla San Cristóbal son cada día más dinámicos y las necesidades de los moradores son mayores en cuanto al consumo de productos ferreteros, por lo que la empresa Ferretería Cristiancito tiene una proyección de crecimiento importante, pues se encuentra en constante búsqueda de cubrir las necesidades de sus clientes, factor altamente favorable. Ante esta realidad si el propietario continúa manteniendo un sistema de gestión administrativa financiera poco técnico, con una visión vertical y centralizado en el que se definan protocolos y procedimientos la empresa perderá la posibilidad de crecer financieramente y su imagen corporativa se irá desgastando por la falta de efectividad empresarial.

Por tanto, para mejorar la efectividad empresarial de la empresa Ferretería Cristiancito es necesario implementar un sistema administrativo, financiero y contable que mejore el nivel de respuesta ante las necesidades de los clientes y optimice recursos mejorando la rentabilidad de la empresa.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La dinámica empresarial y la comercialización de productos ferreteros en la Isla San Cristóbal en los últimos años han generado el crecimiento en ventas, la cartera de clientes, así como el tamaño de la empresa. Por lo que las necesidades de organización son cada vez mayores, tanto en el área administrativa como la financiera contable, por tanto la problemática identificada en la ferretería Cristiancito invita a los investigadores a poner en evidencia la necesidad de formular la problemática en sentido de pregunta a fin de proyectar el objetivo general de la presente investigación:

¿Cómo afecta la falta de un Sistema Administrativo, Financiero, Contable y de Procesos en la Ferretería Cristiancito?

## JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La dinámica empresarial, el ingreso a la era digital y la constante preocupación de cubrir las necesidades vitales en las personas, ha motivado a que las empresas crezcan rápidamente en número de colaboradores y nivel de ingresos. Así como en número en el mercado, por tanto estas deben mejorar sus sistemas de organización y tiempo de respuesta a sus clientes. Esta realidad no es ajena a la empresa ferretería Cristiancito, misma que viene presentado en los últimos años deficiencias en atención al cliente debido al crecimiento de la clientela por el desarrollo inmobiliario, hotelero y turístico de la zona. Por lo que el diseño de un sistema de control interno administrativo, contable financiero, es importante porque permite una adecuada utilización de sus recursos, lograr un adecuado cumplimiento de las diferentes políticas, obtener un grado de confiabilidad en la información y por ende el sistema contribuirá al logro de la misión y visión del negocio.

Con la implementación de un Sistema de Información el principal objetivo es automatizar todos los procesos tanto administrativos como financieros y contables de Ferretería Cristiancito, ya que actuamente se manejan de forma manual, por lo que se torna prioritario realizar un inventario sistematizado, implementar un sistema informático para facturación, manejo de clientes y proveedores; por la ubicación geográfica es muy importante establecer un análisis de costos de logística y transporte, lo que nos permitirá el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de “Ferretería Cristiancito”, dando un giro y estableciendo cambios, fijando estrategias para así cumplir con los fines que toda empresa tiene al crearse, como es, la rentabilidad, estabilidad y el progreso continuo.

El análisis abarca las áreas que necesitan estudio y cambio posterior y está basado en los datos reales que se manejan al interior de la empresa. Su desarrollo es un reto muy grande para la entidad y mucho más su implementación, ya que implica el revisar todo su manejo, plantear los correctivos y los resultados que se requiere obtener para que de esta forma se pueda demostrar su funcionalidad y viabilidad de ejecución.

Por tanto es necesario señalar que es indispensable contar con un buen sistema de control interno en las organizaciones, que permita medir la eficiencia, eficacia y los resultados de la gestión.

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta para la implementación de un Sistema Administrativo, Financiero, Contable para la Ferretería Cristiancito, mediante la determinación de protocolos y procedimientos que permitan el mejoramiento de su efectividad empresarial.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico que permita identificar los principales problemas informáticos que ha tenido desde sus inicios hasta la actualidad la Ferretería Cristiancito y las incidencias en la productividad.
- Diseñar un Sistema Administrativo, Financiero y Contable mediante el levantamiento de información de los procesos de la Ferretería Cristiancito a fin de dinamizar sus niveles de gestión y satisfacer a sus clientes.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA

La sustentación teórica del presente proyecto se encuentra enfocada a fundamentar el desarrollo de la propuesta en la empresa Ferretería Cristiancito, por lo que fue pertinente partir del estudio de la definición de empresa desde un concepto genérico dado por la Real Academia de la Lengua RAE, y del punto de vista de varios autores como Etallo y Giber de la Fuente en su obra “Cómo crear y hacer funcionar una empresa”, quienes lo analizan desde el contexto económico como “una unidad de beneficio [...]” (2007, pág. 27), mientras que para Idalberto Chiavenato en su texto “Iniciación a la organización y técnica comercial”, es visualizada como una “organización social” (1993, pág. 4).

Cabe indicar que al topar la temática de tipos de empresas fue importante analizarlas desde diversos ángulos, según el sector al que pertenecen, de acuerdo a su tamaño, al capital de integración; éste último tema desde la visión legal de la Superintendencia de Compañías dado en la Ley de Compañías, a fin de identificar qué tipo de empresa es la entidad analizada, cuál es su forma de constitución y para tener claro que la organización en estudio nació ante la necesidad de suplir las necesidades de mercado, siendo por tanto según su naturaleza una empresa de carácter comercial. Además se definió su estructura organizacional que por su condición actual es vertical, con un tramo de control corto y con un estilo de gobierno descentralizado.

Para identificar la situación actual de la empresa Ferretería Cristiancito, fue necesario realizar el estudio bibliográfico sobre el diagnóstico organizacional desde un doble enfoque: el primero externo que se refiere a factores exógenos que influyen positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas) sobre decisiones empresariales y un segundo enfoque de carácter interno lo que permitirá que se defina con mayor claridad el estilo administrativo más idóneo para la empresa analizada.

Complementado el proceso investigativo se abordó la temática sobre gestión por procesos, la misma que fue sustentada desde el punto de vista de Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2015) a partir de su obra Gestión de Operaciones: Procesos y Cadenas de Suministro quien considera que los productos y/o servicios generados por una empresa son el resultado de una adecuada gestión por procesos. Por tanto, el estudio teórico se focaliza en la empresa y su organización con el fin de: satisfacer las necesidades de los clientes y generar rentabilidad para los inversionistas.

## **1.1. Empresa**

### **1.1.1. Definición**

Las empresas surgen para satisfacer las necesidades de los consumidores y generar rentabilidad para sus propietarios o promotores; por tanto, es importante definir que es una empresa, iniciando su estudio desde la definición básica dada por la Real Academia Española RAE, en la que se menciona que es la "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos" (RAE, 2015).

Desde el punto de vista técnico Estallo y Giner de la Fuente definen a la empresa dentro del contexto económico desde varios ángulos de acepción, el primero como "como unidad de beneficio, [...] donde el único sentido de la empresa es la obtención de un excedente económico" (2007, pág. 27), acepción visualizada desde el enfoque de los propietarios, promotores o inversores; el segundo "como unidad jurídica financiera, que considera únicamente aspectos parciales como su forma jurídica o su vertiente financiera" (2007, pág. 28)

Las empresas son visualizadas no solo de una concepción económica financiera y jurídica, sino desde un punto de vista social en la que se agrupan personas que hacen suyo los objetivos organizacionales y los entrelazan con sus objetivos personales y profesionales.

Es así que para Idalberto Chiavenato es “una Organización Social que utiliza una variedad de recursos para alcanzar sus objetivos” (Chiavenato, 1993, pág. 4), para este autor una organización social es una agrupación de personas que realizan actividades mancomunadas para la generación de rentabilidad a partir de la transformación de insumos o de la prestación de servicios.

Desde el punto de vista básico, la empresa “es un conjunto de personas que se agrupan para trabajar en forma relativamente continua para lograr un fin en común” (Robbins, 2005)

Para los autores Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, en su obra “*Hacer Empresa: Un Reto*”, la empresa es “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” (2005, pág. 41)

Una vez analizadas las diversas definiciones respecto del término empresa, se puede concluir que ésta es una unidad social en la que se agrupan personas de diversa formación socio-cultural y académica que vinculan sus intereses personales con los organizacionales con la finalidad de brindar satisfacción a los usuarios de productos o servicios, de cuyo proceso sistémico el empresario o propietario genera rentabilidad.

### **1.1.2. Tipos de empresas**

Las personas se encuentran rodeadas de un sinnúmero de empresas que ofertan todo tipo de bienes y/o servicios, lo cual se convierte en un interrogante para ellos al decidir dónde comprar y satisfacer sus necesidades, por lo que es importante conocer que el sistema económico existen diversos tipos de compañías, cuya clasificación se la realiza desde varios puntos de vista:



- **Según su naturaleza**

La clasificación de empresas según su naturaleza hace referencia al tipo de actividad económica que realizan, es así que en el país se agrupan en:

- a. **Empresas industriales:** aquellas que transforman la materia prima o insumos en un producto terminado para satisfacer una necesidad de mercado; es importante definir que dentro de éste tipo de empresa se agrupan en pequeñas, medianas y grandes empresas. Este segmento es el punto de partida para el “fortalecimiento de la matriz productiva” (PNBV, 2013) que viene trabajando el Ministerio de Productividad.
- b. **Empresas Comerciales:** son aquellas que ponen a la disposición productos que entregan las empresas industriales, este tipo de empresas se caracterizan por la no transformación de insumos. Dentro de este grupo se encuentra a empresa en estudio Ferretería Cristiancito, cuya línea de comercialización son productos o insumos para el área de la construcción en la Isla San Cristóbal.
- c. **Empresas de servicios:** este tipo de empresas son aquellas que prestan servicios a la sociedad, se caracterizan por la comercialización de productos intangibles como son: servicios educativos, médicos, transporte liviano y pesados, entre otras.

- **Según el sector al que pertenecen**

Según el sector económico en donde realizan las actividades las empresas se agrupan en tres ámbitos descritos a continuación:

- a. **Sector primario:** a éste sector pertenecen las empresas que realizan “actividades de explotación de recursos naturales y a situarlos en el mercado para que puedan ser utilizados o consumidos por la población” (Vértice, 2008, pág. 7) dentro de este tipo de empresas se consideran a las empresa ganaderas, petroleras, mineras, entre otras.
- b. **Sector Secundario:** a éste segmento pertenecen las empresas industriales, constructoras, manufacturas que se “dedican a la transformación física de factores en productos mediante un proceso productivo en que la maquinaria interviene como eje de éste proceso” (Vértice, 2008, pág. 7). Considerándose por tanto dentro de éste grupo las empresas constructoras, las cuales son clientes potenciales de la

empresa ferretería Cristiancito, la cual es una empresa de servicios que contribuye a éste sector pues provee de material e insumos al sector inmobiliario y de obras fiscales.

- c. **Sector terciario:** son aquellas que “ofrecen servicios tanto a la población como a otras empresas” (Vértice, 2008, págs. 7-8) a éste tipo de empresas pertenecen aquellas como las: hoteleras, educación, salud, turismo, entre otras.

#### - **Según del tamaño**

La categorización de las empresas según el tamaño, se ha tomado como indicador el número de colaboradores, siendo estas:

- a. **Micro empresa:** De 1 a 10 colaboradores.
- b. **Pequeña empresa:** De 11 y 49 colaboradores.
- c. **Mediana empresa:** De 50 y 250 colaboradores.
- d. **Gran empresa:** si posee más de 250 colaboradores.

#### - **Según la integración de capital**

Según como se integren los capitales de los socios las empresas se clasifican en unipersonales, y sociedades o compañías, las cuales se detallan a continuación:

- a. **Empresas unipersonales:** Son empresas en las que la conformación de su capital es aportado por una sola persona natural.
- b. **Sociedades o Compañías:** Son empresas en las que la propiedad de su capital está conformado por el aporte de varias personas naturales o jurídicas, estas sociedades a su vez se subdividen en:

- o **Sociedades de personas:** En comandita simple y de nombre Colectivo.

**En Comandita Simple:** Formadas por socios Comanditados, seguido de las palabras “Compañía en comandita” (Superintendencia de compañías, 2013, pág. 12)

**Sociedades de nombre colectivo:** Formadas por dos o más personas que realizan el comercio bajo una razón social. Sus socios responden solidaria e ilimitadamente,

todos pueden tener la administración de la sociedad, su nombre o razón social puede ser de todos o uno de ellos seguido por “y Compañía” (Superintendencia de compañías, 2013, pág. 12)

- **Sociedades de Capital:** Sociedad Anónima, De Economía Mixta, Compañía Limitada, y En comandita por Acciones, **Sociedad Anónima.** Este tipo de empresas están formadas por socios accionistas, su razón social no es designada por ningún nombre de los socios, sino por el objeto para el que se formó la compañía, seguidos de las iniciales S.A. o C.A. que significan Sociedad Anónima o Compañía Anónima. **Sociedad de Economía Mixta.** El artículo 363 de la Ley de Compañías dice: “El Estado, las Municipalidades, los Consejos Provinciales y las personas jurídicas de derecho público y las personas jurídicas semipúblicas, podrán participar conjuntamente con el capital privado, el capital de gestión social de esta compañía” (Superintendencia de compañías, 2013) **Sociedad en comandita por Acciones.** Esta es una sociedad eminentemente de capital, puesto que las acciones son nominativas de un valor nominal igual, de las que al menos la décima parte del capital social debe ser aportado por socios solidariamente responsables, (comanditados) quienes recibirán certificados de aportación nominativos e intransferibles. **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** conformadas según la Ley de Compañías por un mínimo de tres personas y un máximo 15 personas, mismas que responden a las obligaciones de la sociedad hasta el monto de sus aportaciones individuales. Este tipo de empresas realizan actividades económicas bajo la denominación “Compañía Limitada” o su abreviatura “CÍA LTDA.” El capital está representado por participaciones transferibles solo con autorización de los demás socios, las participaciones son

del mismo valor, pero hay libertad para que los socios puedan adquirir el número de acciones que le sea posible acorde con su capacidad hasta un máximo del 100% del monto aportado. (Superintendencia de compañías, 2013, págs. 31-34).

La Ferretería Cristiancito según la actividad que realiza es una empresa comercial de productos ferreteros e insumos para la construcción, siendo una entidad proveedora, por el número de colaboradores es un micro emprendimiento, y por su forma de constitución es Unipersonal registrada como empresa comercial en el Sistema de Rentas Internas SRI, pues su inversión económica proviene de una sola persona que es el gerente propietario.

## **1.2. Organización empresarial**

### **1.2.1. Entorno de la Organización**

Las empresas no son entidades aisladas o independientes, todo lo contrario realizan actividades productivas, comerciales o financieras mediante procesos de interacción empresarial generando vínculos que afianzan las relaciones de negocios entre ellas, por ende operan en un entorno o ambiente organizacional en el que se puede identificar en primera instancia un ambiente externo o macro entorno, que incluye un ambiente general y un ambiente específico, el primero se refiere a la fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño, siendo estos factores económicos, demográficos, político – legales, socio – culturales, ecológico – ambientales. En tanto que el segundo considera el ambiente que atañe la consecución de las metas de la organización (Coulter, 2005), teniendo relación directa los proveedores, competencia directa y clientes como se observa en el gráfico 1.



**Gráfico 1. Entorno de la organización**  
 Fuente: Robbins, Coulter (2010)

## 1.2.2. Estructura organizacional

### - Definición

La agrupación de personas y sus funciones para generar bienes y/o servicios organizan sus actividades con el fin de alcanzar efectividad empresarial; por tanto, es necesario definir una estructura organizacional que “consiste en crear el diseño de puestos individuales, departamentos dentro de la organización y procesos para integrarlos y alcanzar las metas de la empresa” (Hellriegel, Slocum y Woodman, 2005, pág. 23)

Según Henry Mintzberg la estructura organizacional se define como “el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas” (pág. 25)

Tomando en consideración las definiciones dadas, la estructura organizacional es el “soporte estructural de una empresa o entidad, el cual permite la adecuada distribución de funciones y tareas a cada una de los colaboradores, con el fin de establecer líneas de mando “ (Sandoval Guerrero, 2015)

Las empresas sea cual fuere su tamaño, presentan una estructura orgánica que permite definir su tamaño y designación de funciones, pero no se refleja el funcionamiento de la entidad u organización; sus responsabilidades, relaciones con clientes, estrategias, flujos de información y comunicación, conducen a muchas empresas a alcanzar o no sus objetivos.

Partiendo de las definiciones dadas se establece que la estructura empresarial es el eje estructural de las empresas que establece la distribución departamental, tramos de control y líneas de mando; estableciéndose de esta manera el tipo de empresa.

#### **- Tipos de estructura organizacional**

La carencia de una definición estructural empresarial hace que las compañías presenten una burocracia injustificada, fallos en el intercambio de información y materiales entre departamentos y falta de motivación del personal; por lo tanto es necesario determinar el tipo de estructura orgánica que poseen, con la finalidad de conocer el estilo de gobernabilidad de la misma. Entre los tipos de estructuras orgánicas que por el tipo de investigación se está realizando se pueden mencionar a:

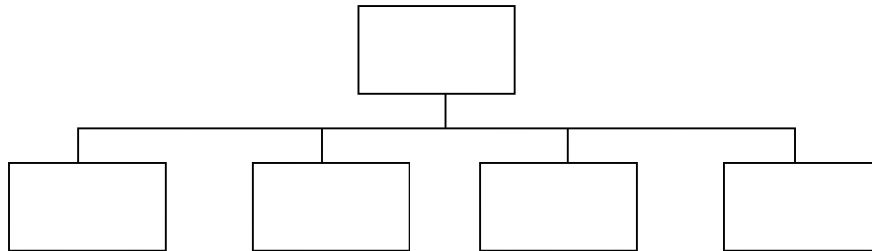
- Estructura sencilla (vertical)
- Estructura departamentalizada (horizontal)

#### **a. Estructura sencilla**

Las estructuras empresariales verticales o identificadas como simples son aquellas que tienen baja complejidad y formalidad aspecto favorable, que se contrapone a las deficiencias de la falta de descentralización de tareas, pues estas se caracterizan por poseer estilos de gobiernos centralizados, es decir donde el administrador y el dueño son la misma persona, el absorbe las funciones y no delega responsabilidades.

Entre las ventajas se puede citar es la rapidez del manejo de información, su bajo costo de mantenerla, y las responsabilidades quedan claras. (Vértice, Estructuras Organizativas, 2012), mientras que la desventaja es que su aplicabilidad es efectiva sólo en pequeñas organizaciones porque su baja

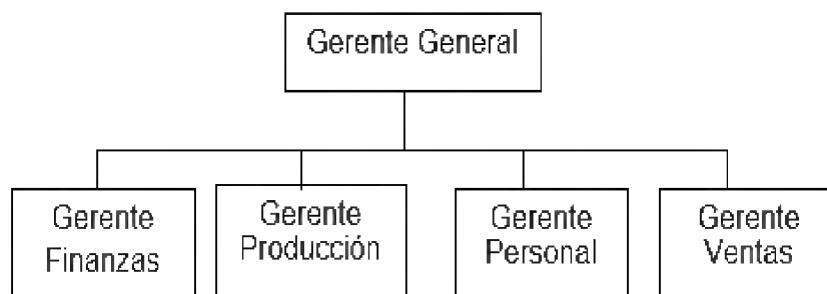
formalidad y su alta centralización se traduce en una sobrecarga de información en la cima. (Vértice, Estructuras Organizativas, 2012)



**Gráfico 2.** Estructura sencilla  
Fuente: Vértice (2012) Estructuras Organizativas

**b. Estructura de Departamentalización:**

En la actualidad la mayor parte de las empresas se encuentran estructuradas por áreas o departamentos de acción, que son de soporte a las actividades de la gestión, por tanto el principio que se pone de manifiesto en este tipo de estructuras orgánicas es la “división del trabajo”, que deja en evidencia la especialización y la clara delegación de funciones.



**Gráfico 3.** Departamentalización por funciones  
Fuente: Vértice (2012) Estructuras Organizativas

La Ferretería Cristiancito es una empresa pequeña cuya gobernabilidad es de estilo centralizado, es decir recae sobre una sola persona que es el gerente propietario, la propuesta pretende descentralizar las funciones mediante una propuesta para la implementación de un sistema administrativo, financiero y contable.

### **1.2.3. Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional es uno de los procedimientos administrativos que permiten conocer la realidad de las empresas, para el efecto se realiza un análisis externo e interno.

#### **- Análisis externo**

El análisis externo comprende un estudio de doble perspectiva, el primero hace referencia al diagnóstico del impacto de factores del macro entorno que afectan no solo a la empresa sino a todo el contexto, siendo estos factores económicos, político – legales, socio – culturales, entre otros. Y el segundo enfoque indaga sobre el impacto de factores más relacionados con la entidad siendo los clientes, competidores y proveedores.

#### **- Análisis interno**

El estudio interno de la organización se refiere al estudio de factores íntimos de la organización para el efecto se utiliza la herramienta de diagnóstico organizacional conocida con la denominación de FODA o DAFO, la cual permite conocer las situaciones de mayor vulnerabilidad y de oportunidades que la organización posee en determinado momento y formular propuestas de mejora continua.

#### **- Metodología FODA**

La metodología FODA es una herramienta de diagnóstico organizacional que le permite al empresario identificar factores internos: fortalezas de la empresa (puntos fuertes) que deben apoyar para el mejor desarrollo organizacional, y debilidades (puntos débiles) que deben ser superados, la dinámica de esta herramienta es transformar las debilidades en fortalezas es decir cambiar de posición empresarial para un mejor desempeño organizacional. A más de estos aspectos el FODA permite realizar un análisis de los factores de incidencia externa que influyen directamente en la empresa, siendo las amenazas puntos de alta preocupación para el empresario, pues determinan el fracaso de la misma en el mercado y las oportunidades que al ser identificadas permiten establecer proyecciones de crecimiento importantes. Es así que el FODA es conocido como “el análisis profundo de los factores



que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias, alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas o priorizadas posteriormente” (Zabala, 2005, pág. 96)

### **1.3. Gestión por procesos**

#### **1.3.1. Definición**

Para entender lo que es la gestión por procesos Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) la definen como el “diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos.” (Krajewski Ritzman & Malhotra, 2015, pág. 4)

En este caso, este panorama aplicado al mundo de la comercialización de productos, es válido y muy necesario por todas las funciones y responsabilidades que implican, pues permite que se entregue un producto terminado a completa satisfacción del cliente y por ende se genere rentabilidad para los inversionistas. Respeto al tema han surgido varias definiciones entre ellas:

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Excelencia Empresarial, 2015), es claro por tanto que todo proceso tiene un inicio identificado como input, que por lo general son los insumos para realizar los procedimientos de manera secuencial y concluir con un output o salida, que secuencialmente se convierte en el punto de inicio del siguiente procedimiento.

