



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA EN LA CIUDAD DE OTAVALO”

Previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales

AUTORES: CAMPOS, Virginia

NARVÁEZ, Zemia.

DIRECTOR: Ing. GUERRA, Vinicio.

IBARRA – ECUADOR

2012

AUTORÍA

Nosotros, CLARA VIRGINIA CAMPOS FLORES Y ZEMIA LIZANDRA NARVÁEZ ANDRADE, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría y que este no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la Universidad Técnica del Norte según lo establecido por las leyes de Propiedad Intelectual y Normativa vigente de la Universidad Técnica del Norte.

Clara Virginia Campos Flores

Zemia Lizandra Narvárez Andrade

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado en su totalidad por Clara Virginia Campos Flores y Zemía Lizandra Narváez Andrade bajo mi supervisión.

Ing. Vinicio Guerra

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.

Nosotras, Clara Virginia Campos Flores con cédula de identidad N° 100233134-4 y Zemía Lizandra Narváez Andrade con cédula de identidad N° 100235252-2 manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autores del trabajo de grado denominado: “ Manual de Procedimientos Administrativos para los Empleados de Ferretería Bosna en la Ciudad de Otavalo”.

Que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingenieras Comerciales en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento en que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma) -----

Nombre-----

Cédula-----

Ibarra, a 8 de junio del 2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentadas nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	N° 100233134-4		N° 100235252-2
APELLIDOS Y NOMBRES:	Clara Virginia Campos Flores y Zemía Lizandra Narváez Andrade		
DIRECCIÓN:	CALLES JOSÉ PERALTA Y 10 DE DICIEMBRE (IBARRA) CIUDADELA 31 DE OCTUBRE VICTOR A JARAMILLO E ISACC J BARRERA (OTAVALO)		
EMAIL:	vi-cam@hotmail.com / zemialn@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 921 495	TELÉFONO MÓVIL:	097762276/090132076

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Manual de Procedimientos Administrativos para los Empleados de Ferretería Bosna en la Ciudad de Otavalo”.
AUTOR (ES):	Clara Virginia Campos Flores y Zemía Lizandra Narváez Andrade
FECHA: AAAAMMDD	2012-06-27

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTAN:	INGENIERÍA COMERCIAL
ASESOR /DIRECTOR:	ING VINICIO GUERRA

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, Clara Virginia Campos Flores y Zemía Lizandra Narváez Andrade, con cédulas de ciudadanía Nro. N° 100233134-4 N° 100235252-2 , en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 143.

3. CONSTANCIAS

El (La) autor (a) (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 27 días del mes de junio de 2012.

LAS AUTORAS:

ACEPTACIÓN:

(Firma).....
Nombre:
C.C.:

(Firma).....
Nombre: Lic. Ximena Vallejos
Cargo: JEFE DE BIBLIOTECA

(Firma).....
Nombre:
C.C.:

Facultado por resolución de Consejo Universitario _____

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre del cielo, a mi familia, que durante todos estos años supieron estar conmigo apoyándome en todo momento y brindándome su respaldo incondicional, a mi esposo e hijas que con su amor me ayudaron a la realización de la presente investigación

Zemia.

El presente trabajo lo dedico a Dios porque siempre me colma de bendiciones, a mis padres y hermanos por su amor y sus enseñanzas, A mi esposo Iván quien día a día me regala lo mejor de él, su incondicional apoyo y su infinito amor; a mis niñas Melanie y Belén quienes con su inocencia me inspiran para poder seguir adelante asumiendo retos.

A todas las personas amigas quienes de alguna forma pusieron un granito de arena para que el presente trabajo llegue a su culminación.

Virginia.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad “Técnica del Norte” por acogernos en sus aulas y a todos nuestros maestros quienes nos impartieron a lo largo de la carrera sus conocimientos y ahora son la base para desempeñarnos laboralmente.

Un profundo agradecimiento al Ingeniero Vinicio Guerra distinguido asesor del proyecto por sus acertadas sugerencias.

Al Gerente de Ferretería Bosna, a todos sus empleados, por su colaboración brindada, cuya información ha sido base esencial en la elaboración de nuestro Manual.

Zemia y Virginia.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad satisfacer la necesidad que tiene Ferretería Bosna con respecto a su organización, implementando un manual de procedimientos administrativos para sus empleados, el mismo que permitirá conocer las funciones y procedimientos que cada departamento deben realizar para mejorar sus actividades; un análisis detallado de las funciones ayudará al cumplimiento de los objetivos que la empresa se ha propuesto. Así como también conocer los niveles jerárquicos que tiene dicha empresa. En el diagnóstico situacional de la Organización, consta una breve reseña histórica de Ferretería Bosna, desde que se inició hasta el día de hoy; la investigación de campo se realiza con la participación del Propietario y Empleados, los mismos que fueron encuestados, entrevistados, también se aplicó la observación directa para la recopilación de datos que ayudaron a la construcción de la Matriz FODA, su análisis y la identificación del problema. Los principales conceptos que nos ayudarán a un mejor entendimiento de los términos expuestos en el presente trabajo de investigación se encuentran en el marco teórico. En la propuesta se mencionan los objetivos, así como también la visión, misión, valores y políticas que tiene Ferretería Bosna, luego se encuentra el organigrama propuesto y seguidamente el diseño del manual donde se describe los diferentes puestos, sus niveles, funciones, responsabilidades y además el perfil que debe tener el aspirante a dicho puesto, además se anexa los documentos de sustento que tiene cada una de las tareas; culmina con un flujo grama de actividades. De acuerdo a la investigación se generarán los impactos: Económico, Social, Organizacional y Ambiental.

SUMMARY

This research work aims to meet the need of Hardware Bosna regarding its organization, implementing administrative procedures manual for employees, which would allow it to know the functions and procedures than each department should take to improve their activities; a detailed analysis of the functions help to fulfill the objectives that the company has proposed. As well as knowing. The situational diagnostic Organization, has here a brief history of Hardware Bosna, since the beginning until this day, the research is conducted with the participation of the owner and employees, the same as respondents were interviewed, also was applied for direct observation data collection that helped the construction of the SWOT matrix, its analysis and identification of the problem. The theoretical framework in which are the principals concepts help us to a better understanding of the terminus expressed in this research work. Include the same objectives, as well as the vision, mission, values and policies that have Hardware Bosna, and then present the proposed organizational chart and then the design o the manual which describes the different positions, levels, functions, responsibilities and also the profile that should be the candidate for that post, plus support documents attached for having each of the areas, culminating in a flow chart of activities. That according to our research were generated, they are: Economic, Social, and Environmental Business.

PRESENTACIÓN

Tanto directivos como personal operativo deberán unir sus esfuerzos para llegar a un fin común que es el progreso de la Empresa.

El presente Manual de Procedimientos Administrativos busca mejorar la organización de Ferretería Bosna, evitar principalmente la duplicidad de funciones, ayudar a optimizar los recursos con que cuenta y a contribuir a la eficiencia organizativa de la misma.

Para ello se presentan cuatro capítulos, en el primer capítulo consta el diagnóstico situacional que sirve para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Ferretería; en el segundo capítulo se encuentran los conceptos que servirán de sustento científico para el desarrollo del presente trabajo; en el tercer capítulo está la propuesta que incluye la misión, visión, políticas, valores, el organigrama y el detalle de las funciones que deben cumplir todo el personal de la Empresa, por último se detalla los impactos que se generarán con la implantación del Manual.

El Manual dará una visualización de todas las actividades en cada uno de los puestos de trabajo, que facilite la comunicación, la delegación de autoridad, el alcance de las responsabilidades y también especifica los documentos de soporte que se deberán utilizar para desarrollar sus funciones.

El documento aquí expuesto servirá de mucha utilidad ya que ha sido desarrollado con seriedad y ajustado a la realidad de Ferretería Bosna.

ÍNDICE

PORTADA	I
AUTORÍA	II
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	III
CESIÓN DE DERECHOS A LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	IV
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	V
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	IX
SUMMARY	X
PRESENTACIÓN	XI
ÍNDICE	XII
Introducción	XX
Antecedentes	XX
Justificación	XXI
Objetivos	XXII
Objetivo General	XXII
Objetivos Específicos	XXII

CAPÍTULO I

Diagnóstico Situacional	23
Objetivos	23
Objetivo General	23

Objetivo Específico	23
Variables e Indicadores del diagnóstico	24
Matriz de Relación Diagnóstica	25
Mecánica Operativa	26
Identificación de la Población	26
Diseño de Instrumentos de Investigación	26
Tabulación y Evaluación de la Información	28
Encuesta	28
Entrevistas	50
Construcción de la Matriz FODA	55
Cruces Estratégicos	56
Estrategias FO	56
Estrategias DO	58
Estrategias FA	58
Estrategias DA	58
Identificación del Problema Diagnosticado	59

CAPÍTULO II

Marco Teórico	61
Proceso Administrativo	61
Concepto	61
Visión, Misión, Políticas y Valores	62
Puestos de Trabajo	63
Descripción y Análisis de los Puestos	63

Estructura y Organización de las Empresas	65
Importancia de la Organización	66
Estructuras Organizacionales	66
Las Relaciones en la Organización	69
La Jerarquía en la Organización	70
Organigrama	71
Definición	71
Finalidades	71
Características	71
Ventajas	72
Desventajas	72
Pasos para estructurar un Organigrama	72
Clases de Organigramas	75
Diagrama de Flujo	79
Concepto	79
Pasos a seguir para realizar un Flujo grama	80
Ventajas de los Flujo gramas	80
Formatos de Diagramas de Flujo	81
Simbología y significado	81
Manuales	84
Concepto de Básico de Manuales	84
Importancia de los Manuales	84
Características de los Manuales	84
Manual de Procedimientos	85
Beneficios de utilizar un Manual en la Empresa	85

Desventajas	86
Contenido del Manual de Procedimientos	86
Pasos para mantener actualizado el Manual de Procedimientos	89
Evaluación del Desempeño	90
Evaluación del Desempeño en Escalas Gráficas	91
Ventajas y Desventajas	91

CAPÍTULO III

Propuesta	93
Objetivos de Propuesta	93
Misión de Ferretería Bosna	93
Visión de Ferretería Bosna	93
Valores de Ferretería Bosna	94
Políticas de Ferretería Bosna	95
Estructura Organizacional (Organigrama)	96
Explicativo del Organigrama Propuesto	97
Diseño del Manual de Procedimientos	98
Funciones y Perfiles de cada Puesto	98
Formato propuesto	98
Flujo gramas	125
Procedimientos para la adquisición de Mercadería	125
Procedimientos para la recepción e ingreso a Bodega	129
Procedimientos que realiza el Departamento Financiero	132
Procedimientos del Departamento de ventas	136
Procedimiento de los Cajeros	139

Procedimientos del Personal de Crédito	142
Procedimientos del Personal de Bodega	146
Procedimientos de Transferencia de Mercadería entre Bodegas	149
Procedimientos de Ingresos de Facturas (gastos)	152
Procedimientos de Reposición de Caja Chica	155
Mecanismos de Seguimiento y Evaluación del Manual de Procedimientos	
Administrativos para los Empleados de Ferretería Bosna	158
Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados	158

CAPÍTULO IV

Impactos	175
Impacto Económico	176
Impacto Social	177
Impacto Organizacional	179
Impacto Ambiental	181
Impacto General	182
Conclusiones	184
Recomendaciones	185
Bibliografía	186
Linkografía	189
Anexos	190

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Matriz de Relación Diagnóstica	25
----------	--------------------------------	----

Cuadro 2	¿Señale en qué departamento trabaja Ud.?	28
Cuadro 3	Indique qué tiempo lleva trabajando en Ferretería Bosna	29
Cuadro 4	Señale la instrucción académica que Ud. Posee	30
Cuadro 5	¿Usted conoce si la Empresa posee un organigrama?	31
Cuadro 6	¿La asignación de obligaciones y responsabilidades es acorde con el cargo de cada empleado?	32
Cuadro 7	¿La responsabilidad que Ud. tiene a su cargo es sobre?	33
Cuadro 8	Cree que la organización interna de la Empresa es	34
Cuadro 9	¿Qué aspectos debería tomarse en cuenta para el mejor desarrollo de la Empresa?	36
Cuadro 10	¿Existe comunicación abierta y directa con sus superiores?	37
Cuadro 11	¿La distribución de oficinas y puestos de trabajo son funcionales?	38
Cuadro 12	El ambiente donde Ud. desarrolla sus actividades es	39
Cuadro 13	¿Cuenta Ud. con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades?	40
Cuadro 14	Escoja la razón más importante que le impulsó a trabajar en Ferretería Bosna	41
Cuadro 15	Indique si ha recibido un manual de funciones	42
Cuadro 16	¿Se siente conforme Ud. con las funciones asignadas?	43
Cuadro 17	¿Cree Ud. que es necesario que exista un Manual de funciones?	44
Cuadro 18	¿En qué áreas ha recibido mayor capacitación?	45
Cuadro 19	¿El cargo que Ud. posee fue atribuido por?	46
Cuadro 20	La atención y servicio que brinda Ferretería Bosna es?	47
Cuadro 21	Los productos que se comercializan son	48

Cuadro 22	Matriz FODA	56
Cuadro 23	Impactos	175
Cuadro 24	Impacto Económico	176
Cuadro 25	Impacto Social	177
Cuadro 26	Impacto Organizacional	176
Cuadro 27	Impacto Ambiental	181
Cuadro 28	Análisis Impacto General	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	En qué área trabaja	28
Gráfico 2	Años de trabajo	30
Gráfico 3	Nivel académico	31
Gráfico 4	Conocimiento de Organigrama	32
Gráfico 5	Obligaciones acorde al cargo	33
Gráfico 6	Responsabilidad a cargo	34
Gráfico 7	Coordinación interna de Bosna	35
Gráfico 8	Qué debería tomarse en cuenta para mejorar la Empresa	36
Gráfico 9	Existe comunicación abierta con sus superiores	37
Gráfico 10	La distribución de oficinas y puestos son funcionales	38
Gráfico 11	El ambiente donde desarrolla sus actividades	39
Gráfico 12	Cuenta con los recursos necesarios para sus actividades	40
Gráfico 13	Razón por la cual trabaja en Bosna	42
Gráfico 14	Ha recibido un manual de funciones	43
Gráfico 15	Se siente Ud. conforme con sus funciones	44

Gráfico	16	Cree necesario que exista un Manual de Funciones	45
Gráfico	17	Áreas de capacitación	46
Gráfico	18	Su cargo fue atribuido por	47
Gráfico	19	Atención y servicio que brinda Ferretería Bosna al cliente	48
Gráfico	20	Los productos que se comercializan son	59
Gráfico	21	Proceso Administrativo	61
Gráfico	22	Zonificación del Organigrama	74
Gráfico	23	Organigrama Vertical	76
Gráfico	24	Organigrama Horizontal	77
Gráfico	25	Organigrama Escalar	77
Gráfico	26	Organigrama Circular	78
Gráfico	27	Organigrama Mixto	79
Gráfico	28	Ejemplo de flujo grama	83
Gráfico	29	Estructura Organizacional	96
Gráfico	30	Proceso de Adquisiciones	125
Gráfico	31	Proceso de Recepción e Ingreso a Bodega	129
Gráfico	32	Proceso del Departamento Financiero	132
Gráfico	33	Proceso de Ventas	136
Gráfico	34	Proceso de los Cajeros	139
Gráfico	35	Proceso del Personal de Crédito	142
Gráfico	36	Proceso en las Bodegas (despacho de mercadería vendida)	146
Gráfico	37	Proceso de transferencia entre bodegas	149
Gráfico	38	Proceso de ingreso de facturas (gastos)	152
Gráfico	39	Proceso de reposición de Caja Chica	155
Gráfico	40	Formato de Hoja de Evaluación	160

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES:

Ferretería Bosna nace aproximadamente en el año de 1965 bajo la Dirección del Sr. Nikola Kraljevic y Sra Susana Pinto. Para en año de 1970 estaba ubicado frente al mercado 24 de Mayo en la ciudad de Otavalo; con el pasar de los años ha ido incrementando el negocio no solo en la línea de artículos de ferretería, sino con materiales de construcción y acabados.

A partir del fallecimiento de sus fundadores, pasa a administrar el negocio el Sr Shtefko Kraljevic Pinto, quien logra la apertura del almacén principal en el año de 1994 mismo que está ubicado en las calles Piedrahita y Mariano Suárez , frente al redondel del Divino Niño en la ciudad de Otavalo.

Actualmente Ferretería Bosna cuenta con 36 personas distribuidas en las diferentes áreas de la organización, convirtiéndose de ésta manera en una fuente permanente de empleo y desarrollo en el norte del país.

Debido a que ha incrementando sus operaciones y por ende su personal. Nace la necesidad de crear un manual de funciones y procedimientos administrativos porque no están bien definidas las funciones que cada departamento debe operar produciéndose duplicidad en las funciones.

A causa de éste problema los efectos que conlleva es el descuido de las áreas de trabajo.

La falta de comunicación existente en los diferentes departamentos de la Ferretería hace que demore el cumplimiento de tareas y obligaciones.

JUSTIFICACIÓN.

El presente proyecto es importante porque ayudará al mejoramiento en las actividades internas de los empleados y como consecuencia se refleja una buena organización y comunicación entre el personal, clientes y proveedores que requiere los servicios de Ferretería Bosna.

Es factible porque se cuenta con el apoyo por parte del personal que integra Ferretería Bosna y existe la suficiente base bibliográfica para la realización del Manual.

Como beneficiarios serán todas las personas que diariamente adquieren material de construcción en el cantón Otavalo y sus alrededores, incluidos los proveedores y principalmente al personal de Ferretería Bosna.

El presente proyecto tiene originalidad ya que no existe un manual dentro de la Ferretería, y por lo tanto se realiza la investigación de los puestos de trabajo para guiar su funcionamiento y ayudar a los directivos a la toma de decisiones importantes al momento de ubicar al personal.

Es de interés porque ayuda directamente a los empleados a definir sus funciones y tareas, así como sus responsabilidades y obligaciones dentro de la institución, haciendo mas llevaderas las relaciones entre los diferentes departamentos, mejorando así el servicio.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA EN LA CIUDAD DE OTAVALO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar un diagnóstico técnico situacional que permita determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- Definir los principales conceptos relacionados a los procedimientos administrativos.
- Diseñar la estructura de un Manual de Procedimientos Administrativos para Ferretería Bosna.
- Identificar los principales impactos económicos, social, organizacional y ambiental que la propuesta generará.

CAPÍTULO I

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

1.1 OBJETIVOS.

1.1.1 OBJETIVO GENERAL.

REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EN FERRETERÍA BOSNA EN LA CIUDAD DE OTAVALO CON EL FIN DE IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, PARA ESTABLECER EL PROBLEMA QUE AFECTA A LA EMPRESA.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer la estructura organizacional de la empresa.
- Analizar el procedimiento administrativo que posee Ferretería Bosna.
- Señalar el nivel de eficiencia del desempeño de las actividades del personal.

1.2 VARIABLES E INDICADORES DEL DIAGNÓSTICO.

1.2.1 VARIABLE.

Organización administrativa.

En ésta variable se analiza la situación actual de la empresa.

1.2.1.1 INDICADORES.

- Tipo de empresa.
- Organización del personal (funciones).
- Designación de responsabilidades.

1.2.2 VARIABLE

Proceso Administrativo

- Analizar los principios administrativos aplicables a cualquier Empresa.

1.2.2.1 INDICADORES.

- Organización.
- Planificación.
- Dirección.
- Ejecución.
- Control.

1.2.3 VARIABLE.

Recurso Humano.

Se analiza el recurso humano con que cuenta Ferretería Bosna.

1.2.3.1 INDICADORES.

- Contratación del personal.
- Nivel académico.
- Experiencia y capacitación.
- Desempeño.

1.3 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

CUADRO Nro. 1

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE FERRETERÍA BOSNA EN LA CIUDAD DE OTAVALO CON EL FIN DE IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS Y ESTABLECER EL PROBLEMA QUE AFECTA A LA EMPRESA	CONOCER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	Organización Administrativa	* Tipo de Empresa * Organización del personal (Funciones) * Designación de responsabilidades	* Observación directa * Entrevista * Encuestas	* Primaria Gerente Administrador Contador Personal
	ANALIZAR EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO QUE POSEE FERRETERÍA BOSNA	Proceso administrativo	* Organización * Planificación * Dirección * Ejecución * Control	* Observación directa * Entrevista * Encuestas	* Primaria Gerente Administrador Contador Personal
	SEÑALAR EL NIVEL DE EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL	Recurso Humano	* Contratación del personal * Nivel académico * Experiencia * Capacitación * Desempeño	* Observación directa * Entrevista * Encuestas	* Primaria Gerente Administrador Contador Personal

1.4 MECÁNICA OPERATIVA.

Para obtener la información que útil en el diagnóstico situacional de Ferretería Bosna se basa en investigaciones de tipo cuantitativo y cualitativo las mismas que son encuestas, entrevistas y la observación directa.

1.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.

Ferretería Bosna cuenta con 36 empleados, tomando en cuenta que 3 personas pertenecen a las Jefaturas y los 33 pertenece a diferentes grupos operativos.

No se puede aplicar la muestra en el trabajo ya que la población a investigar no es tan amplia y no llega al mínimo requerido para realizar el cálculo anteriormente dicho.

En éste caso lo más conveniente es realizar un censo total de la siguiente forma: se realiza entrevistas a los jefes y al resto del personal se aplica encuestas.

1.4.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

1.4.2.1 INFORMACIÓN PRIMARIA.

Se obtiene de las entrevistas, encuestas y observación directa que se aplicará en Ferretería Bosna.

ENCUESTAS.

Las encuestas fueron aplicadas a todo el personal operativo de la empresa en su almacén principal y las dos sucursales que están ubicadas en la ciudad de Otavalo, con el objetivo de que la información sea real.

ENTREVISTAS.

Se entrevistó a los tres integrantes de las Jefaturas que son:

Sr. Shtefko Kraljevic	GERENTE
Ing. Marcelo Jarrín	ADMINISTRADOR
Ing. Roberto Lara	CONTADOR GENERAL

Las entrevistas se hicieron directamente a cada miembro para obtener información real de la Ferretería.

OBSERVACIÓN DIRECTA.

Para obtener información directa y precisa se observó las actividades de la empresa permanentemente, mediante visitas periódicas y por ser parte del personal que labora en Ferretería Bosna, se recopiló datos importantes para la investigación.

1.4.2.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA.

En el proyecto la información secundaria ayudó a sustentar teóricamente el diagnóstico, el marco teórico, la propuesta y los impactos, para lo cual se utilizó:

- Textos.
- Revistas.
- Internet.
- Folletos.
- Trabajos de investigación existentes.

1.5 TABULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

1.5.1 ENCUESTA.

Seguidamente el análisis y la tabulación de cada una de las preguntas:

PREGUNTA 1: Señale en que departamento trabaja Ud.

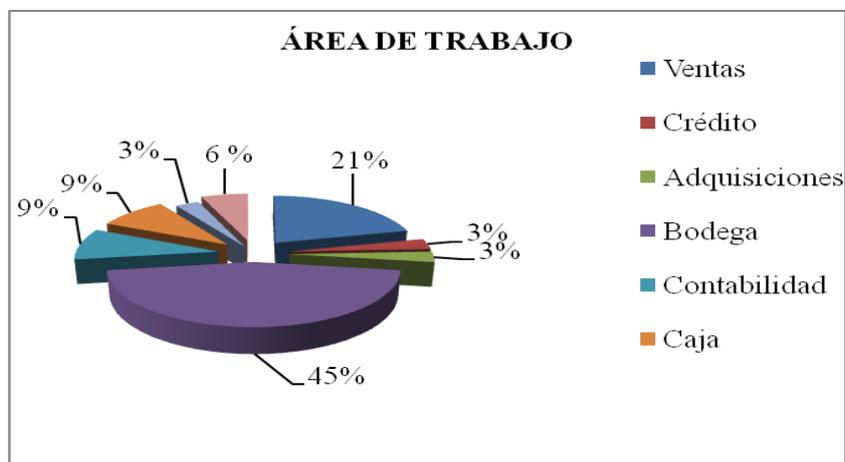
CUADRO Nro. 2

Alternativas de opción	Frecuencia	%
Ventas	7	21
Crédito	1	3
Adquisiciones	1	3
Bodega	15	45
Contabilidad	3	9
Caja	3	9
Compras Públicas	1	3
Aseo	2	6
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de
Ferretería Bosna

Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemia
Narváez

GRÁFICO Nro. 1



ANÁLISIS:

De acuerdo con el análisis se concluye que la mayoría de los empleados se encuentran laborando en los departamentos de ventas, bodegas y transporte, cabe señalar que es importante que en estos departamentos exista el personal suficiente para que se desarrolle la actividad comercial de la mejor manera, mientras que el resto de los trabajadores están distribuidos en diferentes departamentos. Para el desarrollo de sus actividades diarias la Ferretería cuenta con 36 empleados.

PREGUNTA 2: Indique que tiempo lleva trabajando en Ferretería Bosna

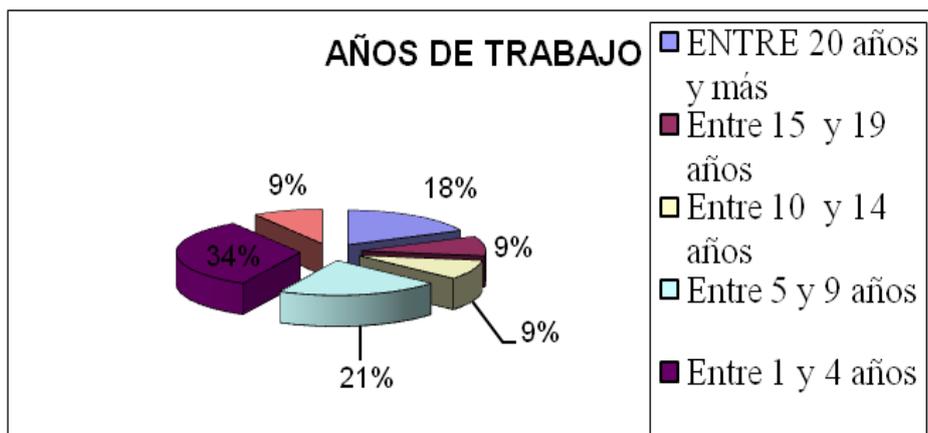
CUADRO Nro. 3

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Entre 20 años y más	6	18
Entre 15 y 19 años	3	9
Entre 10 y 14 años	3	9
Entre 5 y 9 años	7	21
Entre 1 y 4 años	11	33
Menos de 1 año	3	9
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de
Ferretería Bosna

Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía
Narváez

GRÁFICO Nro. 2



ANÁLISIS:

Debido al crecimiento de las actividades de Ferretería Bosna en los últimos diez años se ha visto la necesidad de contratar nuevo personal, reflejándose en nuestro gráfico tal incremento, siendo considerados como una parte importante para el desarrollo continuo de la Ferretería ya que han aportado con nuevas ideas al realizar sus funciones. Los trabajadores más antiguos, son personal de experiencia y confianza dentro de la institución, haciendo que su presencia brinde un ambiente de estabilidad laboral en la empresa.