Para Rey Peteriro en su artículo Sinap-sys, los sistemas basados en procesos se definen como la modelización de un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, el propósito final es asegurar que todos los procedimientos de una organización se desarrollen de

forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (Rey, 2015)

La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad. (AEC, 2015)

Por tanto, se puede determinar que los sistemas administrativos, financieros y contables se sustentan en uno de los 8 (ocho) principios de la gestión de la calidad, pues su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Esto permite que las empresas sean más eficientes pues minimizan y optimizan la utilización de recursos logrado mayor efectividad empresarial, pues se disminuyen los tiempos de respuesta y se eleva la rentabilidad de los negocios.

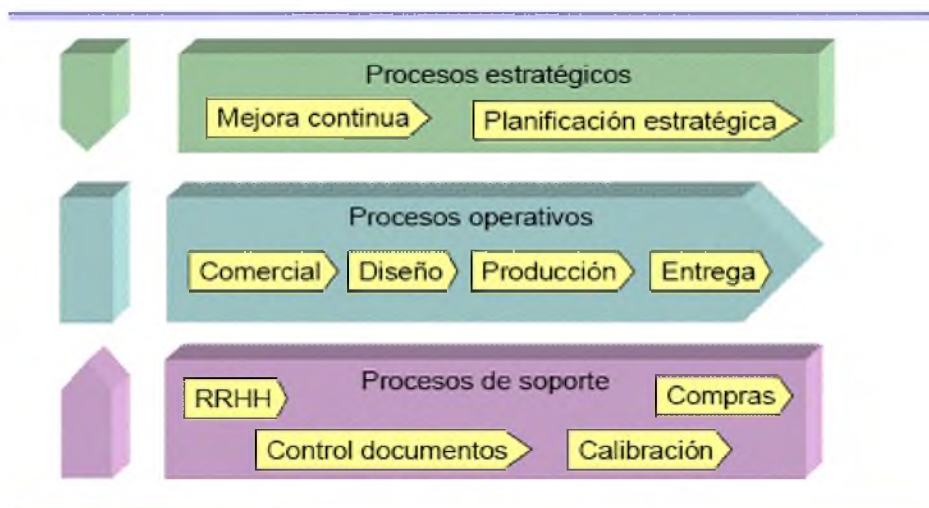
### **1.3.2. Tipos de procesos**

Las organizaciones son entidades que responden a la dinámica empresarial que busca satisfacer las necesidades de sus clientes tanto internos como externos, de allí que la secuencia lógica de realizar procedimientos, actividades y tareas definen el éxito o fracaso de la misma. Por lo que es necesario establecer procesos organizacionales los cual se clasifican en:

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

- **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

La clasificación de procesos dada permite ver como estos se relacionan con los niveles organizacionales, por lo que se debe construir un mapa d procesos, como se aprecia en la siguiente



**Gráfico 4.** Mapa de procesos  
Fuente: Porter, Michael. *Ventaja Competitiva*

### 1.3.3. Cadena de Valor

Como se ha visto, la mayoría de productos o servicios se obtienen de actividades interrelacionadas, por lo cual es importante saber los procesos que abarcan cada uno y su coordinación entre funciones, por lo que es necesaria establecer una “serie interrelacionada de procesos que produce un servicio o producto que satisface a los clientes” (Krajewski Ritzman & Malhotra, 2015, pág. 8), lo que conduce a decir que cada actividad de un proceso debe agregar valor a las actividades anteriores, para evitar desperdicios y costos innecesarios.

Para la determinación de los procesos organizacionales Michael Porter, en su obra *Ventaja Competitiva* propone una herramienta estratégica para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva, identificada con el nombre de “cadena de valor”, la cual permite identificar los procesos gobernantes, de apoyo y primarios de la empresa.



**Gráfico 5.** Cadena de Valor Genérica  
**Fuente:** Porter, Michael. *Ventaja Competitiva*

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **FERRETERÍA CRISTIANCITO**

##### **2.1. Naturaleza de la Investigación**

El tipo de investigación aplicada en el presente trabajo es de “carácter cualitativo” (Hernández Sampieri, 2010), pues el diagnóstico organizacional se lo realiza mediante la aplicación de la metodología de análisis empresarial FODA o DAFO, la misma que se sustenta en un estudio descriptivo de la situación actual de la Ferretería Cristiancito, pudiendo observarse las oportunidades y amenazas; así como, sus fortalezas y debilidades en la actualidad. El enfoque cualitativo mencionado "descubre reacciones y resultados imprevistos; por tanto, un objetivo común de esta investigación es alcanzar conocimientos preliminares de los problemas de investigación" (HAIR, BUSH, Y ORTINAU, 2010, pág. 146).

En referencia a los métodos de investigación se aplicó el método analítico claramente identificado en: el estudio teórico de la propuesta, la determinación de la problemática, con el soporte técnico de una entrevista aplicada al propietario de la empresa en estudio (Anexo 1) y el análisis de la situación actual de la empresa durante la aplicación de la metodología FODA. Complementándose el estudio con el método deductivo, al establecerse un sistema administrativo, financiero y contable para la compañía en estudio.

##### **2.2. Descripción de la empresa**

###### **2.2.1. Datos informativos Ferretería Cristiancito**

**Nombre comercial:** Ferretería Cristiancito

**Persona Natural:** María Dolores Jiménez

**Dirección:** Calle Manuel J. Cobos s/n y Av. Alsacio Northia

- **Provincia:** Galápagos
- **Cantón:** San Cristóbal
- **Ciudad:** San Cristóbal
- **Parroquia:** Puerto Baquerizo Moreno
- **Dirección:** Calle Manuel J. Cobos s/n y Av. Alsacio Northia

- **Teléfonos** 052 521-398
- **Web/correo electrónico:** [cfernandez8\\_4@hotmail.com](mailto:cfernandez8_4@hotmail.com)

### **2.2.2. Antecedentes de empresa**

Según datos proporcionados por el Sr. Iván Fernández Vinueza (promotor), a inicios del año 1993, se identificó el crecimiento de la vivienda y las obras civiles en la Isla San Cristóbal, por lo que los habitantes necesitaban adquirir insumos para la construcción; ante esta necesidad el promotor del negocio viajó hacia la Ciudad de Guayaquil a calificarse con diferentes proveedores ferreteros, y así abastecerse de materiales e insumos para la construcción en el negocio ferretero, además pudo acceder a créditos, y coordinó el envío de la mercadería vía transporte marítimo.

Al iniciar las actividades comerciales el Sr. Fernández obtuvo el Registro Único del Contribuyente RUC como persona natural y su nombre comercial fue Ferretería Cristiancito, alquiló un pequeño local comercial, ubicado en el centro de la Isla, y el 28 de Diciembre del año 1993, abrió las puertas de Ferretería Cristiancito al público, convirtiéndose así en la primera Ferretería en la Isla San Cristóbal, e inicia sus actividades ofreciendo a sus clientes productos de Ferretería y materiales de construcción, desde aquel momento el Sr. Fernández, trabajó en su negocio siempre bajo una administración personal, él era la persona quien realizaba pedidos, pagos a proveedores, atención al cliente, créditos a clientes y todo lo que se refiere al sistema comercial de la empresa.(Anexo 1: entrevista)

Con el transcurso del tiempo el crecimiento del negocio fue un determinante y en la actualidad cuenta con un stock de 1000 artículos que cubren gran parte del mercado de la isla.

En el año del 2006, el Sr. Iván Fernández Vinueza, propietario de la “Ferretería Cristiancito”, adquiere la franquicia del Cemento Chimborazo, a la Unión Cementera Nacional, para distribución exclusiva de cemento en la Isla, en el año 2009, lamentablemente el Sr. Iván Fernández, fallece, por lo que la Ferretería decae en su administración ya que la empresa quedó en manos de

empleados, sufriendo robos, e irresponsabilidad de los mismos, dejando a la Ferretería endeudada y desabastecida.

En el año 2012, el hijo mayor del Sr. Fernández, el Ing. Cristian Fernández, se hizo cargo de la administración de la Ferretería Cristiancito, contratando dos personas de su confianza para atención al cliente y administración y para despacho y bodegaje respectivamente, desde aquel momento se ha venido haciendo una serie de cambios administrativos, financieros y mejoras al servicio al cliente, para poder así pagar las deudas e ir mejorando poco a poco, con la finalidad de prestar un buen servicio, obtener un beneficio y restituir los valores invertidos para poder continuar con la actividad.

### **2.2.3. Filosofía de la empresa Ferretería Cristiancito**

Uno de los primeros parámetros que se debe establecer para poder organizar una entidad es el definir con claridad su filosofía organizacional, siendo esta el conjunto de pautas para regular el comportamiento de los colaboradores organizacionales (accionistas, directivos y colaboradores), los componentes de la filosofía organizacional son la misión, visión, valores y principios corporativos.

- **Misión Organizacional.**

Partiendo de que la misión “es una expresión del propósito de la organización; lo que desea lograr en el entorno más amplio” (Kotler Philip & Gary Armstrong, 2003, pág. 49), es pertinente definir la misión de la Ferretería Cristiancito, para el efecto se deben contestar los siguientes interrogantes: (anexo 1)

¿Quiénes somos?

Somos una empresa comercializadora de bienes y/o productos terminados,

¿Qué ofrecemos?

Brindamos soluciones efectivas para los clientes que requieren construir viviendas y obras civiles.

¿Cuál es el propósito de la Ferretería Cristiancito?

Brindar un buen servicio, para la completa satisfacción del cliente.

¿Qué pretende transferir a sus stakeholders?

Valores invertidos para poder continuar con la actividad, contribuyendo así al progreso de la sociedad y al desarrollo del bienestar social.

**Misión:**

*Empresa comercializadora de productos terminados e insumos para la construcción de viviendas y obras civiles, altamente comprometida con la sociedad y sus colaboradores; sustentada en valores y principios de credibilidad y solvencia para la completa satisfacción de sus clientes.*

- **Visión Organizacional.**

La visión organizacional es “la imagen del futuro deseado” (Alles, 2010, pág. 115), es una proyección en el tiempo, por lo general deja evidenciar como desean ser vistos a largo plazo. La visión es diseñada por los promotores de la empresa, los cuales deben contestar el siguiente interrogante: (anexo 1)

¿Cómo desea verse de aquí a diez años?

Como un negocio próspero que busca y seguirá buscando conseguir ser líder en el mercado, contribuir de una manera eficiente en las necesidades de nuestros clientes, y tener la satisfacción de cumplir continuamente con las metas y objetivos propuestos. (Anexo 1)

**Visión:**

*Empresa líder en el mercado de comercialización de productos terminados e insumos para la construcción de viviendas y obras civiles para la completa satisfacción de sus clientes.*



- **Valores y Principios Organizacionales**

Los valores corporativos permiten establecer una adecuada relación entre los grupos de referencia que están relacionados directamente con la empresa y los principios que permiten definir las acciones internas de la organización, en el caso de la Ferretería Cristiancito, son declarados los siguientes:

- Calidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Originalidad
- Honestidad
- Perseverancia

- **Slogan**

Como último elemento de la filosofía organizacional es el slogan, con la finalidad de crear una imagen de la empresa en la mente del consumidor, siendo el siguiente:

*“Ferretería Cristiancito construyendo junto a usted....”*

#### **2.2.4. Línea de Negocio de la empresa Ferretería Cristiancito**

La línea de negocio de la empresa Ferretería Cristiancito se centra en la comercialización de productos ferreteros o insumos para la construcción, siendo estos:

- Cemento
- Piedra, ripio, cascajo, piedra bola, arena blanca, azul y negra
- Varillas (hierro)
- Materiales de Ferretería en general.

#### **2.2.5. Infraestructura de la empresa Ferretería Cristiancito**

La empresa Ferretería Cristiancito, luego de 22 años de comercializar productos para la construcción ha logrado adquirir la siguiente infraestructura:

- Una Bodega de 194.6 m<sup>2</sup>, exclusiva para guardar el cemento y materiales de Ferretería dados de baja.
- Un local comercial 140 m<sup>2</sup>, perchas atención al cliente.
- Una bodega de 55 m<sup>2</sup>. materiales de construcción.

- Un terreno 120 m<sup>2</sup>, varillas de hierro, madera y tubos.

### **2.3. Análisis empresarial**

El análisis empresarial consiste en la investigación de la entidad desde dos perspectivas: la primera, un análisis de factores externos o conocido como diagnóstico externo y la segunda que es el estudio de los factores internos, siendo estos las fortalezas y debilidades. Como se describe a continuación:

#### **2.3.1. Análisis Externo**

El análisis externo permite estudiar factores exógenos a las organizaciones, desde varios ámbitos de acción: el económico en el cual se analizan indicadores económicos como son la inflación, las tasas de interés, Producto Interno Bruto PIB a fin de conocer el movimiento económico externo de la empresa. Factores político legales y sociales.

- **Factores Económicos**

#### **Inflación:**

En el caso del presente estudio el indicador económico conocido como “inflación” es uno de los que determinan la adquisición de productos ferreteros o insumos para la construcción, pues este “es medido estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (BCE, 2015), siendo el impacto alto en la decisión de compra de los clientes de la Ferretería Cristiancito, tomándose en consideración la inflación a septiembre del 2015 para el presente estudio que es del 3,78%.

**Tabla 1. Inflación**

FECHA	VALOR (%)
Septiembre-30 -2015	3,78%
Agosto-31-2015	4,14%
Julio-31-2015	4,36%
Junio-30-2015	4,87%
Mayo-31-2015	4,55%
Abril-30-2015	4,32%
Marzo-31-2015	3,76%
Febrero-28-2015	4,05%
Enero-31-2015	3,53%
Diciembre-31-2014	3,67%
Noviembre-30-2014	3,76%
Octubre-31-2014	3,98%
Septiembre-30 -2014	4,19%

Fuente: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

### **Tasas de Interés**

La tasa de interés es considerada “como el rendimiento porcentual que se paga durante algún periodo contra un préstamo seguro, al que rinde cualquier forma de capital monetario en un mercado competitivo libre de riesgos, o en el que todos los riesgos están ya asegurados mediante primas”. (Ortiz Soto, 2001, pág. 127)

Es decir, es la cantidad monetaria que se paga por el uso del dinero ajeno. Existen dos tipos de tasas de interés descritas a continuación:

#### **a. Tasa de interés activa**

Se denomina tasa activa al rubro porcentual que se paga a una entidad financiera por la prestación de dinero; para el caso de la presente propuesta poder financiarla. La tasa activa vigente para préstamos de inversión es de 9,11 puntos porcentuales dato referencial para el estudio financiero de ésta investigación.

**Tabla 2.** Tasa de interés activa

FECHA	VALOR (%)
Octubre-31-2015	9,11%
Septiembre-30 -2015	8,06%
Agosto-31-2015	8,06%
Julio-31-2015	8,54%
Junio-30-2015	8,70%
Mayo-31-2015	8,45%
Abril-30-2015	8,09%
Marzo-31-2015	7,31%
Febrero-28-2015	7,41%
Enero-31-2015	7,84%
Diciembre-31-2014	8,19%
Noviembre-30-2014	8,13%
Octubre-31-2014	8,34%
Septiembre-30 -2014	7,86%
Agosto-31-2014	8,16%
Julio-31-2014	8,21%
Junio-30-2014	8,19%
Mayo-31-2014	7,64%

Fuente: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

### **b. Tasa de interés pasiva**

La tasa pasiva hace referencia al valor monetario que paga una entidad bancaria al cuenta ahorrista cuando éste decide dejar su dinero en depósito para que gane un porcentaje adicional, es decir que es el valor porcentual que una entidad financiera cubre a sus cuenta de ahorro.

En otros términos la tasa de interés pasiva es identificada como el rubro que permite determinar el costo de oportunidad de una propuesta de inversión. Para el presente caso es de se ha considerado el último dato referencial que es de 4,98% a octubre de 2015.

**Tabla 3.** Tasa de interés pasiva

FECHA	VALOR (%)
Octubre-31-2015	4,98%
Septiembre-30 -2015	5,55%
Agosto-31-2015	5,55%
Julio-31-2015	5,54%
Junio-30-2015	5,48%
Mayo-31-2015	5,51%
Abril-30-2015	5,39%
Marzo-31-2015	5,31%
Febrero-28-2015	5,32%
Enero-31-2015	5,22%
Diciembre-31-2014	5,18%
Noviembre-30-2014	5,07%
Octubre-31-2014	5,08%
Septiembre-30 -2014	4,98%
Agosto-31-2014	5,14%
Julio-31-2014	4,98%
Junio-30-2014	5,19%
Mayo-31-2014	5,11%

Fuente: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

### **PIB industria construcción:**

Para conocer el aporte económico de las actividades comerciales relacionadas a la Ferretería Cristiancito es necesario analizar el PIB de la industria constructora, pues ésta constituye el grupo objetivo de la empresa en estudio. El PIB de la construcción presenta una tendencia a la alza, así lo manifiesta el diario El Universo, en su publicación del 23 de febrero de 2015, donde se manifiesta que “el Ecuador ocupa el octavo lugar en el ranking de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC), entre 18 países, en cuanto a bienes y servicios producidos por ese sector”. (El Universo, 2015)

De acuerdo con la FIIC, Ecuador generó en el 2013 un PIB de construcción de \$ 8.029 millones. La cifra representa el 2,39% de todo lo que se construyó en América Latina. (El Universo, 2015), esto se debe a factores como la “demanda de vivienda, infraestructura, crecimiento del sector urbano y de la

población, participación de entidades públicas al otorgar créditos hipotecarios como el BIESS”. (Market Watch, 2012) (BIESS, 2012)

#### - **Factores Político Legales**

Las decisiones políticas han generado una relativa estabilidad a nivel país, los objetivos planteados en el Plan Nacional del Buen Vivir, y la Constitución buscan construir un país diferente y productivo. Las políticas actuales buscan “una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir, el Sumak Kawsay, con una sociedad que respete, en todas sus dimensiones, la dignidad de las personas y las colectividades” (Buen Vivir, 2013)

Desde el punto de vista político, el Ecuador es un país soberano democrático gobernado por Rafael Correa Delgado, posee 5 funciones estatales que son: ejecutiva, legislativa, judicial, electoral y de transparencia y control. Se cuenta con fuertes regulaciones y sistemas de control, que buscan se cumplan los cambios, que de acuerdo a las reformas le tocan reestructurar como ley de contrataciones, la elevación de sueldos y salarios. Así como el pago de impuestos y demás aranceles para poder mantener sus empresas activas.

A pesar de las decisiones políticas la expansión del servicio de la empresa en estudio, es una oportunidad de negocio, pues el Gobierno de Rafael Correa está impulsando el desarrollo del sector de la construcción por lo que se procura que el grupo objetivo es cada vez mayor.

#### - **Factores Sociales**

Los factores sociales de mayor evidencia en el país son el desempleo del cual se ha degenerado situaciones de pobreza que afectan a la ciudadanía en general, es así que el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC la pobreza a nivel nacional para el primer trimestre del 2015:

Se ubicó en 24,12% en comparación al 24,55% de marzo de 2014, la reducción de 0,43 puntos porcentuales no es estadísticamente significativa. Para el mismo periodo, la pobreza a nivel rural varió de 40,91% en 2014 a 43,35% en 2015, con un

incremento no significativo de 2,43 puntos porcentuales. La pobreza urbana en marzo de 2015 fue de 15,07%, cifra estadísticamente igual al 16,75% de marzo de 2014. Cuenca es el dominio auto-representado con menor tasa de pobreza (5,32%), mientras que Machala la de mayor incidencia (15,09%). [...]El Coeficiente de Gini<sup>1</sup>, se ubicó en marzo de 2015 en 0,455 a nivel nacional, 0,431 en el área urbana y en 0,452 en el área rural. (INEC, 2015)

Si bien es cierto que la pobreza es un problema social que limita el desarrollo comercial, productivo del país, los esfuerzos del Gobierno de Rafael Correa ha promovido el desarrollo del sector construcción, pues las empresas públicas empeñadas en brindar mayores y mejores servicios a la comunidad asignan gran parte de su presupuesto a la construcción de hospitales, edificios de servicio al público, carreteras, entre otros. Factor totalmente favorable para la empresa Ferretería Cristiancito.

### **2.3.2. Análisis Interno**

Para realizar el diagnóstico interno de la empresa Ferretería Cristiancito se aplicó la metodología de análisis empresarial FODA, (en inglés SWOT), la cual permitió examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, desde dos punto de vista: el primero que hace referencia a la evaluación de factores externos (O-A) y la de factores internos (D-A)

#### **- Evaluación de factores externos**

Para realizar la evaluación de factores externos se tomó en consideración los parámetros analizados en el análisis externo (económicos, político – legales, sociales), de los cuales se seleccionó aquellos que tienen impacto en el desarrollo comercial de la Ferretería Cristiancito, desde dos ángulos de relación: oportunidades y amenazas, como se aprecia en la Matriz de Evaluación de Factores externos. Cuyo estudio permitió evidenciar que las oportunidades presentan un peso ponderado de 1,99, que en comparación a los amenazas con un peso de 0,55 puntos porcentuales, determinar un

---

<sup>1</sup> El coeficiente de Gini es una medida que resume la manera en la que se distribuye el ingreso per cápita entre los habitantes de la población, mide el grado de desigualdad en la distribución del ingreso.

panorama favorable para impulsar el desarrollo económico y comercial de la Ferretería Cristiancito. Siendo el peso ponderado de factores externos de 2,45 puntos porcentuales que representan ser favorables para la generación de estrategias.