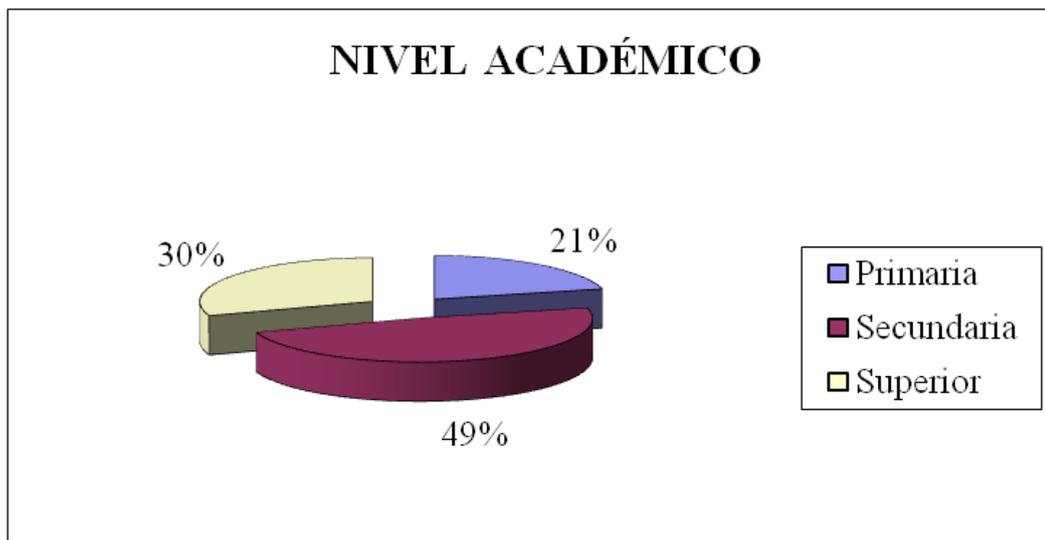
PREGUNTA 3: Señale la instrucción académica que Ud. posee.

CUADRO Nro. 4

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Primaria	7	21
Secundaria	16	48
Superior	10	30
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
 Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 3



ANÁLISIS:

Al analizar el gráfico se observa que la mayoría de empleados contratados tiene instrucción secundaria, superior y posee conocimientos básicos, dando su aporte intelectual en los diferentes departamentos con sugerencias para el mejoramiento continuo de la empresa. Por último se encuentran las personas que terminaron la primaria, ellos aportan con su trabajo físico, tal es el caso de los estibadores y personal de aseo.

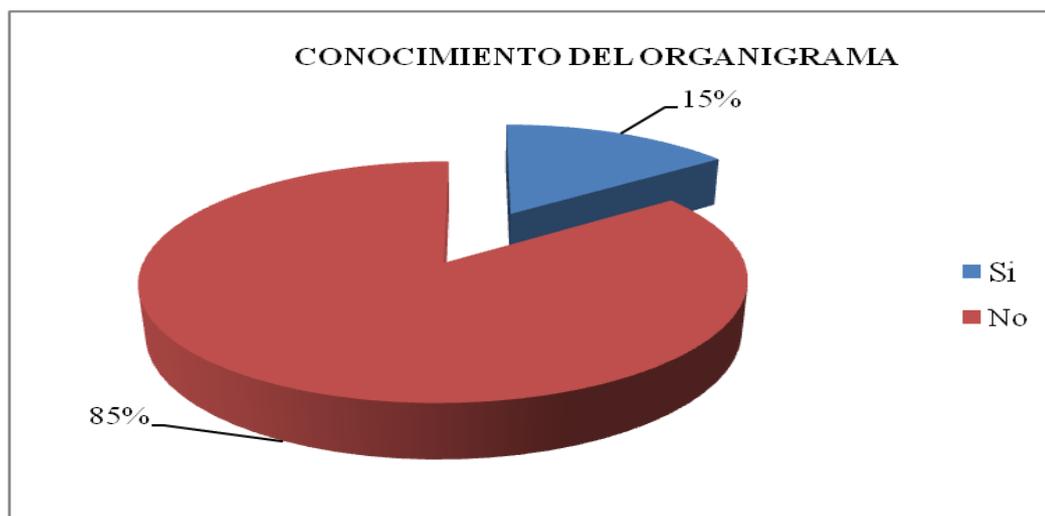
PREGUNTA 4: ¿Ud. conoce si la empresa posee un organigrama?

CUADRO Nro. 5

Alternativas de opción	Frecuencia	%
Si	5	15
No	28	85
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 4



ANÁLISIS:

Actualmente Ferretería Bosna no cuenta con un organigrama funcional que ayude en la organización de la empresa. Esta situación da una idea de que el orden jerárquico no están debidamente visualizado haciendo que los empleados no sepan de quien deben recibir órdenes y cuáles son sus subordinados.

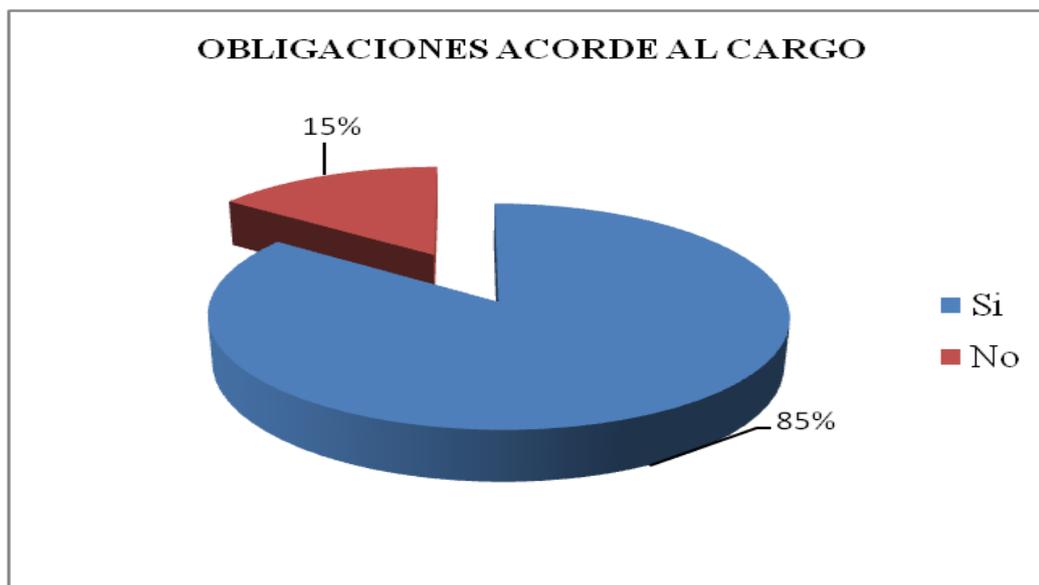
PREGUNTA 5: ¿La asignación de obligaciones y responsabilidades es acorde al cargo?

CUADRO Nro. 6

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	28	85
No	5	15
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 5



ANÁLISIS:

En Ferretería Bosna se asigna las obligaciones y responsabilidades de acuerdo al cargo para lo que fueron contratados, afirmándolo un 85%.

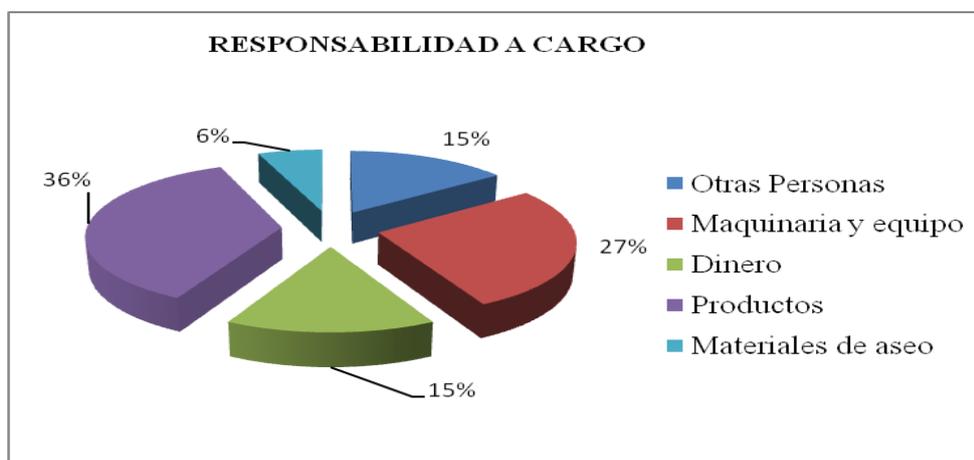
PREGUNTA 6: ¿La responsabilidad que Ud. tiene a su cargo es sobre?

CUADRO Nro. 7

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Otras Personas	5	15
Maquinaria y equipo	9	27
Dinero	5	15
Productos	12	36
Materiales de aseo	2	6
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 6



ANÁLISIS:

Debido a la actividad que realiza la empresa es indiscutible que la mayoría del personal tenga a su cargo productos que están a la venta, entre ellos están los vendedores, seguidos por las personas que tiene a su responsabilidad maquinaria y equipo como montacargas, pesas, grúas, balanzas y un mezclador de pintura, el resto trabaja con dinero como son los cajeros, crédito y cobranzas y lo referente a caja chica. Otro grupo tiene a su cargo a personas auxiliares tales como los bodegueros, y por último está el personal de limpieza.

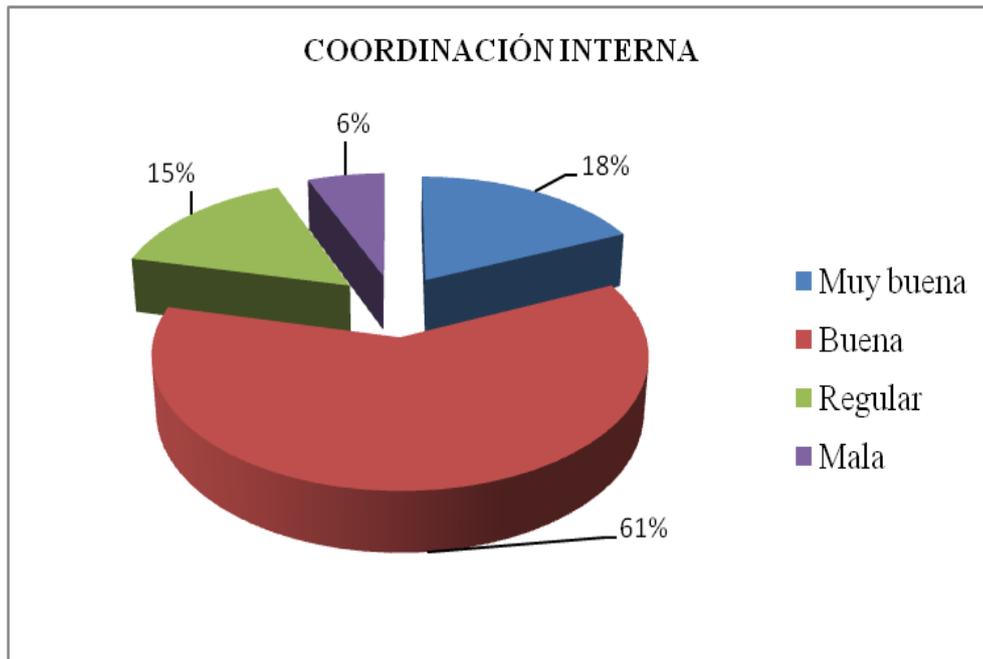
PREGUNTA 7: Cree que la coordinación interna de la empresa es:

CUADRO Nro. 8

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Muy buena	6	18
Buena	20	61
Regular	5	15
Mala	2	6
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 7



ANÁLISIS:

Según el análisis del gráfico el porcentaje más alto 79% de los empleados opinan que la coordinación interna de la Ferretería está entre buena y muy buena, esto se da porque la mayoría de los empleados está acostumbrado a una rutina de actividades, mientras que un 21% dice que la coordinación va de regular a mala, ellos opinan esto porque ya tienen un mayor conocimiento de lo que es una buena coordinación adquirido en cursos de capacitación o en sus estudios superiores. Es muy importante indicar que a través del paso de los años las actividades se han convertido en rutina, mismo que no es coordinación.

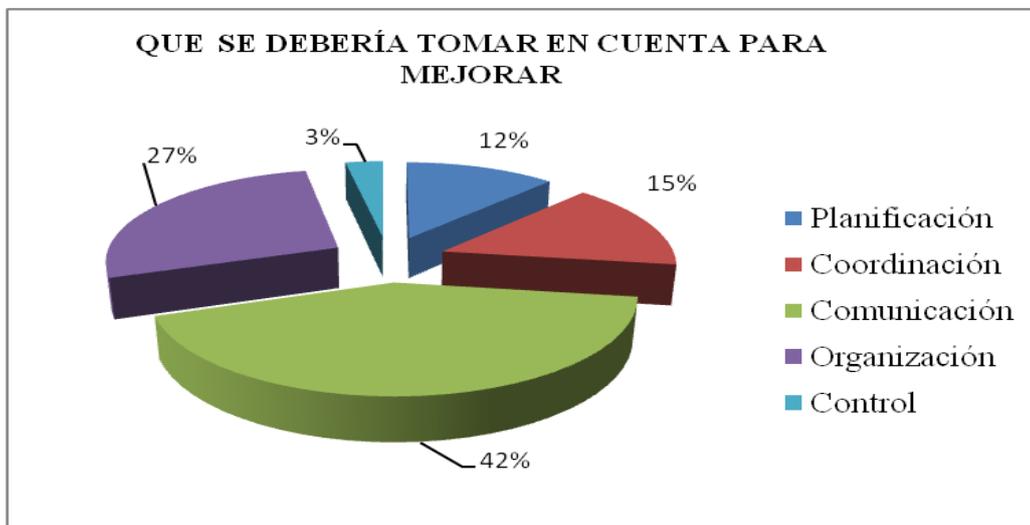
PREGUNTA 8: ¿Qué aspectos deberían tomarse en cuenta para mejorar el desarrollo de la empresa?

CUADRO Nro. 9

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Planificación	4	12
Coordinación	5	15
Comunicación	14	42
Organización	9	27
Control	1	3
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 8



ANÁLISIS:

Al preguntar a los empleados sobre cual de los elementos administrativos es más deficiente indicaron que existe una mala comunicación entre los distintos

departamentos que posee la empresa, debido a que no cuentan con una buena organización, durante todo este tiempo se ha venido trabajando dando y recibiendo órdenes empíricamente, lo que no ha dado los resultados esperados, por ello los problemas van desde una simple demora en los despachos hasta que se creen conflictos entre los departamentos.

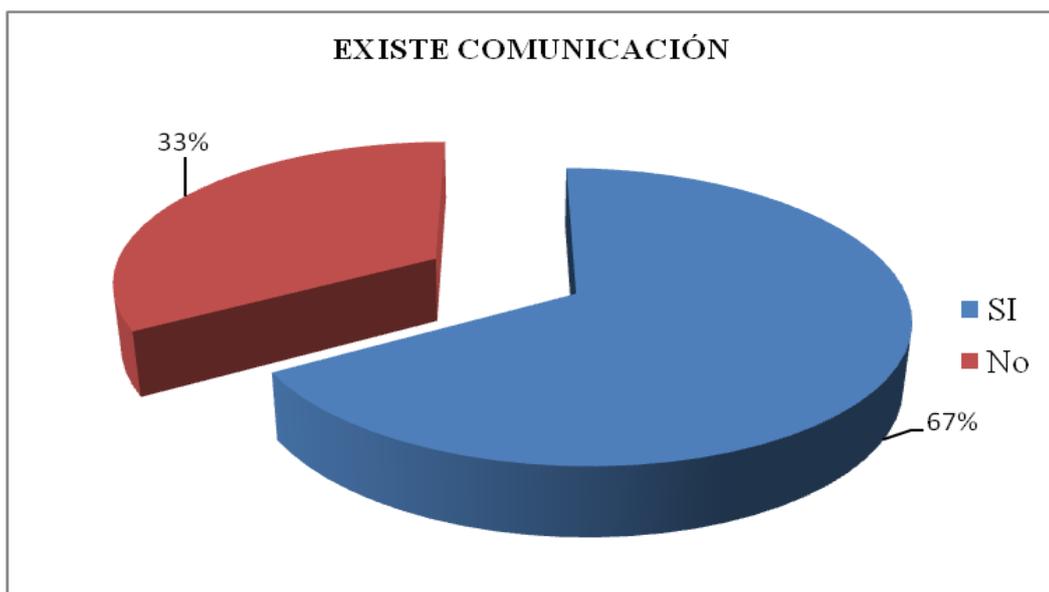
PREGUNTA 9: ¿Existe comunicación abierta y directa con sus superiores?

CUADRO Nro. 10

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	22	67
No	11	33
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
 Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 9



ANÁLISIS:

Un mayor número manifestaron que tienen comunicación abierta con el Gerente, quien siempre está dispuesto a dialogar y siempre toma las mejores decisiones favorables para el trabajador. El 33% dice que no existe una buena comunicación con el nivel administrativo ya que muchas de las veces se observa una indiferencia en el momento de dialogar y es ésta la razón para que acudan directamente al Gerente, rompiendo el orden jerárquico que se debe llevar.

PREGUNTA 10: ¿La distribución de oficinas y puestos de trabajo son funcionales?

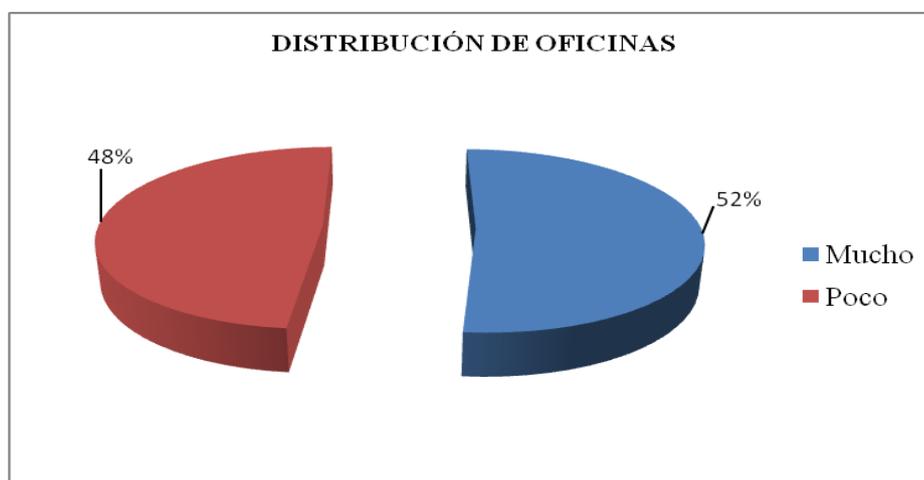
CUADRO Nro. 11

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Mucho	17	52
Poco	16	48
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna

Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 10



ANÁLISIS:

Existe una opinión dividida; ya que el 52% opina que si son funcionales las oficinas, sobre todo lo que respecta a la parte administrativa, mientras que el personal que trabaja en bodegas necesita mayor amplitud en sus instalaciones, las mismas que cuando las construyeron no tomaron en cuenta el crecimiento que se iba a dar con el paso de los años, además está la opinión del resto de trabajadores que manifiestan que la infraestructura es poco funcional, ya que no existen zonas, y áreas específicas que ayuden a tener mas organizado lo referente a recepción y entrega de mercadería.

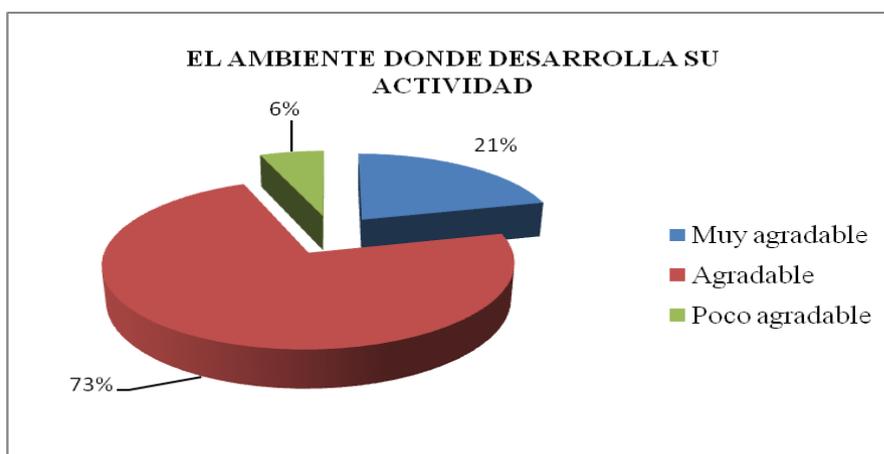
PREGUNTA 11: ¿El ambiente donde Ud. desarrolla sus actividades es?

CUADRO Nro. 12

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Muy agradable	7	21
Agradable	24	73
Poco agradable	2	6
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 11



ANÁLISIS:

La mayoría de empleados manifiestan que trabajan en un ambiente agradable, porque los mismos muestran una actitud positiva y amigable hacia sus compañeros, ellos consideran que trabajar de esta manera ayuda a un buen rendimiento laboral, únicamente el 6% siente que el ambiente es poco agradable.

PREGUNTA 12 : ¿ Cuenta Ud. con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades?

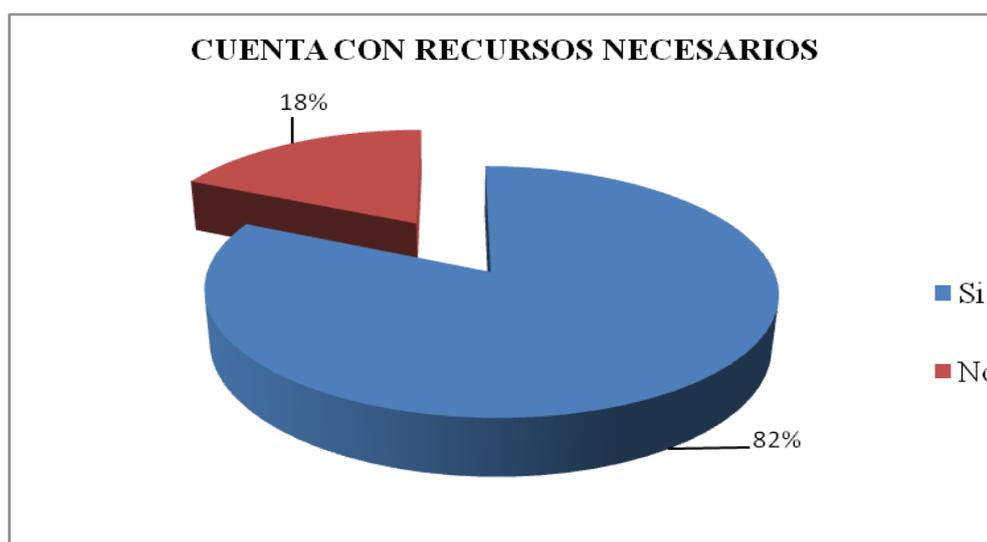
CUADRO Nro. 13

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	27	82
No	6	18
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna

Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 12



ANÁLISIS:

La política de Ferretería Bosna es de proveer de lo necesario e indispensable en lo que se refiere a recursos como por ejemplo, artículos para protección personal a todos sus trabajadores como son: guantes, cascos, gafas, mascarillas, overoles y calzado especial. Así se constata en el gráfico, ya que casi todo el personal esta conforme con la dotación. Un porcentaje mínimo dice que está inconforme.

PREGUNTA 13 : Escoja la razón más importante que le impulsa a trabajar en Ferretería Bosna.

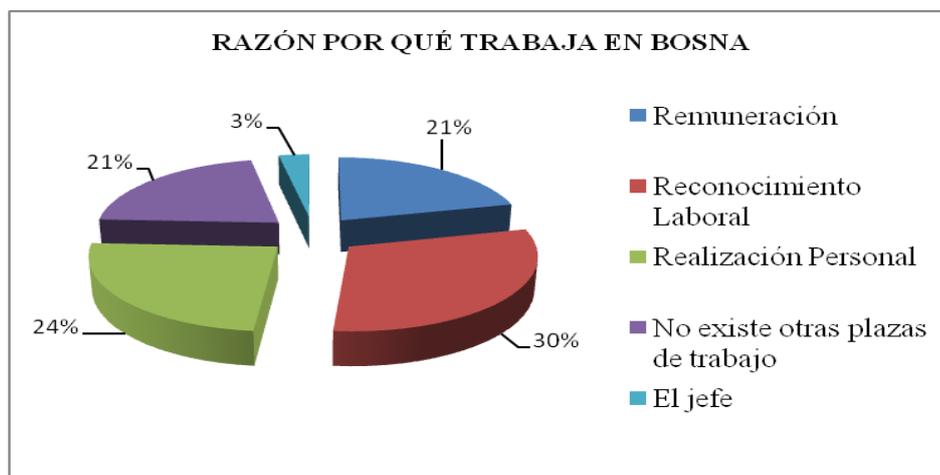
CUADRO Nro. 14

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Remuneración	7	21
Reconocimiento Laboral	10	30
Realización Personal	8	24
No existe otras plazas de trabajo	7	21
El jefe	1	3
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna

Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 13



ANÁLISIS:

Dentro de las razones más importantes para trabajar en la Ferretería están: el reconocimiento laboral y realización personal seguido por la remuneración y por que no existe otras plazas de trabajo con un porcentaje similar, a este grupo le interesa el aspecto económico para cubrir las necesidades básicas de él y la de su familia, y un mínimo porcentaje por amistad con el Jefe.

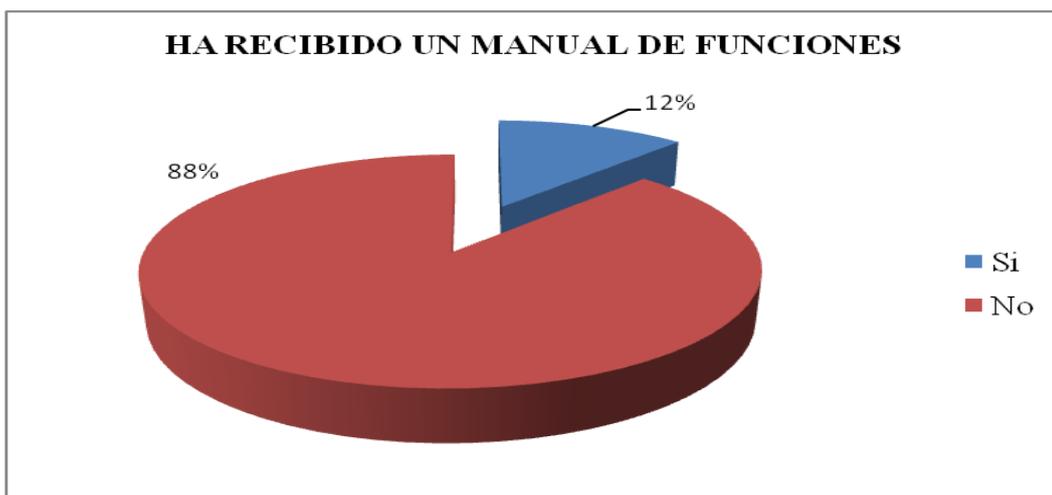
PREGUNTA 14: Indique si ha recibido un Manual específico de funciones para el desarrollo de su trabajo.

CUADRO Nro. 15

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	4	12
No	29	88
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narvéez

GRÁFICO Nro. 14



ANÁLISIS:

Un gran porcentaje de empleados manifestaron no haber recibido un manual de funciones por escrito, lo que se ha venido haciendo es, transmitir del empleado saliente al entrante lo que se debe hacer (en los casos de renuncias o jubilación), Mientras que el 12% de los empleados asume que las instrucciones que recibieron verbalmente para realizar su trabajo provienen de un manual, mismo que no existe.

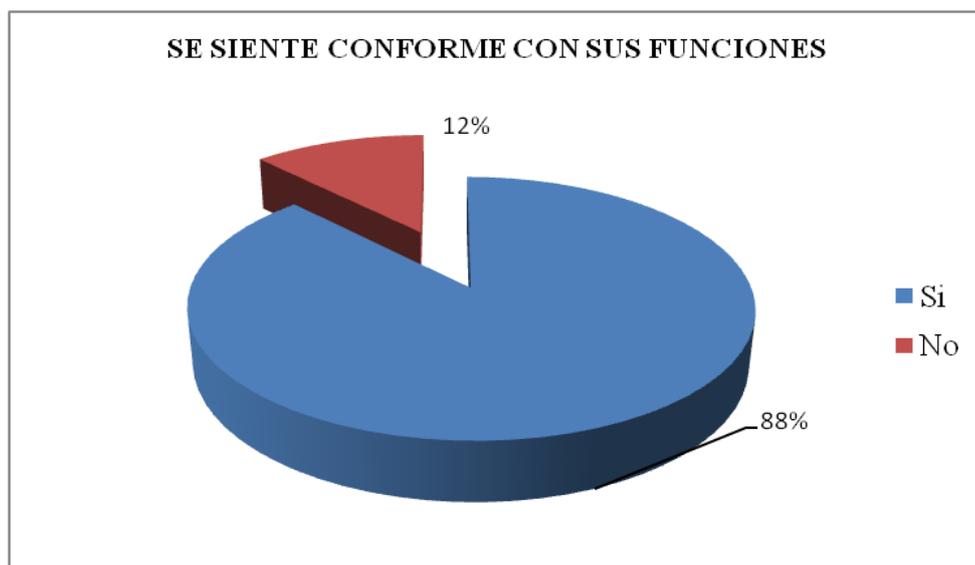
PREGUNTA 15: ¿Se siente conforme Ud. con las funciones asignadas?

CUADRO Nro. 16

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	29	88
No	4	12
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 15



ANÁLISIS:

Muchos de los trabajadores se sienten conformes con las funciones que les han asignado, para muchos empleados su trabajo se ha convertido en una rutina sin darle la importancia que representan sus funciones, un porcentaje menor de empleados que no están conformes porque consideran que están sobrecargados de actividades y por lo tanto desearían que esto cambie.

PREGUNTA 16: ¿Cree Ud. que es necesario que exista un manual de funciones?

CUADRO Nro. 17

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Si	30	91
No	3	9
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos

GRÁFICO Nro. 16



ANÁLISIS:

La mayoría de empleados (91%), está de acuerdo que debe existir un documento escrito donde se detalle las funciones y responsabilidades para cada empleado lo cual garantiza el cumplimiento de las actividades. El 9% no esta de acuerdo con su implantación ya que conocen su puesto de trabajo.

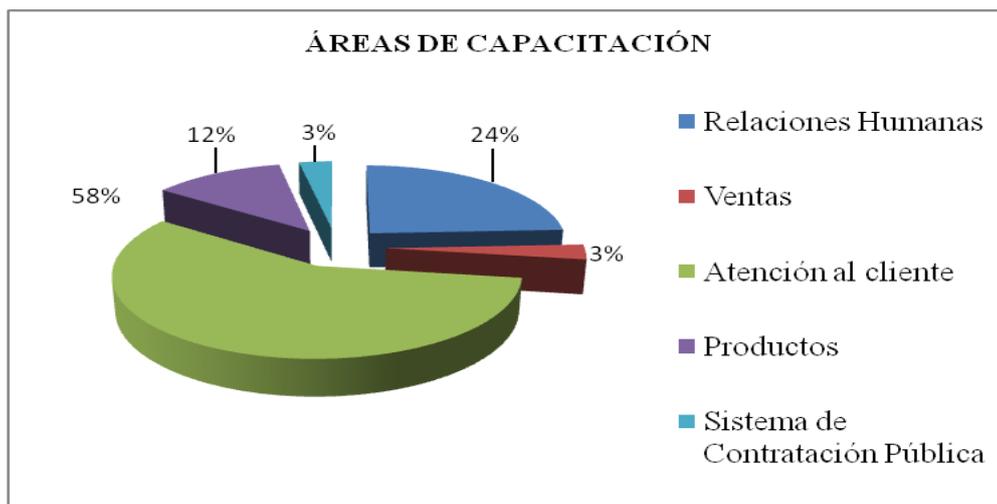
PREGUNTA 17: ¿En qué áreas ha recibido mayor capacitación?

CUADRO Nro. 18

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Relaciones Humanas	8	24
Ventas	1	3
Atención al cliente	19	58
Productos	4	12
Sistema de Contratación Pública	1	3
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos

GRÁFICO Nro. 17



ANÁLISIS:

Permanentemente se capacita al personal en lo referente en atención al cliente, con la finalidad de ganar mercado, visualizándose un porcentaje del 58 % mientras que el 42% representa la capacitación que recibe el personal en otras áreas como son: Relaciones Humanas, Ventas, Computación, Productos y Sistema de Contratación Pública.

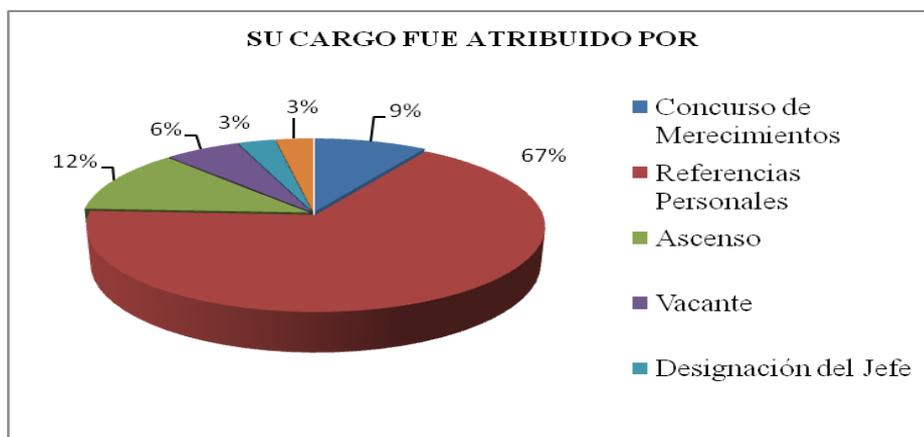
PREGUNTA 18: El cargo que Ud. Posee fue atribuido por:

CUADRO Nro. 19

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Concurso de Merecimientos	3	9
Referencias Personales	22	67
Ascenso	4	12
Vacante	2	6
Designación del Jefe	1	3
Experiencia	1	3
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narvárez

GRÁFICO Nro. 18



ANÁLISIS:

Más de la mitad de los trabajadores afirma haber sido contratadas por medio de referencias personales, esta forma de contratación no beneficia a la empresa ya que únicamente por referencias no se puede conocer las aptitudes y conocimientos que una persona posee. El siguiente grupo fueron ascendidas gracias a su desempeño eficiente; El resto de trabajadores que son la minoría han participado en concursos de merecimientos para ocupar el cargo; se observa un 6% que fueron contratados por existir vacantes; seguidos por un 3% quienes han sido designados directamente por el jefe y / o experiencia adquirida en otros trabajos.

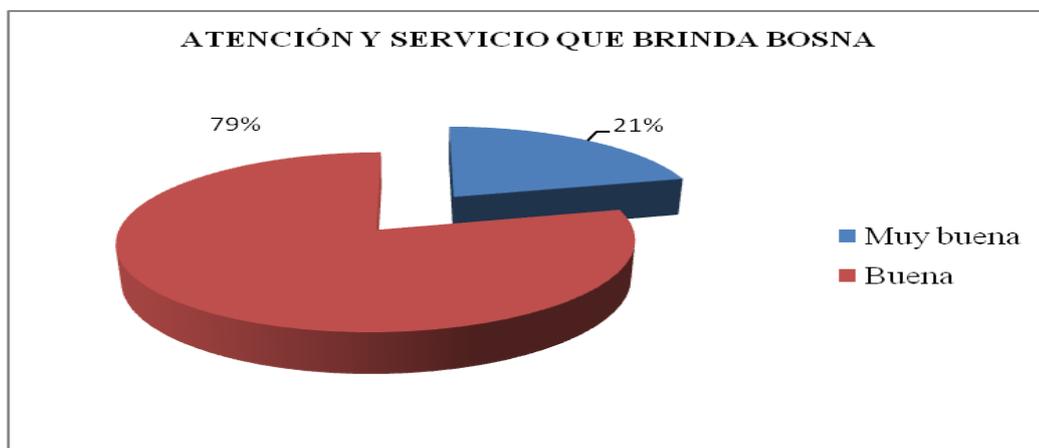
PREGUNTA 19: La atención y servicio que brinda Ferretería Bosna al cliente es:

CUADRO Nro. 20

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Muy buena	7	21
Buena	26	79
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narvárez

GRÁFICO Nro. 19



ANÁLISIS:

El 79% de los empleados opina que la atención que brinda el personal al cliente es buena, los trabajadores estiman que deberían mejorar su manera de atender al cliente, con pequeños detalles como son una sonrisa, un saludo amable o una despedida cordial. Un 21% de empleados dicen que es muy buena la atención a sus clientes.

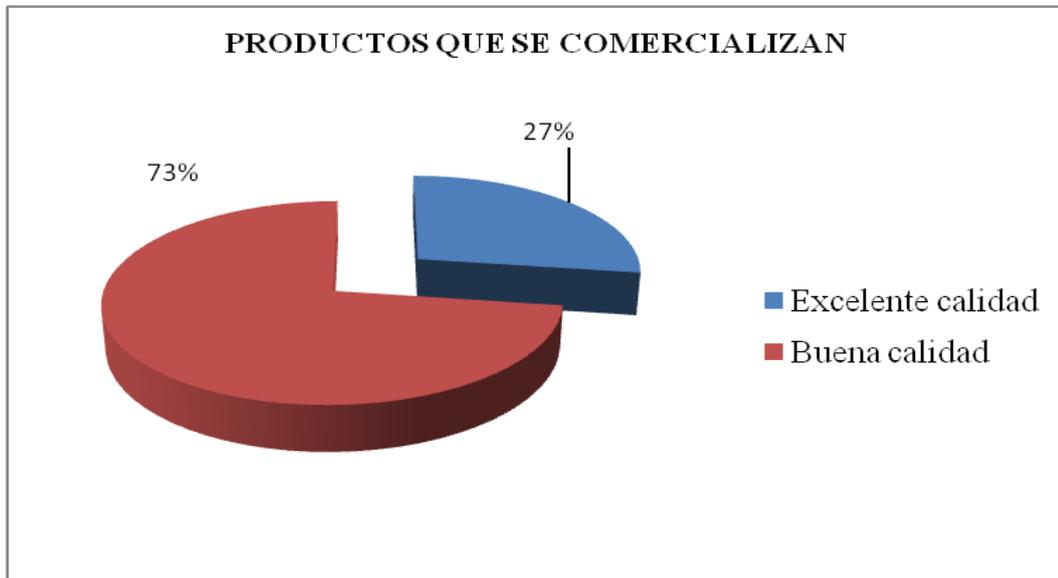
PREGUNTA 20: Los productos que se comercializan en la empresa son:

CUADRO Nro. 21

Alternativas de opciones	Frecuencia	%
Excelente calidad	9	27
Buena calidad	24	73
Total	33	100

Fuente: Encuestas a empleados de Ferretería Bosna
Elaborado por las autoras: Virginia Campos y Zemía Narváez

GRÁFICO Nro. 20



ANÁLISIS:

La opinión casi generalizada de los trabajadores es que los productos que se expenden en Ferretería Bosna son de buena calidad y sus precios compiten con el resto de ferreterías que existen en la ciudad. Esta opinión medianamente buena se debe a que en ciertas ocasiones han existido reclamos por parte de los clientes en casos de daños en la mercadería (focos rotos), debido a la mala manipulación del producto por parte de las personas que lo transportan.

1.5. 2 ENTREVISTAS.

1.5.2.1 DIRIGIDA AL GERENTE DE FERRETERÍA BOSNA

Sr. Shtefko Kraljevic Pinto.

1.- ¿Nos podría indicar cuál es la Misión y Visión de Ferretería Bosna?

La Misión de la Empresa es proporcionar al cliente materiales para la construcción, de ferretería, y pre fabricados (adoquines, bloques, baldosas) con la mejor atención, y que estos productos sean garantizados y al mejor precio del mercado.

La Visión de Ferretería Bosna es ampliar sus instalaciones con el fin de que los clientes escojan a su gusto los productos que desean, pero además tener un empleado que les asesore en el caso que lo amerite.

2.- ¿Cree Usted que un Manual de Procedimientos Administrativos para sus empleados es necesario?

Si, es necesario e importante porque cada persona debe saber por escrito, cuales son sus funciones, para el mejoramiento y el desempeño de los empleados.

3.- ¿Qué considera al momento de ubicar al personal?

Al momento de ubicar la personal se considera la capacidad y eficiencia del aspirante.

4.- ¿En su Empresa brindan la capacitación necesaria al personal?

Si, se brinda la capacitación necesaria, pero hasta ahora no se han visto los resultados de los diferentes cursos realizados.

5.- ¿En cuál de las áreas cree que será necesario capacitar más al personal?

Es necesario tener una mayor capacitación en lo que se refiere a ventas y atención al cliente.

6.- ¿Cómo calificaría el grado de comunicación entre Ud. y sus empleados?

La comunicación que tengo con los empleados es muy buena.

7.- ¿Qué aspectos tomaría en cuenta para seguir mejorando la Empresa?

- Mejorar la atención al cliente.
- Mayor variabilidad en los productos y de buena calidad.
- Los precios accesibles para toda clase de clientes.

8.- ¿Considera que sus empleados tienen el suficiente conocimiento de los productos que vende la Ferretería?

La mayoría de los empleados si tienen los suficientes conocimientos de los productos que se vende, tal es el caso que ellos asesoran a los clientes para la realización de las compras.

9.- ¿Actualmente cuál es la organización de Ferretería Bosna?

La organización de Ferretería Bosna actualmente cuenta con varios departamentos o áreas de trabajo, donde cada persona debe cumplir con sus responsabilidades y obligaciones.

1.5.2.2 DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE FERRETERÍA BOSNA.

Sr. Ing. Marcelo Jarrín.

1.- ¿Cree Usted qué es necesario disponer de un manual de procedimientos administrativos para Ferretería Bosna?

Si, es necesario porque cada persona debe saber que debe hacer en su puesto de trabajo.

2.- ¿Qué considera para ubicar al personal de la Ferretería?

Considero el desempeño, desarrollo, desenvolvimiento y actitud en el trabajo.

3.- ¿Para liquidar a los empleados de la Ferretería se apoya en una base legal?

Si, me apoyo en el Código de trabajo.

4.- ¿Cómo califica su relación con los empleados?

Muy Buena.

5.- ¿A su criterio que tipo de organigrama aplicaría en la Ferretería?

Aplicaría un organigrama plano-horizontal.

6.- ¿Usted planifica las actividades diarias de cada departamento?

No planifico, solo superviso lo que se hace en los diferentes departamentos.

7.- ¿Existe reemplazo para los casos en que los empleados salgan de vacaciones en todos los puestos de trabajo?

Si existe, para todos los departamentos.

8.- ¿Considera necesario tener un plan de incentivos para mejorar el rendimiento de los empleados?

No considero necesario, porque los empleados se acostumbran a mal.

9.- ¿Cómo planifica la capacitación de su personal?

Planifico de acuerdo a las propuestas de los proveedores y las necesidades que tiene la Ferretería.

1.5.2.3 DIRIGIDA AL CONTADOR DE FERRETERÍA BOSNA.

Sr. Ing. Roberto Lara.

1.- ¿Nos podría indicar los principales controles que se realizan en el Departamento de Contabilidad?

Conciliaciones bancarias, cierres de cajas, constataciones físicas y segregación de funciones.

2.- ¿Qué método emplea para valorar los inventarios?

Aquí en la Ferretería utilizamos el método promedio para valorar los inventarios.

3.- ¿Cumple a tiempo con sus obligaciones tributarias?

Por supuesto que si.

4.- ¿Se actualiza regularmente en lo que se refiere a Normas Tributarias?

Si todos los días.

5.- ¿Posee un plan de actividades diarias para el Departamento de Contabilidad?

Si, poseemos un pequeño manual que se hizo en forma informal para el departamento.

6.- ¿Luego del análisis de los balances sus recomendaciones son tomadas en cuenta?

No son tomadas en cuenta.

7.- ¿Consideraría realizar auditoria interna, con el fin de verificar la confiabilidad de la información financiera?

Es muy importante para saber si la empresa avanza o no.

8.- ¿Posee un indicador de gestión (flujo de caja, presupuestos.) de las actividades del departamento?

No se posee un indicador de gestión.

9.- ¿Cómo califica Usted la relación con los demás Departamentos?

La comunicación con los demás departamentos es deficiente.

1.6 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Luego de un análisis de las entrevistas, encuestas y la observación directa resulta la FODA en la cual consta: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que según la investigación existen en la empresa.

Las fortalezas y debilidades son aquellas que existen en el interior de la organización; mientras que las oportunidades y amenazas pertenecen al entorno social o exterior.

A las fortalezas se debe aumentarlas, a las oportunidades aprovecharlas , las debilidades disminuirlas y a las amenazas neutralizarlas.

MATRIZ FODA.

CUADRO Nro. 22

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1.- Institución con prestigio y posicionamiento en el mercado. F2.- Variedad, garantía y distribución exclusiva de varios productos. F3.- Ubicación estratégica. F4.- Precios competitivos.	D1.- Deficiente atención y demora en los despachos. D2.- Falta de organización y comunicación. D3.- Duplicidad de funciones.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1.- Convenio con Instituciones Públicas. O2.- Existe mucha demanda en la Provincia de Imbabura. O3.- Planes de vivienda por parte del Gobierno y Empresa Privada. O4.- Incremento del sector de la construcción en la ciudad de Otavalo.	A1.- Competencia desleal. A2.- Alza de aranceles en Productos de Importación. A3.- Especulación sobre los precios de los productos

1.7 CRUCES ESTRATÉGICOS (FA, FO, DO, DA).

1.7.1 ESTRATEGIAS FO.

En las estrategias FO se debe usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- (F1-O3) Utilizar el prestigio y posicionamiento en el mercado que tiene la Ferretería para conseguir ser proveedores en los planes de vivienda a nivel local tanto del sector público como privado; a través de las promociones, descuentos y garantías que ofrece Bosna.
- (F2-O1) Aprovechar que Ferretería Bosna cuenta con variedad, garantía y distribución exclusiva de ciertos productos en la ciudad de Otavalo para acceder a las ofertas del sector público por medio de la venta de productos a precio de distribuidor, mayorista y flexibilidad de créditos.
- (F3- O4) Con la ubicación estratégica de los almacenes de Ferretería Bosna facilitamos la venta de productos, ya que Otavalo ha venido creciendo tanto al norte como al sur, en lo que se refiere al sector de la construcción; con esto se evita que el cliente pierda tiempo en ir a buscar lo que necesita, sin descuidar de abastecer de materiales para la construcción la parte céntrica del cantón. Satisfaciendo a la ciudadanía otavaleña y sus alrededores.

1.7.2 ESTRATEGIAS DO.

Las estrategias DO consisten en minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.

- (D1-O2) Reducir los tiempos de entrega y mejorar el servicio al cliente, con esto se conseguirá una mayor demanda no solo a nivel cantonal, sino a nivel provincial tanto en instituciones públicas como privadas.
- (D2-O4) Organizar internamente la Ferretería en todos los departamentos que la conforman, para reflejar una mayor confianza hacia los clientes, y así aprovechar el incremento del sector de la construcción que ha venido dándose en los últimos años.

- (D3- O2) Evitar la duplicidad de funciones que representan un gasto innecesario para la Empresa, tiempo que se podría aprovechar para optimizar las actividades y mejorar el servicio al cliente, ya que existe una creciente demanda en la provincia de Imbabura.

1.7.3 ESTRATEGIAS FA.

Con las estrategias FA se utiliza las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

- (F2- A2) Manteniendo la variedad, garantía y distribución exclusiva de sus productos, la Ferretería puede reducir los impactos negativos a darse con un alza de aranceles en mercadería importada, ya que una de las políticas de la Empresa es tener varios proveedores sobre un mismo producto.
- (F4- A1) Ferretería Bosna mantiene sus precios competitivos ello favorece para que pueda superar a la competencia desleal sin ser afectados en sus ingresos diarios.

1.7.4 ESTRATEGIAS DA.

Las estrategias DA ayudan a minimizar las debilidades y evitar o neutralizar amenazas.

- (D1- A1) Siendo eficientes en atender a la comunidad y agilizando los despachos en las bodegas se evita que la competencia desleal absorba a los clientes.

- (D2- A3) Al contar con una buena organización y comunicación la empresa es más sólida y no se dejará manipular por especulaciones falsas sobre el alza de los precios de ciertos productos.

1.8 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.

Luego de haber realizado un diagnóstico situacional de Ferretería Bosna se obtuvo información importante. Además el determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permitieron encontrar los problemas que enfrenta la institución.

Dentro de los problemas dichos anteriormente se encontró que Ferretería Bosna no tiene los canales de comunicación adecuados que permitan un entendimiento entre los diferentes departamentos; la asignación de funciones y responsabilidades se ha hecho de manera empírica haciendo que no se cumpla en su totalidad las labores planificadas, ya sea por que el personal no se encuentra ubicado en el departamento correcto o realizando actividades que no le pertenecen. Otro punto importante son las contrataciones que se realizan por referencias personales, más no por concursos de merecimientos. Y como último problema detectado es la deficiente atención que el cliente recibe por parte del personal de la Ferretería en especial en el despacho de la mercadería de las diferentes bodegas.

Como respuesta a los problemas mencionados en la investigación se plantear **LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA EN LA CIUDAD DE OTAVALO**, el mismo que estará sustentado en un estudio técnico y objetivo para mejorar el manejo administrativo de la Empresa.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO.

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.

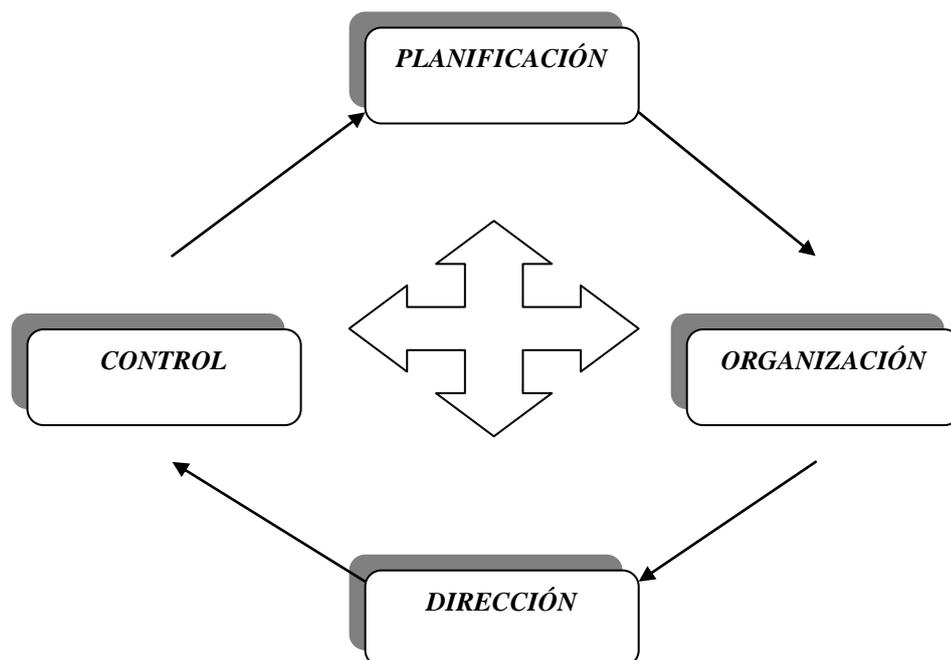
2.1.1 CONCEPTO.

(www.mitecnologico.com/fasesdelprocesoadministrativo) “El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”

GRÁFICO Nro. 21

<http://uproadmon.blogspot.com/>

Según publicación de JULIO CARRETO



Todo Proceso Administrativo es un conjunto de pasos que se interrelacionan para alcanzar las metas de toda organización, estos pasos son:

- **PLANIFICACIÓN:** ¿Qué es lo que se va a hacer?
Permite el establecimiento de objetivos que se desea conseguir.
- **ORGANIZACIÓN:** ¿Cómo se va a hacer?
Son los pasos a seguir para definir una estructura formalizada para el personal de la empresa.
- **DIRECCIÓN:** Es verificar que se realicen las actividades.
La dirección permite influir sobre el personal para que se cumplan las actividades.
- **CONTROL:** Como se ha hecho.
Este paso permite realizar un seguimiento con el fin de corregir posibles desviaciones.

2.2 VISIÓN.

Está representada por la imagen que la Empresa desea alcanzar en un futuro.

2.3 MISIÓN.

Constituye lo que está desempeñando la Empresa actualmente.

2.4 POLÍTICAS.

Son normativas que se establecen a nivel interno en una Empresa.

2.5 VALORES.

Son los que guían la conducta de las personas y en una Empresa giran alrededor del cumplimiento de objetivos.

2.6 PUESTO DE TRABAJO

(www.canalempresa.com) “El conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización se la denomina puesto de trabajo.”

Puesto de trabajo son todas las funciones que una persona tiene que cumplir en una institución, para las cuales fue contratada.

Se debe diferenciar los siguientes niveles:

- **DIRECTIVOS:** Constituyen el nivel superior dentro de la jerarquía de cualquier empresa. Tienen a su cargo la toma de decisiones.
- **ADMINISTRATIVOS:** Son aquellos que tienen a su cargo la supervisión y su desempeño es mayormente intelectual.
- **OPERARIOS Y EMPLEADOS:** Ellos son responsables del desenvolvimiento de la empresa con su trabajo físico.

2.6.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO

Basado en Administración de Recursos Humanos de IDALBERTO CHIAVENATO.

Se debe tomar en consideración que el principal objetivo del proceso de selección es contratar al candidato idóneo para que la empresa logre optimizar los recursos.

Al describir un puesto se refiere a lo que el ocupante hace, es decir sus responsabilidades, tareas y obligaciones; el análisis de los puestos está dado por los requisitos que el ocupante debe cumplir para su mejor desempeño en el puesto de trabajo, es decir sus habilidades y capacidades.

Para describir y analizar los puestos se toma en cuenta los siguientes aspectos:

ASPECTOS INTRÍNSECOS.