**Tabla 4.** Matriz de evaluación de factores externos MEFE

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - MEFE**

N°	Factores Externos Claves	Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	El enfoque legal al cumplimiento de los objetivos del Plan del Buen Vivir-	0,05	3	0,15
2	Tasas de interés accesibles para préstamos de inversión.	0,10	4	0,4
3	PIB del sector de la construcción con tendencia a la alza.	0,10	4	0,4
4	Estandarización de los parámetros de fiscalización en empresas públicas.	0,05	3	0,15
5	Generación de proyectos constructivos en las empresas públicas.	0,10	4	0,4
6	Tendencia del Gobierno actual de impulsar la adquisición de vivienda.	0,10	4	0,4
<b>PESO PONDERADO OPORTUNIDADES</b>		<b>0,50</b>		<b>1,9</b>
N°	<b>AMENAZAS</b>	Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
1	Fluctuación de la inflación con tendencia a la alza.	0,15	1,00	0,15
2	Elevación de aranceles tributarios y permisos de funcionamiento.	0,15	1,00	0,20
3	Derivación de la inversión de estado en proyectos no relacionados a la construcción.	0,15	1,00	0,15
4	Ingreso al mercado de empresas similares.	0,05	1,00	0,05
<b>PESO PONDERADO AMENAZAS</b>		<b>0,50</b>		<b>0,55</b>
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>1,00</b>		<b>2,45</b>
<b>Escala de Valoración:</b>				
1 Amenaza importante				
2 Amenaza menor				
3 Oportunidad menor				
4 Oportunidad importante				

Elaborado por: Los autores



### - **Evaluación de factores internos**

A diferencia del estudio de factores externos, se han considerado dos ejes de investigación, el primero relacionado a las fortalezas y el segundo a las debilidades, analizados estos aspectos con relación a las capacidades administrativas, financiera, del talento humano y de mercadeo de la empresa Ferretería Cristiancito.

Una vez analizados cada uno de los factores se pudo determinar que las fortalezas de la Ferretería Cristiancito se centran en la iniciativa y predisposición de los propietarios en mejorar su situación actual, sustentados en su amplia curva de experiencia, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes cautivos para mantenernos dentro de su cartera y captar nuevos compradores; dando una ponderación de fortalezas de 1,45 puntos porcentuales.

Mientras que las debilidades de mayor énfasis son: la carencia de un sistema de operación formal que permita minimizar los desperdicios, poca claridad y definición de procesos administrativos, financieros y contables, no poseen sistemas de regulación y control, sus sistemas de contratación son empíricos lo cual debilita el rendimiento de desempeño de sus colaboradores, y en la capacidad financiera no posee un proceso definido pues la contabilidad es externa y no permite evidenciar controles. Lo cual hace que sea visto como un negocio informal, alejado de una percepción empresarial de alto rendimiento y efectividad, siendo las debilidades ponderadas en 0,60 puntos porcentuales.

Los resultados generales en cuanto a los factores internos es de 2,10%; es decir, se requiere proponer mejoras para dinamizar y controlar las áreas administrativas, financieras y contables, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 5.** Matriz de evaluación de factores internos MEFI

<b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS - MFI</b>				
<b>FACTORES DE ANÁLISIS</b>		<b>Peso (0,1 a 1)</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>Capacidad Administrativa</b>				
1	Iniciativa y predisposición de los propietarios en invertir para mejorar su posición actual.	0,10	4	0,4
2	Infraestructura propia y bien distribuida.	0,10	3	0,3
3	Incremento de productos nuevos, novedosos y de acuerdo a la demanda de los clientes.	0,05	3	0,15
4	Amplia curva de experiencia	0,05	4	0,2
<b>Capacidad Financiera</b>				
5	Personal idóneo en el área financiera	0,05	4	0,2
<b>Capacidad de Mercadeo</b>				
6	Grupo objetivo hasta el momento el sector público y en constante crecimiento.	0,05	4	0,2
<b>TOTAL PONDERACIÓN FORTALEZAS</b>		<b>0,40</b>		<b>1,45</b>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>Peso (0,1 a 1)</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Capacidad Administrativa</b>				
1	Sistema de Operación hasta el momento es informal	0,10	1	0,1
2	No posee un sistema de control en ningún área.	0,05	1	0,05
3	Procesos de administración, financiera y contable informales, poco claros y repetitivos.	0,10	1	0,1
<b>Capacidad del Talento Humano</b>				
4	Carencia de reglamento interno	0,05	1	0,05
5	Sistemas de contratación empíricos no aplican procedimientos técnicos.	0,05	1	0,05
<b>Capacidad Financiera Contable</b>				
6	Ventas diarias se las registra en una bitácora y se cierra caja al final del día.	0,05	2	0,1
7	Situación financiera - contable debilitada en proceso de crecimiento.	0,05	1	0,05
<b>Capacidad de Mercadeo</b>				
8	Carencia de procedimientos y parámetros de despachos de productos a clientes.	0,10	1	0,1
<b>Capacidad Tecnológica</b>				
9	Capacidad tecnológica deficiente.	0,05	1	0,05
<b>PONDERACIÓN TOTAL DEBILIDADES</b>		<b>0,60</b>		<b>0,65</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,10</b>

Elaborado por: Los autores

La escala de ponderación para el análisis de los factores internos es como sigue:

- 1 Debilidad importante
- 2 Debilidad menor
- 3 Fortaleza menor
- 4 Fortaleza importante

## 2.4. Análisis FODA

El FODA identificado por varios autores como DAFO, es una herramienta metodológica utilizada a nivel empresarial para realizar procesos de diagnóstico situacional de las entidades, a fin de conocer su posición frente a dos factores:

- a. **Externos:** al referirse a las oportunidades que se pueden aprovechar para mejorar la situación actual, las amenazas para evadirlas y evitar que produzcan desfases en los procesos de organización y dirección empresarial; e
- b. **Internos:** siendo estos las fortalezas que son todos los aspectos positivos y de mayor preponderancia organizacional y debilidades al referirse a las áreas más vulnerables.

El FODA instrumento metodológico permite analizar los factores mencionados y a través de su matriz de cruce de factores (tabla 6) y formular acciones estratégicas para mejorar la posición actual de la empresa, siendo estas:

- **Estrategias FO:** aprovechan las oportunidades para generar acciones que fortalezcan la posición de la entidad.
- **Estrategias FA:** utiliza las fortalezas como escudo protector, para evitar que la organización se vea afectada por las amenazas.
- **Estrategias DO:** permite cambiar la posición de debilidad a fortaleza a través del uso de oportunidades existentes.
- **Estrategias DA:** son las más complicadas de formular, pues si la empresa presente debilidades estas al enfrentarse a las amenazas caen en el cuadrante de alta vulnerabilidad, por lo que las acciones de innovación, evasión y creatividad son determinantes para generar

estrategias que permitan cambiar la posición de debilidad y evadir las amenazas.

**Tabla 6. Matriz FODA**

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4
		<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>El enfoque legal al cumplimiento de los objetivos del Plan del Buen Vivir.</p> <p>Tasas de interés accesibles para préstamos de inversión.</p> <p>PIB del sector de la construcción con tendencia a la alza.</p> <p>Estandarización de los parámetros de fiscalización en empresas públicas.</p> <p>Generación de proyectos constructivos en las empresas públicas.</p> <p>Tendencia del Gobierno actual de impulsar la adquisición de vivienda.</p>						<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Fluctuación de la inflación con tendencia a la alza.</p> <p>Elevación de aranceles tributarlos y permisos de funcionamiento.</p> <p>Derivación de la inversión de Estado en proyecto no relacionados a la construcción.</p> <p>ingreso al mercado de empresas similares.</p>			
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1 Iniciativa y predisposición de los propietarios en invertir para mejorar su posición actual.</p> <p>F2 Infraestructura propia y bien distribuida.</p> <p>F3 Incremento de productores nuevos, novedosos y de acuerdo a la demanda de los clientes.</p> <p>F4 Amplia curva de experiencia</p> <p>F5 Personal idóneo en el área financiera</p> <p>F6 Grupo objetivo hasta el momento el sector público y en constante crecimiento.</p>		<p>Capitar mayor cantidad de clientes elevando su nivel de satisfacción mediante la determinación de procedimientos interno. (F1, F2, F3, F6; O2, O5, O6)</p>						<p>Establecer políticas, normas y procedimientos, dando un fuerte énfasis a las áreas administrativa, financiera y contable. (F1, F2, F3, F4, F6; A3, A4)</p>			
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1 Sistema de Operación hasta el momento es informal</p> <p>D2 No posee un sistema de control en ningún área.</p> <p>D3 Procesos de administración, financiera y contable informales, poco claros y repetitivos.</p> <p>D4 Carencia de reglamento interno</p> <p>D5 Sistemas de contratación empíricos no aplican procedimientos técnicos.</p> <p>D6 Ventas diarias se las registra en una bitácora y se cierra caja al final del día.</p> <p>D7 Situación financiera - contable debilitada en proceso de crecimiento.</p> <p>D8 Carencia de procedimientos y parámetros de despachos de productos a clientes.</p> <p>D9 Capacidad tecnológica deficiente.</p>		<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Establecer alianzas con proveedores y clientes externos para ampliar la cartera y mejorar los ingresos de Ferrería Cristancito. (D1, D3, D6, D8; O1, O5, O6),</p>						<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Diseñar un sistema administrativo, financiero y contable que permita evidenciar los procedimientos de cada área a fin de minimizar desperdicios y elevar la satisfacción del clientes. (D1, D2, D3, D6, D8, D9; A3, A4)</p>			

Elaborado por: Los autores

## **2.5. Determinación de la Propuesta Estratégica**

Como resultado del cruce de factores en la matriz FODA o DAFO, se ha determinado la propuesta estratégica del presente proyecto, cuya finalidad es el mejorar la situación actual de la Ferretería Cristiancito, eliminando las debilidades con el aprovechamiento de las fortalezas; evadiendo las amenazas, por lo que se propone desarrollar en la propuesta las siguientes estrategias:

- **Estrategia FO**

Captar mayor cantidad de clientes elevando su nivel de satisfacción mediante la determinación de procedimientos interno. (F1,F2,F3,F6:O2,05,06)

- **Estrategia FA**

Establecer políticas, normas y procedimientos, dando un fuerte énfasis al área de atención al cliente y de Comercialización. (F1,F2,F3,F4,F6:A3,A4)

- **Estrategia DO**

Establecer alianzas con proveedores y clientes externos para ampliar la cartera y mejorar los ingresos de Ferretería Cristiancito. (D1,D3,D6,D8:O1,O5,O6),

- **Estrategia DA**

Diseñar un sistema administrativo, financiero y contable que permita evidenciar los procedimientos de cada área a fin de minimizar desperdicios y elevar la satisfacción del clientes. (D1,D2,D3,D6,D8,D9:A3,A4)

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. Generalidades de la Propuesta**

##### **3.1.1. Nombre de la Propuesta**

SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA FERRETERÍA CRISTIANCITO.

#### **3.2. Objetivos de la propuesta**

##### **3.2.1. Objetivo general**

Dotar a la empresa Ferretería Cristiancito un Sistema Administrativo, Financiero y Contable basado en los procedimientos y protocolos para el mejoramiento de sus operaciones empresariales, a fin de optimizar recursos y mejorar los niveles de rentabilidad.

##### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Realizar el levantamiento de información de los procesos administrativos, financieros y contables de la Ferretería Cristiancito.
- Jerarquizar procesos administrativos, financieros y contables de acuerdo a su magnitud y alcance.
- Diseñar un sistema administrativo, financiero y contable para la empresa Ferretería Cristiancito.
- Establecer la factibilidad financiera de la implementación del sistema administrativo, financiero y contable para la empresa Ferretería Cristiancito.

#### **3.3. Estructura de la propuesta**

La propuesta se encuentra estructurada por tres fases, las mismas que inician con la determinación de la estructura organizacional, para luego establecer los procesos de cada una de las áreas, a través de la jerarquización de los mismos.

Identificación de los procesos administrativos, financieros y contables de la empresa Ferretería Cristiancito y concluye con el estudio financiero de la implementación como de la misma.



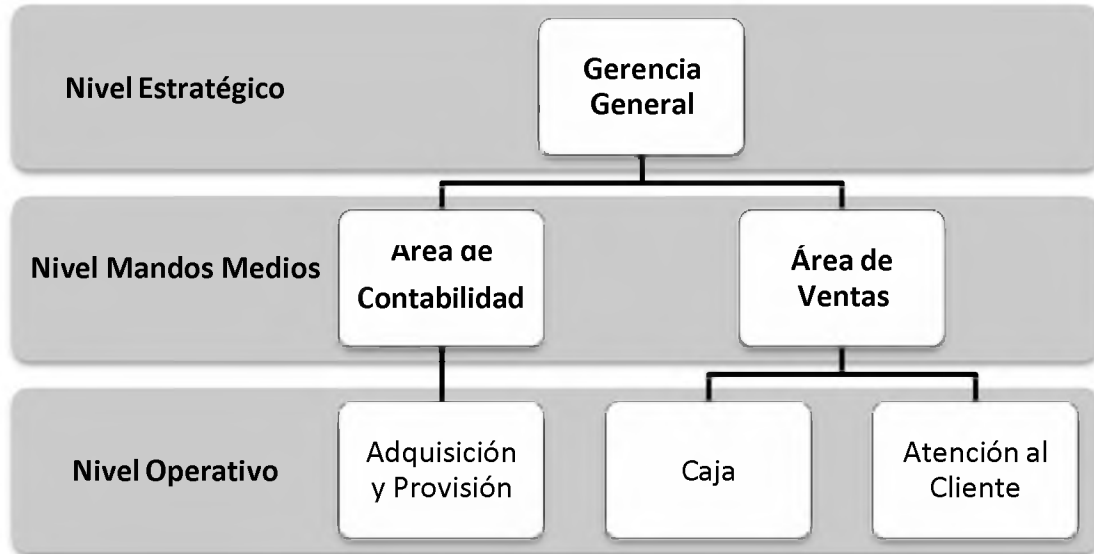
**Gráfico 6.** Estructura de la Propuesta  
Elaborado por: Los autores

### **3.4. Estructura Organizacional**

#### **3.4.1. Orgánico Estructural**

Según Fleitman “la organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran” (Fleitman, 2000, pág. 246), esta disposición departamental permite definir la estructura orgánica de una empresa, por lo que la Ferretería Cristiancito se encuentra estructurada por las siguientes áreas: administrativa y ventas, con un área de apoyo externo que realiza la contabilidad, como se aprecia a continuación:





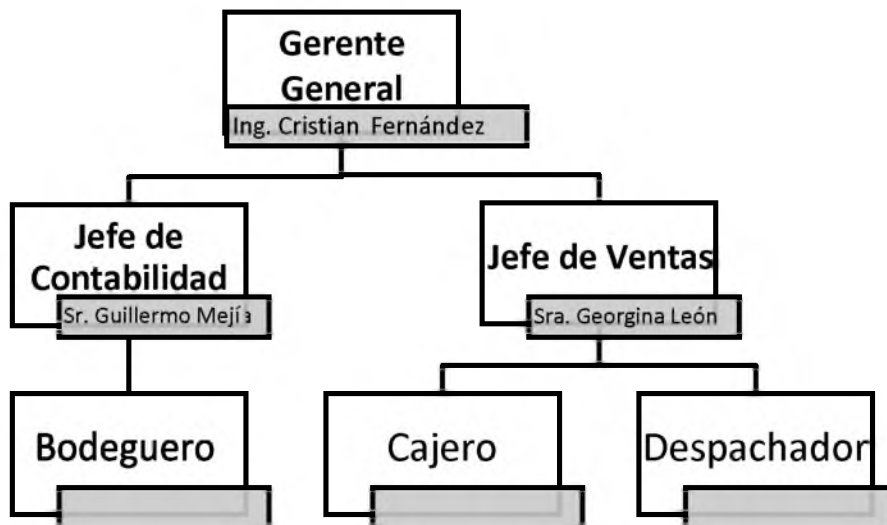
**Gráfico 7.** Orgánico Estructural Ferreteria Cristiancito

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

### 3.4.2. Orgánico Posicional

El orgánico posicional define las líneas de mando y los niveles jerárquicos de una organización, en el caso de la empresa Ferreteria Cristiancito, el orgánico posicional propuesto, establece la jerarquía y la forma como los colaboradores deben actuar y realizar sus actividades, estableciéndose claramente los jefes funcionales y gerencia general.



**Gráfico 8.** Orgánico Posicional Ferreteria Cristiancito

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Los autores

### **3.4.3. Orgánico Funcional**

El orgánico funcional, constituye un instrumento administrativo que define las funciones de cada una de las áreas de la organización para dar cumplimiento a la filosofía organizacional. A continuación se establecen las funciones de cada una de las áreas de la empresa Ferretería Cristiancito.

- **Gerencia general:**

Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, su principal función se centra en la gestión general de la organización, bajo criterios de solvencia, prudencia y rentabilidad financiera. Por lo que monitorea los avances de las áreas funcionales, determina el alcance de los objetivos organizacionales y toma decisiones dentro de la empresa. Al ser la empresa Ferretería Cristiancito un micro emprendimiento con dos áreas de apoyo: contable y de ventas, la Gerencia General asume las funciones administrativas como son la contratación y control del personal.

- **Área de Contabilidad**

La función del área de Contabilidad es realizar el proceso contable desde la journalización de documentos, hasta la presentación de los estados financieros a los principales órganos de control.

- **Área de Ventas**

La función genérica del área de ventas es la comercialización y entrega de los productos a los clientes, sin perder de vista la satisfacción del cliente final, generando fidelidad del mismo.

### **3.5. Jerarquización de Procesos Ferretería Cristiancito**

#### **3.5.1. Identificación de procesos**

La empresa Ferretería Cristiancito carece de manuales de procedimientos debido a que en su generalidad son administradas empíricamente por la Gerencia

General (propietario) quien conoce del negocio; lo que deja en evidencia que no se encuentran establecidos sus procesos de manera técnica.

Por lo tanto el presente trabajo de investigación permitirá el mejoramiento de los procesos administrativos y financiero de la empresa en estudio, y de esta manera se obtendrá un modelo de administración acorde a sus requerimientos.

De acuerdo a la distribución orgánica la empresa Ferretería Cristiancito presenta los siguientes procesos:

- Proceso administrativo (gerencia general)
- Proceso de contabilidad
- Proceso de ventas

### **3.5. Jerarquización de Procesos**

Jerarquizar procesos es determinar los niveles jerárquicos de los mismos en la organización, para el efecto se debe partir de la Cadena de Valor Genérica en la que se aprecian los procesos gobernantes, de apoyo y primarios. Este diagrama deja ver un sistema de actividades interdependientes y complementarias, identificando aquellas actividades que generan valor a los procesos, y que están relacionadas por eslabones. Según Michael Porter se establece el “nivel de desagregación de eslabones de su propuesta es insuficiente para poder hacer un diagnóstico del perfil empresarial”(PORTER, 2009, pág.177)

La cadena de valor es el instrumento propuesto por Porter para identificar las habilidades críticas para la consecución de ventajas competitivas perdurables. Esta herramienta sirve de guía para reflexionar sobre todas y cada una de las actividades y procesos que se realizan en el interior de la unidad de negocio. La Cadena de Valor de la Ferretería Cristiancito presenta los siguientes procesos:

**1. Procesos Gobernantes:**

- Planeación estratégica

**2. Procesos de Apoyo:**

- Procesos de Recursos Humanos
- Procesos de Contabilidad
- Proceso de implementación Tecnológica

**3. Proceso Primarios:**

- Determinación de la demanda de productos ferreteros.
- Adquisición de productos
- Venta de productos
- Publicidad, y
- Control de post venta.



Macro Procesos de cobertura de la propuesta

**Gráfico N° 9.** Cadena de Valor Genérica de la "Ferretería Cristiancito"  
 Fuente: Estrategia Competitiva de Michael Porter  
 Elaborado por: Los autores

**Cuadro 1.** Cadena de Valor Genérica

 <p><b>Actividades de Apoyo</b> “Denominadas secundarias son actividades de apoyo, auxiliares o externas”</p>	Planificación (Infraestructura)	Planificación estratégica
	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	Reclutamiento Selección e Inducción Capacitación / Motivación
	<b>Gestión Financiera</b>	Adquisición y provisión Control de Bodega Contabilidad
	Gestión de Tecnología, innovación y Desarrollo	Implementación tecnológica
 <p><b>Actividades Primarias</b> “Se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio de post venta”</p>	Logística de Entrada	Demanda
	Operaciones	Adquisición de Material Ferretero
	Logística de Salida	Ventas
	Marketing y Ventas	Publicidad y marketing
	Control	Control de post – venta

**Fuente:** Estrategia Competitiva de Michael Porter  
**Elaborado por:** Los autores

### 3.6. Manual de Procedimientos Gestión Administrativo

## FERRETERÍA CRISTIANCITO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### PRESENTACIÓN

La empresa Ferretería Cristiancito, es una organización de carácter familiar que por su tamaño se la considera un micro emprendimiento, debido a la forma de constitución carece de un manual de procedimientos para la contratación de personal, siendo esta una de las funciones prioritarias de la gestión administrativa que se encuentra a cargo de la Gerencia General, a fin de mejorar el nivel de rendimiento del personal y el clima organizacional.

#### 1. Objetivo del Manual:

Definir los procedimientos para la contratación del personal idóneo y para cada una de las áreas de la empresa.

#### 2. Responsable del Procedimiento:

Gerente General

#### 3. Políticas para la aplicación:

- Se deberá cumplir con cada uno de los procedimientos establecidos y diagramados para la gestión del talento humano.
- Para una adecuada contratación se deberá realizar previamente una planificación en el área de RRHH. (procedimiento 1)

#### 4. Indicadores

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
Eficiencia de la Gestión Administrativa.	<b>Cuantitativo:</b> Número de procesos administrativos implementados.	<b>PORCENTAJE (%)</b>

## **5. Descripción de funciones de los involucrados en la Gestión Administrativa**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

#### **CARGO: GERENTE GENERAL**

##### **Responsabilidad:**

El Gerente General es el Representante Legal de la Ferretería y tendrá a su cargo la dirección y la administración de la misma. Siendo por tanto la responsabilidad de la “representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa en todas las actividades que ésta se encuentre involucrada”, las funciones de la Gerencia en el proceso administrativo se relaciona con cuatro funciones claramente definidas:

#### **1. PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA FERRETERÍA.**

- 1.1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Ferretería en cualquier ámbito.
- 1.2. Establecer políticas de adquisición, crédito y venta de productos.
- 1.3. Coordinar, dirigir y controlar las actividades de sus subordinados.
- 1.4. Consolidar y estructura el Plan Estratégico de la Ferretería
- 1.5. Realizar acciones de negociación a fin de captar nuevos clientes.
- 1.6. Relacionarse y planificar acciones de negociación con los proveedores de productos ferreteros.
- 1.7. Hacer estudios de mercado para conocer la posición de la competencia.
- 1.8. Realizar estudios sobre fuentes y usos de los recursos económicos de la empresa.
- 1.9. Decidir sobre el uso adecuado de los recursos que posee la Ferretería.
- 1.10. Tomar decisiones sobre inversiones y uso de recursos de la Ferretería, previa la aprobación de los accionistas.
- 1.11. Realizar procesos de seguimiento y control a fin de mejorar la calidad de atención al cliente y garantizar la rentabilidad del negocio.
- 1.12. Definir protocolos y procedimientos en el área administrativa, financiera y contable para mantener un mejor nivel de seguimiento y control empresarial.