Aquí se encuentra el título del cargo y su respectiva posición en el organigrama para poder determinar si su nivel es Directivo, Supervisión o Subordinado. También se define el contenido del cargo, es decir las tareas a cumplir mismas que podrán ser diarias, semanales, mensuales, anuales o esporádicas.

ASPECTOS EXTRÍNSECOS.

Se tomarán en cuenta los siguientes requisitos:

- **REQUISITOS MENTALES:** Preparación académica, experiencia, aptitudes que el cargo exige.
- **REQUISITOS FÍSICOS:** Concentración visual, esfuerzo físico, destrezas y habilidades.
- **RESPONSABILIDADES:** En cuanto a supervisión de personal, materiales, herramientas, equipos, dinero, datos o información confidencial.

- **CONDICIONES DE TRABAJO:** Ambiente de trabajo y los riesgos que puedan acontecer.

Al describir y analizar los cargos se tiene que:

- Comprender de mejor manera los deberes, responsabilidades y su relación con otros compañeros de trabajo.
- Ayuda a resolver dudas y conflictos a causa de confusiones por malos contenidos en los cargos.
- Puede servir como guía para autodesarrollo.

2.7 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

SALAZAR, Andafrancys-MAGGIORANI, Richard (2005) La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Al momento de seleccionar la mejor forma de estructura para una empresa, cualquiera sea su tipo se deberá tomar en cuenta que cada empresa es diferente y deberá acoplarse de acuerdo a sus necesidades, y además reflejar la situación real de la empresa, ejemplo su edad, y tamaño.

Para una mejor organización dentro de una empresa se ha establecido las siguientes estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

2.7.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Organizar a las empresas es de mucha importancia ya que debe existir un orden y una relación armoniosa entre las personas de una institución para facilitar el alcance de sus metas y objetivos.

2.7.2 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

Fuente <http://www.gestiopolis.com>

2.7.2.1 ESTRUCTURA LINEAL

También conocida como estructura simple y es utilizada por pequeñas empresas en las que el dueño es el gerente o la máxima autoridad, esta forma es flexible, mantiene bajos costos y su contabilidad es clara, la toma de decisiones es ágil. La desventaja está en que tenemos una sola persona responsable de la toma de decisiones, y al momento de contratar a un administrador él debe conocer toda la estructura de la empresa.

2.7.2.2 ESTRUCTURA MATRICIAL.

Fuente <http://www.gestiopolis.com>

Esta estructura se aplica a los distintos proyectos de una misma empresa utilizando recursos materiales y humanos de forma temporal, finalizando cuando se concluya el mismo.

En esta clase de estructura existen dos jefaturas:

Jefe de funciones y Jefe de proyectos, identificando su responsabilidad orientada a cumplir con los objetivos. En algunos casos la doble autoridad causa conflictos. No todas las empresas pueden adoptar este tipo de organización.

2.7.2.3 ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTALIZACIÓN.

Fuente <http://www.gestiopolis.com>

Consiste en crear departamentos basándose en funciones de trabajo, servicios, producto, territorio geográfico. La departamentalización puede ser de varias formas:

- **FUNCIONAL.**

La departamentalización es de acuerdo a las funciones existentes de la empresa, por lo que puede identificarse las responsabilidades de cada miembro, reduciendo la duplicidad de equipo y esfuerzo. Esta estructura es la más difundida y utilizada en las empresas tanto públicas como privadas ya que representa en una forma clara la estructura organizativa.

VENTAJAS

Esta estructura es de fácil comprensión, en especial para los gerentes ya que identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones reduciendo la duplicidad de equipo y esfuerzo, además permite que el personal que realice actividades semejantes afronte a los problemas y busquen soluciones conjuntamente.

DESVENTAJAS.

Afecta la coordinación entre los diferentes departamentos ya que cada departamento realiza funciones diferentes en los que cada empleado se preocupa por el trabajo en su área, descuidando el servicio o producto que brinda la empresa.

- **POR PRODUCTO.**

Esto se realiza de acuerdo a lo que produce, sean bienes o servicios, por lo general utilizan empresas grandes.

- **TERRITORIO.**

Este tipo de estructuras se basa en zonas geográficas donde se encuentra la empresa por lo general son las transnacionales las mismas que pueden adaptarse a las necesidades de cada región y pueden tomar decisiones más fácilmente.

Existiendo siempre un eje de control.

- **POR CLIENTES.**

Aquí el cliente es el eje central de la empresa y se agrupará dependiendo de la satisfacción del mismo, por lo que saca provecho en tiempo y eficacia cuando tiene clientes de características similares.

2.7.2.4 ESTRUCTURA CIRCULAR.

Fuente <http://www.gestiopolis.com>

Los niveles de autoridad son representados por círculos, uno de los cuales se encuentra en el centro y que representa la máxima autoridad, en los demás círculos se colocan a los demás funcionarios, ligados con líneas que representan la jerarquía, pero en ocasiones resultan confusos y difíciles de leerlos.

2.7.2.5 ESTRUCTURA HÍBRIDA.

Fuente <http://www.gestiopolis.com>

Reúne algunas de las características de las estructuras anteriores, por producto, función y situación geográfica; este tipo de estructura está siendo utilizada cuando las empresas crecen y tienen diferentes productos, ya que pueden valerse de las ventajas que poseen las estructuras fusionadas; sus inconveniencias son los altos costos administrativos.

2.7.3 LAS RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

Fuente <http://www.gestiopolis.com>

El análisis detallado de las relaciones organizacionales es considerado fundamental para la elaboración de manuales ya que se analiza las diferentes relaciones existentes dentro de la empresa, pueden ser relaciones formales y no formales.

2.7.3.1 RELACIONES FORMALES.

Son aquellas relaciones que se dan dentro de la estructura organizacional y que permiten establecer la autoridad y jerarquía entre personas que están en la empresa y quienes están fuera de ella. Aquí se encuentran la AUTORIDAD LINEAL Y STAFF.

La autoridad lineal es fácilmente comprendida por el personal de la empresa. La esencia de la autoridad lineal es que un superior manda directamente a un subalterno. Mientras que la autoridad staff sirve de apoyo a los niveles ejecutivos.

Lo que no implica la asignación de autoridad de ideas a los funcionarios staff y a los funcionarios de línea una autoridad para dar órdenes.

2.7.3.2 RELACIONES NO FORMALES.

Estas se refieren a las relaciones que se dan en los diferentes departamentos y que no estén directamente vinculados con la estructura organizacional en el desarrollo de las actividades.

2.7.4 LA JERARQUÍA EN LA ORGANIZACIÓN.

Fuente <http://www.gestiopolis.com>

Se define como el status que uno o más empleados tienen dentro de la empresa, pero generalmente se consigue dicha jerarquía por la capacidad del individuo que ha demostrado en su desempeño, preparación y crecimiento profesional en su puesto de trabajo.

2.8 ORGANIGRAMAS.

2.8.1 DEFINICIÓN.

FRANKLIN Benjamín (2009:124) dice “El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus tareas en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”

Es la representación gráfica de cómo está estructura la empresa, donde se encuentran sus niveles de jerarquías, puestos y relaciones de las funciones de los empleados; también se les denomina cartas, diagramas, o cartogramas.

2.8.2 FINALIDADES.

- Presenta a las unidades que posee la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Se puede observa la división por áreas de responsabilidad o función.(división de trabajo).

2.8.3 CARACTERÍSTICAS.

Basado en Organización Aplicada de VÍCTOR HUGO VÁSQUEZ R.

Los organigramas poseen las siguientes características:

- **EXACTITUD.**- Un organigrama debe reflejar la estructura de la empresa tal cual es en la realidad.

- **ACTUALIDAD.-** Deberá contener la fecha de su elaboración con la finalidad de mostrar que se encuentra vigente.
- **CLARIDAD Y SENCILLEZ.-** Todo organigrama debe tener una información correcta y entendible para quienes lo utilizan, los organigramas parten de lo más sencillo hasta lo más complicado, esto permite una visión completa de la empresa.

2.8.4 VENTAJAS.

- Es un medio de información al público que permite visualizar la estructura de la empresa, así como también sus niveles jerárquicos.
- Es un instrumento útil que ayuda a detectar la duplicidad de funciones para mejorar la organización.

2.8.5 DESVENTAJAS.

Los organigramas se desactualizan con rapidez debido a los cambios que a diario suceden. Además la rigidez que representan hace que los empleados limiten sus funciones.

2.8.6 PASOS PARA ESTRUCTURAR UN ORGANIGRAMA.

Debemos seguir los siguientes pasos:

- Preparación de una lista de funciones de todos los trabajadores de la empresa.
- Clasificación de dichas funciones de acuerdo con las áreas de la empresa.
- Agrupar las áreas por unidades funcionales.
- Diseño preliminar del organigrama para su estudio y análisis.

Para elaborar el organigrama se debe tener en cuenta lo siguiente:

- **Identificación.**- En la parte central superior del organigrama debe constar el nombre de la organización. Además se debe utilizar títulos que tengan significado y aceptación para todo el personal que lo lea.
- **Uso de rectángulos.**- El tamaño de los rectángulos variará de acuerdo al nivel jerárquico que represente.
- **Posición jerárquica.**- La posición será de acuerdo a un ordenamiento jerárquico, que va de mayor a menor o del centro hacia fuera.
- **Leyendas.**- En cada rectángulo se ubican a las unidades administrativas empleando nombres claros y en algunos casos abreviaturas, para expresar cada relación se recomienda la utilización de líneas así:

Coordinación entre unidades administrativas.



- **Líneas.**- Se utilizan tres líneas:

- - - - - Cortada que significa la coordinación.

..... De puntos, que representa relación indirecta

————— Continúa y representa las relaciones directas, la autoridad.

————— Fina continua que representa relación funcional.

- **Distribución.**- La distribución de los rectángulos deben ser simétricas, las líneas que sirven de unión tiene que ser más acentuadas que aquellas que cierran los mismos, teniendo en cuenta la presentación estética.
- **Referencias.**- Se utiliza dos rectángulos y en la parte inferior izquierda del organigrama debe constar:

Elaborado por:

Fecha

Firma del ejecutivo

Aprobado por y la fecha

Se hará constar las líneas utilizadas y tomaremos en cuenta que debe existir una explicación clara de los símbolos utilizados.

- **Elementos gráficos.-** Pueden ser:

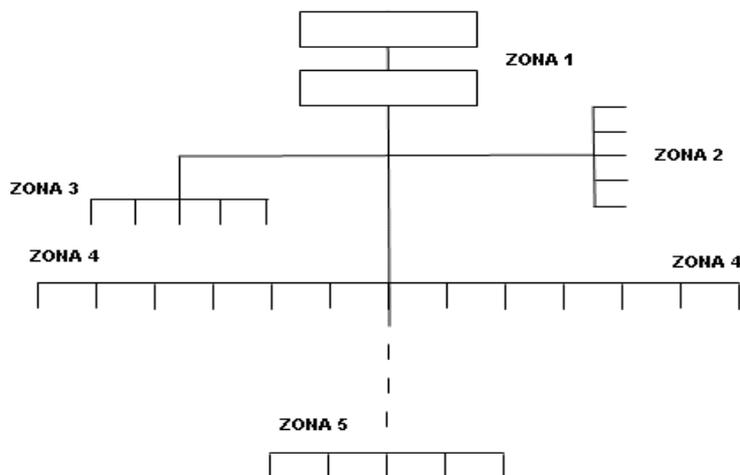
Figuras geométricas.- Son las que representan los diferentes puestos de trabajo, estas pueden ser círculos, cuadrados, rectángulos, rombos.

Dimensiones de las figuras.- Estas serán de acuerdo a la jerarquía grandes medianas o pequeñas pero muchas organizaciones utilizan de un mismo tamaño por estética.

- **Zonificación del organigrama.**

Según VÍCTOR HUGO VÁSQUEZ R.

GRÁFICO Nro. 22



Zona 1.- Esta ubicada en la parte superior central, en donde se encuentra las unidades administrativas de mayor jerarquía y autoridad.

Zona 2.- En esta zona se encuentra las unidades de asesoría y se ubica a la derecha de la línea central, debajo de la zona directiva y encima de la zona 4.

Zona 3.- Se encuentra ubicada a la izquierda de la línea central de autoridad y al extremo contrario de la zona 2, aquí están las unidades auxiliares.

Zona 4.- Se ubica de debajo de la zona 2 y 3 y la línea central de autoridad, en esta zona se encuentran las unidades operativas.

Zona 5.- Se ubica a las unidades descentralizadas que no tienen relación directa con la estructura central, se ubica en la parte inferior del organigrama, luego de la zona 4.

2.8.7 CLASES DE ORGANIGRAMAS.

Fuente <http://uploadmon.blogspot.com>

2.8.7.1 DE ACUERDO A COMO MUESTRAN LA ESTRUCTURA.

- **ANALÍTICOS.-** Muestran una información detallada.
- **GENERALES.-** Estos organigramas publican a las unidades de mayor importancia y son los más utilizados.
- **SUPLEMENTARIOS.-** Muestran una unidad en forma más detallada.

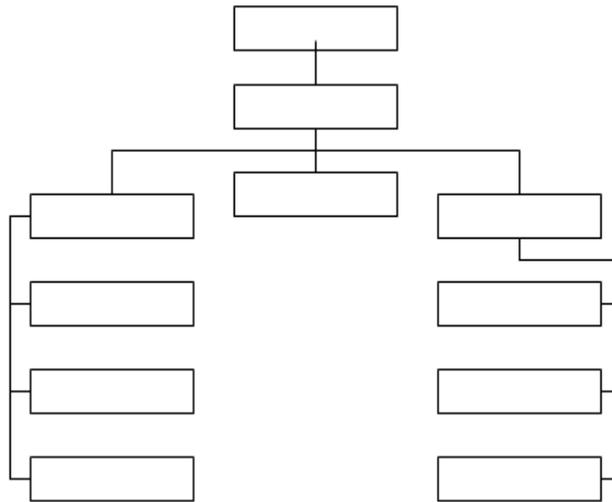
2.8.7.2 SEGÚN LA FORMA Y DISPOSICIÓN GEOMÉTRICA PUEDEN SER:

VERTICAL.- También llamados clásicos representan las jerarquías en forma descendente en forma gradual.

ORGANIGRAMA VERTICAL

Fuente <http://uploadmon.blogspot.com>

GRÁFICO Nro. 23

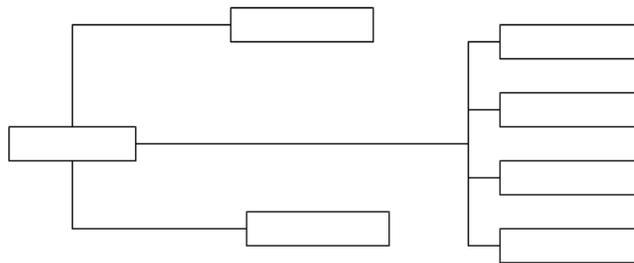


- **HORIZONTAL (DE IZQUIERDA A DERECHA).**- En este tipo de organigramas los nombres de las figuras se colocan con o sin recuadro de izquierda a derecha.

ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Fuente: <http://uproadmon.blogspot.com>

GRÁFICO Nro. 24

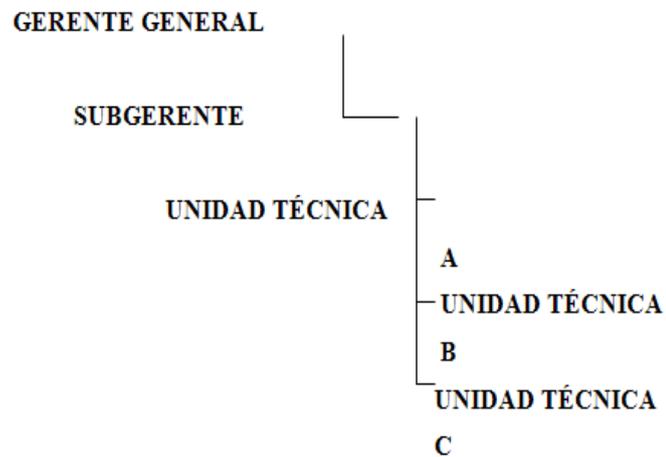


- **ESCALAR.**- Es tipo de organigramas no necesita de recuadros para los nombres de las unidades, si no que utiliza líneas bajo los nombres mostrando la autoridad.

Fuente <http://uproadmon.blogspot.com>

ORGANIGRAMA ESCALAR

GRÁFICO Nro. 25



- **CIRCULAR O CONCÉNTRICO.**- Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos de adentro hacia fuera.

ORGANIGRAMA CIRCULAR

Según VÍCTOR HUGO VÁSQUEZ R.

GRÁFICO Nro. 26

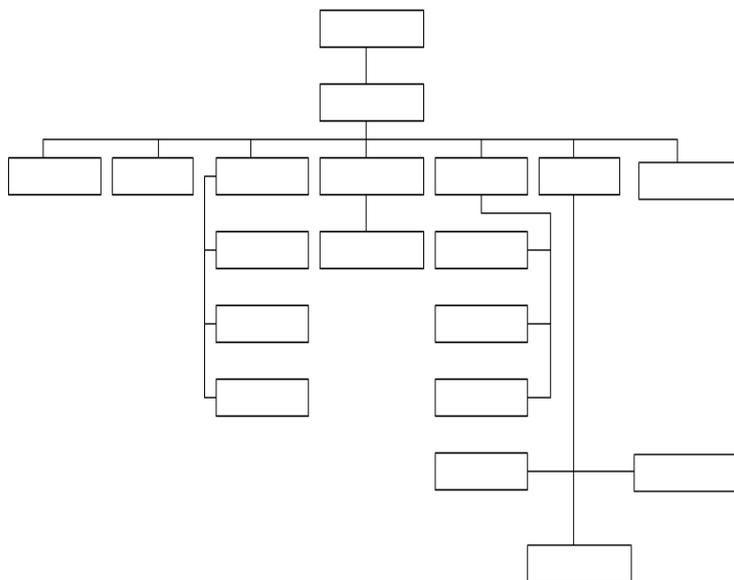


- **ORGANIGRAMA MIXTO.**- El organigrama mixto es una mezcla del organigrama vertical, horizontal, circular, en un solo para diferenciar los puestos de trabajo, cuando la organización posee muchos puestos, funciones y jerarquías.

Fuente <http://uproadmon.blogspot.com>

GRÁFICO Nro. 27

ORGANIGRAMA MIXTO



2.9 DIAGRAMA DE FLUJO.

2.9.1 CONCEPTO.

(<http://www.qgrupoasesor.com>) “Los diagramas de flujo (o flujo gramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción”.

Diagrama de flujo es la representación gráfica de las actividades que se realizan dentro de una organización, utilizando para ello diversas figuras geométricas unidas a través de flechas indicando secuencia en las actividades desde su inicio hasta su final.

2.9.2 PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR UN FLUJOGRAMA.

Fuente <http://es.wikipedia.org>

Los pasos para construir un diagrama de flujo son:

- Fijar el comienzo y el final del diagrama de flujo. Tomando en cuenta que el final de un proceso es el comienzo del siguiente proceso.
- Dar un orden cronológico a las actividades del proceso.
- Señalar los puntos de decisión.
- Identificar las principales actividades del proceso y sus subprocesos dándoles un orden cronológico.
- Registrar las actividades menores.
- Realizar el diagrama con sus símbolos y en forma cronológica.
- Establecer un título y revisar que el proceso esté completo.

2.9.3 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

Fuente <http://es.wikipedia.org>

- Un diagrama de flujo se comprende fácilmente.
- Permite una visualización de problemas que suelen presentarse en los procesos como son: conflictos de autoridad, cuellos de botella, las responsabilidades, y los puntos donde se necesitan mayor atención.
- Muestran los procesos que se realizan en la empresa, facilitando a los empleados un análisis.
- Es una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y fortalecer a los empleados .

2.9.4 FORMATOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO.

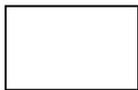
Fuente <http://es.wikipedia.org>

- **Formato vertical.**- Es la secuencia de actividades que va de arriba hacia abajo con un orden adecuado.
- **Formato horizontal.**- En éste formato la secuencia va de izquierda a derecha.
- **Formato panorámico.**- Representa el formato entero haciéndose de fácil comprensión inclusive para las personas que no conocen del tema.
- **Formato arquitectónico.**- Describe la ruta de un proceso o persona sobre un área de trabajo.

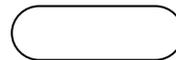
2.9.5 SIMBOLOGÍA Y SIGNIFICADO.

Según VÍCTOR HUGO VÁSQUEZ.

OPERACIÓN



INICIO O TÉRMINO



DECISIÓN



ARCHIVO



**CONECTOR
DE PÁGINA**



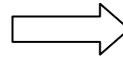
DOCUMENTO



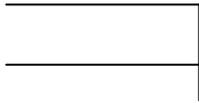
CONECTOR



TRANSPORTE



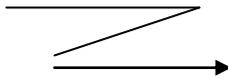
NOTACIÓN



DIRECCIÓN DE FLUJO

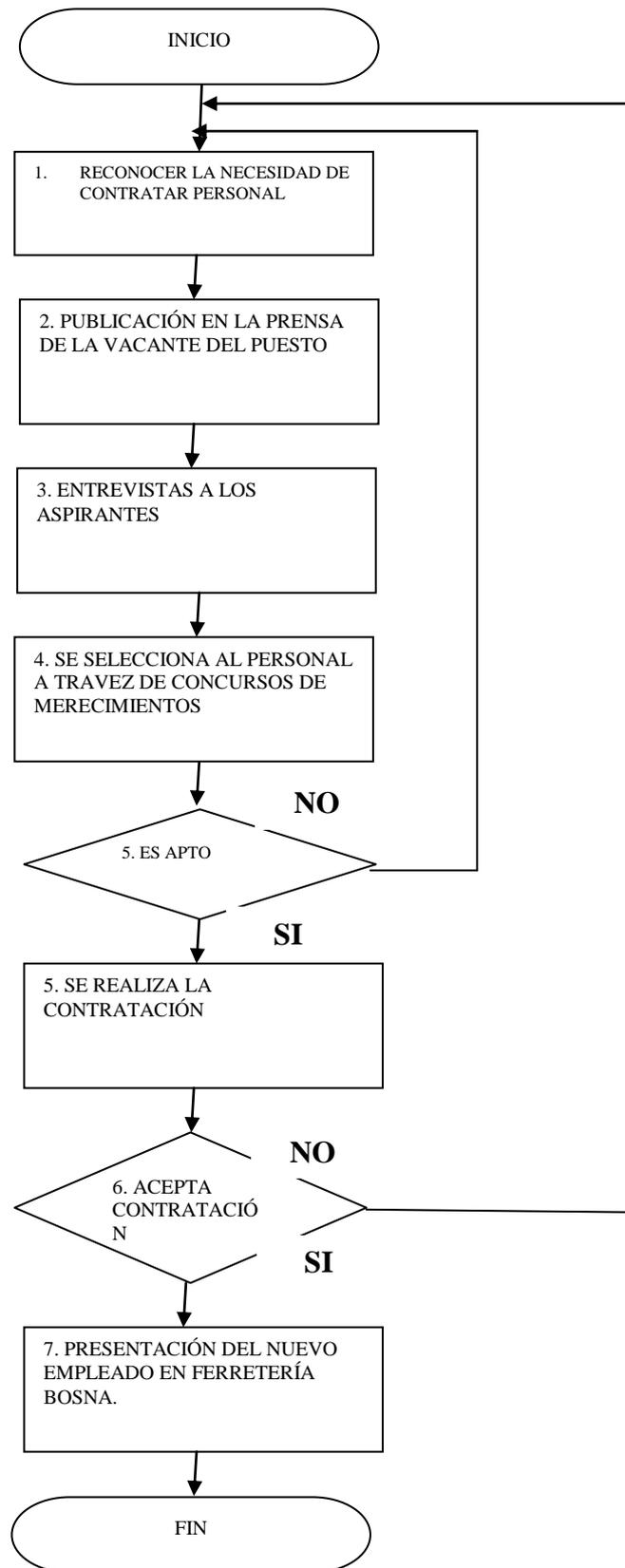


TRANSMISIÓN



Ejemplo: CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN FERRETERÍA BOSNA

GRÁFICO Nro. 28



2.10 MANUALES.

2.10.1 CONCEPTO BÁSICO DE MANUAL.

FRANKLIN Enrique B. (2009-244) dice: “los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y de coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como a las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñe mejor sus tareas.”

Son documentos que describe a cada uno de los puestos de trabajo, las tareas, los requerimientos y las responsabilidades para su ejecución, además es una fuente de información interna y externa, tanto para los empleados de la empresa, como para el público en general.

2.10.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES.

Actualmente se ha convertido en una herramienta esencial para toda organización, porque ayuda a delinear la estructura organizacional evitando duplicidad en las funciones y pérdida de tiempo, poniendo las políticas y procedimientos en forma escrita; además constituye una base para el análisis posterior del trabajo y su mejoramiento, también facilita el entrenamiento de nuevos empleados.

2.10.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES.

Dentro de las características más importantes se mencionan las siguientes:

- Constituye una fuente de información y facilita la selección, inducción y desarrollo del personal.
- Contienen información importante para la toma de decisiones en lo que se refiere al personal.
- Ayuda a la coordinación de actividades evitando duplicidades.

2.10.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

(www.gestiopolis.com/canales/financieros) “El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización”.

Es un documento que permite conocer el funcionamiento interno de la empresa, es decir se detalla las tareas, actividades y responsabilidades para su ejecución, también ayudan al adiestramiento, y capacitación para que se guíe el nuevo postulante.

2.10.5 BENEFICIOS DE UTILIZAR MANUALES EN LA EMPRESA.

Fuente <http://uproadmon.blogspot.com>

- Permite establecer el grado de autoridad que contiene cada puesto de trabajo.
- Ayuda a detectar los problemas que existen en la organización.
- Sirve para ubicar al personal clave dentro de la organización.
- Permite la publicación y modificaciones necesarias en la organización.
- La información sirve de base para las evaluaciones del personal.

- Constituye una guía en el adiestramiento del personal nuevo y su capacitación.
- Es fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayuda a que se logren los objetivos, las políticas, los procedimientos y normas.

2.10.6 DESVENTAJAS.

En los inconvenientes que presentan los manuales son:

- Algunas empresas consideran ser demasiado pequeñas para poseer un manual que describa sus actividades.
- Existe temor por que pueda producir demasiada rigidez en su reglamentación
Elaborar un manual resulta costoso, así como su actualización.
- Si no se actualiza periódicamente pierde efectividad.

2.10.7 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Basado en Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura de ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN

El manual de procedimientos deberá contener:

- **PORTADA DE IDENTIFICACIÓN**

La portada contiene datos generales de la empresa tales como:

- Logotipo de la Empresa.

- Nombre oficial de la organización.
- Describir su extensión si es general o específico o si corresponde a una unidad, se anota el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de la elaboración.
- Número de revisiones si es el caso.
- Responsables de su elaboración, revisión y autorización.

- **ÍNDICE O CONTENIDO.**

Presenta un resumen ordenado del contenido del documento.

- **INTRODUCCIÓN.**

Trata el contenido, objetivos, a que áreas va dirigida su revisión y actualización.

- **OBJETIVO (S) DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Indica el propósito a cumplir con los procedimientos .

- **AREA DE APLICACIÓN.**

Área que van a cubrir los procedimientos.

- **RESPONSABLES.**

Puestos que intervienen en los procedimientos.

- **POLÍTICAS DE OPERACIÓN.**

Se incluyen las políticas o normas claras y concisas con el fin de que sean entendibles incluso para las personas que no estén familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento.

- **CONCEPTOS.**

Son palabras técnicas que se emplearán en el procedimiento, las mismas que deberán llevar su significado y sirven para mejor comprensión del usuario que lo consulte.

- **PROCEDIMIENTOS.**

Comprende la especificación de cómo se va a realizar el trabajo señalando sus responsabilidades en las diferentes áreas, si se trata de una descripción general se debe anotar el nombre de las unidades que tienen a su cargo y cuando se trate de una descripción detallada se anota el puesto del responsable de cada unidad.

- **FORMULARIOS O IMPRESOS.**

Son formas impresas que se utilizan en los procedimientos y son adjuntadas como anexos.

- **DIAGRAMA DE FLUJO.**

Como ya se indicó anteriormente representan gráficamente la sucesión en las que se realizan las actividades, los diagramas son presentados en forma sencilla facilitando su comprensión.

2.10.8 DIFUSIÓN DEL MANUAL.

Basado en Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura de ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN

Se debe realizar reuniones, seminarios para incrementar la confianza y colaboración del personal, mismos que serán de gran utilidad en la comunicación de objetivos que se desee lograr con la implantación del manual.

2.10.9 PASOS PARA MANTENER ACTUALIZADO EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .

Basado en Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura de ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN

Todo manual de procedimientos necesita ser actualizado constantemente ya que de otra manera quedaría obsoleto. El tiempo máximo para su revisión y actualización deberá ser de seis meses.

Actualmente nos desenvolvemos en un mundo tan dinámico que exige tener procesos que motiven a las Empresas a tener alto desempeño y mejoren continuamente.

Para actualizar al manual de procedimientos se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los manuales deberán estar continuamente actualizados, por lo general se lo realiza cada tres o seis meses.
- Se deberá especificar quien va a estar a cargo de la actualización del manual, qué procedimientos se van a modificar y por que razones, que sucederá con las ediciones anteriores.
- Se establecerá quien va a ser el encargado de implantar dicho manual.
- Establecer un programa de auditoría para controlar si el manual esta siendo aplicado según como esté escrito, de no ser así se analizará el por que de su incumplimiento.
- Cerciorarse que los cambios y modificaciones que se den en el manual sean ejecutadas como lo fueron las originales.

2.11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

ALLES, Martha (2009) dice: “La evaluación del desempeño es útil y necesaria para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y la más importante es que mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas”.

Evaluar el desempeño es revisar el trabajo anterior realizado por el personal con el propósito de medir que tanto han ayudado al cumplimiento de los objetivos planteados por la Empresa.

Esta evaluación debe ser objetiva y clara para que el personal no piense que la evaluación es para el despido, ni tampoco para darles un incentivo económico, sino que es una herramienta que ayudará a detectar problemas con relación al acoplamiento del personal al puesto de trabajo, a su entrenamiento y permitirá mejorar continuamente el desempeño.

2.11.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ESCALAS GRÁFICAS

Basado en Administración de Recursos Humanos de IDALBERTO CHIAVENATO

Evaluar el desempeño con escalas gráficas consiste en un formulario de doble asiento en cuyo contenido horizontal constan los factores a ser evaluados en relación al desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación. Los factores a evaluar deben ser descritos en una forma clara y sencilla, luego se definen los grados de evaluación y así establecer las escalas de variación que van desde óptimo, bueno, regular, tolerable y malo para cada factor.

2.11.2 VENTAJAS.

- Ayuda a construir instrumentos de evaluación.
- Es fácil de entender y usar.
- Muestra una visión total de los factores a evaluar.
- Se puede comparar entre evaluaciones de otros empleados del mismo nivel.
- Detecta los problemas en menor tiempo para poderlos corregir.
- No resulta costoso.
- Para su evaluación no es necesario contratar personal.

2.11.3 DESVENTAJAS.

- La evaluación produce efectos de generalización.
- Es un sistema cerrado.

- Es un sistema que no es flexible.
- No permite la opinión del evaluado.
- Se basa en el desempeño anterior.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA

3.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.

- Realizar un manual de procedimientos administrativos, mismo que ayudará a estructurar la empresa con la participación activa del recurso humano, en donde se creará ambientes laborales en los que cada persona realice sus actividades acordes a sus capacidades y conocimientos contribuyendo a un mejoramiento continuo.

3.1.1 VISIÓN DE FERRETERÍA BOSNA.

Llegar a ser líderes en la venta de materiales de ferretería y construcción en un lapso de cinco años, no solo a nivel local, sino también provincial; atendiendo con calidez y calidad a nuestros clientes.

3.1.2 MISIÓN DE FERRETERÍA BOSNA.

Ofertar a sus clientes una amplia gama de productos de ferretería y construcción de alta calidad con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo un excelente servicio.

3.1.3 VALORES DE FERRETERÍA BOSNA.

- **Compromiso Empresarial.**

Con la implantación de un manual de procedimientos administrativos los empleados podrán asumir el compromiso de estar centrado en la organización a fin cumplir las funciones encomendadas en Ferretería Bosna.

- **Respeto.**

El valor del respeto está en las interrelaciones de todo el personal de la empresa, así como con sus clientes.

- **Puntualidad.**

Es la carta de presentación ante los clientes, y motiva a tener confianza en la misma cuando sus empleados llegan a tiempo a cumplir sus obligaciones.

- **Autodominio.**

Una sonrisa amable, y un trato cordial es la mejor forma de atraer al cliente, se debería poner mayor énfasis en practicar este valor que ayudará mucho en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Honradez.**

Al momento que una persona forma parte de Ferretería Bosna deberá cuidar y mantener los bienes materiales que en ella existen. Siendo solidarios con los demás departamentos para evitar robos o pérdidas indeseables.

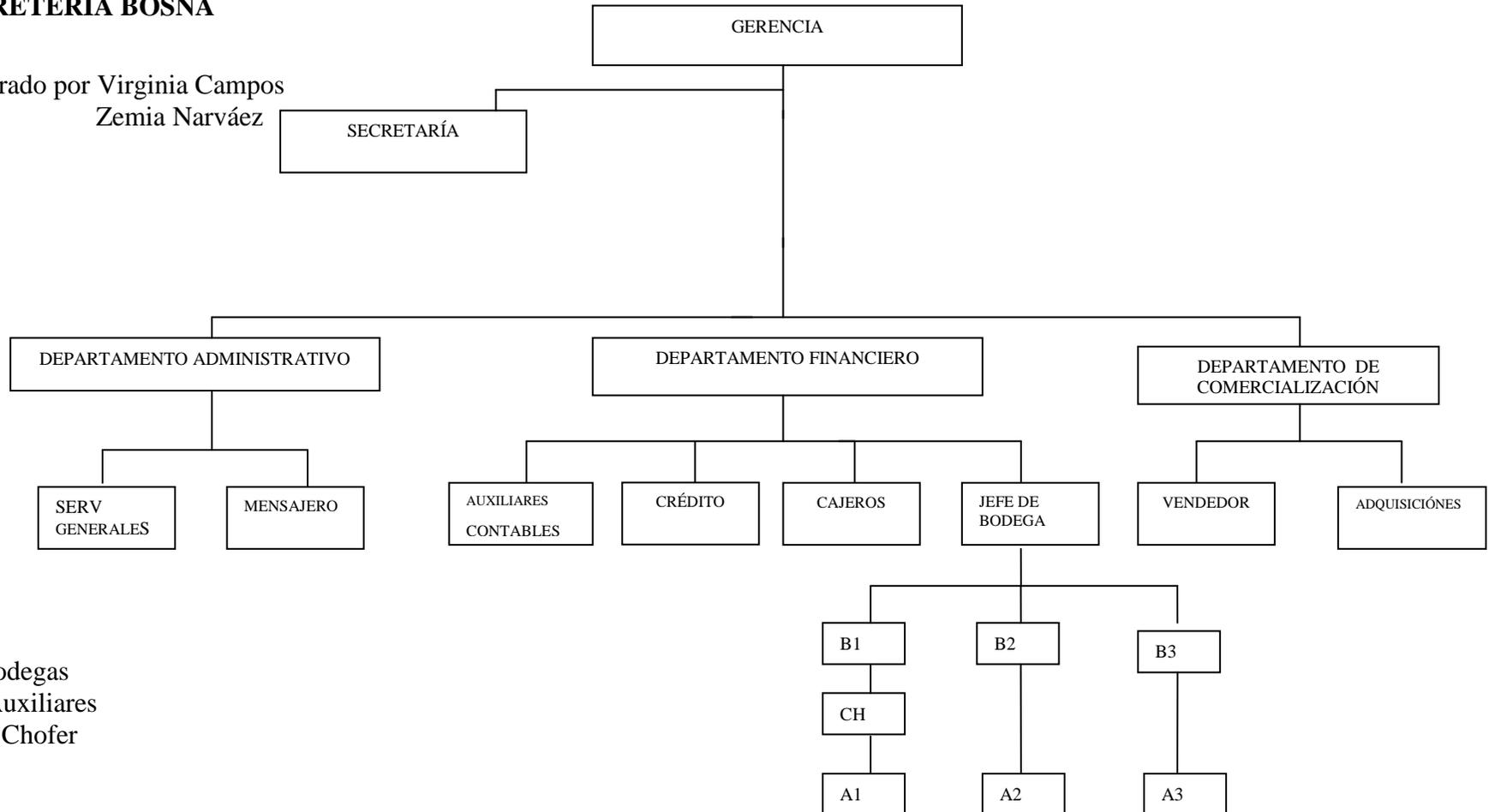
3.1.4 POLÍTICAS DE FERRETERÍA BOSNA

- Se realizarán los pagos a los proveedores los días viernes y sábados con cheques cruzados.
- Llamadas de atención, mediante la utilización de memorándums y se aplicara de acuerdo a lo dispuesto en el Código de Trabajo.
- Dotar al personal de uniformes, equipos de seguridad y demás suministros necesarios para realizar sus actividades.
- Pago puntual de sueldos y demás bonificaciones salariales.
- Cumplir con los despachos de mercadería en el momento, día y hora señalados.
- Mantener un stock mínimo en los inventarios de toda la mercadería.
- Todos los empleados gozarán de vacaciones anuales en el período que le corresponda.
- Los días laborales son desde el lunes al sábado medio día.
- Capacitación permanente a todos los empleados.
- Asesorar a los clientes sobre los productos que vende la Ferretería.
- Conceder crédito a 8, 15, 30 días de acuerdo al cliente, en caso de incumplimiento de pago se procederá a cobrar un interés por mora.
- Dar un trato cordial a todos los clientes.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FERRETERÍA BOSNA

Elaborado por Virginia Campos
Zemia Narváez



B= Bodegas
A = Auxiliares
CH = Chofer

3.2.1 EXPLICATIVO DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA FERRETERÍA BOSNA EN LA CIUDAD DE OTAVALO.

La estructura organizacional es el resultado de un análisis de la situación real de la Empresa siendo la más adecuada la distribución Funcional entre los departamentos, con el fin de lograr los objetivos planteados, evitando la duplicidad de funciones y que exista una delegación de autoridad y asignación de responsabilidades mas efectiva para el personal.

El organigrama propuesto cuenta con los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Directivo.

Nivel Administrativo.

Nivel Operativo.

- **NIVEL DIRECTIVO** Dentro de este nivel los Directivos ejercen autoridad y control en forma directa sobre el nivel Administrativo e indirecto sobre el nivel Auxiliar.

En éste nivel se encuentra el Gerente quien cuentan con el apoyo de una secretaria.

- **NIVEL ADMINISTRATIVO** En este nivel se desarrollan todas la actividades administrativas, mismos que ejercen su autoridad sobre el nivel Operativo.

A este nivel pertenecen el Jefe del Departamento Administrativo, Financiero, y el Jefe del Departamento de Comercialización.

- **NIVEL OPERATIVO** Cumplen con las funciones operacionales que tiene la Empresa haciendo que se logren un mejor desarrollo en las actividades encomendadas por el nivel administrativo.

El personal perteneciente al Departamento Administrativo son: Servicios Generales y Mensajero.

El personal que pertenece al Departamento Financiero son: Auxiliares Contables, Crédito, Cajeros, Jefe de Bodega entendiéndose que aquí se encuentran los Auxiliares de Bodega y Choferes.

Al Departamento de Comercialización le pertenecen: el personal de Ventas y Adquisiciones.

El organigrama propuesto su estructura es general, ya que su información no es detallada ni se centra en una unidad específica, y de acuerdo a su forma y disposición geométrica es Vertical ya que muestra en forma descendente las jerarquías existentes.

3.3 DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA EN LA CIUDAD DE OTAVALO.

3.3.1 FUNCIONES Y PERFILES DE CADA PUESTO DE TRABAJO.

3.3.1.1 FORMATO PROPUESTO.

Logotipo e identificación de la Empresa

Tipo de Manual a Emplearse

Descripción del puesto de trabajo

Misión del puesto

Funciones y Responsabilidades

Perfil del ocupante

Elaborado por:



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG. 1/1

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: GERENTE

NIVEL: Directivo.

MISIÓN DEL PUESTO:

El Gerente General tiene la responsabilidad de planificar, organizar, controlar todas las actividades de la empresa, para tomar decisiones acertadas que ayuden al buen funcionamiento de la institución. Optimizando sus recursos

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Representar legalmente a Ferretería Bosna.
- b) Plantear y hacer que se cumplan los objetivos que la Ferretería se fijó a corto, mediano y largo plazo.
- c) Organiza y preside las reuniones con los empleados.
- d) Exigir reportes económicos-financieros de la empresa para luego tomar las decisiones correctas.
- e) Buscar nuevas oportunidades de inversión para la empresa.
- f) Vigilar que se mantenga el prestigio ganado mediante la comercialización de productos de calidad.
- g) Autoriza y firma los desembolsos de dinero.

PERFIL PARA OCUPAR EL PUESTO DE GERENTE.

INSTRUCCIÓN: Preferentemente tener título de tercer nivel en carreras como: Ing. en Administración de Empresas, Ing. Comercial, Economía, Finanzas, Postgrado en carreras afines al cargo registrado en el SENESCYT

CAPACITACIÓN: Cursos relacionados al tema de administración de empresas y talento humano, manejo de utilitarios.

EXPERIENCIA: 4 años en cargos similares.

CONDICIONES DE TRABAJO: Orientación para trabajo bajo presión.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG. 1/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SECRETARIA

NIVEL: Operativo (apoyo).

DEPENDENCIA: Gerente

MISIÓN DEL PUESTO:

Realiza las funciones de archivo, certificación de documentos y otros, es decir ejecuta labores administrativas básicas dentro de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- b) Elabora y entrega memorandos, oficios, circulares, certificados.
- c) Atiende el teléfono y recibe la correspondencia vía e-mail o cualquier otro medio de recepción y despacho de documentos con la respectiva amabilidad.
- d) Es la encargada del archivo de la documentación con que cuenta la Ferretería.
- e) Coordinar con el nivel directivo las actividades a desarrollarse.
- f) Firmar conjuntamente con la Gerencia en las resoluciones que se tomen en las sesiones que se realicen.
- g) Custodiar los bienes a él o ella entregados para el desenvolvimiento de sus funciones.
- g) Realizar funciones que le asigne su inmediato superior.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG. 2/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE SECRETARIA

INSTRUCCIÓN: Poseer título de Secretaria Ejecutiva Bilingüe aprobado de tercer nivel registrado en el SENESCYT .

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos en el manejo de aplicaciones de Microsoft Office, un buen conocimiento del idioma inglés y quechua, con sobresalientes habilidades de comunicación oral y escrita.

EXPERIENCIA: Haber ejercido funciones relacionadas al cargo al menos 2 años.

CONDICIONES DE TRABAJO: Ambiente agradable.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG. 1/1

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE DEL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO (ADMINISTRADOR)**

NIVEL: Directivo

DEPENDENCIA: Gerente.

MISIÓN DEL PUESTO:

El Jefe Administrativo se encargará de la administración general de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Reemplazar al Gerente cuando el mismo esté ausente.
- b) Convocar y presidirá las sesiones cuando se estime necesario.
- c) Establece y controla el cumplimiento de los objetivos planteados.
- d) Habilidad para el cierre de negociaciones.
- e) Planifica, Organiza y Dirige las funciones administrativas de la Ferretería.
- f) Tener un registro diario del horario de entradas, salidas, permisos, y faltas de todo el personal de la empresa.
- g) Coordinar la salida a vacaciones del personal para que no exista problemas de ausentismo y la Ferretería realice sus actividades con normalidad.
- h) Hacer que el personal sea capacitado permanentemente en todas las áreas.
- i) Se encargará de la selección, contratación y ubicación del personal en los diferentes puestos de trabajo.
- j) Vigilar que se desarrolle con normalidad las actividades en los almacenes.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Telf: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

- h) Comunicar sobre las faltas cometidas por los trabajadores para que se tomen las medidas necesarias.
- i) Cotizar las proformas para compras de suministros y materiales necesarios.
- j) Se encargará de la selección, contratación y ubicación del personal en los diferentes puestos de trabajo.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO (ADMINISTRADOR).

INSTRUCCIÓN: Poseer título aprobado de tercer nivel registrado en el SENESCYT preferentemente en carreras como Psicología, Administración de Empresas y /o carreras afines.

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos en el manejo de utilitarios, capacidad de liderazgo y productividad, criterio hacia la excelencia, capacitación de manejo del personal.

EXPERIENCIA: Haber ejercido funciones relacionadas al cargo al menos 3 años.

CONDICIONES DE TRABAJO: Ambiente agradable de trabajo.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1//1

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváz

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: SERVICIOS GENERALES

NIVEL: Operativo.

DEPENDENCIA: Jefe del Departamento Administrativo (Administrador)

MISIÓN DEL PUESTO:

Se encargará del aseo y mantenimiento de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Realizan la limpieza de las oficinas, baños, garajes y bodegas de la empresa.
- b) Son responsables de la compra de los materiales de aseo.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE SERVICIOS GENERALES.

INSTRUCCIÓN: Instrucción mínimo ciclo básico.

CAPACITACIÓN: Conocimientos relacionados al cargo.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos similares.

CONDICIONES DE TRABAJO: Ambiente laboral agradable.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1//1

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: MENSAJERO

NIVEL: Operativo.

DEPENDENCIA: Jefe del Departamento Administrativo
(Administrador).

MISIÓN DEL PUESTO:

Su actividad principal es la de entregar documentación en forma oportuna y ágil.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Realizar la entrega de documentos.
- b) Hacer los depósitos cuando corresponda.
- c) Pagar las planillas de los servicios básicos.
- d) Realizar la compra de suministros de oficina.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE MENSAJERO

INSTRUCCIÓN: Instrucción primaria.

CAPACITACIÓN: Conocimientos relacionados al cargo.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos similares.

CONDICIONES DE TRABAJO: Estabilidad salarial y ambiente laboral agradable.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG. 1/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO (CONTADOR)

NIVEL: Administrativo.

DEPENDENCIA: Jefe del Departamento Administrativo.

MISIÓN DEL PUESTO:

Ejercer la conducción, dirección, representación y control del departamento de Contabilidad de Ferretería Bosna.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- a) Presentar estados financieros mensualmente a la Administración y Gerencia, los mismos que deben contener: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Evolución Patrimonial, y Notas Aclaratorias.
- b) Elaborar en coordinación con los otros departamentos los presupuestos financieros de la empresa y flujos de caja.
- c) Realizar las declaraciones impositivas conjuntamente con los anexos que determina la Administración Tributaria.
- d) Analizar la información financiera y emitir las recomendaciones a la Administración y Gerencia con el propósito de incrementar los niveles de eficiencia en la institución.
- e) Supervisar las tareas, labores y funciones del personal que labora en el departamento de Contabilidad.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváz

Aprobado por:

- f) Registrar las facturas de compras, notas de crédito y débito emitidas por los proveedores.
- g) Establecer y /o ejecutar los controles internos contables con el propósito de salvaguardar los activos de la empresa y verificar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera.
- h) Elaborar los roles de pago y generar las planillas de aporte al Seguro.
- i) Anular las facturas de los almacenes y retenciones de Ferretería Bosna.
- j) Realizar el registro y reposición de caja chica.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE JEFE DEL DEPARTAMENTO DE FINANCIERO (CONTADOR).

INSTRUCCIÓN: Título profesional CPA poseer título aprobado de tercer nivel registrado en el SENESCYT .

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos NIFF's y NIC, y manejo del sistema TINL.

EXPERIENCIA: Haber ejercido funciones relacionadas al cargo al menos 5 años.

CONDICIONES DE TRABAJO: Capacidad de trabajar en grupo, bajo presión.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: AUXILIAR CONTABLE

NIVEL: Operativo.

DEPENDENCIA: Jefe del departamento Financiero (Contador).

MISIÓN DEL PUESTO:

Procesar y registrar contablemente las transacciones económicas a efectos de generar y presentar información financiera para la toma de decisiones y control.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Verificar que los comprobantes de compras y gastos entregados por los proveedores cuenten con los requisitos del llenado e impresión de conformidad con la normativa tributaria.
- b) Registrar las facturas de gastos, las adquisiciones de activos fijos y mantener actualizados los auxiliares.
- c) Emitir los comprobantes de retención de las facturas contabilizadas y enviar a los proveedores todas las retenciones por fax, correo electrónico o cualquier otro medio.
- d) Contabilizar las notas de crédito y débito emitidas por las instituciones financieras.
- e) Realizar el registro y reposición de caja chica.
- f) Realizar conciliaciones bancarias mensuales.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

- g) Efectuar los cierres de caja diariamente y registrar cualquier diferencia existente.
- h) Coordinar la toma física de inventarios de todas las bodegas de la Ferretería.
- i) Mantener un buen archivo del departamento de Contabilidad.
- j) Colaborar en la verificación de los comprobantes de venta que entregan los proveedores, observando que cuenten con todos los requisitos de llenado e impresión de conformidad con la normativa tributaria.
- k) Gestionar oportunamente la compra del cemento.
- l) Emitir los comprobantes de egreso y los cheques para el pago de los proveedores.
- m) Pagar a los proveedores de acuerdo a las políticas de la institución.
- n) Custodiar el fondo de caja chica.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE AUXILIAR CONTABLE.

INSTRUCCIÓN: Estudios superiores en carreras de Contabilidad, Administración de Empresas o carreras afines.

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos en el manejo del sistema TINI, y normativas contables-tributarias.

EXPERIENCIA: Haber ejercido funciones relacionadas al cargo al menos 2 años.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabajo a presión con principios y ética



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemia Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: CRÉDITO

NIVEL: Operativo

DEPENDENCIA: Jefe del departamento Financiero (Contador)

MISIÓN DEL PUESTO:

Planificar, organizar y controlar los procedimientos para la concesión de créditos de acuerdo a la política que posee la ferretería y su respectivo cobro.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- b) Recepción de documentos y verificación de datos.
- c) Aprobación o rechazo de las solicitudes de crédito, y su respectiva renovación en el caso de ser necesario.
- d) Analizar el nivel de solvencia de los clientes que solicitan dicho crédito tanto en las instituciones bancarias, comerciales y personales.
- e) Tener buenas relaciones con todos los clientes.
- f) Recaudar los pagos de cartera vencida.
- g) Dar informes actualizados en forma periódica sobre el estado de la cartera.
- h) Cumplir con ética sus labores encomendadas.
- i) Realizar funciones que el jefe inmediato le asigne siempre y cuando esté relacionado con su cargo.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

- i) Realizar la respectiva facturación a los clientes, hacer notas de crédito o débito según sea el caso.
- j) Mantener un buen archivo de toda la documentación existente en este departamento.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE CRÉDITO.

INSTRUCCIÓN: Estudios superiores en Finanzas, Administración, Economía o carreras afines.

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos en Administración de Cartera, manejo del sistema TINI, y normativas contables-tributarias.

EXPERIENCIA: Haber ejercido funciones relacionadas al cargo habilidad para el cierre de negocios por lo menos 3 años.

CONDICIONES DE TRABAJO: Trabajo a presión con responsabilidad y alto grado de honestidad, desempeño del trabajo con óptimos resultados en consecución de créditos.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemia Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: CAJEROS

NIVEL: Operativo

DEPENDENCIA: Jefe del departamento Financiero (Contador).

MISIÓN DEL PUESTO:

Son los encargados de custodiar el dinero recaudado hasta realizar su respectivo depósito, la realización de facturas con su respectiva copia.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- b) Cobrar al cliente con amabilidad, cortesía y agilidad.
- c) Facturar las ventas.
- d) Recepción de cheques previa verificación de la cuenta del cliente, así como también el cobro por medio de tarjetas de crédito.
- e) Tener una buena capacidad de percepción de moneda falsa, y mantener una reserva de cambio de billetes y monedas.
- f) Custodiar con responsabilidad el dinero recaudado por las ventas diarias.
- g) Realizar los cierres de caja a diario y entregar su respectivo respaldo al departamento de Contabilidad.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

- a) Mantener un adecuado archivo de la documentación que se maneja en cajas y cuidar de los bienes que han sido dados para su labor.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE CAJEROS

INSTRUCCIÓN: Estudios superiores o egresados en carreras de Contabilidad, Administración de Empresas o carreras afines.

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos en el manejo del sistema TINI, cursos relacionados al manejo de dinero.

EXPERIENCIA: Haber ejercido funciones relacionadas al cargo al menos 1 año.

CONDICIONES DE TRABAJO: Laborar con ética e iniciativa



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE DE BODEGA

NIVEL: Operativo

DEPENDENCIA: Jefe del departamento Financiero (Contador).

MISIÓN DEL PUESTO:

Considerando que este departamento es fundamental de la actividad a que se dedica la empresa, su misión es la de cuidar y custodiar los productos que ingresan y salen de la bodega.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Organiza y supervisa el trabajo de los ayudantes de bodega.
- b) Verifica que la mercadería que ingresa a la bodega esté acorde con el pedido realizado con la factura, que se encuentre en buen estado y si fuese lo contrario deberá realizar la respectiva notificación al Jefe de Financiero.
- c) Mantiene una adecuada ubicación de los productos, dependiendo de su fragilidad, para que se exhiban y se dé su fácil transportación hacia los diferentes locales.
- d) Actualizar los productos que se encuentren en exhibición.
- e) Controlar que absolutamente todos los productos estén codificados e ingresados al sistema.
- f) Despacha la mercadería vendida.
- g) Mantener un stock de mercadería y comunicar oportunamente al personal de adquisiciones para su respectivo abastecimiento.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

- h) Cuidar de los bienes que posee la bodega así como su documentación.
- i) Realiza los respectivos reclamos en los casos de irregularidades.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE JEFE DE BODEGA.

INSTRUCCIÓN: Mínimo bachiller.

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos en el manejo del sistema TINI, cursos relacionados al manejo de inventarios kárdex, atención al cliente y productos de ferretería.

EXPERIENCIA: Haber ejercido funciones relacionadas al cargo al menos 1 año.