- 1.13. Establecer y aprobar junto con los accionistas las políticas y estrategias para el mejor funcionamiento de la Ferretería.
- 1.14. Establecer las necesidades de contratación de personal.
- 1.15. Elaborar el plan del proceso de contratación de personal.
- 1.16. Contratar y realizar el proceso de inducción del nuevo personal contratado.
- 1.17. Tomar decisiones que estén relacionadas con la dirección administrativa, financiera y contable de la Ferretería.
- 1.18. Garantizar el crecimiento financiero y de posicionamiento de mercado de la Ferretería.

## **2. ORGANIZAR LAS ACCIONES ESTABLECIDAS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.**

- 2.1. Definir la estructura orgánica de la empresa y difundirla a sus colaboradores.
- 2.2. Establecer con claridad el orgánico posicional y funcional de la ferretería para alcanzar mejores niveles de organización y cumplimiento de las actividades.
- 2.3. Realizar procesos de organización de régimen interno de la empresa.
- 2.4. Hacer uso de los medios de representación legal de la Ferretería, como es el sello de identificación de la misma.
- 2.5. Recepar, analizar y contestar la correspondencia correspondiente a la empresa.
- 2.6. Controlar las actividades del área contable cuidado día a día los procesos de contabilidad.
- 2.7. Establecer procedimientos internos para optimizar recursos y evitar desperdicios, procurando el mejor funcionamiento de la Ferretería.
- 2.8. Elaborar y poner a consideración de los accionistas el Reglamento interno de la empresa.
- 2.9. Realizar trámites y garantizar la aprobación de los permisos para el adecuado funcionamiento de la Ferretería.

## **3. DIRIGIR, LIDERAR Y DELEGAR FUNCIONES EN LA EMPRESA.**

- 3.1. Analizar periódicamente y de acuerdo a las necesidades de la Ferretería el manual de procedimientos y delegar funciones a sus colaboradores de acuerdo a sus capacidades.
- 3.2. Actualizar el manual de funciones.
- 3.3. Delegar, coordinar y dirigir las funciones de cada uno de sus colaboradores.
- 3.4. Liderar procesos de negociación para mejorar los ingresos de la Ferretería.

#### **4. REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y CONTROL.**

- 4.1. Establecer sistemas y procedimientos de seguimiento y control de los colaboradores de la Ferretería.
- 4.2. Observar y controlar cada una de las actividades de los empleados.
- 4.3. Controlar las funciones de cada uno de sus colaboradores.
- 4.4. Emitir informes periódicos a los accionistas sobre la evolución y el crecimiento de la empresa.

### **6. Diagramación de procesos administrativos**

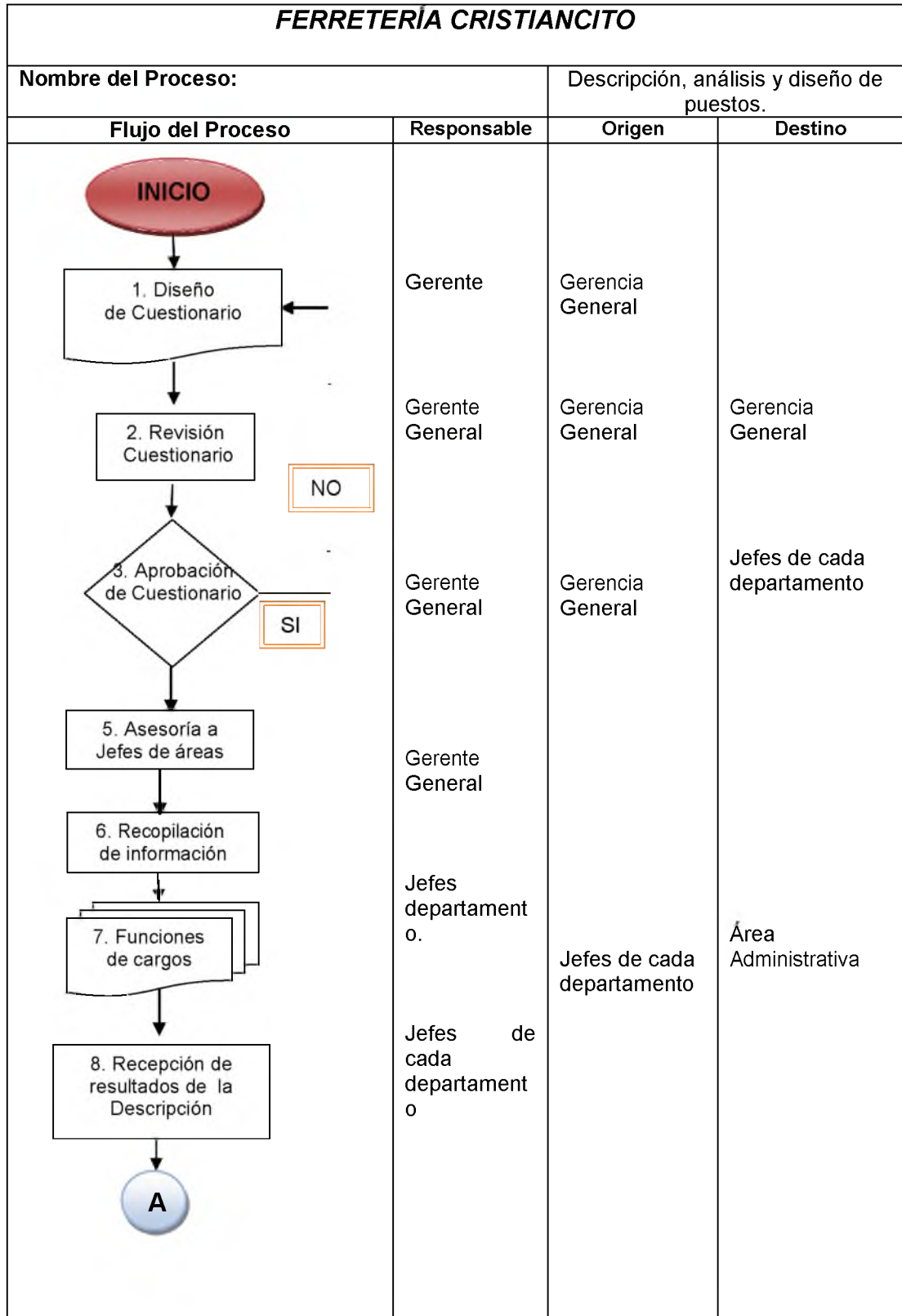
#### **6.1.1. Proceso de planeación de recursos humanos**

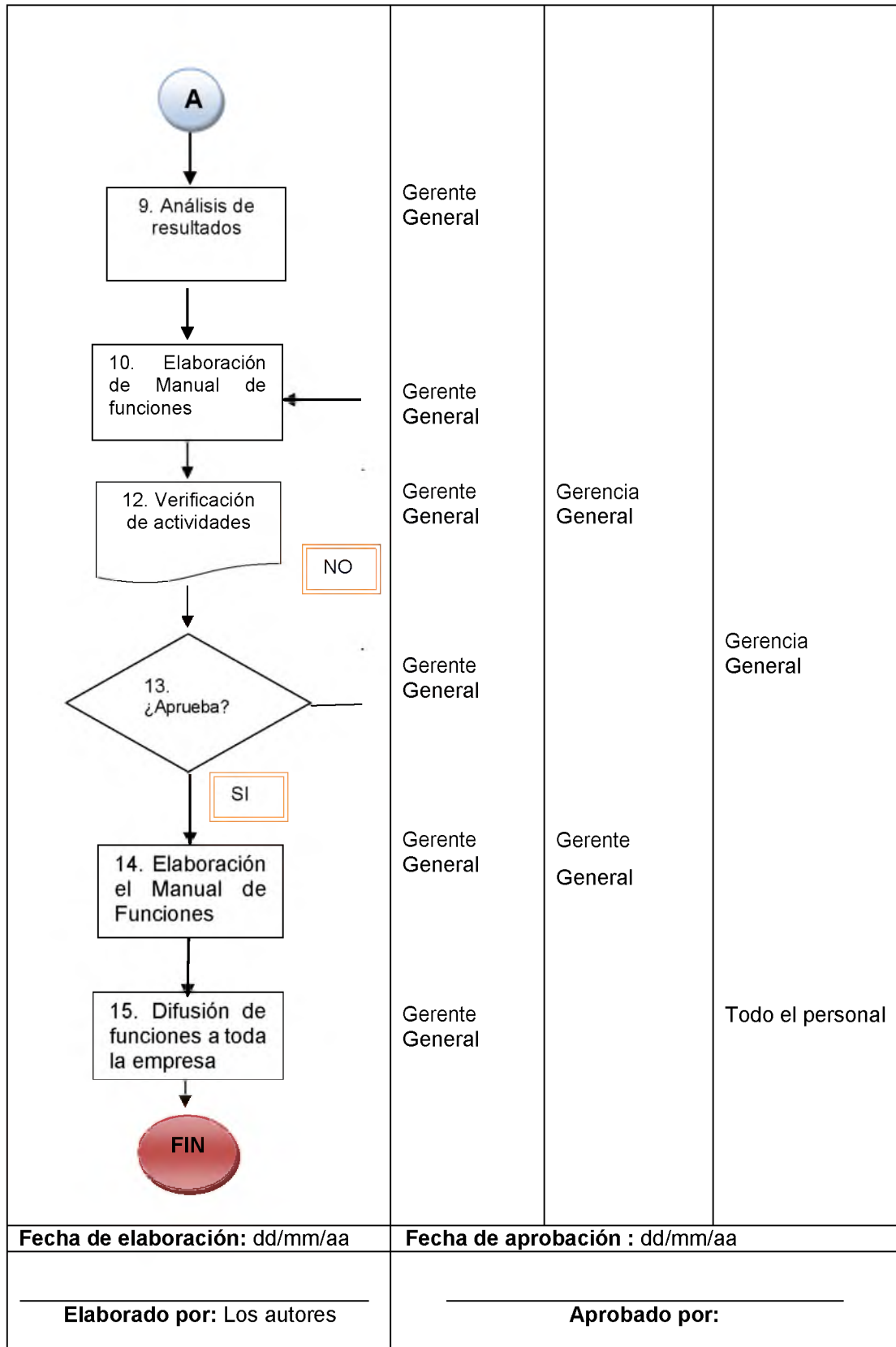
**EMPRESA FERRETERÍA CRISTIANCITO**

Nombre del Proceso:		Planeación de Recursos Humanos	
Flujo del Proceso	Responsable	Origen	Destino
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; B1[1 Identificación de las necesidades de RRHH.]     B1 --&gt; B2[2. Formulación de Objetivos y estrategias.]     B2 --&gt; B3[3. Elaboración del Plan de RRHH.]     B3 --&gt; B4[4. Revisión y aprobación del Plan de RRHH]     B4 --&gt; D5{5. ¿Aprueba?}     D5 -- NO --&gt; B3     D5 -- SI --&gt; B6[6. Difusión del Plan de RRHH a colaboradores]     B6 --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p>	<p>Todos los Dptos.</p> <p>Gerencia</p> <p>Gerencia General</p> <p>Gerencia General</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Área administrativa.</p> <p>Gerencia General</p> <p>Área Administrativa</p> <p>Todo el personal.</p>
Fecha de elaboración: dd/mm/aa		Fecha de aprobación : dd/mm/aa	
<p align="center">Elaborado por: Los autores</p>		<p align="center">Aprobado por:</p>	

### 5.1.2. Proceso de descripción, análisis y diseño de puestos

A continuación se presenta la diagramación del proceso de descripción, análisis y diseño de puestos para la Ferretería Cristiancito.





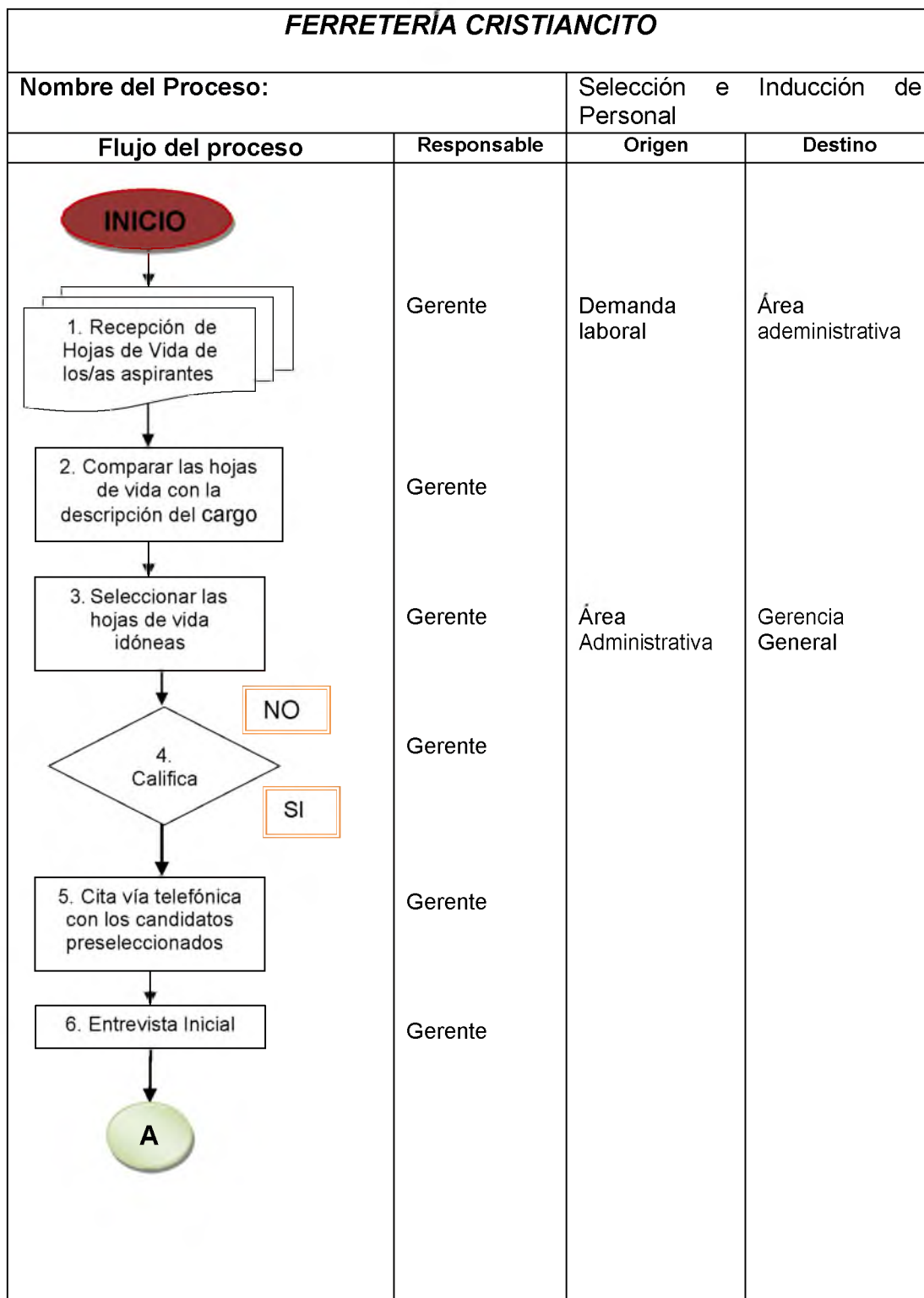
### 5.1.3. Proceso de reclutamiento de personal

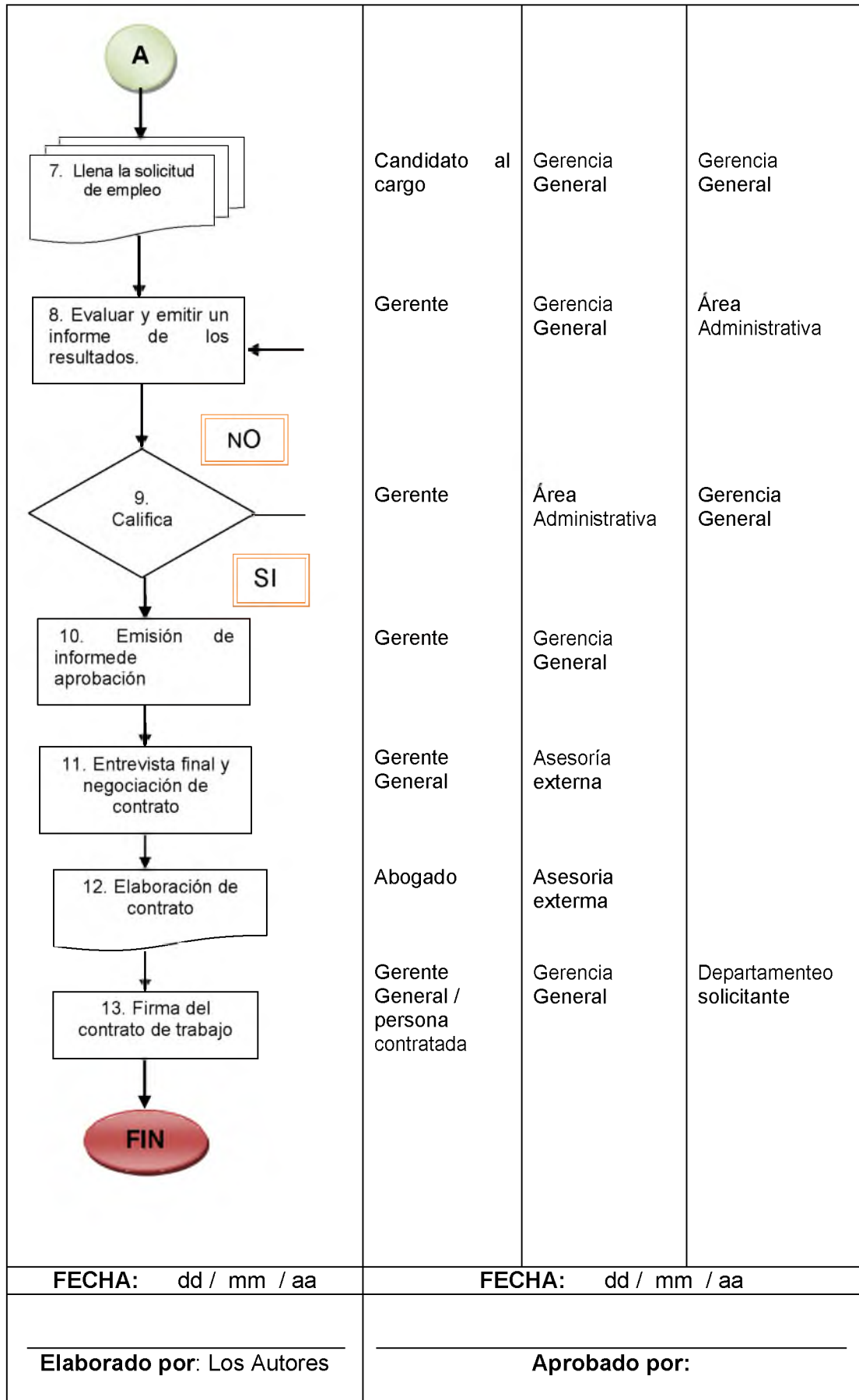
El proceso de reclutamiento de personal permitirá recibir carpetas de personal aspirante a los puestos de trabajo.

<b>FERRETERÍA CRISTIANCITO</b>			
<b>Nombre del Proceso:</b>		<b>Reclutamiento de Personal</b>	
<b>Dpto. Recursos Humanos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Origen</b>	<b>Destino</b>
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Recepción de requerimientos departamentales]     A --&gt; B[2. Elaboración de Publicación Externa]     B --&gt; C{3. Aprueba}     C -- NO --&gt; B     C -- SI --&gt; D[4. Aprobación de Publicación Externa]     D --&gt; E[5. Publicación de Requerimiento]     E --&gt; F[6. Recepción de Hojas de vida de solicitante]     F --&gt; FIN([FIN])         </pre>	<p>Jefes de cada área</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p> <p>Gerente</p>	<p>Todos los Dptos.</p> <p>Gerencia General</p> <p>Gerencia General</p> <p>Gerencia General</p>	<p>Gerencia General</p> <p>Área Administrativa</p>
<b>FECHA:</b> dd / mm / aa		<b>FECHA:</b> dd / mm / aa	
<b>Elaborado por:</b> Los Autores		<b>Aprobado por:</b>	

### 5.1.4. Proceso de selección

El proceso de selección de personal propuesto para la empresa Ferrería Cristiancito, parte de la recepción de las hojas de vida de los aspirantes, a fin de seleccionar el aspirante que tenga las competencias idóneas al puesto de trabajo.







### **3.7. Manual de Procedimientos Gestión Contable**

#### **FERRETERÍA CRISTIANCITO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GESTIÓN CONTABLE**

#### **PRESENTACIÓN**

Al momento la Ferretería Cristiancito mantiene la contratación de un Contador externo, lo cual dificulta las acciones empresariales por lo que se propone que se realice la creación del área de Contabilidad a fin de optimizar recursos, mantener un mejor y mayor control de la adquisición de mercadería, distribución de la misma en bodega, venta de mercadería al cliente externo, facturación, por lo que ha sido pertinente describir las funciones del área propuesta:

#### **1. Objetivo del Manual**

Definir los procedimientos del área de Contabilidad de la Ferretería Cristiancito a fin de optimizar recursos y mejorar sus niveles de rentabilidad,

#### **2. Responsable del Procedimiento**

Contador General

#### **3. Políticas para la aplicación:**

- Los procedimientos propuestos deben ser difundidos al personal del área de Contabilidad, a fin de que sean cumplidos a cabalidad.
- Los involucrados en el procedimiento propuesto debe cumplir con cada uno de ellos de manera precisa y sin excusa.
- Los involucrados en el procedimiento deben conocer sus funciones relacionadas a los procedimientos propuestos.