CONDICIONES DE TRABAJO: Ambiente agradable de trabajo



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1//1

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: AUXILIAR DE BODEGA

NIVEL: Operativo.

DEPENDENCIA: Jefe de Bodega

MISIÓN DEL PUESTO:

Ayuda al cumplimiento de objetivos planteados para el área de bodega.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- g) Ayuda a la recepción de mercadería, su ubicación y traslado hacia las sucursales, así como también a su respectiva entrega a los clientes.
- h) Revisa las facturas para la correcta entrega de mercadería.
- i) Clasifica y empaca la mercadería.
- j) Son responsables del manejo de la mercadería.
- k) Deberán mantener limpia y ordenada la bodega con el fin de que exista una buena movilidad de productos y personal.
- l) Comunica al Jefe de bodega cualquier novedad.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE AUXILIAR DE BODEGA.

INSTRUCCIÓN: Mínimo bachiller.

CAPACITACIÓN: Cursos relacionados al manejo de inventarios kárdex, atención al cliente y productos de ferretería.

EXPERIENCIA: Haber ejercido al menos 1 año en el manejo de carga y descarga en productos de ferretería.

CONDICIONES DE TRABAJO: Disposición para realizar esfuerzo físico y ambiente agradable.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1//1

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváz

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: AUXILIAR DE BODEGA

NIVEL: Operativo.

DEPENDENCIA: Jefe de Bodega

MISIÓN DEL PUESTO:

Ayuda al cumplimiento de objetivos planteados para el área de bodega.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Ayuda a la recepción de mercadería, su ubicación y traslado hacia las sucursales, así como también a su respectiva entrega a los clientes.
- b) Revisa las facturas para la correcta entrega de mercadería.
- c) Clasifica y empaca la mercadería.
- d) Son responsables del manejo de la mercadería.
- e) Deberán mantener limpia y ordenada la bodega con el fin de que exista una buena movilidad de productos y personal.
- f) Comunica al Jefe de bodega cualquier novedad.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE AUXILIAR DE BODEGA.

INSTRUCCIÓN: Mínimo bachiller.

CAPACITACIÓN: Cursos relacionados al manejo de inventarios kárdex, atención al cliente y productos de ferretería.

EXPERIENCIA: Haber ejercido al menos 1 año en el manejo de carga y descarga en productos de ferretería.

CONDICIONES DE TRABAJO: Disposición para realizar esfuerzo físico y ambiente agradable.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/1

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: CHOFER

NIVEL: Operativo

DEPENDENCIA: Jefe de Bodega.

MISIÓN DEL PUESTO:

Su función específica es la de transportar la mercadería de un almacén a otro, y en los casos de compra de mercadería.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Conducir los camiones siguiendo las rutas establecidas anteriormente.
- b) Mantener en buen estado el vehículo que está a su cargo.
- c) Comunicar cualquier anomalía o problema del vehículo para evitar daños.
- d) Comprobar que la mercadería transportada llegue en buenas condiciones y que coincida con la cantidad que consta en el documento de transferencia.
- e) Realizar cualquier otra actividad que lo requiera su jefe inmediato.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE CHOFER.

INSTRUCCIÓN: Poseer título de chofer profesional, licencia tipo "E".

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos sobre mecánica automotriz y sobre Ley de Tránsito.

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en manejo de vehículos pesados.

CONDICIONES DE TRABAJO: Estabilidad salarial y viáticos en casos necesarios.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

NIVEL: Administrativo.

DEPENDENCIA: Administrador.

MISIÓN DEL PUESTO:

Su principal función es comprar en forma oportuna todo lo referente a la mercadería.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Organiza oportunamente al personal de ventas tanto en el almacén principal como en las sucursales.
- b) Evalúa al posible mercado para aplicar sus ventas.
- c) Motiva a los vendedores para que obtengan mejores resultados.
- d) Realiza un plan de promociones, descuentos a los productos.
- e) Supervisa que las transferencias y ventas de productos sea oportuna, correcta y que lleguen en buen estado.
- f) Realizar un análisis mensual de las ventas, mismo que será reportado a la Administración.
- g) Vigilar constantemente el trabajo de los vendedores y así dar sus respectivas comisiones a quienes cumplan con los objetivos.
- h) Reportar a la Administración alguna anomalía que se presente.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

INSTRUCCIÓN: Título en tercer nivel en Marketing o Mercadeo debidamente reconocidas por el SENESCYT

CAPACITACIÓN: Cursos relacionados atención al cliente, mercadeo , ventas, sólidos conocimientos en el manejo del sistema TINI, capacidad para trabajar en equipo.

EXPERIENCIA: Experiencia mínima 3 años en funciones relacionadas al cargo.

CONDICIONES DE TRABAJO: Ambiente agradable, y estabilidad laboral.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: VENDEDOR

NIVEL: Operativo.

DEPENDENCIA: Jefe del departamento de Comercialización

MISIÓN DEL PUESTO:

Brindar al cliente una buena atención en la venta de productos para la construcción en forma oportuna y con calidad.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Dar un trato personalizado, brindando asesoría en los productos que necesita y proporcionándole alternativas de los mismos, con el fin de que el cliente salga satisfecho.
- b) Mostrar siempre interés al atender al cliente en el momento de la venta.
- c) Comunicar al Jefe del Departamento de Comercialización sobre los requerimientos que el comprador manifieste. (en productos que no posea la Ferretería).
- d) Actualizarse en las utilidades que los productos que se expenden poseen.
- e) Digitar todas los egresos de mercadería al momento de realizar la venta.
- f) Son responsables de la mercadería exhibida en los almacenes.
- g) Deberán ser honrados, y cumplidos en las tareas encomendadas.
- h) Cualquier otro requerimiento que su jefe inmediato ordene.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE VENDEDOR.

INSTRUCCIÓN: Estudios secundarios.

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos sobre relaciones humanas y atención al cliente, dinamismo.

EXPERIENCIA: Mínimo 1 años en cargos similares.

CONDICIONES DE TRABAJO: Estabilidad de trabajo y ambiente laboral agradable.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: ADQUISICIONES

NIVEL: Operativo.

DEPENDENCIA: Jefe del Departamento de Comercialización

MISIÓN DEL PUESTO:

Su actividad principal está en la de cotizar proformas de los distintos proveedores analizando precio, calidad y durabilidad, para luego realizar las compras y abastecer de productos a la ferretería.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

- a) Coordinar con el Jefe del Departamento de Comercialización de las necesidades de productos que se requiere comprar para el abastecimiento de la empresa.
- b) Cotizar a los distintos proveedores para determinar qué productos cumplen con las expectativas de la ferretería.
- c) Comunicar a la Gerencia de las compras a realizar para que conjuntamente con el Jefe del Departamento de Comercialización den la autorización respectiva.
- d) Exigir que las facturas de los proveedores contengan todos los requisitos exigidos por la ley.
- e) Buscar nuevos proveedores con el fin de contar con alternativas que brinden un mejor producto, a un buen precio y garantía.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2//2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

f) Mantener un buen archivo de la documentación que se maneja en este departamento.

g) Realizar cualquier otra actividad encomendada por su Jefe inmediato.

PERFIL PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO DE ADQUISICIONES.

INSTRUCCIÓN: Poseer estudios superiores en carreras como Mercadeo, Economía y Administración de Empresas.

CAPACITACIÓN: Sólidos conocimientos sobre políticas de adquisiciones, capacidad para negociar y manejo del sistema TINI.

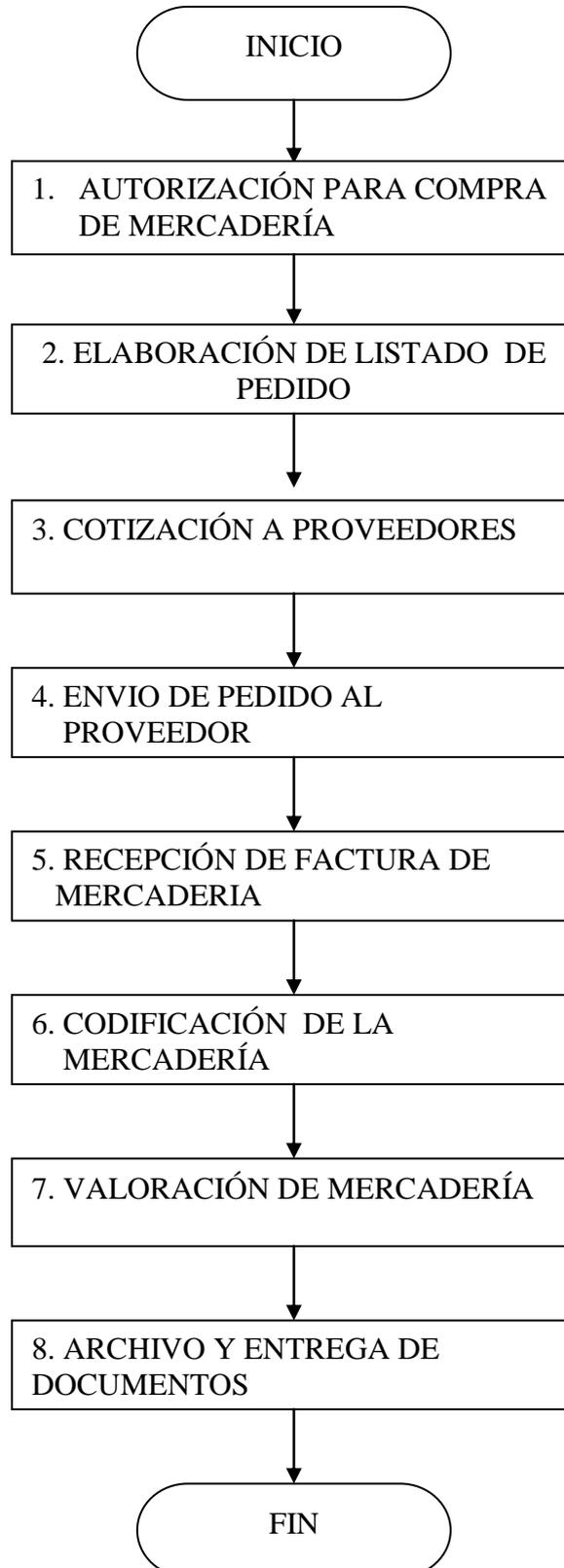
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en cargos similares.

CONDICIONES DE TRABAJO: Estabilidad salarial y ambiente laboral agradable.

3.4 FLUJOGRAMA.

3.4.1 PROCESO DE ADQUISICIONES

GRÁFICO Nro. 30





Piedrahita y Mariano Suarez

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE MERCADERIA

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/3

Aprobado por:

EMPLEADO RESPONSABLE: JEFE DE ADQUISICIONES Y JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

PASO N-1

ACTIVIDAD: Autorización para compra de mercadería

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Listado de productos.

TRABAJO A REALIZAR:

- Verificación de mínimos y máximos en stock de los productos, tomando en cuenta la rotación de los mismos.
- Pedir autorización al Jefe del Departamento de comercialización para la realización de la compra, previa consulta con el Departamento Financiero.
- Revisar si existe alguna observación en la autorización para la compra.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Elaboración de listado de pedidos.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Listado de productos aprobados.

TRABAJO A REALIZAR:

- Escoger a los proveedores según las características de los productos a comprar.
- Enviar vía e-mail, fax o en forma personal el listado de los productos aprobados.

PASO N-3

ACTIVIDAD: Cotización a Proveedores

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Solicitudes de cotización.

TRABAJO A REALIZAR:

- Verificar el envío de la cotización a los proveedores.
- Recepción de las ofertas de los distribuidores.
- Analizamos las propuestas tomando en cuenta el precio, calidad, disponibilidad del producto, forma de pago, agilidad en responder las cotizaciones y transporte.
- Escoger la mejor propuesta.



Piedrahita y Mariano Suarez

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE MERCADERIA

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/3

Aprobado por:

PASO N-4

ACTIVIDAD: Envío del pedido al proveedor.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Orden de compra

TRABAJO A REALIZAR:

- Se elabora la orden de compra, un original que se envía al proveedor, una copia queda como sustento en adquisiciones y una segunda copia se envía a la respectiva bodega.
- Se envía al proveedor por cualquier medio de comunicación.

PASO N-5

ACTIVIDAD: Recepción de la factura de la mercadería.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Factura de la compra.

TRABAJO A REALIZAR:

- Se recibe la factura la misma que es comparada con la orden de compra y la mercadería recibida.

PASO N-6

ACTIVIDAD: Codificación de mercadería.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Factura de compra

TRABAJO A REALIZAR:

- Se codifica el producto en el caso de ser nuevo, de lo contrario el bodeguero ingresará al sistema de la empresa.
- La codificación se realizará de acuerdo a la línea a la que pertenezca el producto.



Piedrahita y Mariano Suarez

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

PROCEDIMIENTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE MERCADERIA

FECHA 2012/04 N. DE PAG.3/3

Aprobado por:

PASO N-7

ACTIVIDAD: Valoración de mercadería.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Orden de ingreso y factura de la mercadería.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Una vez codificado el producto se procede a definir el precio con el que va a salir al mercado tomando en cuenta el costo de la mercadería, el flete y otros gastos adicionales, estos hacen que los precios varíen.
- b) Se ingresa el nuevo precio de la mercadería con el que va a salir al mercado.

PASO N-8

ACTIVIDAD: Archivo y entrega de documentos

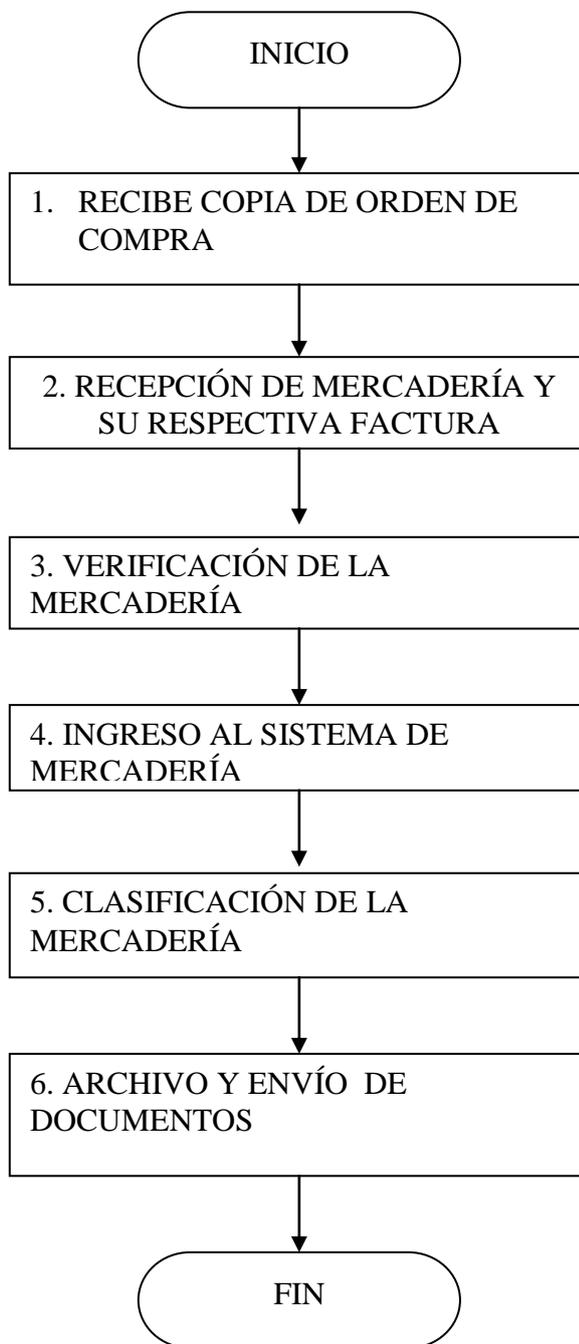
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Orden de ingreso, factura de compra, guía de remisión.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se agrupan la factura, guía de remisión, orden de ingreso y la valoración
- b) En la orden de ingreso se indica el plazo de pago, el número de cuotas y si existiera alguna novedad también será indicada.
- c) Enviar la documentación al Jefe de Bodega.

3.4.2 PROCESO DE RECEPCIÓN E INGRESO A BODEGA

GRÁFICO Nro. 31





Piedrahita y Mariano Suarez

PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN E INGRESO A BODEGA

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemia Narváez

Aprobado por:

EMPLEADO RESPONSABLE: JEFE DE BODEGA

PASO N-1

ACTIVIDAD: Recibe copia de orden de compra

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Orden de compra.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se recibe la orden de compra del jefe de adquisiciones:
- b) Espera hasta que llegue la mercadería.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Recepción de mercadería y factura

DOCUMENTO DE SUSTENTO: guía de remisión y factura.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Comparar la mercadería que llega con la orden de compra y la guía de remisión.
- b) Revisar si es producto nuevo.

PASO N-3

ACTIVIDAD: Verificación de mercadería

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Orden de compra y factura de mercadería.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se verifica si la mercadería llega en buen estado, se cuenta, se pesa o se mide según sea el caso.
- b) Si existe alguna novedad se comunica al jefe de adquisiciones.



Piedrahita y Mariano Suarez

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN INGRESO A BODEGA

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/2

Aprobado por:

PASO N-4

ACTIVIDAD: Ingresa al sistema la mercadería.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Orden de ingreso.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Una vez verificado y que se encuentre correctamente la mercadería se procede a ingresar en el sistema en el inventario
- b) Se imprime en el original y una copia.

PASO N-5

ACTIVIDAD: Clasificación de la mercadería.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Orden de ingreso.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se clasifica la mercadería de acuerdo a la línea del producto.
- b) Se coloca la mercadería en las perchas ubicándolas de acuerdo al movimiento, peso, tamaño, cantidad, espacio que ocupan para atender mejor al cliente.

PASO N-6

ACTIVIDAD: Archivo y entrega de documentos

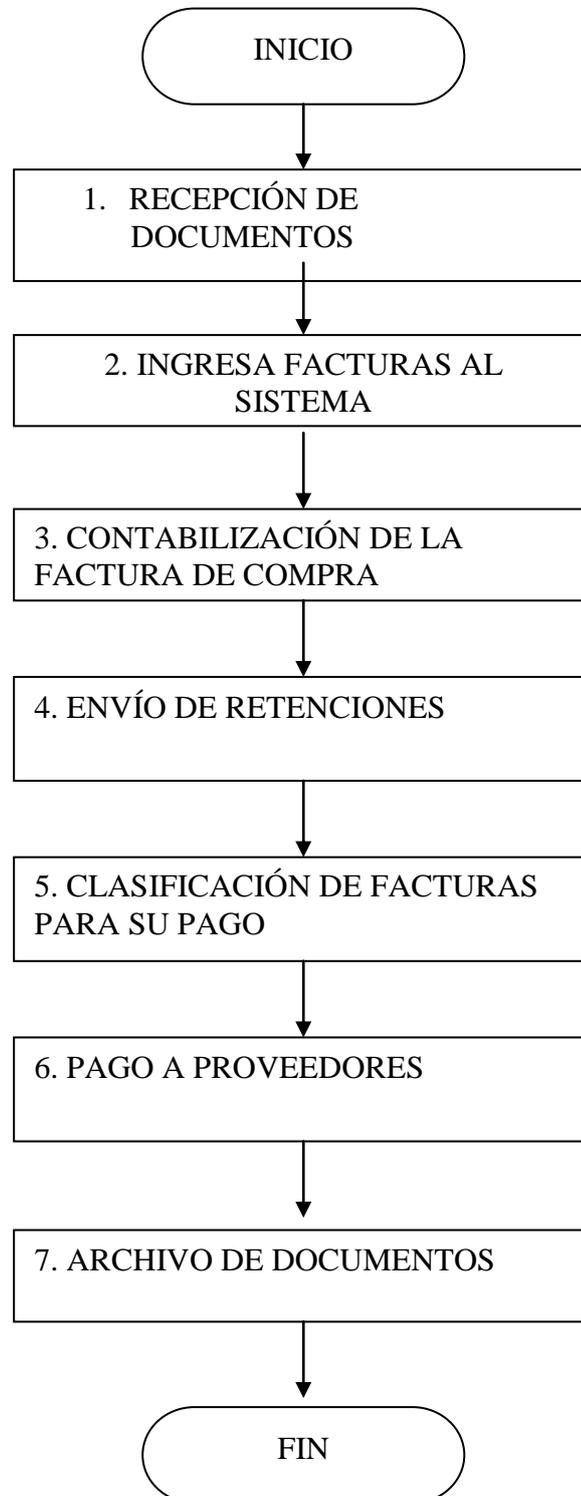
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Copia de orden de ingreso, factura de compra, guía de remisión.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se archiva una copia de la orden de ingreso en forma cronológica en la bodega.
- b) Se reúne la factura, el original de la orden de ingreso, guía de remisión, valoración para luego enviar al departamento financiero.

3.4.3 PROCESO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

GRÁFICO Nro. 32





Piedrahita y Mariano Suarez

Otavallo-Ecuador
Tef: 062 920 484

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

**PROCEDIMIENTOS QUE REALIZA EL
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/3

Aprobado por:

**EMPLEADO RESPONSABLE: JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO
(CONTADOR) Y SUS AUXILIARES.**

PASO N-1

ACTIVIDAD: Recepción de documentos.

**DOCUMENTO DE
SUSTENTO:** Factura, orden de ingreso, guías de remisión, valoración

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se recibe por parte del jefe de bodega los documentos: orden de ingreso, factura, guía de remisión, valoración.
- b) Se verifica su correcto ingreso al inventario, su valoración y que consten los requisitos que debe contener una factura.
- c) Se registra la fecha en la cual se debe hacer el pago, se indica si existe nota de crédito.
- d) Se hace constar la fecha en la que se recibe la documentación.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Ingreso de facturas al sistema.

**DOCUMENTO DE
SUSTENTO:** Factura de compra.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se ingresa al sistema en las cuentas por pagar generando los FP, que representan una obligación.



Piedrahita y Mariano Suarez

Otavaló-Ecuador
Tef: 062 920 484

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

**PROCEDIMIENTOS QUE REALIZA EL
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/3

Aprobado por:

PASO N-3

ACTIVIDAD: Contabilización de las facturas de compra.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Facturas.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Ingresamos el subtotal, la fecha en que se emitió la factura, el concepto, su fecha de vencimiento.
- b) Se genera el comprobante de retención en contabilidad y en el SRI y se imprime.
- c) Se verifica que los datos estén ingresados correctamente y firma los documentos la contadora.

PASO N-4

ACTIVIDAD: Envío de retenciones.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Comprobante de retención.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Luego pasan los documentos a la auxiliar contable, quien se encarga de enviar vía fax, e-mail o por cualquier medio de comunicación la retención de la factura de compra al proveedor en un plazo no mayor de 5 días

PASO N-5

ACTIVIDAD: Clasificación de facturas para su pago.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Factura de compra.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Su clasificación se realiza de acuerdo a la fecha de pago en forma cronológica.
- b) Si el pago es de contado se abalizan y se pasan para emitir los cheques.



Piedrahita y Mariano Suarez

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

PROCEDIMIENTOS QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO FINANCIERO

FECHA 2012/04 N. DE PAG.3/3

Aprobado por:

PASO N-6

ACTIVIDAD: Pago a proveedores.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Factura de compra.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se realiza una solicitud para el pago en el sistema la cual será aprobada por el Jefe del Departamento Financiero.
- b) Emitir el comprobante de egreso EB (egreso de Banco) y el cheque.
- c) Verificar que los datos estén correctos y sumilla la Jefe del Departamento y la auxiliar que elabora los documentos.
- d) Firma el cheque el Gerente y se realiza el pago.
- e) El cheque y la retención original es entregada al proveedor, para que firme el egreso de banco

PASO N-7

ACTIVIDAD: Archivo de documentos.

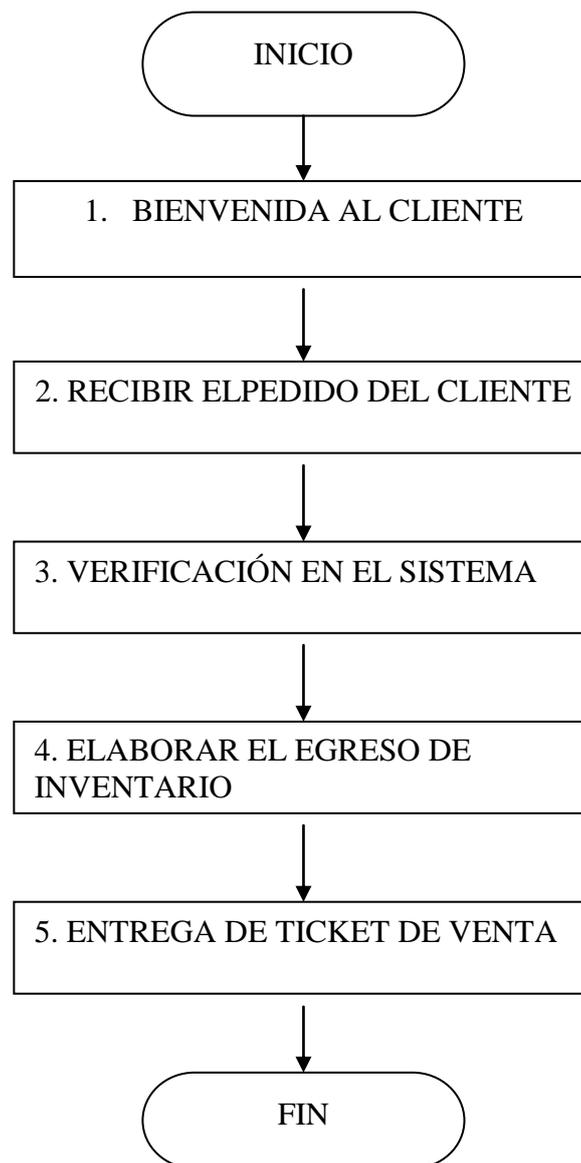
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Factura, retenciones, comprobante de egreso, guías de remisión y órdenes de ingreso.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Una vez realizado el pago se archiva los documentos: egreso de banco, copia de retención, orden de ingreso, factura, guía de remisión y valoración en forma cronológica de acuerdo al número de egreso de banco que conste.

3.4.4 PROCESO DE VENTAS

GRÁFICO Nro. 33





Piedrahita y Mariano Suarez

PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

EMPLEADO RESPONSABLE: VENDEDOR/S

PASO N-1

ACTIVIDAD: Bienvenida

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se recibe al cliente con un cordial saludo.
- b) Se pregunta que es lo que necesita.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Recibir el pedido del cliente.

DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Catálogos de productos

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Dependiendo de la necesidad del cliente se le ofrece la variedad de productos en las diferentes marcas indicando su precio, sus características, garantías y promociones.

PASO N-3

ACTIVIDAD: Verificación en el sistema

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Luego de conocer lo que necesita el cliente procedemos a verificar si existe en stock y en que bodega se encuentra el producto.



Piedrahita y Mariano Suarez

**Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484**

**Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez**

**PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO
DE VENTAS**

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/2

Aprobado por:

PASO N-4

ACTIVIDAD: Elaboración del EI
(Egreso de Inventario)

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se define el código de productos, la cantidad que necesita, y el precio, existe 3 categorías de clientes: clientes que no frecuentan la Ferretería, clientes habituales y los mayoristas, dependiendo de ello reciben un descuento.
- b) Se procede a grabar el documento de egreso de inventario

PASO N-5

ACTIVIDAD: Entrega del ticket de venta.

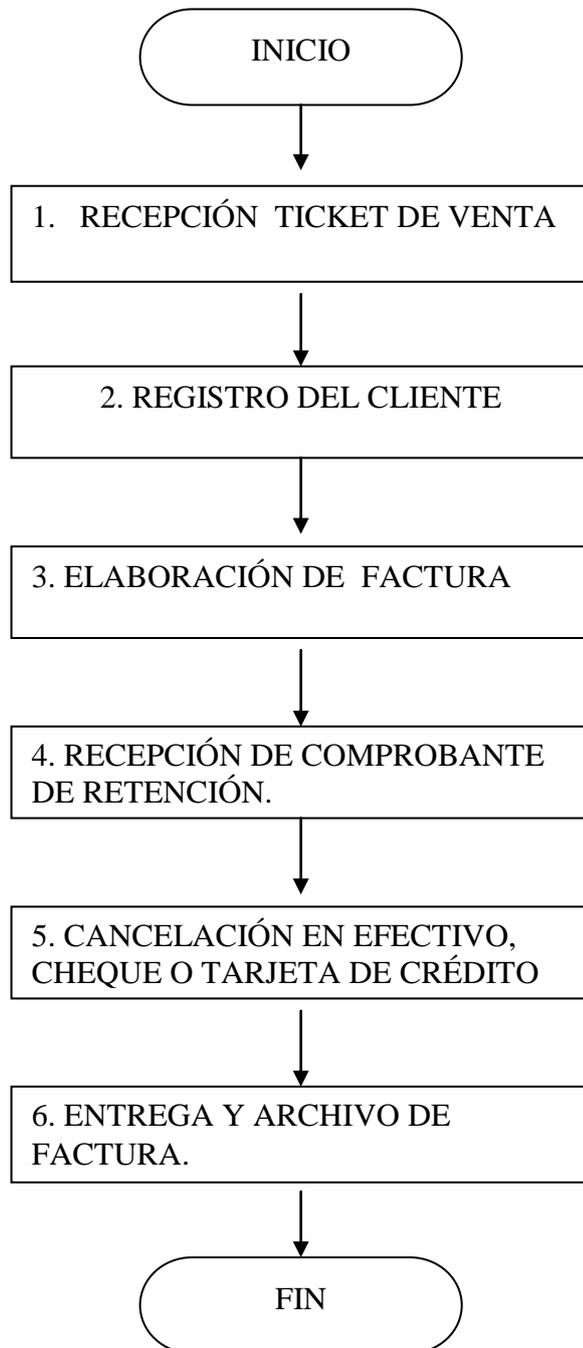
**DOCUMENTO DE
SUSTENTO:** ticket.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se anota el número de egreso de inventario.
- b) Se procede a la entrega del mismo para la posterior elaboración de la factura para su posterior pago.

3.4.5 PROCESO DE LOS CAJEROS

GRÁFICO Nro. 34





Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

PROCEDIMIENTO DE LOS CAJEROS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

EMPLEADO RESPONSABLE: CAJEROS

PASO N-1

ACTIVIDAD: Recepción de ticket de venta.
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Ticket de venta

TRABAJO A REALIZAR:

- Se recibe el ticket de venta.
- Se pregunta al cliente si su pago es a crédito o de contado; si es a crédito pasa al departamento de crédito.
- Verificación en el sistema.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Registrar al cliente.

TRABAJO A REALIZAR:

- Se registra al cliente anotando su número de cédula o RUC, si ya existe en el sistema enseguida obtenemos los datos, caso contrario se ingresarán los datos respectivos.

PASO N-3

ACTIVIDAD: Elaboración de la factura.

TRABAJO A REALIZAR:

- Se ingresa al sistema en facturación, con el número de egreso de inventario, verificando si el pago es en efectivo o cheque.



Piedrahita y Mariano Suarez
Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

PROCEDIMIENTO DE LOS CAJEROS

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

PASO N-4

ACTIVIDAD: Recepción del comprobante de retención.

DOCUMENTO DE SUSTENTO: Comprobante de retención.

TRABAJO A REALIZAR:

- En el caso de que la venta sea con retención se recibe el comprobante de retención al cliente.
- Verificar que todos los datos del comprobante de retención estén correctos.
- Verificar si el porcentaje es el correcto.
- Ingresamos en el sistema.

PASO N-5

ACTIVIDAD: Cancelación en efectivo, cheque o tarjeta de crédito

TRABAJO A REALIZAR:

- Si el pago es en efectivo el dinero se pasa por la máquina detectora de billetes falsos.
- Si es en cheque se verifica si tiene fondos y se recibe solo cheques cruzados.
- En el caso de tarjetas de crédito ésta se pasará por la máquina del datafast.
- Se graba la factura.

PASO N-6

ACTIVIDAD: Entrega y archivo de factura.

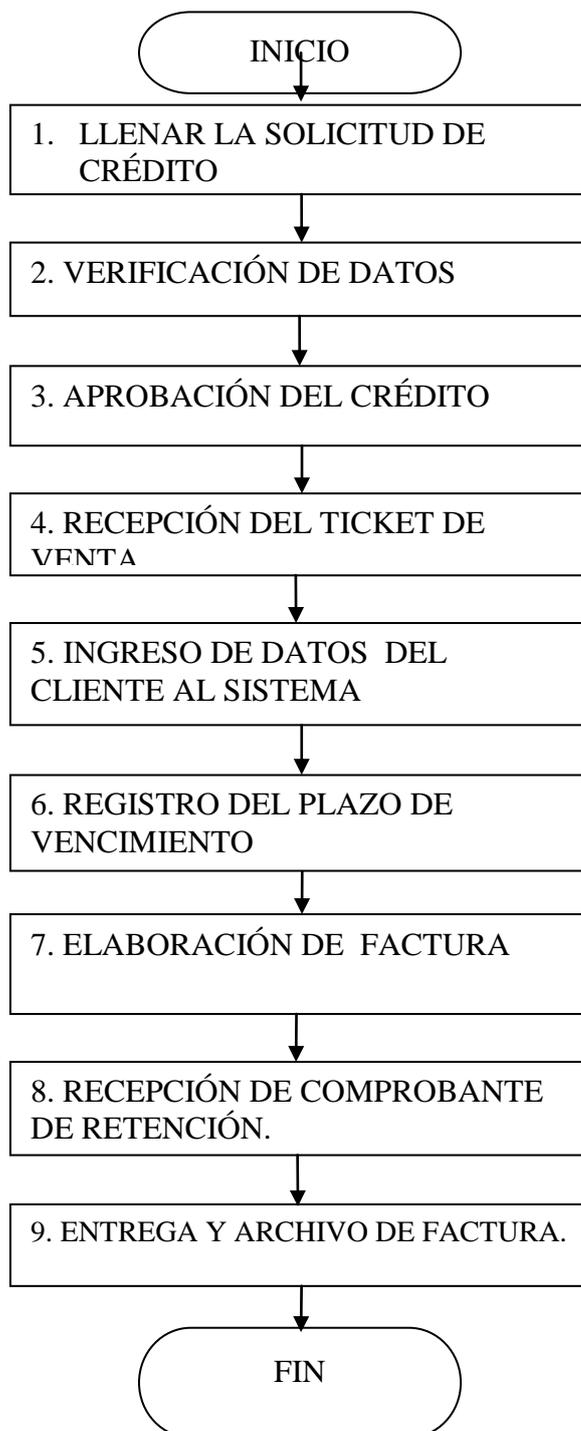
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Original y copia de Factura.

TRABAJO A REALIZAR:

- Se imprime la factura en el original y una copia.
- Se le hace firmar al cliente para luego entregarle el original, la copia queda con la cajera, misma que archiva en forma secuencial

3.4.6 PROCESO DEL PERSONAL DE CRÉDITO.

GRÁFICO Nro. 35





Piedrahita y Mariano Suarez

PROCEDIMIENTO DEL PERSONAL DE CRÉDITO

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/3

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

EMPLEADO RESPONSABLE: PERSONAL DE CRÉDITO

PASO N-1

ACTIVIDAD:

Llenar la solicitud de crédito.

DOCUMENTO DE SUSTENTO

Solicitud de crédito.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) La solicitud deberá ser llenada con los datos de la empresa o persona natural, especificando su dirección, ciudad, teléfono, cupo que solicita, referencias comerciales, bancarias, personales.
- b) Fecha y firma en la que fue elaborada la solicitud.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Verificación de datos.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) La persona encargada verificará los datos anotados en la solicitud de crédito.
- b) Si existe alguna observación anotará en la parte inferior del documento de información interna.

PASO N-3

ACTIVIDAD: Aprobación de crédito

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Para aprobar un crédito se debe cumplir ciertas políticas de la empresa como son: la cuenta bancaria debe tener una antigüedad de 2 años, cero protesto en cheques, y un saldo promedio acorde al valor del crédito.



Piedrahita y Mariano Suarez

PROCEDIMIENTO DEL PERSONAL DE CRÉDITO

Otavallo-Ecuador
Tef: 062 920 484

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/3

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

PASO N-4

ACTIVIDAD: Recepción del ticket de venta
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Ticket de venta

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se recibe el ticket de venta.
- b) Verificación en el sistema.

PASO N-5

ACTIVIDAD: Ingreso de datos del cliente en el sistema.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se crea el código al cliente por cuentas por cobrar en el sistema, con el número de cédula y datos personales, la actividad a que se dedica.
- b) Se clasifica al cliente de acuerdo a su frecuencia en compras a la Ferretería. (venta de precio al público. precio de venta contratista. precio de venta al por mayor).

PASO N-6

ACTIVIDAD: Registro de plazos de vencimiento.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Una vez aprobado el crédito se procede a establecer los plazos de pago que pueden ser de 8, 15 y 30 días.



Piedrahita y Mariano Suarez

PROCEDIMIENTO DEL PERSONAL DE CRÉDITO

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

FECHA 2012/04 N. DE PAG.3/3

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

PASO N-7

ACTIVIDAD: Elaboración de factura.
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Factura

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se imprime la factura en el original y una copia.

PASO N-8

ACTIVIDAD: Recepción del comprobante de retención.
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Comprobante de retención.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) En el caso de que la venta sea con retención se recibe el comprobante de retención al cliente.
- b) Verificar que todos los datos del comprobante de retención estén correctos.
- c) Verificar si el porcentaje sea el correcto.
- d) Ingresamos en el sistema.

PASO N-9

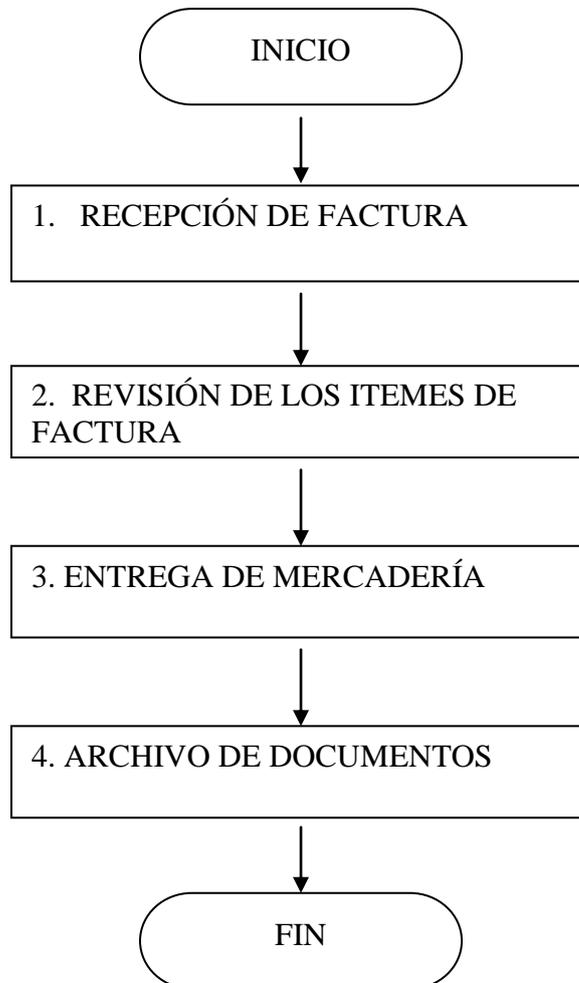
ACTIVIDAD: Entrega y archivo de factura.
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Factura.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se imprime la factura en el original y una copia.
- b) Se le hace firmar al cliente para luego entregarle el original, la copia queda con la persona de crédito, misma que archiva en forma secuencial

3.4.7 PROCESO EN LA BODEGA/S (DESPACHO DE MERCADERÍA VENDIDA)

GRÁFICO Nro. 36





Piedrahita y Mariano Suarez

PROCEDIMIENTO EN LA BODEGA/S

(DESPACHO DE MERCADERÍA

VENDIDA

Otavalo-Ecuador

Tef: 062 920 484

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/2

Elaborado por:

Virginia Campos - Zemía Narváez

Aprobado por:

EMPLEADO RESPONSABLE: JEFE DE BODEGA, AUXILIARES DE BODEGA /S

PASO N-1

ACTIVIDAD: Recepción de
factura

**DOCUMENTO DE
SUSTENTO:**
Factura.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se recibe la factura de venta del cliente.
- b) Verificar que conste el sello de cancelado.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Revisión de ítems
de la factura.

**DOCUMENTO DE
SUSTENTO:**
Factura.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Verificar que en la factura consten los mismos ítems del comprobante de entrega de mercadería.
- b) Comprobar que los ítems de la factura correspondan a esa bodega.



Piedrahita y Mariano Suarez

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

**PROCEDIMIENTO EN LA BODEGA/S
(DESPACHO DE MERCADERÍA
VENDIDA**

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/2

Aprobado por:

PASO N-3

ACTIVIDAD: Entrega de la mercadería

TRABAJO A REALIZAR:

- a) La mercadería es entregada de acuerdo a lo solicitado en la factura.
- b) Según el tipo de mercadería a salir de bodega se comprueba su número, su peso, su medida, también se prueba que el artículo que lleva el cliente esté en buenas condiciones.

PASO N-4

ACTIVIDAD: Archivo y entrega de documentos.

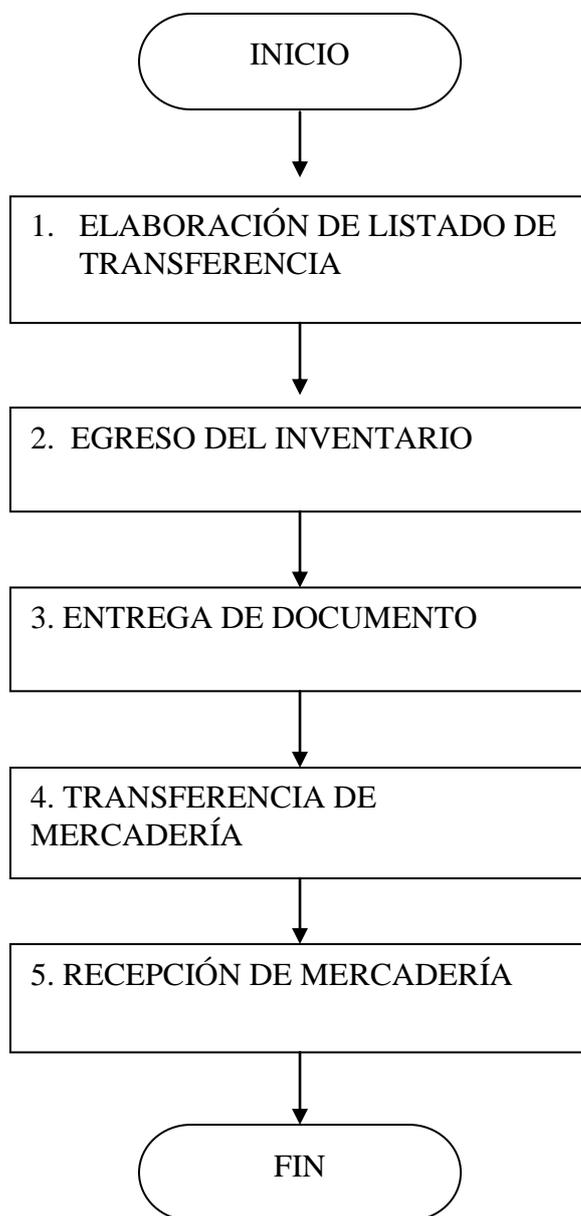
DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Comprobante de entrega de mercadería

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se entrega al cliente la factura con el respectivo sello de entregado de la respectiva bodega.
- b) Se archiva el comprobante de entrega en forma secuencial.

3.4.8 PROCESO DE TRANSFERENCIA ENTRE BODEGAS

GRÁFICO Nro. 37





Piedrahita y Mariano Suarez

PROCEDIMIENTO EN TRANSFERENCIA DE MERCADERIA ENTRE BODEGAS

Otavalo-Ecuador
Tef: 062 920 484

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/2

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemia Narváez

Aprobado por:

EMPLEADO RESPONSABLE: JEFE DE BODEGA Y JEFE DE ADQUISICIONES.

PASO N-1

ACTIVIDAD: Elaboración del listado de la transferencia

DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Listado de transferencias

TRABAJO A REALIZAR:

- a) En el área de bodega de las sucursales se realiza un listado de los productos que han agotado su stock o están por agotarse, (esto se realiza una vez por semana para cada sucursal).
- b) El listado es enviado al Jefe de Adquisiciones.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Egreso de inventario.

DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Listado de transferencias.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) El Jefe de Adquisiciones receipta el listado, lo revisa y aprueba.
- b) Luego se realiza en el sistema el egreso de los diferentes productos.
- c) Se imprime el egreso de productos y se envía hacia la bodega correspondiente.



Piedrahita y Mariano Suarez

Otavallo-Ecuador
Tef: 062 920 484

Elaborado por:
Virginia Campos - Zemía Narváez

**PROCEDIMIENTO EN TRANSFERENCIA
DE MERCADERIA ENTRE BODEGAS.**

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/2

Aprobado por:

PASO N-3

ACTIVIDAD: Entrega de documento.
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Egreso del inventario

TRABAJO A REALIZAR:

- b) Se receipta el egreso de inventario y se prepara la transferencia.
- c) Se verifica que la mercadería que se envía sea la correcta con el peso y medida justa.

PASO N-4

ACTIVIDAD: Transferencia de mercadería.
DOCUMENTO DE SUSTENTO: Egreso de Inventario.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se carga la mercadería en los respectivos vehículos para su entrega al día siguiente.

PASO N-5

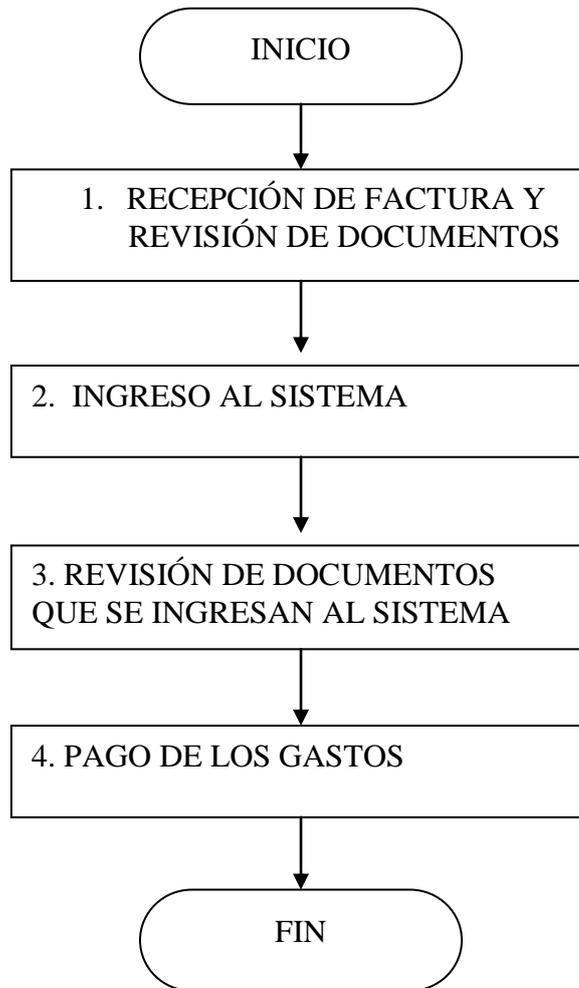
ACTIVIDAD: Recepción de la mercadería.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se recibe la mercadería transferida en los almacenes de las sucursales verificando que los productos que están recibiendo sean los pedidos.
- b) Se ubican los productos de acuerdo a su línea en las estanterías.

3.4.9 PROCESO DE INGRESO DE FACTURAS (GASTOS).

GRÁFICO Nro. 38





Piedrahita y Mariano Suarez

Otavallo-Ecuador

Tef: 062 920 484

Elaborado por:

Virginia Campos - Zemía Narváez

PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE FACTURAS (GASTOS)

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/2

Aprobado por:

EMPLEADO RESPONSABLE: AUXILIAR CONTABLE

PASO N-1

ACTIVIDAD: Recepción de la factura.

DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Factura.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se receipta la factura.
- b) Verificando que los datos estén correctos de acuerdo a las normativas del SRI.
- c) Que cuente con la firma de autorización del Jefe de cada Departamento.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Ingreso al sistema.

DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Factura.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Se ingresa por cuentas por pagar el número de la factura, código del proveedor y se llena el concepto con las especificaciones necesarias.
- b) Se ingresa el subtotal y el sistema automáticamente dará el valor de IVA y el total de la factura.
- c) Contablemente se registra la retención y se anota la forma de pago (inmediata).
- d) Se genera la retención y la obligación por pagar (FP).



Piedrahita y Mariano Suarez

Otavaló-Ecuador

Tel: 062 920 484

Elaborado por:

Virginia Campos - Zemía Narváez

PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE FACTURAS (GASTOS)

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/2

Aprobado por:

PASO N-3

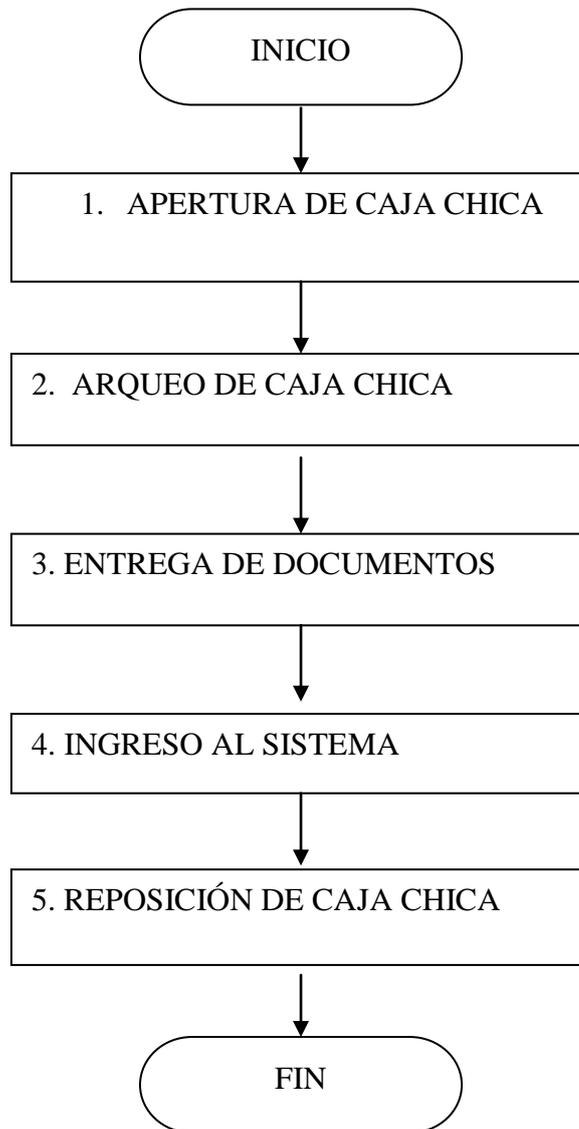
<p>ACTIVIDAD: Revisión de documentos</p> <p>DOCUMENTO DE SUSTENTO: Factura, FP (factura de proveedores), Retenciones.</p>	<p>TRABAJO A REALIZAR:</p> <ul style="list-style-type: none">a) El contador revisa que el FP generado esté correctamente contabilizado.b) Que los porcentajes que se han retenido sean los correctos.a) Firma de aprobación del Contador.
---	--

PASO N-4

<p>ACTIVIDAD: Pago de gastos.</p> <p>DOCUMENTO DE SUSTENTO: Factura, FP (factura de proveedores), Retenciones.</p>	<p>TRABAJO A REALIZAR:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Pasa a pago de proveedores donde se paga en efectivo de caja chica, siempre y cuando sea menor a 20 usd. caso contrario se emitirá un cheque.
--	--

3.4.10 PROCESO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA.

GRÁFICO Nro. 39





Piedrahita y Mariano Suarez

Otavalo-Ecuador

Tef: 062 920 484

Elaborado por:

Virginia Campos - Zemía Narváez

**PROCEDIMIENTO DE REPOSICIÓN DE
CAJA CHICA**

FECHA 2012/04 N. DE PAG.1/2

Aprobado por:

EMPLEADO RESPONSABLE: AUXILIAR CONTABLE 2

PASO N-1

ACTIVIDAD: Apertura de caja chica.

DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Facturas.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) En el sistema mediante el módulo de bancos se abrirá una caja chica con el número de cédula de la persona encargada.
- b) El sistema automáticamente asignará un número a la caja chica y se graba.

PASO N-2

ACTIVIDAD: Arqueo de caja chica.

DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Facturas de gastos.

TRABAJO A REALIZAR:

- b) Comparar las facturas de gastos con el dinero asignado para caja chica.
- c) Si por alguna razón faltara dinero, el custodio de caja chica responderá, por el faltante.

PASO N-3

ACTIVIDAD: Entrega de documentos

DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Facturas de gastos.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Todas las facturas pagadas en efectivo serán entregadas al contador.
- b) Mismo que verificará que todos los datos estén correctamente en la factura.



Piedrahita y Mariano Suarez

Otavalo-Ecuador

Tef: 062 920 484

Elaborado por:

Virginia Campos - Zemía Narváez

PROCEDIMIENTO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

FECHA 2012/04 N. DE PAG.2/2

Aprobado por:

PASO N-4

ACTIVIDAD: Ingreso al sistema.

DOCUMENTO DE SUSTENTO:
Facturas.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Luego de abrir caja chica se va a cuentas por pagar y se ingresa a las obligaciones que fueron generadas con anterioridad, allí se pondrá en un casillero el número de la caja correspondiente.
- b) Este procedimiento se realizará con todas las facturas entregadas por el custodio de caja chica.

PASO N-5

ACTIVIDAD: Reposición de caja chica.

TRABAJO A REALIZAR:

- a) Por medio del módulo bancos se ingresa a emisión de cheques,
- b) Se elige de que cuenta bancaria se hará la reposición de caja chica, grabando el número de cheque y el comprobante de egreso.
- c) Se imprime el cheque y el comprobante de egreso a nombre de la persona responsable de caja chica.
- d) Se realiza su respectiva entrega.