El procedimiento contable es el eje central de la operatividad de la empresa Ferretería Cristiancito, para lo cual se debe considerar las siguientes políticas específicas:

### **3.1. Políticas para Provisiones y Adquisiciones:**

En el área de Provisiones y Adquisiciones de la empresa Ferrería Cristiancito deben ser claramente definidos los parámetros de adquisición de materiales para la comercialización de productos ferreteros. Para ello se debe cumplir las siguientes políticas:

- a. Todo requerimiento de insumos y materiales para la construcción debe iniciar en la identificación de la demanda del mercado.
- b. Todo presupuesto generado del sistema constructivo debe tener como referencia fundamental el costo unitario de todos y cada uno de los insumos y materiales requeridos.
- c. La propuesta de adquisición será aprobada únicamente por la Gerencia General.
- d. Una vez aprobada la propuesta de adquisición de productos ferreteros se realizará la búsqueda de proveedores.
- e. Se receptaran las cotizaciones de los proveedores en sobres cerrados.
- f. Se creara un Comité de Adquisiciones, (gerencia general, socios y el jefe de adquisición y provisión)
- g. El Comité de Adquisiciones se reunirá en pleno para apertura de sobres y aprobación de proveedores.
- h. Se evaluara a los proveedores, considerando las siguientes variables:
  - Precios
  - Tiempo de entrega
  - Curva de experiencia
  - Referencias
  - Garantías
- i. El Gerente General elaborara el contrato al proveedor elegido.

### **3.2. Políticas para Crédito y Cobranzas:**

El estudio del comportamiento de pago de los clientes, es de vital importancia en toda empresa, pues esto permitirá generar políticas de crédito y cobranza que garantice el pago continuo de los créditos generados para los clientes, y de esta manera se evitara el crecimiento de una cartera incobrable, para el efecto el cumplimiento de los procedimientos de créditos y cobranzas se deberán aplicar las siguientes políticas:

- a. La Gerencia General establecerá políticas crediticias en función de los periodos de recuperación que puede tolerar la empresa.
- b. El contador general diseñará el procedimiento de cobro a los clientes.
- c. El contador general hará cumplir las políticas para el cobro a los clientes.
- d. El contador general debe establecer el periodo de crédito más idóneo para evitar problemas financieros en la empresa.

### **3.3. Políticas para Pago a Proveedores:**

El pago de las obligaciones económicas de la empresa es uno de los indicadores importantes, por cuanto a través del cumplimiento de este procedimiento se podrá reglamentar y cumplir sin retrasos, cuidando de ésta forma la credibilidad financiera del negocio.

En el caso de manejo de proveedores, las políticas y normas las deberán establecer el gerente general, con el apoyo del Contador General entre las que se pueden sugerir:

- a. La Gerencia General en conjunto con el Contador General deberá establecer políticas específicas para el pago proveedores, según el caso.
- b. El Contador General diseñará el procedimiento de pago a proveedores al ser casos específicos.
- c. El Contador General hará cumplir las políticas para el pago a proveedores.
- d. Todo proveedor debe tener un contrato de relación con la empresa, Ferretería Cristiancito que se derive el procedimiento de adquisición de insumos y materiales.
- e. Los proveedores deberán entregar las facturas al jefe de adquisiciones el momento de la entrega de los materiales e insumos.
- f. Contabilidad receptará las facturas del proveedor.
- g. Revisión de la factura, tanto en los requerimientos exigidos por la jefatura de adquisiciones y provisiones. (datos correctamente consignados y con su respectiva orden de adquisición, la cual debe

contar con las firmas de autorización), guía de remisión del producto comprado y la impresión desde el sistema de información contable.

- h. Alimentar el sistema de información contable que lleve la empresa y el inventario de materias primas.
- i. Todo documento de pago (ordenes de remisión de productos, facturas, ordenes de egresos, comprobantes de retención entre otros) deberán ser archivados en orden secuencial por fechas y cronológicamente.
- j. No se deberán emitir pagos si no existe la documentación de respaldo y firmas de responsabilidad.

#### **3.4. Políticas para el pago de Servicios Básicos:**

- a. Firma de convenio de pago con las empresas de servicios básicos (luz eléctrica, agua potable, CNT – telefonía e internet)
- b. Recepción de la factura del servicio básico.
- c. Orden de débito bancario
- d. Verificación de valores pagados.

#### **3.5. Política para el Proceso de Bodegaje:**

- a. Todo ingreso de insumos o material ferretero se realizara con la correspondiente verificación de la orden de requisición emitida al proveedor.
- b. Se realizara la correspondiente inspección del material ferretero de acuerdo a las especificaciones técnicas.
- c. No se recibirá material ferretero que no cumplan con las especificaciones técnicas solicitadas.
- d. Se ingresara al sistema de inventarios digital y físico (kardex) que aplique la empresa Ferretería Cristiancito para su sistema de bodegaje.
- e. Se ordenara el material ferretero de acuerdo a sus características técnicas para evitar deterioro, caducidad de los mismos, y para dar facilidad y rapidez en el despacho.
- f. Todo egreso de bodega deberá ser registrado y amparado en los correspondientes documentos con firmas de responsabilidad.

- g. Se mantendrá el sistema de registro de bodega continuamente actualizado.

#### 4. Indicadores

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
Eficiencia de la Gestión Contable	<b>Cuantitativo:</b> Número de procesos contables implementados.	<b>PORCENTAJE (%)</b>

#### 5. Descripción de funciones involucrados en la Gestión Contable

##### 5.1. Contador General

#### MANUAL DE FUNCIONES

#### CARGO: CONTADOR GENERAL

#### 1. ORGANIZAR Y ESTRUCTURAR LOS PROCEDIMIENTOS O SISTEMAS DE CONTABILIDAD A FIN DE DETERMINAR LA SITUACIÓN ECONÓMICA, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA “FERRETERÍA CRISTIANCITO”.

#### 1.1. Procesos y sistemas contables de Ferretería Cristiancito el contador debe mantener un sistema de elaboración y registros contables de:

- **Jornalización:** análisis de documentos fuentes y de la información que se adjunta en los documentos fuente para la elaboración del libro diario.
- **Diarios de compras:** Para la elaboración del diario de compras se debe recibir la factura de compra debidamente emitida del proveedor las que se registran en las respectivas cuentas de inventarios, o se cargan a ctas de costos o de gastos, en el programa correspondiente de la Ferretería.
- **Diarios de ventas:** Con las facturas de ventas se debe proceder a elaborar el diario de ventas, el que debe ser registrado en el sistema

contable de la Ferretería conforme a la fecha de la emisión de la factura y afectando a las respectivas cuentas.

- **Diarios de egreso de bodegas:** Se receiptan los cheques de pago por las facturas emitidas, se realiza el depósito en el banco correspondiente, con el respectivo depósito de cobranza se debe elaborar y registrar los comprobantes de ingreso afectando a las cuentas de los clientes y del banco respectivo.
  
- **Comprobantes de egreso:** Con los respectivos documentos fuente de compras o de gastos, se procede a elaborar y registrar el diario de egresos, afectando a las cuentas de los proveedores, de costos o gastos y las retenciones en la fuente correspondientes y al respectivo banco contra el que se gire el cheque.
  
- **Diarios estándares:** Mensualmente, elaborar diarios de sueldos, provisiones sociales, depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de gastos pre-pagados o diferidos, ajustes varios, notas de débito y crédito, entre otros.

## **12 Mayorización de comprobantes:**

Mayorización de todos y cada uno de los comprobantes contables registrados en los libros diarios en el sistema contable.

## **13. Verificación de la racionalidad de las cuentas:**

Revisión y verificación de los comprobantes contables mayorizados sobre la racionalidad de los saldos de las cuentas del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos que arroja la contabilidad.

## **2. LLEVAR LOS LIBROS SOCIALES**

El Contador deberá llevar los libros sociales de acciones y accionistas, Libros de actas, Expedientes, y todas las exigencias de la Superintendencia de Compañías, el SRI, IESS, y otras entidades de control y del Estado exigen.

## **3. ROLES DE PAGO**

Elaboración de roles de pago del personal en relación de dependencia y en relación de honorarios profesionales o por comisiones de ventas considerando beneficios sociales, retenciones y descuentos por varios conceptos.

## **4. CONTROL DE ANTICIPOS Y DESCUENTOS**

Mantener un control contable individual de anticipos al personal en relación de dependencia o por servicios profesionales, así como los descuentos por retenciones judiciales, préstamos al IESS, casas comerciales, u otros.

## **5. RECEPTAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LOS REGISTROS CONTABLES**

Contabilidad receptorá los comprobantes fuente y disposiciones de la Gerencia sobre los cuales elaborará Contabilidad.

## **6. VERIFICAR LA LEGALIDAD Y AUTENTICIDAD DE LOS DIFERENTES COMPROBANTES RECIBIDO Y EMITIDOS**

Contabilidad es la responsable de la verificación de los comprobantes que se recibe tenga el respaldo y la autenticidad de su emisión conforme a la ley, las NIIF´S, NIC´S y normas de contabilidad generalmente aceptadas.

## **7. ELABORACIÓN DE LAS CONCILIACIONES BANCARIAS**

En relación al diario de bancos y con los estados de cuenta o cortes de cuenta se elabora la conciliación bancaria de sus saldos mensualmente. O de acuerdo la necesidad de información para la toma de decisiones.

**8. REVISAR QUE LOS COMPROBANTES DE EGRESO DE LA CUENTA DE CONSTRUCCIONES REGISTREN LA CORRESPONDIENTE CODIFICACIÓN EN LAS CUENTAS RESPECTIVAS**

Contabilidad revisará que los comprobantes de ingreso, egreso, facturas, etc. estén debidamente jornalizados y codificados conforme al plan de cuentas de la Ferretería en estudio y debe revisarse la racionalidad de su asignación, cumpliendo el "Principio de partida doble.

**9. REVISAR, REGISTRAR Y LIQUIDAR LAS PLANTILLAS DE ANTICIPOS PARA GASTOS Y CAJAS CHICAS**

El Contador es el responsable de la revisión, registro y liquidación de los gastos efectuados con los fondos anticipados para gastos, y cajas chicas así como que cada rubro tenga el respaldo y la aprobación correspondiente los responsables del manejo de estos fondos, de su correcta aplicación contable. El jefe del área contable podrá autorizar o negar los gastos y su reposición dependiendo de la veracidad del gasto.

**10. ANALIZAR LAS CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR CON PROVEEDORES, CON CLIENTES, CON EMPLEADOS, ACCIONISTAS O CON TERCEROS.**

El Contador analizará la composición de las cuentas por cobrar y por pagar conforme a su antigüedad y vencimiento y emitir un informe al respecto a la Gerencia.

**11. REVISAR Y ELABORAR LOS PAGOS AL FISCO POR RETENCIONES EN LA FUENTE TANTO DEL IVA COMO DEL IMPUESTO A LA RENTA.**

El Contador realizará la liquidación, declaraciones y pago de retenciones en la fuente del IVA, Impuesto a la Renta e impuesto a la circulación de capitales. Anticipos de impuesto a la renta y liquidación de impuesto a la renta de los empleados.



**12. ELABORACIÓN DE REGISTROS CONTABLES DE LAS CUENTAS QUE SEAN DE LIQUIDACIÓN POR VARIOS CONCEPTOS.**

Elabora los diarios de construcciones en proceso, y cuentas pendientes de liquidador al cierre de los balances.

**13. ELABORACIÓN DE BALANCES CONSOLIDADOS, MENSUALES Y ANUALES**

Contabilidad es la responsable de la correcta elaboración de los balances de situación, estados de resultados.

**14. CERRAR LOS BALANCES CONSOLIDADOS ANUALES DE LAS OPERACIONES**

El Contador elabora el diario de cierre del ejercicio de la Ferretería.

**15. REVISIÓN Y LEGALIZACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Es responsabilidad de Contabilidad la revisión a los estados financieros de la FERRETERÍA y su legalización con las respectivas firmas y código del profesional contable que lo legaliza para su presentación a la Superintendencia de Compañías y el Sistema de Rentas Internas SRI.

**16. ELABORACIÓN DE LAS NOTAS ACLARATORIAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS.**

Debe elaborarse anexos y notas aclaratorias a los balances de la FERRETERÍA conforme a lo ocurrido en un período determinado.

**17. DIAGNOSTICAR EL ESTADO Y SITUACIÓN FINANCIERA DE LA FERRETERÍA.**

Establecer un diagnóstico de la situación financiera de la FERRETERÍA a una fecha determinada y establecer el origen de la rentabilidad o pérdida.

**18. ELABORACIÓN DE LA PROFORMA PRESUPUESTARIA ANUAL**

El Contador de la Ferretería será el encargado de elaborar el presupuesto anual para realizar la adquisición anual de productos, y demás insumos para las mejoras en las instalaciones de la Ferretería, el mismo que debe estar acorde a la planeación estratégica propuesta por la Gerencia General.

**19. CONTROLAR EL FLUJO Y ESTADO PRESUPUESTARIO APLICANDO A LA PARTIDA CORRESPONDIENTE.**

Todos los ingresos y gastos se deben registrar en las correspondientes partidas presupuestarias y conforme a su ejecución se debe obtener en estado de la ejecución presupuestaria a fin de no excederse en los gastos especialmente y en caso de ser necesario realizar los respectivos ajustes o reformas presupuestarias.

**20. DISPONER LA REALIZACIÓN DE CONTROLES DE LOS ACTIVOS FIJOS Y DE LAS CUENTAS DE INVENTARIO Y VERIFICACIÓN DE SUS RESULTADOS.**

Periódicamente o cuando Contabilidad lo creyere necesario se debe realizar el correspondiente control de activos fijos y de existencias en las bodegas, mediante la realización del inventario físico de las existencias, se debe establecer diferencias entre la toma física y los saldos contables, y proceder al correspondiente ajustes.

**21. PREPARAR INFORMES SEMANALES, QUINCENALES O MENSUALES CON EL DEBIDO SALDO A LA FECHA DE CADA UNA DE LAS CUENTAS CONTABLES Y LAS PARTIDAS PRESUPUESTARIAS QUE CUENTA LA FERRETERÍA.**

Contabilidad debe preparar reportes para la Gerencia de los saldos contables y presupuestarios de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia de la Ferretería Cristiancito.

**22. REALIZAR ANÁLISIS COMPARATIVOS PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE INVERSIONES CRÉDITOS, ENDEUDAMIENTOS EXTERNOS, ETC.**

Analizar la factibilidad de inversiones o de apalancamientos financieros conforme a la coyuntura y situación interna y externa de la Ferretería Cristiancito.

### **23. REVISIÓN DE CONTRATOS.**

Revisión de contratos del personal en relación de dependencia y en relación de honorarios profesionales, así como con proveedores y otros.

### **24. LABORES DE APORTES, PRÉSTAMOS, FONDOS DE RESERVA, ENTRE OTROS Y CON EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL IESS.**

Elaborar los avisos de ingresos, salida, enfermedad, maternidad, planillas y comprobantes de pago por diferentes conceptos con el IESS.

### **25. LABORES DE COORDINACIÓN POR INTERNET CON EL IESS Y EL SRI.**

Contacto permanente por internet con el IESS y el SRI, a fin de obtener planillas de aportes, fondos de reserva, préstamos del personal y actualización del Régimen Tributario Interno.

### **26. DISTRIBUIR Y CONTROLAR LAS TAREAS ASIGNADAS AL PERSONAL AUXILIAR CONTABLE Y JEFE DE ADQUISICIONES.**

El contador General distribuirá y asignará tareas y funciones al personal auxiliar contable el que debe entregar con regularidad los informes y reportes correspondientes, tareas que son controladas y supervisadas por el Contador General.

### **27. CUMPLIR TODAS LAS DISPOSICIONES EMITIDAS POR LA GERENCIA GENERAL.**

El Contador General de la Ferretería Cristiancito deberá cumplir con las disposiciones de la Gerencia, así como de reportar cualquier anomalía encontrada y elaborar informes de las acciones a él solicitadas.

## **5.2. Encargado de adquisiciones**

### **MANUAL DE FUNCIONES**

**CARGO: JEFE DE ADQUISICIONES**

## **1. RECEPTAR COTIZACIONES DE PROVEEDORES**

Solicitar y receiptar las cotizaciones de los diferentes proveedores de materiales de la Ferretería Cristiancito.

## **2. ELABORAR CUADROS COMPARATIVOS DE PRECIOS Y CARACTERÍSTICA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.**

En base a las cotizaciones elabora cuadros comparativos de precios, características y condiciones de pago de los proveedores de materiales de construcción para ser considerados por los accionistas de la empresa, quienes estarán en la libertad de formar un comité de adquisiciones.

## **3. MANTENER EL ARCHIVO DE PROVEEDORES EN ORDEN ALFABÉTICO Y POR PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE.**

Archivo y carpetas individuales de las carpetas de los proveedores, registro y control de base de datos de los proveedores.

## **4. ELABORACIÓN DE CONTRATOS CON PROVEEDORES.**

Elaboración de contratos de provisión de bienes y/o servicios, seguimiento de cumplimiento de cantidad, calidad y tiempo.

## **5. CONTROL Y REGISTRO DE GARANTÍAS DE LOS PROVEEDORES.**

Recepción de garantías, control de cumplimiento de provisión de bienes y/o servicios, e informe de cumplimiento de los proveedores, especialmente en el no cumplimiento a fin de que se ejecuten garantías.

## **6. PAGO Y SEGUIMIENTO DE ANTICIPOS Y DESCUENTOS POR ANTICIPOS A CONTRATOS.**

Pago de anticipos, informe para los correspondientes descuentos conforme a las entregas o avance de obras de los proveedores.

## **7. PAGO A PROVEEDORES Y ELABORACIÓN DE CHEQUES DE CUENTA CONSTRUCTORES COMO DE CUENTA OPERATIVA.**

Elaboración de comprobantes de egreso con sus respectiva jornalización de los pagos de la cuenta de compras y de la cuenta operativa, exigiendo las formalidades de Ley para su pago.

**8. LIQUIDACIÓN DE LAS RETENCIONES DE IMPUESTOS A LA RENTA E IVA MENSUALES.**

Revisión de las liquidaciones de las retenciones de impuesto a la Renta e IVA previo al pago correspondiente.

**9. ELABORACIÓN DE ANEXOS TRANSACCIONALES.**

Revisión, validación y trasmisión de anexos transacciones por el sistema DIMM.

**10. LABORES DE COORDINACIÓN POR INTERNET CON EL SRI, CNT.**

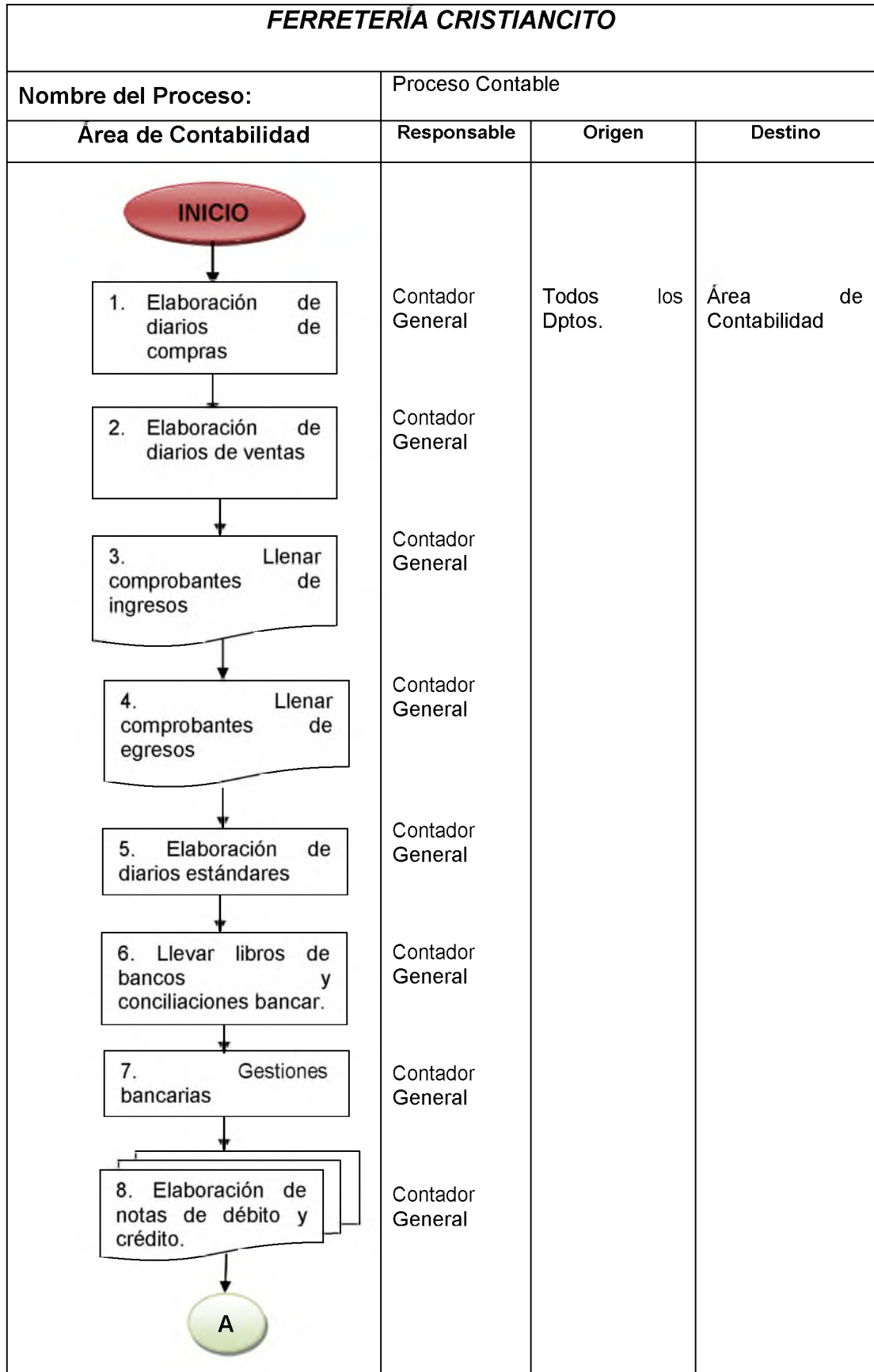
Contacto permanente por internet con el CNT, SRI, a fin de obtener facturas de consumo telefónico y actualización del Sistema de Régimen Tributario Interno.

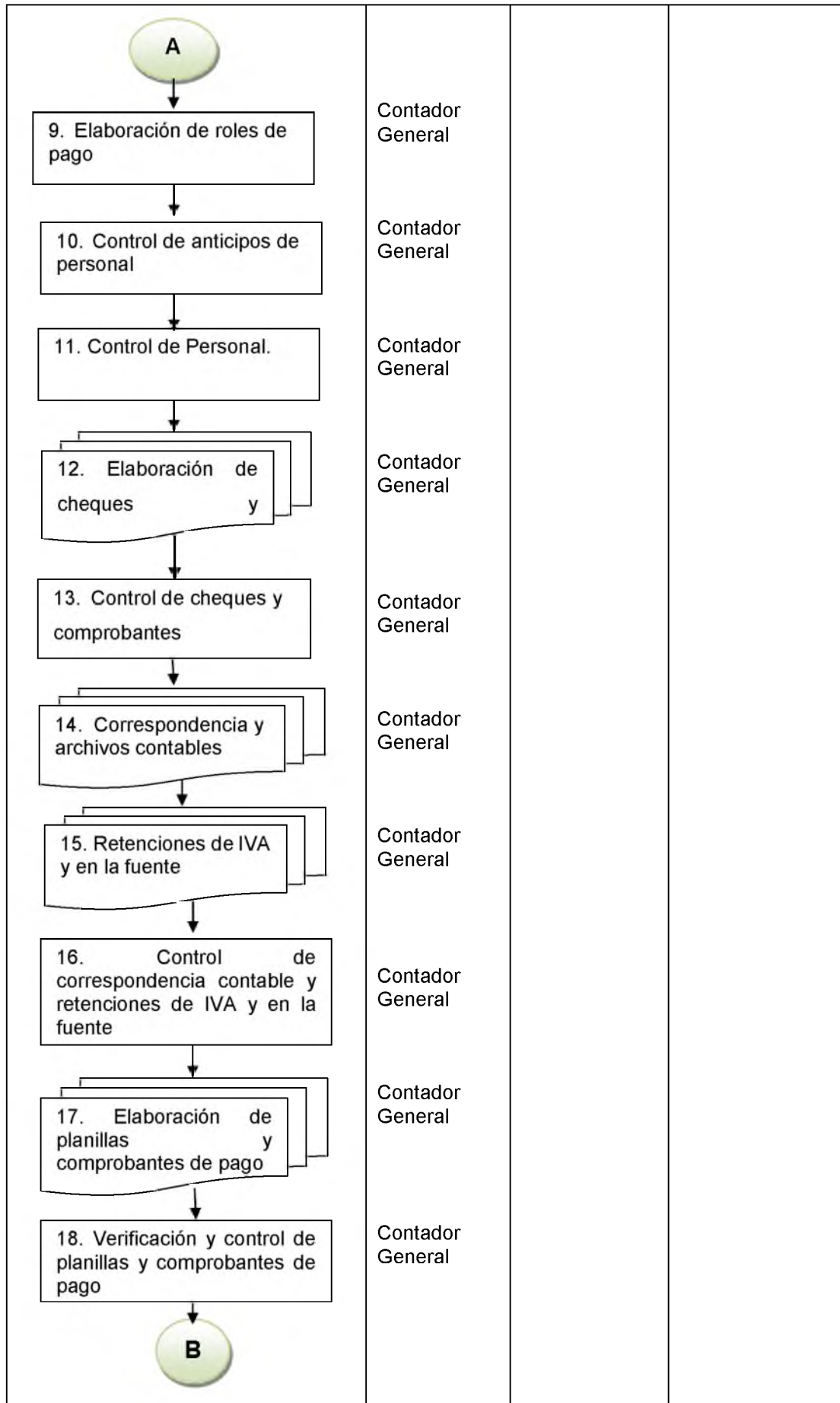
**11. ELABORAR PLANTILLAS PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE INVERSIONES EN NEGOCIOS, CRÉDITOS, ENDEUDAMIENTOS EXTERNOS, ENTRE OTROS.**

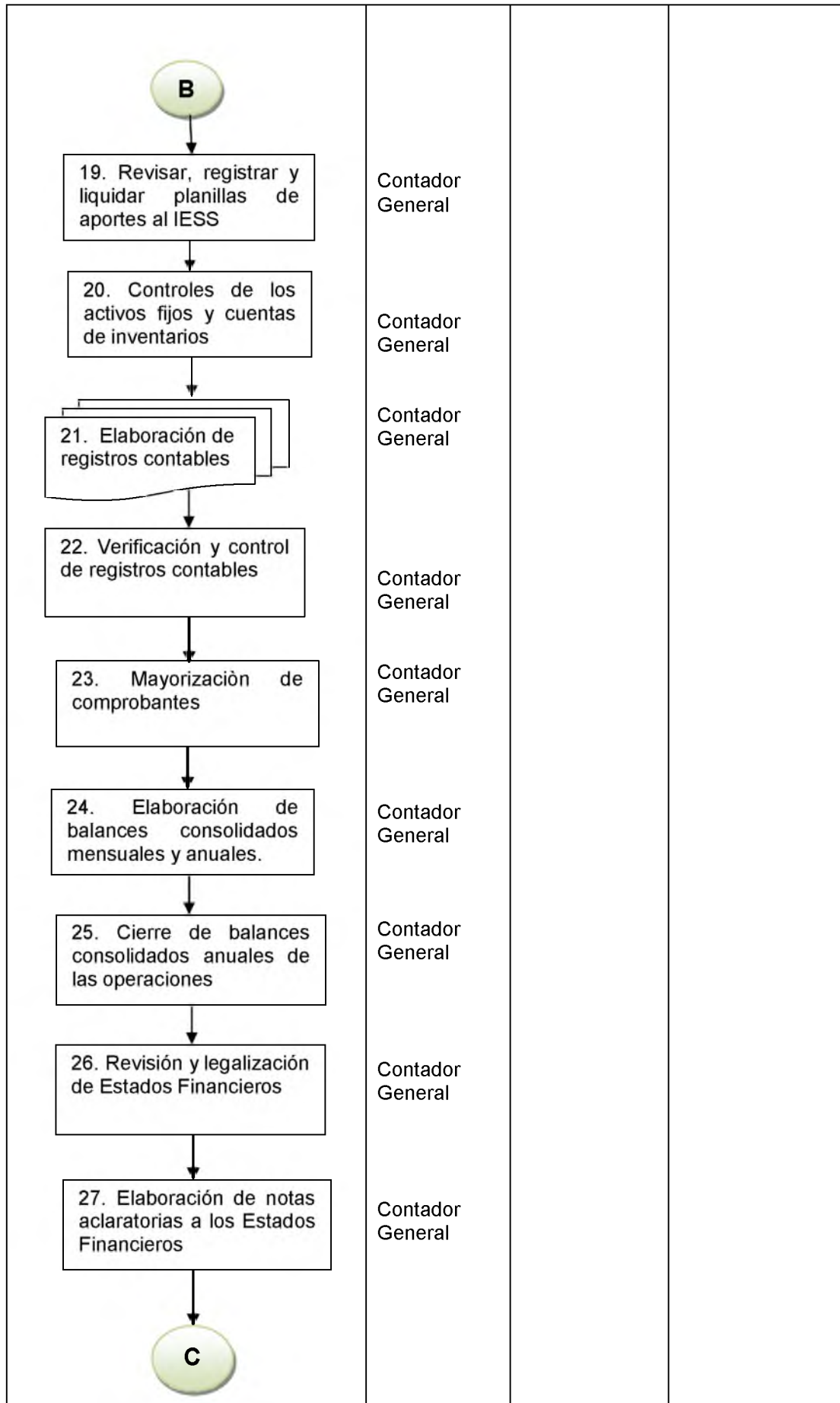
Elaborar plantillas para el análisis de la factibilidad de inversiones en negocios o de apalancamientos Financieros conforme a los proyectos de inversión.

## 6. Diagramación de procesos

### 6.1. Diagramación del proceso de contabilización



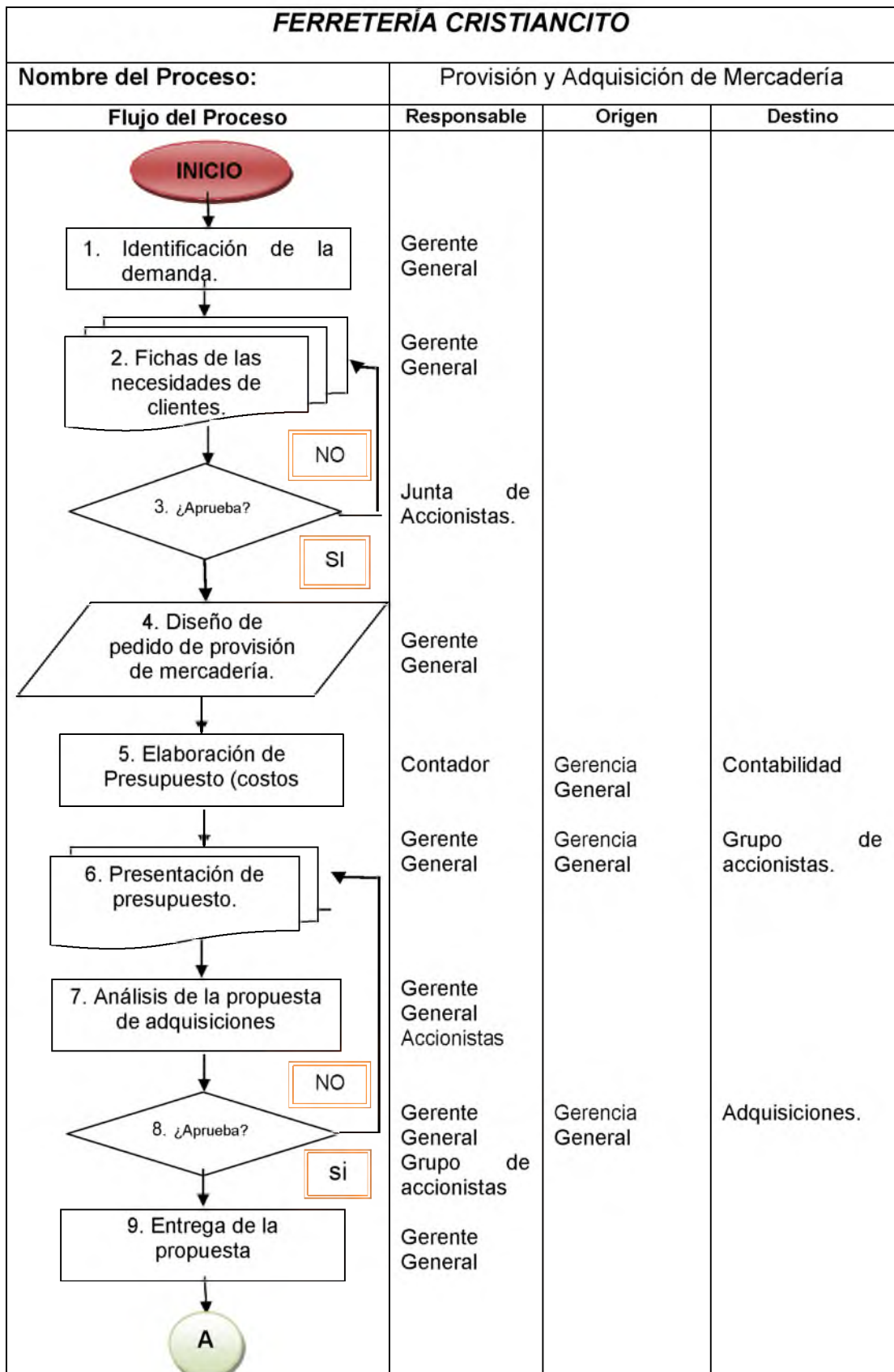


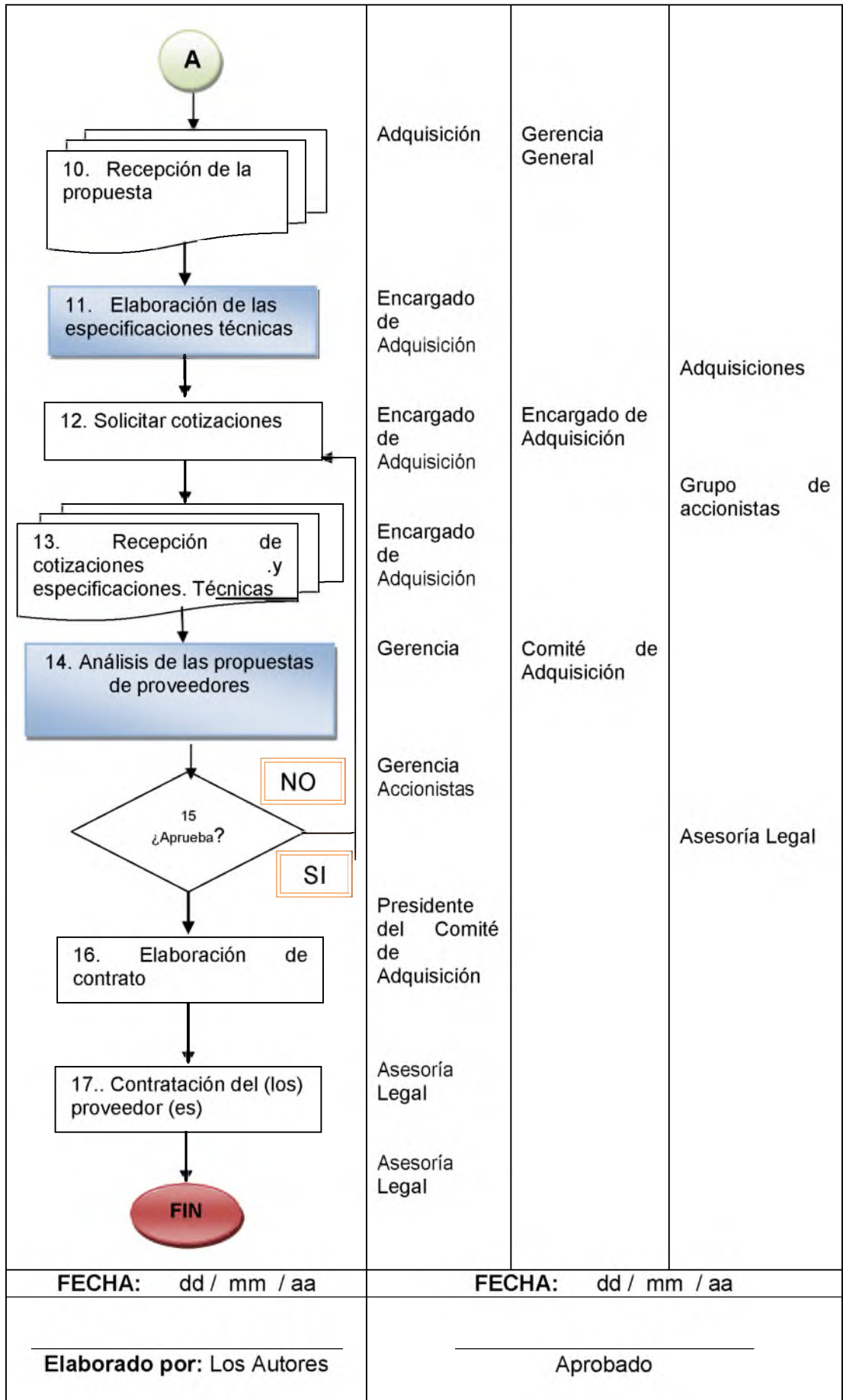




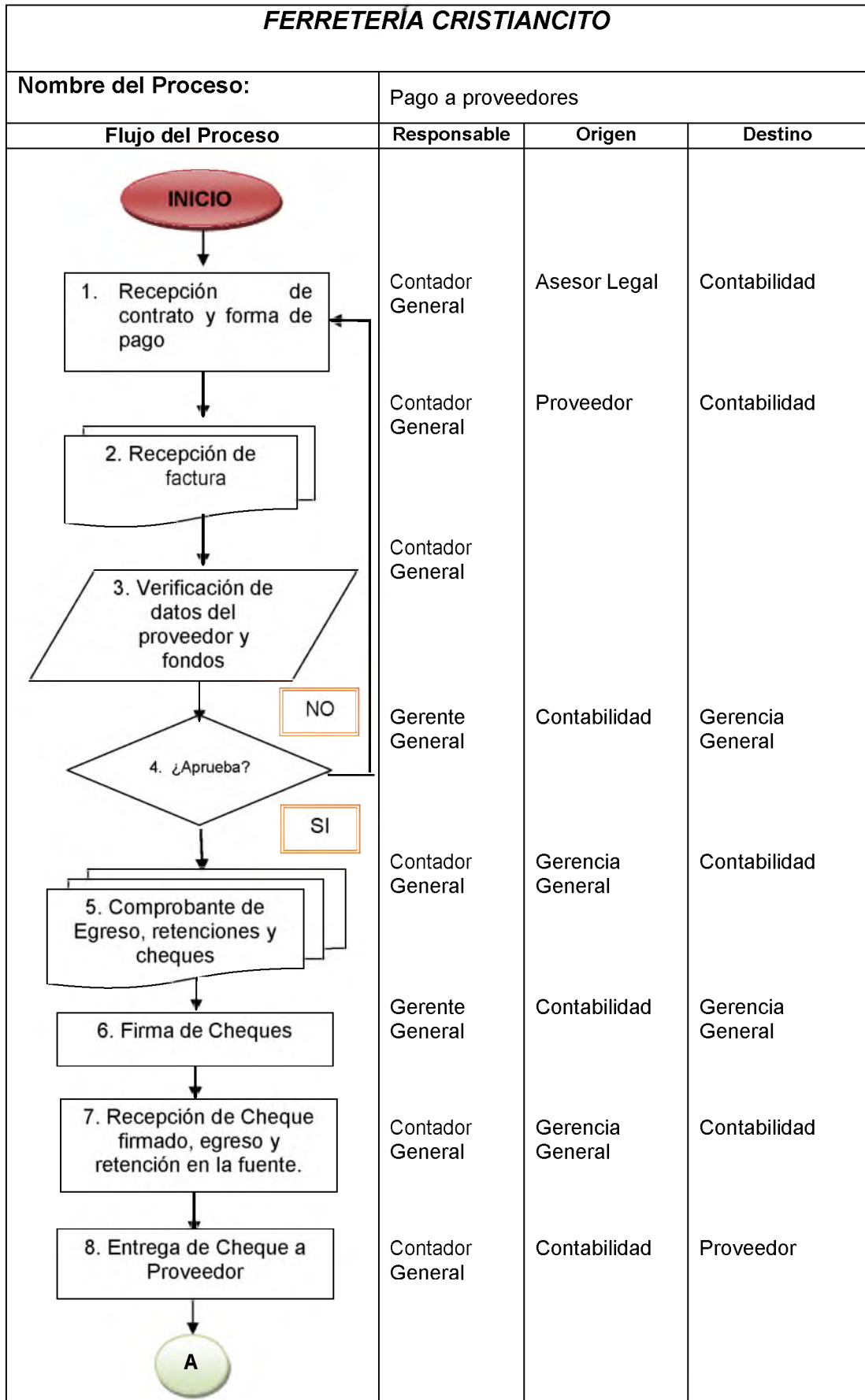
<pre> graph TD     C((C)) --&gt; 28[28. Elaboración de Estados de Cambios Patrimoniales a E.F.]     28 --&gt; 29[29. Diagnosticar el Estado y Situación Financiera de la empresa.]     29 --&gt; 30[30. Aprobación de informe final del estado y situación financiera de la empresa.]     30 --&gt; 31[31. Elaboración de proforma presupuestaria anual.]     31 --&gt; 32[32. Aprobación de presupuesto anual]     32 --&gt; FIN((FIN))           </pre>	<p>Contador General</p> <p>Contador General</p> <p>Gerencia General (Junta General de Accionistas)</p> <p>Contador General</p> <p>Gerencia General (Junta General de Accionistas)</p>	<p>Área de Contabilidad</p> <p>Dpto. Financiero</p>	<p>Gerencia General (Junta General de Accionistas)</p> <p>Gerencia General (Junta de Accionistas)</p>
<b>FECHA:</b> dd / mm / aa	<b>FECHA:</b> dd / mm / aa		
<hr/> <b>Elaborado por:</b> Los autores	<hr/> <b>Aprobado</b>		

## 6.2. Diagramación del proceso de provisión de mercadería





### 6.3. Diagramación del proceso de pago a proveedores



<pre> graph TD     A((A)) --&gt; B[8. Recepción de cheques y retención]     B --&gt; C[/9. Archivo de pago/]     C --&gt; D[10. Registro de egreso en el sistema contable]     D --&gt; E[11. Cierre de egreso]     E --&gt; F((FIN)) </pre>	Contador General  Contador General  Contador General  Contador General	Proveedor	Contabilidad
<b>FECHA:</b> dd / mm / aa	<b>FECHA:</b> dd / mm / aa		
_____ <b>Elaborado por:</b> Los autores	_____ Aprobado		

### 3.8. Estudio Financiero de la Propuesta

#### 3.8.1. Costo de la Propuesta

El costo de la propuesta está dado en función de los egresos que se tuvo que incurrir en actividades para: el diseño, partiendo que éste trabajo de investigación se realiza como un modelo de asesoría para la empresa Ferretería Cristiancito y su implementación, siendo un total de \$5.480,00 dólares americanos distribuidos en los rubros descritos en la siguiente tabla:

**Tabla 8.** Costo de la propuesta

INVERSION DE LA PROPUESTA			
Descripción	Cantidad (horas)	Valor Unitario	Valor Total
Jerarquización de Procesos	24	20,00	480,00
Levantamiento de Procesos	60	20,00	1200,00
Diseño Manual Administrativo	45	25,00	1125,00
Diseño Manual Financiera Contable	45	25,00	1125,00
Implementación de Procesos	50	25,00	1250,00
Difusión del Sistema	15	20,00	300,00
<b>TOTAL INVERSIÓN PROPUESTA</b>			<b>5480,00</b>

**Elaborado por:** Los autores

### **3.8.2. Costo de Oportunidad de la Propuesta**

Para realizar el análisis financiero que permita evidenciar la factibilidad económica de la propuesta es necesario realizar el cálculo del Costo de Oportunidad de la inversión, el cual consiste en analizar la probabilidad de inversión en otro tipo de negocios por parte de los inversionistas.

Para el efecto es importante tomar en consideración las siguientes variables:

- **Forma de financiamiento:** el financiamiento de la propuesta será asumido en un 100% por los inversionistas, es decir se financiará con recursos propios.
- **Inflación:** es la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, ése indicador económico incide directamente en la decisión de compra de los clientes, por lo que el dato es considerado para el costo de oportunidad siendo para el presente estudio a septiembre del 2015, el 3,78%.
- **Tasa de interés activa:** se la define como el porcentaje que se paga a la banca por la prestación de recursos, para el efecto la tasa vigente para préstamos productivos es del 9,11%.
- **Tasas de Interés Pasiva:** se considera esta variable ante la posibilidad de invertir en la banca el dinero colocado en la inversión por parte de los accionistas, que para el estudio del caso es del 4,98% a octubre del 2015.

- **Obligaciones tributarias:** 22% de impuesto a la renta
- **Obligaciones con trabajadores;** 15% de participación de trabajadores.

En la siguiente tabla se observa el cálculo del Costo de Oportunidad, que para el presente estudio financiero es de 14,78 puntos porcentuales, dato considerado como la TMAR para el análisis financiero.

**Tabla 9.** Costo de oportunidad

<b>CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD</b>	
$K = (\%RP \times TRP) + (\%RA \times TAR \times (1 - T)) + TLR$	
RP = recursos propios	100%
TPR = tasa pasiva referencial	4,98%
RA = recursos ajenos	0%
TAR = tasa activa referencial	9,11%
T = (15% participación trabajadores / 22% Impuesto a la renta)	37,00%
TLR = riesgo país	9,80%
(%RPXTRP)	4,98%
	-
(1-T)	36,00%
(%RAXTAR)	0,00%
TLR	37,00%
<b>TOTAL COSTO DE OPORTUNIDAD</b>	<b>14,78%</b>

Elaborado por: Los autores

### 3.8.3. Estado de Resultados Integral

Según datos proporcionados por la empresa Ferretería Cristiancito, en el periodo al 31 de diciembre del 2014 se reflejó una utilidad bruta en ventas de \$ 84.602,50 USD, rubro del cual se deducen los costos y gastos obteniéndose para el cierre del periodo al 31 de diciembre del 2014 una para dividendos de \$ 25.005,73 dólares americanos.

**Tabla 10.** Estado de Resultados Integral

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>PARCIAL</b>
VENTAS	108.945,50
(-) Costos de ventas	23.968,00
(-) Devolución en Ventas	375,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>84.602,50</b>
<b>EGRESOS</b>	
Gastos Sueldos	40.354,80
Gastos Servicios Básicos	1.596,00
Gastos Publicidad	350,00
Depreciaciones	245,00
Amortizaciones	150,00
<b>GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>42.695,80</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.</b>	<b>41.906,70</b>
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	6.286,01
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>35.620,70</b>
(-) IMPUESTO A LA RENTA 22%	7.836,55
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>27.784,14</b>
(-) RESERVA LEGAL 10%	2.778,41
<b>UTILIDAD PARA DIVIDENDOS</b>	<b>25.005,73</b>

**Fuente:** Ferretería Cristiancito

**Elaborado por:** Los autores

### **3.8.4. Estado de Resultado Integral Proyectado**

La proyección del Estado de Resultado Integral se lo realizó en ventas con un índice de deseabilidad dado por el propietario por su experiencia en el mercado de productos de la construcción, el cual espera ganar un 5% anual de incremento en ventas como rubro mínimo y los costos / gastos se calcula su proyección con la inflación del 3,78%.



**Tabla 11.** Estado de Resultados Integral Proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VENTAS	108.945,50	114392,78	120112,41	126118,03	132423,94
(-) Costos de ventas	(23.968,00)	-24873,99	-25814,23	-26790,01	-27802,67
(-) Devolución en Ventas	(375,00)	-389,18	-403,89	-419,15	-435,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>84.602,50</b>	<b>89.129,61</b>	<b>93.894,30</b>	<b>98.908,88</b>	<b>104.186,27</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gastos Sueldos	40.354,80	41880,21	43463,28	45106,20	46811,21
Gastos Servicios Básicos	1.596,00	1656,33	1718,94	1783,91	1851,35
Gastos Publicidad	350,00	363,23	376,96	391,21	406,00
Depreciaciones	245,00	245,00	245,00	245,00	245,00
Amortizaciones	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>42.695,80</b>	<b>44.294,77</b>	<b>45.954,18</b>	<b>47.676,32</b>	<b>49.463,55</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES PART. EMPL.</b>	<b>41.906,70</b>	<b>44.834,84</b>	<b>47.940,12</b>	<b>51.232,56</b>	<b>54.722,72</b>
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	6.286,01	6.725,23	7.191,02	7.684,88	8.208,41
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>35.620,70</b>	<b>38.109,61</b>	<b>40.749,10</b>	<b>43.547,67</b>	<b>46.514,31</b>
(-) IMPUESTO A LA RENTA 22%	7.836,55	8.384,11	8.964,80	9.580,49	10.233,15
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>27.784,14</b>	<b>29.725,50</b>	<b>31.784,30</b>	<b>33.967,19</b>	<b>36.281,16</b>
(-) RESERVA LEGAL 10%	2.778,41	2.972,55	3.178,43	3.396,72	3.628,12
<b>UTILIDAD PARA DIVIDENDOS</b>	<b>25.005,73</b>	<b>26.752,95</b>	<b>28.605,87</b>	<b>30.570,47</b>	<b>32.653,05</b>

**Fuente:** Ferretería Cristiancito

**Elaborado por:** Los autores

### 3.8.5. Flujo de Caja

Tabla 12. Flujo De Caja Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>						
VENTAS		108.945,50	114.392,78	120.112,41	126.118,03	132.423,94
(-) Costos de ventas		(23.968,00)	(24.873,99)	(25.814,23)	(26.790,01)	(27.802,67)
(-) Devolución en Ventas		(375,00)	(389,18)	(403,89)	(419,15)	(435,00)
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>84.602,50</b>	<b>89.129,61</b>	<b>93.894,30</b>	<b>98.908,88</b>	<b>104.186,27</b>
<b>EGRESOS</b>						
Gastos Sueldos		40.354,80	41.880,21	43.463,28	45.106,20	46.811,21
Gastos Servicios Básicos		1.596,00	1.656,33	1.718,94	1.783,91	1.851,35
Gastos Publicidad		350,00	363,23	376,96	391,21	406,00
Depreciaciones		245,00	245,00	245,00	245,00	245,00
Amortizaciones		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>42.695,80</b>	<b>44.294,77</b>	<b>45.954,18</b>	<b>47.676,32</b>	<b>49.463,55</b>
<b>= UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>41.906,70</b>	<b>44.834,84</b>	<b>47.940,12</b>	<b>51.232,56</b>	<b>54.722,72</b>
- 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES		6.286,01	6.725,23	7.191,02	7.684,88	8.208,41
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>35.620,70</b>	<b>38.109,61</b>	<b>40.749,10</b>	<b>43.547,67</b>	<b>46.514,31</b>
- 22% IMPUESTO A LA RENTA		7.836,55	8.384,11	8.964,80	9.580,49	10.233,15
<b>= UTILIDAD NETA</b>		<b>27.784,14</b>	<b>29.725,50</b>	<b>31.784,30</b>	<b>33.967,19</b>	<b>36.281,16</b>
- 10% RESERVA LEGAL		2.778,41	2.972,55	3.178,43	3.396,72	3.628,12
<b>= UTILIDAD PARA DIVIDENDOS</b>		<b>25.005,73</b>	<b>26.752,95</b>	<b>28.605,87</b>	<b>30.570,47</b>	<b>32.653,05</b>
(+) DEPRECIACIONES		245,00	245,00	245,00	245,00	245,00
(+) AMORTIZACIONES		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
(+) VALOR RESIDUAL						5.480,00
(+) CAPITAL DE TRABAJO						41.950,80
<b>FLUJO DE CAJA PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>5.480,00</b>	<b>25.400,73</b>	<b>27.147,95</b>	<b>29.000,87</b>	<b>30.965,47</b>	<b>80.478,85</b>

Fuente: Ferretería Cristiancito

Elaborado por: Los autores

### 3.8.6. Análisis Financiero

Para determinar la factibilidad financiera de presente proyecto se calculará los siguientes indicadores financieros.

#### VAN – Valor Actual neto

El Valor Actual Neto o conocido como VAN es “un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por la inversión” (Enciclopedia Financiera, 2014), es decir que este indicador proporciona a los inversionistas una medida de rentabilidad del proyectos calculado a un valor absoluto.

Cuando el VAN es positivo como en la presente propuesta la **inversión es factible**. Es así que el VAN calculado a una TMAR (costo de oportunidad) del 14,78% el proyecto es de \$125.632,72 USD, rubro que al ser positivo es factible y se lo recomienda realizarlo.

**Tabla 13.** Valor actual neto

CALCULO DEL VAN			
n	F.F.N.	$1/(1,1478)^n$	F.F.D.
0	5.480,00	1	5.480,00
1	25.400,73	0,871231922	22.129,92
2	27.147,95	0,759045062	20.606,52
3	29.000,87	0,661304288	19.178,40
4	30.965,47	0,576149406	17.840,74
5	80.478,85	0,501959754	40.397,14
			<b>125.632,72</b>
			<b>VAN POSITIVO</b>

Elaborado por: Los autores

#### TIR – Tasa Inter

La Tasa Interna de Rentabilidad o de Retorno de la inversión conocida por las siglas TIR es el indicador financiero que permite determinar el valor porcentual de retorno de la inversión.

Para el cálculo de la TIR en el presente caso el efecto se aplicó el método de interpolación para lo cual se requiere calcular un VAN negativo que en el presente caso es de \$ - 34.552,65 USD, que al ser interpolado y relacionado una TMAR de 95 puntos porcentuales, se obtiene el porcentual de retorno de la inversión del 77,70%, esto quiere decir que por cada unidad monetaria invertida en la propuesta se recupera 0,78 unidades monetaria.

**Tabla 14.** Tasa interna de rentabilidad

CALCULO DE LA TIR					
n	F.F.N.	$1/(1,1478)^n$	F.F.D.	$1/(1,95)^n$	F.F.D.
0	5.480,00	1	5.480,00	1	5.480,00
1	25.400,73	0,871231922	22.129,92	0,512820513	13.026,01
2	27.147,95	0,759045062	20.606,52	0,262984878	7.139,50
3	29.000,87	0,661304288	19.178,40	0,13486404	3.911,17
4	30.965,47	0,576149406	17.840,74	0,069161046	2.141,60
5	80.478,85	0,501959754	40.397,14	0,035467203	2.854,36
			<b>125.632,72</b>		<b>-34.552,65</b>
			VAN POSITIVO		VAN NEGATIVO

Cálculo de la TIR método de interpolación		
Relación		
Tasa	VAN	Relación
0,1478	125632,72	-0,629162115
0,95	34552,65	-0,173037885
-0,8022	160185,37	-0,8022
Interpolación		
0,1478	0,95	
0,629162115	-0,173037885	
0,7769621	0,776962115	
<b>TIR =</b>	<b>77,70</b>	

**Elaborado por:** Los autores

### Periodo de recuperación de la inversión

El periodo de recuperación de la inversión es un indicador financiero que determina el tiempo en que los inversionistas recuperan la inversión de \$5.480,00 USD que para el presente caso es de 2 meses y 19 días.

**Tabla 15.** Periodo de recuperación de la inversión

Periodo de recuperación de la inversión			
0		5.480,00	año 1
1		25.400,73	19.920,73
2		27.147,95	
3		29.000,87	
4		30.965,47	
5		80.478,85	

En 365 días se recupera \$ 25.400,73 en que tiempo se recupera \$ 5480,00			
25.400,73	365		
5.480,00	X	79 días	= 2 MESES 19 DÍAS

**Elaborado por:** Los autores

### 3.8.7. Tiempo de implementación de la propuesta

La propuesta de implementación del sistema de gestión administrativo, financiero contable para la empresa ferretería se propone implementarlo durante un periodo de tiempo de tres meses, con una proyección de seguimiento y control a mediano plazo. Durante la implementación se proponen acciones, como:

- Puesta en común de la propuesta a la Gerencia General y Junta general de accionistas.
- Asesoría personalizada a la Gerencia General sobre la dinámica y operatividad de la propuesta.
- Capacitación al personal de la empresa ferretería Cristiancito que se encuentre relacionado con la propuesta.

### 3.8.8. Evaluación de la propuesta

La propuesta consiste en la implementación de un sistema administrativo, financiero y contable para la empresa ferretería Cristiancito cuya finalidad es mejorar los niveles de gestión de la Gerencia General, mediante la organización de procesos específicos como son: la gestión de talento humano

y la gestión contable. Siendo por tanto la propuesta un modelo de gestión empresarial se propone evaluarlo mediante la aplicación de indicadores de gestión a fin de medir el cumplimiento del objetivo de la propuesta mediante la medición del cumplimiento de las estrategias de acción como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 16.** Evaluación de la propuesta

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA					
ESTRATEGIAS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	INDICADOR	OBJETIVO DE LA PROPUESTA
Captar mayor cantidad de clientes elevando su nivel de satisfacción mediante la determinación de procedimientos interno. (F1,F2,F3,F6:O2,05,06)		X		SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Dotar a la empresa Ferretería Cristiancito un Sistema Administrativo, Financiero y Contable basado en los procedimientos y protocolos para el mejoramiento de sus operaciones empresariales, a fin de optimizar recursos y mejorar los niveles de rentabilidad.
Establecer alianzas con proveedores y clientes externos para ampliar la cartera y mejorar los ingresos de Ferretería Cristiancito. (D1,D3,D6,D8:O1,O5,O6),	X			EFICACIA EN ESTABLECER RELACIONES CON PROVEEDORES.	
Establecer políticas, normas y procedimientos, dando un fuerte énfasis a las áreas administrativa, financiera y contable. (F1,F2,F3,F4,F6:A3,A4)	X			EFFECTIVIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.	
Diseñar un sistema administrativo, financiero y contable que permita evidenciar los procedimientos de cada área a fin de minimizar desperdicios y elevar la satisfacción del clientes. (D1,D2,D3,D6,D8,D9:A3,A4)	X			EFFECTIIDAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	

**Elaborado por:** Los autores

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

Luego de haber finalizado el proceso de investigación en la empresa Ferretería Cristiancito, se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

- La situación actual en el país se ha convertido en una oportunidad para el sector de la construcción, debido al fuerte impulso del Gobierno para el desarrollo de los planes de vivienda, el turismo, y la matriz productiva, aspecto positivo para el desarrollo de negocios como la Ferretería Cristiancito que se encuentran relacionados a éste segmento de mercado.
- El estudio de la fundamentación teórica para el desarrollo de la presente investigación permitió definir que la empresa analizada es una entidad comercial de carácter Unipersonal, con una estructura organizacional vertical, sus tramos de control son cortos, no existe delegación de funciones por lo que su estilo de gobierno es centralizado.
- La empresa analizada es un micro emprendimiento, pues apenas cuenta con cuatro colaboradores, lo que la limita en sus actividades comerciales y de servicio.
- En la actualidad no cuenta con manuales de funciones y procedimientos, pues realiza sus actividades de manera empírica, pero el crecimiento dinámico de la economía y la construcción en la Isla han determinado la necesidad de establecer un Sistema de Gestión que le permita al propietario llevar un seguimiento y control de las actividades de sus colaboradores.
- Al momento la empresa ha formalizados sus responsabilidades económicas con el Sistema de Rentas Internas, y sus obligaciones con los órganos de control, que en el caso de la Isla es el Gobierno Autónomo Descentralizado GAD de San Cristóbal. Realiza actividades comerciales como persona natural registrada en el SRI, al momento no



se ha formalizado como compañía a pesar de su tamaño, por desconocimiento por parte de su propietario.

- Sus actividades contables la realiza un Contador Externo, lo cual está generando problemas en las decisiones de inversión por parte del propietario debido al desconocimiento de los procedimientos contables – financieros.
- En la actualidad no posee documentos de respaldo en la Gestión Administrativa, Financiera y Contable como: políticas, normas internas y manuales; generalmente esto se maneja de forma empírica siempre basados en la confianza de quienes integran la empresa, teniendo así un control inadecuado de inventarios de mercadería entrante y saliente, falla por parte de los despachadores, y una mala distribución en las bodegas, por lo que existe un alto riesgo financiero.
- El análisis situacional realizado permitió determinar que existe interés por parte de los propietarios para mejorar sus niveles de gestión administrativos, financieros y contables.
- El diagnóstico FODA realizado reveló estrategias que permitirán elevar el nivel de organización empresarial y satisfacción de los clientes externos. Establecer políticas, normas y procedimientos dando fuerte énfasis a las áreas administrativas, financieras y contables.
- Como primer paso para poder elaborar una propuesta de gestión empresarial como es el diseño de un Sistema Administrativo, Financiero y Contable, es que la empresa en estudio tenga claro su razón de ser (misión) y hacia dónde quiere llegar (visión), por lo que al no poseerla se la diseñó como valor agregado en el presente trabajo investigativo la declaración de la Misión, Visión
- El estudio financiero reveló que la inversión del diseño, implementación y difusión del Sistema Administrativo, Financiero y Contable para la Ferretería Cristiancito, obtuvo un VAN positivo de \$125.632,72 USD, rubro que al ser positivo es factible y se lo recomienda realizarlo.
- El tiempo de recuperación es de 2 meses y 19 días.

## 4.2. RECOMENDACIONES

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa Ferretería Cristiancito se pudo identificar que la falencia central es la carencia de un modelo de gestión administrativa, financiera y contable, lo cual limita la acción del propietario ya que no están claros los niveles de organización empresarial, ni las funciones, y tareas de sus colaboradores; por lo que se ha diseñado un Sistema de Administrativo, Financiero y Contable basado en la gestión de procesos para poder establecer con claridad los involucrados en ellos y las acciones que deben cumplir, en tal circunstancia se recomienda:

- Que el Gerente Propietario de la Ferretería Cristiancito promueva la implementación de la propuesta, desde la conceptualización de una etapa de inducción hasta una etapa de verificación del adecuado funcionamiento del Sistema.
- Que el Gerente Propietario reciba con antelación a la implementación del Sistema Administrativo una inducción minuciosa de la dinámica de operatividad de la propuesta.
- Que se realice la difusión entre los colaboradores la misión, visión, valores y principios corporativos para generar empoderamiento en ellos, evidenciándose a futuro en el compromiso organizacional.
- Que se conciba a la empresa Ferretería Cristiancito como una unidad de negocio en la cual la integración de las partes (colaboradores), fortalezca la gestión de su propietario.
- Que se adopte la estructura orgánica, posicional y funcional propuesta para una mejor organización y cumplimiento de las funciones, evitándose problemas de clima laboral y superposiciones de funciones. Lo cual evita el desperdicio de recursos.
- Implementar los manuales de procedimientos de Gestión administrativa, y Contable a fin de:
  - a. Mejorar los niveles de organización empresarial.
  - b. Establecer una adecuada delegación de funciones a los colaboradores de las actividades comerciales y de servicio de la empresa Ferretería Cristiancito.

- c. Definir una adecuada estructura organizacional.
- Que se capacite al propietario sobre Gestión Administrativa, Financiera y Contable para el adecuado manejo de los documentos generados como producto de la presente investigación.
  - Que se realice un proceso de inducción con los colaboradores de la Ferretería Cristiancito, sobre el nuevo modelo de gestión que se implementará, para un manejo adecuado y consiente del mismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEC. (24 de 11 de 2015). *AEC*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida personal y profesional dos miradas: organizacional e individual* (1era edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- BCE. (30 de 09 de 2015). *Banco Central del Ecuador Inflación: indicador económico*. Recuperado el 2015 de 10 de 28, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Buen Vivir. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Recuperado el 20 de 04 de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Coulter, R. y. (2005). *Administración* (8va edición ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson Education.
- El Universo. (23 de 02 de 2015). *Ecuador movió \$ 8.029 millones en construcción, según gremio latinoamericano*. Recuperado el 05 de 11 de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/23/nota/4582091/ecuador-movio-8029-millones-construccion-segun-gremio>
- Enciclopedia Financiera. (2014). *Enciclopedia Financiera: Flujo de Efectivo*. Recuperado el 05 de 11 de 2015, de <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoracion-deactivos/flujos-de-efectivo.htm>
- Excelencia Empresarial*. (24 de 11 de 2015). Obtenido de [http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion\\_procesos.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm)

- Gil Estallo y Giner de la Fuente. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- HAIR, BUSH, Y ORTINAU. (2010). *Marketing* (8va. ed.). México D.F., México: Thompson Editorial.
- Hellriegel, Slocum y Woodman. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias* (13ava ed.). España: Thomson Learning.
- Hernández Sampieri, F. C. (2010). *Metodología de la Investigación* (quinta edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- INEC. (31 de 03 de 2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 03 de 11 de 2015, de Reporte de pobreza por ingresos marzo: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Reporte\\_pobreza\\_desigualdad\\_marzo15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Marzo/Reporte_pobreza_desigualdad_marzo15.pdf)
- Kotler Philip & Gary Amstrong. (2003). *Fundamentos del Marketing* (6ta edición ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Krajewski Ritzman & Malhotra. (2015). *Gestión de Operaciones: Procesos y Cadenas de Suministro* (11ava ed.). Mexico D.F.: Pearson Education,.
- Mintzberg, H. (1998). *La estructuración de las organizaciones* (8va reimpresión ed.). Barcelona, España: Ariel Ediciones.
- Ortiz Soto, O. L. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones* (1era edición ed.). México D.F.: UNAM Universidad Autónoma de México.
- Pallares Zoilo Romero Diego y Herrera Manuel. (2005). *Hacer empresa: un reto*. Madrid: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- PNBV. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017*. Recuperado el 30 de 10 de 2015, de <http://asambleaconstituyente.gob.ec>
- PNBV Objetivo 10. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 07 de 2015, de <http://senplades.gob.ec>

- RAE. (2015). *Definición de empresa*, Real Academia de la Lengua. Recuperado el 01 de 10 de 2015, de <http://buscon.rae.es/drae/cgi-bin/aviso.cgi?url=>
- Rey, P. (24 de 11 de 2015). *Sinap-sys*. Obtenido de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Robbins, S. P. (2005). *Administración* (1era ed.). México: Pearson Education.
- Sandoval Guerrero, L. K. (2015). Análisis de la estructura orgánica de las entidades museológicas. *1era edición*. Quito, Ecuador: Editorial Ecuador.
- SC. (2012). *Superintendencia de Compañías: Ley de Compañías*. Recuperado el 30 de 10 de 2015, de <http://superintendenciadecompañias.gob.ec>
- Superintendencia de compañías. (2013). *Ley de Compañías*. Recuperado el 24 de 08 de 2013
- Vértice. (2008). *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Vértice. (2012). *Estructuras Organizativas* (1era edición ed.). México: Editorial Vértice.
- Zabala, S. H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Bogota: Universidad Cooperativa de Colombia.

# **ANEXOS**

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista a Propietario Ferretería Cristiancito



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### ENTREVISTA

**Dirigida a:** PROPIETARIO “FERRETERÍA CRISTIANCITO”.

**Finalidad de la entrevista:**

Conocer los antecedentes de la empresa en estudio, la forma como fue evolucionando así como sus relaciones con los stakeholders<sup>2</sup>.

**Uso de la información:**

La información aquí solicitada es de carácter confidencial y de uso didáctico para el desarrollo del presente proyecto de investigación, por lo que el propietario de la empresa en estudio se reserva dar a conocer procedimientos o información estratégica de información exclusiva.

**Datos Informativos de la entidad:**

**Nombre comercial:** Ferretería Cristiancito

**Persona Natural:** María Dolores Jiménez

---

<sup>2</sup> Son *stakeholders* cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. (R.E.Freeman, 1984)



**Dirección:** Calle Manuel J. Cobos s/n y Av. Alsacio Northia

- **Provincia:** Galápagos
- **Cantón:** San Cristóbal
- **Ciudad** San Cristóbal
- **Parroquia** Puerto Baquerizo Moreno
- **Dirección** Calle Manuel J. Cobos s/n y Av. Alsacio Northia
- **Teléfonos** 052 521-398
- **Web/correo electrónico:** [cfernandez8\\_4@hotmail.com](mailto:cfernandez8_4@hotmail.com)

**Indicador:** Antecedentes

Se pretende conocer los orígenes de la empresa en estudio y la evolución de su línea de negocio.

1. ¿En qué año inició sus actividades comerciales y económicas en el mercado la Ferretería Cristiancito y como se constituyó, bajo qué condiciones, lugar, qué persona tuvo la iniciativa de dar origen al negocio?

A inicios del año 1993, el Sr. Iván Fernández Vinueza, fue quien vio la necesidad en los habitantes de la Isla San Cristóbal de comprar materiales de construcción, por lo que viajó hacia la Ciudad de Guayaquil a calificarse con diferentes proveedores ferreteros, y así abastecerse en el negocio ferretero, además pudo acceder a créditos, y coordinó el envío de la mercadería vía transporte marítimo. Una vez que el Sr. Fernández regreso a la Isla, abrió un RUC como persona natural y su nombre comercial fue Ferretería Cristiancito, alquiló un pequeño local comercial, ubicado en el centro de la Isla, y el 28 de Diciembre del año 1993, abrió las puertas de Ferretería Cristiancito al público, convirtiéndose así en la primera Ferretería en la Isla San Cristóbal, e inicia sus actividades ofreciendo a sus clientes productos de Ferretería y materiales de construcción, desde aquel momento el Sr. Fernández, trabajó en su negocio siempre bajo una administración personal, el era la persona quien realizaba pedidos, pagos a proveedores, atención al cliente, créditos a clientes y todo lo que se refiere al negocio, con el pase de los años se convirtió, en una empresa

que cuenta con más de 1000 artículos que cubren gran parte del mercado de la isla.

En el año del 2006, el Sr. Iván Fernández Vinueza, propietario de la “Ferretería Cristiancito”, adquiere la franquicia del Cemento Chimborazo, a la Unión Cementera Nacional, para distribución exclusiva de cemento en la isla San Cristóbal.

En el año 2009, lamentablemente el Sr. Iván Fernández, fallece, por lo que la Ferretería decae en su administración ya que la empresa quedó en manos de empleados, sufriendo robos, e irresponsabilidad de los mismos, dejando a la Ferretería endeudada y desabastecida.

En el año 2012, el hijo mayor del Sr. Fernández, el Ing. Cristian Fernández, se hizo cargo de la Administración de la Ferretería Cristiancito, contratando dos personas de su confianza para atención al cliente y administración y para despacho y bodegaje respectivamente, desde aquel momento el ha venido haciendo una serie de cambios administrativos, financieros y mejora al servicio al cliente, para poder así pagar las deudas e ir mejorando poco a poco. Teniendo así como finalidad, prestar un buen servicio, obtener un beneficio y restituir los valores invertidos para poder continuar con la actividad.

- 2 ¿Cuáles son fueron sus promotores?, ¿De qué infraestructura disponía?, ¿Cómo fue su sistema de operación inicial?, ¿Cuáles fueron sus clientes?

Su promotor fue el Sr. Iván Fernández Vinueza, al inicio no tenía infraestructura e inició alquilando locales comerciales, en el año 2000, adquiere un terreno y construye un local comercial para la Ferretería y una bodega para embodegar el cemento.

El Sistema de Operación hasta el momento es informal, las ventas diarias se las registra en una bilocara y se cierra caja al final del día.

En vista de que era la primera Ferretería en la isla las Instituciones Públicas fueron los principales clientes en sus inicios.

3. ¿Cuál fue su grupo objetivo, se ha mantenido y hacia que espacios del mercado se ha expandido si fuera el caso?

Desde sus inicios Ferretería Cristiancito, su grupo objetivo era el sector público y lo fue hace algunos años, al momento seguimos trabajando con algunas instituciones pero con el cambio de políticas en el Gobierno Nacional, se han ido a la competencia.

4. ¿Cuál fue su capital inicial tuvo que realizar un crédito o inició con capital propio?

Sus inicios fueron con un pequeño capital propio, luego a medida que se hizo conocer con los grandes proveedores del continente Ecuatoriano logró conseguir créditos personales directos con cada uno de ellos, manteniendo hasta el momento una buena relación comercial.

5. ¿Cuál ha sido su evolución y trascendencia durante sus años de operación del negocio?

Al ser un mercado de la comercialización de productos y materiales para la construcción de fácil entrada, pero de difícil mantención puesto que se necesita constantemente reinvertir, la evolución trascendental ha sido el incrementar productos nuevos, novedosos y de acuerdo a la demanda de los clientes, esto ha implicado de igual manera mayor inversión que necesariamente debemos hacer por cuestiones de la competencia.

En lo referente a organización de acuerdo a la vanguardia de la tecnología actual no ha tenido mayores aciertos ya que se sigue administrando de manera empírica sin poder tener datos reales al momento de la toma de decisiones.

6. ¿De qué manera se ha conformado la Junta General de Accionistas de Ferretería Cristiancito?

No posee junta general de accionistas, pues se encuentra registrada como negocio unipersonal.

**Indicador:** Marco Legal

7. ¿Con qué permisos de operaciones funciona actualmente?

- Patente de Comerciantes e Industriales – Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Cristóbal.
- Permiso de Funcionamiento – Cuerpo de Bomberos de San Cristóbal

8. ¿Bajo qué figura legal se encuentra constitución de la Ferretería? (tipo de constitución de la empresa).

No posee constitución – Persona Natural.

9. ¿Cuáles son los promotores (socios) de la compañía actual de la empresa Ferretería Cristiancito?

María Dolores Jiménez – Única Dueña

10. ¿Tiene empleados contratados, cuantos y bajo qué tipos de contratos de trabajo maneja la empresa Ferretería Cristiancito?

Ferretería Cristiancito tiene un empleado contratado, con cargo de Despachador – Perchero, y el tipo de contrato es un Contrato de Trabajo a Plazo Fijo.

**Indicador:** Infraestructura actual

11. ¿Cuál es la infraestructura actual de la empresa Ferretería Cristiancito, detalle e indique en metros cuadrados y forma de distribución? (terrenos, galpones, oficinas administrativas)

- Una Bodega de 194.6 m<sup>2</sup>, exclusiva para guardar el cemento y materiales de Ferretería dados de baja.
- Un local comercial 140 m<sup>2</sup>, perchas atención al cliente
- Una bodega de 55 m<sup>2</sup>. materiales de construcción.
- Un terreno 120 m<sup>2</sup>, varillas de hierro, madera y tubos.

**Indicador:** Filosofía Organizacional

Posee misión, visión, y valores corporativos la Ferretería Cristiancito, si posee estos elementos por favor comparta con nosotros para realizar el análisis pertinente, caso contrario conteste estos interrogantes:

12. ¿Con qué propósito usted creó la Ferretería?

Con la de finalidad, prestar un buen servicio, para obtener un beneficio y restituir los valores invertidos para poder continuar con la actividad, contribuyendo así al progreso de la sociedad y al desarrollo del bienestar social.

13. ¿Con qué valores desea que sus clientes, proveedores, y empleados desea que se identifique?

- Calidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Originalidad
- Honestidad
- Perseverancia

14. ¿Cómo desea verse de aquí a diez años?

Como un negocio próspero que busca y seguirá buscando conseguir ser líder en el mercado, contribuir de una manera eficiente en las necesidades de nuestros clientes, y tener la satisfacción de cumplir continuamente con las metas y objetivos propuestos.

15. ¿Con qué slogan desea identificarse entre sus stakeholders?

Ferretería Cristiancito construyendo junto a usted....

**Indicador:** Actividades Primarias

16. ¿Cuáles son sus principales proveedores, qué políticas maneja para la compra de la mercadería?

- Cemento Chimborazo: Contrato de Compra - Venta de Cemento en Sacos, compras al contado.
- Demaco: Crédito Directo se deja un cheque en blanco como garantía, los pedidos se hace vía telefónica o vía e-mail y los pagos se los realiza a 30, 60 y 90 días.
- Gerardo Ortiz: Crédito Directo Previa calificación de cliente, los pedidos se hace vía telefónica o vía e-mail y los pagos se los realiza a 30, 60 y 90 días, dependiendo el monto.
- Casa de Hierro: Pagos al Contado, los pedidos se hace vía telefónica o vía e-mail.

17. ¿Cuáles son sus principales clientes, hace ventas de contado o a crédito?

- Comando Provincial de Galápagos No.19, contrato de compra de materiales de Ferretería otorgado por participación en compras públicas, órdenes de compra y a fin de mes se factura, para el pago respectivo.
- Vicariato Apostólico de San Cristóbal, los pedidos lo realizan mediante órdenes de compra y a fin de mes se factura, para el pago respectivo.

- Dirección de Educación de Galápagos, los pedidos lo realizan mediante órdenes de compra y a fin de mes se factura, para el pago respectivo.
- Dirección de Educación de Salud, los pedidos lo realizan mediante órdenes de compra y a fin de mes se factura, para el pago respectivo.
- Gobierno Municipal San Cristóbal: los pedidos lo realizan mediante órdenes de compra, al entrega del material se entrega la factura y el pago se lo realiza dependiendo el departamento financiero del Municipio.

18. Posee un sistema de control de ingreso de mercadería, logística interna (organización y distribución dentro del almacén).

No poseemos un sistema de control en ningún área de la Ferretería Cristiancito, la organización tenemos por sectores, es decir, en un sector de pinturas que están clasificadas por calidad, marca, y en orden alfabético, tenemos sector eléctrico, clasificado por calidad, colores y precios.

El cemento lo guardamos en una bodega exclusiva, de ahí cada vez que vendemos el cemento, en una bitácora se anota la cantidad, a que persona y la fecha que sale el cemento de la bodega.

19. ¿Lleva un control de post venta?

No, no llevamos un control post venta.

**Indicador:** Actividades de apoyo

20. Posee un sistema de contratación de personal, sino lo tiene como lo realiza (describalo)

No tenemos, cuando contratamos a una persona acudimos a un abogado para que realice el contrato y una vez que estemos de acuerdo lo firmamos con el empleado y posteriormente lo subimos al sistema del Ministerio del Trabajo, y luego es archivado.

21. Posee contador contratado directamente dentro de la planta de colaboradores, o contrata servicios contables externos y periódicos.

Contratamos servicios contables externos, cada mes para declaraciones al SRI.

22. Posee algún software para llevar la contabilidad de la Ferretería.

No, últimamente hemos realizado un cuadro básico en Excel, para consultar precios.

23. Describa el proceso de facturación

Cuando el cliente solicita, la facturación se la hace manualmente, acompañado de una calculadora.

**Indicador:** Cliente

24. ¿Cuáles son sus clientes potenciales? ¿En su cartera de clientes cuántos de ellos son los de mayor fidelidad?

Nuestros clientes potenciales son las personas que quieren hacer ampliaciones o nuevas construcciones, en porcentaje el 80% de clientes son fieles a Ferretería Cristiancito.

25. ¿Cuáles son las dificultades más comunes con sus clientes potenciales?

La demora de entrega de materiales, ya que por motivo de logística de los barcos de carga, muchos de los casos nos quedamos sin material solicitado.

26. ¿Logra la Ferretería Cristiancito suplir las necesidades de sus clientes?

Si, generalmente tratamos de dales soluciones, ofreciéndoles alternativas las cuales solucionen la necesidad del cliente.



27. ¿Los clientes potenciales de Ferretería Cristiancito solicitan productos que la empresa no puede satisfacer en la actualidad, cuáles?

Si, como por ejemplo malla electro soldada, ya que son mallas que son mucho más grandes que el alto de un contenedor de los barcos de carga, por lo que no reciben, ese tipo de carga y no podemos traer para satisfacer a nuestros clientes

28. Describa el proceso de venta

- Cliente entra a la Ferretería Cristiancito.
- Saludo y bienvenida
- Requerimiento por parte del cliente
- Muestra de los productos
- Muestra de alternativas de productos similares (gama de productos)
- Entrega del producto seleccionado
- Facturación manual
- Cobro de la factura solo en efectivo
- Fin del proceso

**Indicador:** Competencia

29. ¿Qué dificultades presenta en la provisión de productos ferreteros?

La principal dificultad es el transporte marítimo, desde Guayaquil hacia la isla, en vista de que existe demora en bajar la mercadería del barco, el mal manipuleo, pérdida de mercadería en el transporte.

30. ¿Cuál es la competencia directa de Ferretería Cristiancito, califique la provisión de los mismos, con la siguiente escala: 1 bajo riesgo, 2 mediano riesgo, 3 alto riesgo?

Nuestra competencia directa es Ferretería Insular en escala de 3 alto riesgo.

31. ¿Cuál es la amenaza más relevante con relación a su competencia?

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.

**Indicador:** Proveedores

32. ¿Cuánto pesa el proveedor en la decisión de negociación en la provisión de productos ferreteros? (poder de negociación del proveedor)

Los proveedores como ya han trabajado varios años con la Ferretería Cristiancito, con una llamada del Ing. Fernández envían la mercadería solicitada, en algunos casos le solicitan cheques pos fechado y en otros esperan que el Ing. Fernández realice la transferencia, ya que por su puntualidad y preocupación en sus deudas constantemente está realizando pagos a sus proveedores.

33. ¿Qué dificultades presenta su relación con los proveedores?

La dificultad principal de los Proveedores en relación con la Ferretería es por cuestión del transporte marítimo ya que en ocasiones el material llega a la Ferretería Cristiancito un mes después de facturado, lo que nos hace que se cumpla con los plazos de pago estipulados y el material se deteriore.

34. Describa el proceso de adquisición de mercadería y su relación con proveedores.

- El vendedor viene a tomar el pedido, telefónicamente, o vía e- mail.
- Envía el material vía marítima.
- Las facturas y guías envían vía mail, para luego los originales enviar vía aérea.
- Esperar la llegada de la mercadería.

**Indicador:** Servicio

35. ¿Cuáles son los servicios y/o productos que genera la empresa Ferretería Cristiancito actualmente?

- Venta al por menor y mayor de materiales de construcción y de Ferretería.
- Alquiler de andamios
- Entrega de material a domicilio
- Asesoría técnica

36. ¿Tiene en la actualidad la Ferretería Cristiancito sucursales, si las tiene enuncie cuantas y su cobertura de mercado?

No tiene Sucursales.

37. ¿La empresa Ferretería Cristiancito cuenta con requerimientos técnicos y tecnológicos de punta, cuales son ellos y de qué forma han aportado a mejorar sus servicios?

No cuenta

38. ¿Posee Ferretería Cristiancito un sistema de control para la compra de mercadería, las ventas, la facturación y el sistema de control de postventa?

No posee ningún sistema la Ferretería Cristiancito.

# Reporte Urkund 1% revisado 16-02-2016

**Document:** TESIS CONCLUIDA 15-FEBRERO 2016 FN WORD.docx (D17799752)  
**Submitted:** 2016-02-15 17:53 (-05:00)  
**Submitted by:** georginaleon8@hotmail.com  
**Receiver:** lucia.pico.ucsg@analysis.orkund.com  
**Message:** Tesis Concluida 15 de febrero del 2016 [Show full message](#)  
1% of this approx. 44 pages long document consists of text present in 1 sources.

**List of sources**

Rank	Path/Filename
1	TESIS CONCLUIDA PARA REVISION 25-01-16.docx
2	TESIS COPIA ADO CAP I II III georgina.guillermo.13-01.docx
3	<a href="http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/335/3/TFESIS.pdf">http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/335/3/TFESIS.pdf</a>
4	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1551/1/TFESIS.pdf">http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1551/1/TFESIS.pdf</a>
5	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6817/1/FCHE-IFTGPI-36.pdf">http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6817/1/FCHE-IFTGPI-36.pdf</a>
6	<a href="http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/23/nota/4582091/ecuador-movio-8029-millones">http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/23/nota/4582091/ecuador-movio-8029-millones</a>

**100%** Active

Operativo Nivel Mandos Medios Nivel Estratégico Gerencia General Área de Contabilidad Adquisición y Provisión Área de Ventas Caja Atención al

Cliente Estructura Organizacional Jerarquización de procesos Manual Administrativo, Financiero y Contable Gerente

General Ing. Cristian Jefe de Contabilidad Sr. Guillermo Mejía Bodeguero Sr. XYZ Jefe de Ventas Sra. Georgina León Cajero Sra. abc Despachador Sr.

abc

[Metadata removed]

**Urkund's archive:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / TESIS CONCLUIDA PARA REVISIO... **100%**

Operativo Nivel Mandos Medios Nivel Estratégico Gerencia General Área de Contabilidad Adquisición y Provisión Área de Ventas Caja Atención al

10:53  
16/02/2016

Econ. Lucía Pico, MBA



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, León Pérez Georgina Maritza, con C.C: # 1712098365 autora del trabajo de titulación: Estudio para la Implementación de un Sistema Administrativo, Financiero y Contable para la Ferretería Cristiancito, en San Cristóbal, provincia de Galápagos, Ecuador, previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de marzo de 2016

f.   
Nombre: León Pérez Georgina Maritza  
C.C: 1712098365



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Mejía Herrera Guillermo Patricio, con C.C: # 2000024675 autor del trabajo de titulación: Estudio para la Implementación de un Sistema Administrativo, Financiero y Contable para la Ferretería Cristiancito, en San Cristóbal, provincia de Galápagos, Ecuador, previo a la obtención del título de **INGENIERO COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 16 de marzo de 2016

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Mejía Herrera Guillermo Patricio  
C.C: 2000024675



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Estudio para la Implementación de un Sistema Administrativo, Financiero Y Contable en la Ferretería Cristiancito, en San Cristóbal, Provincia de Galápagos, Ecuador.	
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	León Pérez, Georgina Maritza Mejía Herrera, Guillermo Patricio	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Eco. Pico, Lucía Magdalena MBA	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	
<b>CARRERA:</b>	Escuela de Administración de Empresas	
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	16 de Marzo del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 123
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistemas de Información, Desarrollo de Sistemas, Manuales de Procedimientos.	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Gestión Administrativa, Gestión Contable Financiera, Procesos, Procedimientos y Protocolos.	
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):	El presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un estudio de las áreas: Administrativa, Contable y Financiera de la Ferretería Cristiancito, ubicada en el Cantón San Cristóbal de la Provincia de Galápagos, a fin de identificar sus problemas y necesidades y poder proponer medios para mejorar sus niveles de gestión. Para el efecto se ha realizado un diagnóstico que permitió conocer que la empresa en estudio nació en una estructura familiar para satisfacer las necesidades del lugar, en cuanto a la dotación de productos ferreteros, se pudo ver que hasta la actualidad realizan todos los procedimientos de manera empírica, carecen de manuales de procedimientos y a pesar de haber protocolos, no existe un sistema formal de gestión. Por lo que, se propone un Sistema Administrativo, Financiero y Contable que responda a la realidad de la entidad, la propuesta está estructurada por tres fases de desarrollo que van desde la determinación de la estructura orgánica, la cual deja en evidencia un tramo de control muy corto y un estilo de gobierno centralizado. Luego de la primera fase se procedió a realizar el levantamiento y jerarquización de la información de los procesos y finalmente un Manual Administrativo, Financiero y Contable con su respectivo estudio financiero el cual determinó la factibilidad financiera de la implementación de la propuesta.	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-5-2521 398/ 0995355652	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:guillermo.mejiah@hotmail.com">guillermo.mejiah@hotmail.com</a> / <a href="mailto:georginaleon8@hotmail.com">georginaleon8@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Traverso, Paola <b>Teléfono:</b> +593-4-2888888 / 0999406190 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec">paola.traverso@cu.ucsg.edu.ec</a> / ptraverso2008@hotmail.com	

### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	