3.5 MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA.

Como se ha dicho anteriormente el manual es una herramienta esencial dentro de cualquier empresa ya que define en una forma lógica y secuencia las funciones y procedimientos que cada empleado tiene que desarrollar en el departamento que se le ha asignado, con la finalidad de aprovechar los recursos que posee la Ferretería para lograr los objetivos que se han propuesto.

La empresa y sus colaboradores deben estar conscientes de que se está viviendo en un mundo muy dinámico, que exige que se den procesos de excelencia para tener un mejoramiento continuo.

Una de las características del manual propuesto es su flexibilidad, mismo que deberá ir cambiando de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa, su ejecución deberá estar bajo la dirección del Jefe del Departamento Administrativo, quien asegurará que el manual se lleve a cabo exactamente en la forma de cómo fue escrito, el período de actualización será cada seis meses.

En el caso de haber modificaciones el Jefe Administrativo deberá presentar en la misma forma como presentamos el original, y comunicar a todo el personal en forma oportuna los cambios realizados.

3.5.1 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA.

Evaluar el desempeño del personal de Ferretería Bosna es de suma importancia ya que a través de ello se podrá determinar el nivel de avance que tiene la nueva organización, con respecto al acoplamiento del personal a los

puestos de trabajo basándose en los procedimientos del nuevo manual de funciones con el fin de optimizar el recurso humano que aquí labora.

La evaluación brinda parámetros objetivos para que la Administración pueda tomar las mejores acciones.

Para evaluar el desempeño del personal en Ferretería Bosna se presenta un sistema de jerarquización, por ser sencillo de entender, no requiere mucho tiempo ni esfuerzo, además es fácil de mantenerlo, en donde las Jefaturas son quienes van a conformar el Comité Evaluador, con el fin de reforzar su Jerarquía.

Antes de proceder a la evaluación de deberá comunicar al personal la importancia de evaluar el desempeño, con la finalidad de que no existan ideas equivocadas de éste trabajo.

El método de evaluación del desempeño será el de escalas gráficas mismo que consiste en utilizar un formulario en el cual en las líneas horizontales constan los factores de la evaluación, y en las líneas verticales constan los grados de variación de las mismas, donde se califica del 1 al 5 tomando en cuenta que 5 equivale Óptimo; 4 a Bueno; 3: Regular; 2: Tolerable y 1: Malo.

Se promediará los valores asignados por cada evaluador, lo que dará el resultado de la evaluación.

La evaluación del desempeño de los empleados de Ferretería Bosna se deberá realizar cada seis meses.

Los factores a evaluar serán determinados tomando en cuenta la necesidad que cada departamento tenga de tal forma que se llegue al objetivo propuesto, mismo que consiste en lograr una eficiencia de cada uno de los integrantes del área.

A continuación se presenta un formato de Hoja de Evaluación.

GRÁFICO Nro. 39

**HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto.....

Nivel que ocupa.....

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Presencia personal					
Practica relaciones humanas					
Hábitos de seguridad					
Cumplimiento de los plazos					
Rapidez de soluciones.					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Secretaria

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Presencia personal					
Practica relaciones humanas					
Calidad del trabajo					
Atención al cliente					
Mantenimiento del equipo de trabajo					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA

Título del puesto: Jefe del Departamento Financiero

Nivel que ocupa: Administrativo.

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Coordinación con otros departamentos					
Presentación de estados financieros en el tiempo oportuno					
Realización de controles contables internos					
Calidad de trabajo					
Facilidad para resolver problemas					
Practica buenas relaciones humanas					
Actitud positiva e iniciativa					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Auxiliar Contable

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Coordinación con otros departamentos					
Practica buenas relaciones humanas					
Realización de controles contables internos					
Calidad de trabajo					
Facilidad para resolver problemas					
Verifica documentación que están a su cargo					
Verifica la toma física del inventario					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Crédito

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Coordinación con otros departamentos					
Practica buenas relaciones humanas					
Recuperación de cartera vencida					
Calidad de trabajo					
Análisis al otorgar un crédito					
Verifica documentación que están a su cargo					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Cajeros

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Coordinación con otros departamentos					
Presentación personal					
Practica buenas relaciones humanas					
Soltura					
Calidad de trabajo					
Honestidad					
Verifica cheques y tarjetas de crédito					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Jefe de Bodega

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Coordinación con otros departamentos					
Presentación personal					
Practica buenas relaciones humanas					
Verificación de mercadería que ingresa y sale de bodega					
Calidad de trabajo					
Honestidad					
Conocimientos de seguridad					
Mantenimiento del stock en mercadería					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Auxiliar de Bodega

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Coordinación con otros departamentos					
Presentación personal					
Practica buenas relaciones humanas					
Organización de productos en bodega					
Calidad de trabajo					
Honestidad					
Hábitos de seguridad					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Chofer

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Presentación personal					
Practica buenas relaciones humanas					
Calidad de trabajo					
Cumplimiento en las rutas					
Verifica que la mercadería transportada llegue en buen estado					
Mantenimiento del vehículo					
Hábitos de seguridad					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Jefe del Departamento Administrativo (Administrador)

Nivel que ocupa: Administrativo.

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Presentación personal					
Practica buenas relaciones humanas					
Calidad de trabajo					
Control de entrada, salida y permisos de todo el personal					
Planifica la salida de vacaciones de los empleados					
Realiza análisis de proformas de proveedores					
Capacita al personal por medio de cursos					
Actitud positiva e iniciativa					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA

Título del puesto: Servicios Generales

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Presentación personal					
Practica buenas relaciones humanas					
Calidad de trabajo					
Hábito de aseo y seguridad					
Cuidado de los materiales a cargo					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA

Título del puesto: Mensajero

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Presentación personal					
Practica buenas relaciones humanas					
Calidad de trabajo					
Entrega documentos a tiempo					
Demuestra entusiasmo en sus tareas					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA

Título del puesto: Jefe de Comercialización

Nivel que ocupa: Administrativo.

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Practica buenas relaciones humanas					
Calidad de trabajo					
Buena actitud e Iniciativa					
Coordinación con otros departamentos					
Control de ventas en forma mensual					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Vendedor

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Honradez					
Practica buenas relaciones humanas					
Calidad de trabajo					
Buena actitud e Iniciativa					
Buena presencia personal					
Atención al cliente en forma personalizada					
Soltura					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

**HOJA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
EMPLEADOS DE FERRETERÍA BOSNA**

Título del puesto: Adquisiciones

Nivel que ocupa: Operativo

FACTORES	5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 TOLERABLE	1 MALO
Conocimiento del puesto					
Puntualidad					
Honradez					
Practica buenas relaciones humanas					
Calidad de trabajo					
Buena actitud e Iniciativa					
Coordinación con el Jefe de Ventas					
Atención los proveedores de las diferentes casas comerciales					
Juicio para elegir a los proveedores					
Cumplimiento de plazos en pagos					
TOTAL					

Nombre del Evaluador.....

Firma.....

Fecha.....

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

La presente investigación generará los siguientes impactos:

Impacto Económico

Impacto Social

Impacto Organizacional.

Impacto Ambiental

Estos impactos serán analizados en base a la siguiente tabla, la misma que contendrá indicadores y variables de cada uno de los impactos; que se presentarán cuando se aplique este proyecto.

CUADRO Nro. 23

CUANTITATIVO	CUALITATIVO
-3	Impacto Negativo Alto
-2	Impacto Negativo Medio
-1	Impacto Negativo Bajo
0	No existe Impacto
1	Impacto Positivo Bajo
2	Impacto Positivo Medio
3	Impacto Positivo Alto

4.1 IMPACTO ECONÓMICO

CUADRO Nro. 24

PONDERACIÓN INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Incremento en ventas							X	3
Mayor utilidad							X	3
Mejor remuneración empleados							X	3
Mayor aporte al fisco						X		2
Total						2	9	11

De donde:

Nivel de Impacto = N

Sumatoria de Impacto = Σ

Número de indicadores = n

$$N = \Sigma/n \quad 11/4 = 2.75$$

El Impacto Económico da como resultado alto positivo de acuerdo a los indicadores que se tiene en la Matriz

4.1.1 INCREMENTO EN LAS VENTAS

Al implantar un manual de procedimientos administrativos hará que exista un incremento de las ventas, dando como resultado un impacto positivo alto.

4.1.2 MAYOR UTILIDAD

Al aplicar este proyecto la variable tendrá como resultado un impacto positivo alto, porque al incrementar las ventas su utilidad será mayor.

4.1.3 MEJOR REMUNERACIÓN.

Ésta variable también tiene como consecuencia un impacto positivo alto porque al incrementar las ventas, las remuneraciones mejorarán y por ende los beneficios que tiene derecho los trabajadores.

4.1.4 MAYOR APOORTE AL FISCO.

El resultado de mayor aporte al fisco es de un impacto medio positivo porque a mayores ingresos, mayor será el impuesto a pagar.

4.2 IMPACTO SOCIAL

CUADRO Nro. 25

INDICADOR \ PONDERACIÓN	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Personal Motivado						X		2
Ambiente de trabajo adecuado						X		2
Se promueve la eficiencia							X	3
Mejores relaciones interpersonales							X	3
Total						4	6	10

De donde:

Nivel de Impacto = N

Sumatoria de Impacto = Σ

Número de indicadores = n

$$N = \Sigma/n \quad 10/4 = 2.25$$

El impacto social tendrá una calificación media positiva de acuerdo a la tabla de ponderación.

4.2.1 PERSONAL MOTIVADO

El personal de Ferretería Bosna es muy importante para el crecimiento de la misma, por tanto con la aplicación de un manual de procedimientos administrativos se ayudará a los empleados que se sientan motivados al momento de realizar sus tareas ya que estarán definidas las actividades a realizar, además de que tengan todos los materiales necesarios para su desenvolvimiento diario.

4.2.2 AMBIENTE DE TRABAJO ADECUADO

Una vez aplicada ésta investigación el ambiente de trabajo estará acorde con las necesidades que cada trabajador tenga. Por eso tiene una calificación de positiva alta.

4.2.3 SE PROMUEVE EFICIENCIA

Con éste instrumento administrativo las actividades serán más eficientes y productivas proporcionando al empleado una guía de consulta de actividades. Obtuvo una calificación alta positiva.

4.2.4 MEJORA LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Este indicador tiene la calificación alta positiva debido a que el proyecto contribuye a que mejoren las relaciones entre empleados y directivos manteniendo y mejorando el ambiente laboral.

4.3 IMPACTO ORGANIZACIONAL

CUADRO Nro. 26

INDICADOR \ PONDERACIÓN	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Mejor imagen corporativa							X	3
Concientización del orden jerárquico							X	3
Adecuada estructura							X	3
Mejor ubicación del personal							X	3
Total							12	12

De donde:

Nivel de Impacto = N

Sumatoria de Impacto = Σ

Número de indicadores = n

$$N = \frac{\Sigma}{n} \quad 12/4=3$$

En cuanto al Impacto Organizacional el resultado es positivo alto conforme a la tabla de ponderaciones.

4.3.1 MEJOR IMAGEN CORPORATIVA.

Por medio del detalle de las funciones a desempeñar por los empleados se quiere agilizar el servicio en ventas, mismo que ayudará a acrecentar el prestigio y la credibilidad de la Empresa. Con ello se genera una calificación de alta positiva.

4.3.2 CONCIENTIZACIÓN DEL ORDEN JERÁRQUICO.

Al existir un manual de procedimientos administrativos se visualizará de mejor manera el orden jerárquico que deben respetar los empleados, es por ésta razón que tiene una calificación de positivo alto.

4.3.3 ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El documento proporcionará el conocimiento organizativo, definiendo el orden jerárquico que cada persona ocupa dentro de la empresa, esto facilitará determinar quiénes son los Directivos y cuál será su alcance, en consecuencia la calificación es positiva alta.

4.3.4 MEJOR UBICACIÓN DEL PERSONAL

Basándose en las destrezas, habilidades, y formación académica se puede colocar al personal en el puesto para el que están mejor capacitados ahorrando recursos que posee la empresa. La calificación de éste indicador es positiva alta.

4.4 IMPACTO AMBIENTAL

CUADRO Nro. 27

INDICADOR \ PONDERACIÓN	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Reciclaje de papel					X			1
Disminución de basura					X			1
Reduccion de consumo de energía eléctrica					X			1
Total					3			3

De donde:

$$\text{Nivel de Impacto} = N$$

$$\text{Sumatoria de Impacto} = \sum$$

$$\text{Número de indicadores} = n$$

$$N = \sum/n \quad 3/3=1$$

En forma global este tiene un impacto positivo bajo de acuerdo a la tabla de ponderaciones.

4.4.1 RECICLAJE DE PAPEL Y PLÁSTICO.

Esta actividad se realizará en lo referente a envolturas (plástico y papel) de la mayoría de la mercadería, clasificándolas de acuerdo a su composición, ahorrando y cuidando el medio que nos rodea, para luego volver a utilizarlos dándolos otro uso. Tiene una calificación de positivo medio.

4.4.2 DISMINUCIÓN DE LA BASURA

Al tener las funciones de cada empleado por escrito será más fácil controlar que no se desperdicie papel ya que no será necesario elaborar muchos memorandos por faltas cometidas por el personal. Por lo que se considera como positivo medio.

4.4.3 REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

Al estar mejor distribuidas las funciones, los trabajadores no tendrán tiempo ocioso para dedicar realizar actividades que no estén acorde con sus funciones, esto generará un ahorro de energía. Su resultado es positivo medio.

4.5 ANÁLISIS IMPACTO GENERAL.

CUADRO Nro. 28

NIVEL IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Económico							X	3
Social						x		2
Organizacional							X	3
Ambiental					X			1
Total					1	2	6	9

De donde:

$$\text{Nivel de Impacto} = N$$

$$\text{Sumatoria de Impacto} = \sum$$

$$\text{Número de indicadores} = n$$

$$N = \sum/n \quad 9/4=2.25$$

NIVEL DE IMPACTO GENERAL = POSITIVO MEDIO.

Con la implantación de un manual de procedimientos administrativos para la Ferretería Bosna en la ciudad de Otavalo tiene un nivel de impacto positivo medio ya que todo el personal de la Empresa será beneficiada directamente en el aspecto organizacional, social, económico y ambiental, siendo una base fundamental para iniciar y mejorar la organización en su labor diaria.

CONCLUSIONES

- 1.** Al realizar el diagnóstico situacional, se determinó que no existe un manual de procedimientos, ello generó que se duplique las funciones.
- 2.** Debido a la ausencia de un organigrama estructural no existe línea de autoridad, ello genera problemas de comunicación entre los departamentos.
- 3.** Al momento de contratar al personal no se toma en cuenta el perfil del aspirante, ocasionando desperdicio de las capacidades del empleado.
- 4.** Se verificó que no se coordinan las actividades, ello provoca el desperdicio de tiempo y dinero.

RECOMENDACIONES

- 1.** Para evitar duplicar las funciones poner en práctica el manual ya que constituye una guía eficiente.
- 2.** Ubicar el organigrama en un lugar visible con la finalidad que todo el personal conozca los niveles de autoridad que maneja la empresa.
- 3.** Con el manual Ferretería Bosna contará con los perfiles apropiados que los aspirantes a los puestos de trabajo deberán cumplir.
- 4.** Utilizar el documento ya que constituye una guía práctica con el fin de mantener coordinadas las actividades y así reducir tiempos de entrega en toda la mercadería.

BIBLIOGRAFÍA

- AMARU, Antonio (2009). Fundamentos de Administración; Editorial PEARSON Prentice Hall; Primera Edición; México.
- BLACK, Hitt (2006). Administración; Editorial Pearson Educación; Novena edición; México.
- CEVALLOS, Luis (2012). Creación de una micro empresa Dedicada la Elaboración y Comercialización De Vino tinto; Ubicada en el Monasterio de Santa Clara de Santa María de los Ángeles ; Ibarra .
- CONLAGO, Jenny (2010). Estudio de Factibilidad para la creación de una microempresa de comercialización de melaza hacia las plantaciones florícolas del cantón Cayambe.
- COULTER, Robbins (2005). Administración; Editorial PEARSON Prentice Hall; Octava edición.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007). Gestión del Talento Humano; Editorial Mc Graw Hill; Tercera Edición; México.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos; Editorial Mc Graw Hill; Octava Edición; México
- DAFT, Richard (2009). Introducción a la administración; Editoriales S.A. Cengage Learning; México.
- MURCIC, Dorothy

- DESSLER; Gary (2011). Administración de Recursos Humanos; Editorial Pearson Educación; Quinta edición; México.
- VARELA; Ricardo
- FRANKLIN, Benjamín (2009). Organización de Empresas; Editorial Graw Hill Interamericana; México
- GOMEZ, Guillermo (1990). Planeación y Organización de Empresas; Editorial Graw Hill; México.
- KOONTZ, Harold (2007). Elementos de Administración Un Enfoque Internacional; Editorial Mc Graw Hill; Séptima Edición; México.
- WEIHRICH, Heinz
- LOZANO, Graciela (2005). Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos y Financieros para la Empresa Ferrindustrial S.A. de la ciudad de Ibarra.
- LLANOS, Javier (2009). Bases de la Administración; Editorial Trillas; México.
- MARISTANY, Jaime (2007). Administración de Recursos Humanos; Editorial PEARSON Prentice Hall; México.
- MARISTANY, Jaime (2009). Administración de Recursos Humanos; Editorial PEARSON Prentice Hall; Segunda Edición, México.
- OLCESE, Aldo (2008). Manual de la Empresa Responsable y Sostenible; Mc Graw Hill Interamericana de Edición; España 2008.
- RODRIGUEZ, Miguel

- ALFARO, Juan (2005). Fundamentos de Administración; ECOE Ediciones; Impreso en Colombia.
- RAMIREZ, Carlos
- REINOSO, Víctor (1987). El Proceso Administrativo y su aplicación en la Empresa; Editorial Pedagógica Freire; Primera Edición Quito-Ecuador.
- ROBBINS, Stephen (2010). Elaboración e Implantación de un Modelo de Evaluación por competencias Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. ; Ibarra.
- SARAÚZ, Diana Elaboración e Implantación de un modelo de Evaluación por competencias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda. ; Ibarra.
- STANFORD, Naomi (2010). Diseño de Organización; Colección Nueva Economía; Impreso Ediecuatorial; Primera Edición; Quito-Ecuador.
- TERRY, Franklin (2007). Principios de Administración; Editorial Patria.
- VASQUEZ, Víctor (2002). Organización Aplicada, Segunda Edición; Gráficas Vásquez Quito-Ecuador.

LINCOGRAFÍA.

www.canalempresa.com

<http://uproadmon.blogspot.com>

<http://es.wikipedia.org/wiki/proceso-administrativo>

www.promonegocios.net/administración/proceso-administrativo

www.contactopyme.gob.mx

<http://wikipedia.org/wiki/Manual-de-Procedimientos>

www.uce.edu.ec/upluad/organigrama.pdf

[www.monografias.com>AdministraciónyFinanzas](http://www.monografias.com/AdministraciónyFinanzas)

www.gestiopolis.com/recursos/experto

www.slideshare.net/.../manual-de-funciones

www.elprisma.com/...empresas/manualesdenormasyprocedimientos

www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas

www.angelfire.com./Procesoadministrativo

www.mitecnologico.com/fasesdelprocesoadministravos

www.gestiopolis.com/canales/financiero

ANEXOS

ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A: Empleados que laboran en Ferretería Bosna

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo conocer como está organizada Ferretería Bosna

- Lea cada pregunta detenidamente antes de responder
- Señale con una X en el lugar correspondiente a su respuesta
- En las preguntas abiertas en las que se le pide su opinión conteste en el lugar asignado

CUESTIONARIO

1. Señale en que departamento trabaja Ud.

Caja	()	Ventas	()
Crédito	()	Contabilidad	()
Adquisiciones	()	Administración	()
Bodegas	()	Otros	()

2. Indique, que tiempo lleva trabajando en Ferretería Bosna

Entre 20 años y más
Entre 15 y 19 años
Entre 10 y 14 años

Entre 5 y 9 años
Entre 1 y 4 años
Menos de un año

3. Señale la instrucción académica que Ud. posee

Primaria
Secundaria
Superior ¿Qué título posee?
.....

4. Usted conoce si la empresa dispone de un Organigrama

SI () No ()
¿Por qué?

.....

4 La asignación de obligaciones y responsabilidades es acorde con el cargo de cada empleado

Si () No ()
¿Por qué?.....

.....

..

6. La responsabilidad que tiene Ud. a su cargo es sobre:

Otras personas () Productos ()
Maq.Equipo () Recursos F/Dinero ()
Otros () ¿Cuál? - - - - -

7. Cree que la coordinación interna de la Empresa es:

Muy buena () Buena ()
Regular () Mala ()

Otros ()

¿Cuál?

14. Indique si ha recibido un Manual específico de funciones para el desarrollo de su trabajo

Si ()

No ()

15. Se siente conforme Ud. Con las funciones asignadas

Si ()

No ()

¿Por qué?

16. ¿Cree Ud. Qué es necesario que exista un Manual de Funciones en Ferretería Bosna?

Si ()

No ()

¿Por qué?

17. En qué áreas ha recibido mayor capacitación

Relaciones Humanas

Ventas

Atención al cliente

Computación

Otras

¿Cuál?

18. Indique si Ud. ha recibido alguna clase de incentivos en su trabajo

Si ()

No ()

19. El cargo que usted posee fue atribuido por:

Concurso de merecimientos

Referencias Personales

Ascenso

Otros

¿Cuál?

20. ¿La atención y servicio que brinda Ferretería Bosna al cliente es?

Muy Buena Buena..... Mala

21. Los productos que se comercializan en la empresa son:

De excelente calidad ()

De buena calidad ()

De mala calidad ()

DATOS TÉCNICOS:

Edad:

20-30 ()

31-40 ()

41-50 ()

51-60 ()

61-70 ()

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Primaria ()

Secundaria ()

Superior ()

Ninguno ()

SEXO

Masculino ()

Femenino ()

DIRIGIDA AL GERENTE DE FERRETERÍA BOSNA.

Sr Shtefko Kraljevic Pinto.

- 1.- ¿Nos podría indicar cuál es la Misión y Visión de Ferretería Bosna?
- 2.- ¿Cree Usted que un Manual de Procedimientos Administrativos para sus empleados es necesario?
- 3.- ¿Qué considera al momento de ubicar al personal?
- 4.- ¿En su Empresa brindan la capacitación necesaria al personal?
- 5.- ¿En cuál de las áreas cree que será necesario capacitar más al personal?
- 6.- ¿Cómo calificaría el grado de comunicación entre Ud. y sus empleados?
- 7.- ¿Qué aspectos tomaría en cuenta para seguir mejorando la Empresa?
- 8.- ¿Considera que sus empleados tienen el suficiente conocimiento de los productos que vende la Ferretería?
- 9.- ¿Actualmente cuál es la organización de Ferretería Bosna?

DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE FERRETERÍA BOSNA.

Sr. Ing. Marcelo Jarrín.

- 1.- ¿Cree Usted que es necesario disponer de un manual de procedimientos administrativos para Ferretería Bosna?
- 2.- ¿Qué considera para ubicar al personal de la Ferretería?

- 3.- ¿Para liquidar a los empleados de la Ferretería se apoya en una base legal?
- 4.- ¿Cómo califica su relación con los empleados?
- 5.- ¿A su criterio que tipo de organigrama aplicaría en la Ferretería?
- 6.- ¿Usted planifica las actividades diarias de cada departamento?
- 7.- ¿Existe reemplazo para los casos en que los empleados salgan de vacaciones en todos los puestos de trabajo?
- 8.- ¿Considera necesario tener un plan de incentivos para mejorar el rendimiento de los empleados?
- 9.- ¿Cómo planifica la capacitación de su personal?

DIRIGIDA AL CONTADOR DE FERRETERÍA BOSNA.

Sr. Ing. Roberto Lara.

- 1.- ¿Nos podría indicar los principales controles que se realizan en el Departamento de Contabilidad?
- 2.- ¿Qué método emplea para valorar los inventarios?
- 3.- ¿Cumple a tiempo con sus obligaciones tributarias?
- 4.- ¿Se actualiza regularmente en lo que se refiere a Normas Tributarias?
- 5.- ¿Posee un plan de actividades diarias para el Departamento de Contabilidad?

6.- ¿Luego del análisis de los balances sus recomendaciones son tomadas en cuenta?

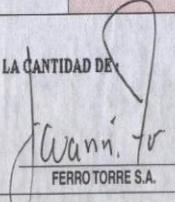
7.- ¿Consideraría realizar auditoría interna, con el fin de verificar la confiabilidad de la información financiera?

8.- ¿Posee un indicador de gestión (flujo de caja, presupuestos.) de las actividades del departamento?

9.- ¿Cómo califica Usted la relación con los demás Departamentos?

DOCUMENTOS DE SUSTENTO

FACTURA DEL PROVEEDOR

	CONTRIBUYENTES ESPECIALES RESOLUCION No. 5368 DEL 02 - JUNIO - 1995 R.U.C. 1790030008001 QUITO - ECUADOR	FERRO TORRE S.A. INDUSTRIAL Y COMERCIAL <small>OFICINA PRINCIPAL MATRIZ - AV. ELOY ALFARO N66-69 Y LEONARDO MURILDO (ESQ.) - TELFS. PBX: 2404 101 - 2401 902 2405 919 - 2812 208 - FAX: (593) 2 - 2401 537 CEL.: 09 9727 718 - QUITO SUCURSAL GUAYAGUIL: KM. CATORCE Y MEDIO VIA A DALE - TELFS.: (04) 5012 057 - 5012 059 - Fax: (04) 5012 060 - CEL.: 09 9727 719</small>	FACTURA No. 001-001-00 0086712 No. AUTORIZACION SRI 1110418249 FECHA AUTORIZACION: 02/12/2011 HIERRO, TOL NEGRO Y GALVANIZADO PERFILES ESTRUCTURALES, TUBERIA, MATERIALES PARA CONSTRUCCION				
FECHA: 12 DEC 2011 HORA: 18:01:18 VENDEDOR: GR. 29541 No. VENTA: 100064723		CLIENTE: KRALJEVIC PINTO SHTEFKO MARIO CODIGO: 61030 DIRECCION: PIEDRAHITA Y MARIANO SUAREZ OTAVALO TELEFONO: 06-2920333 R.U.C.: 1001275530001					
		ORDEN / COMPRA: OBRA: GR. 29541 DIRECCION:					
CODIGO	DESCRIPCION DEL MATERIAL	CANT.	UNIDAD	PESO UNIT.	PRECIO UNITARIO	% DCTO.	PRECIO TOTAL
PE-180511	G 100 X 50 X 15 X 3 MM	150	UNID	29.700	56.00	52.65	8,400.00
PE-180031	U 200 X 50 X 3 MM	107	UNID	40.980	70.00	47.78	7,490.00
							
TRANSPORTISTA: No. PLACA: CONDUCTOR: LICENCIA: DIRECCION DE ENTREGA:		PESO TOTAL: 8,839.86 RECIBE: _____ RECIBO MERCADERIA		SUMAN: 15,890.00 DESCUENTO: 7,997.27 FLETE: 0.00 SUBTOTAL: 7,892.73 IVA 12%: 947.13 TOTAL: 8,839.86		VALIDO PARA SU EMISION HASTA 02-DICIEMBRE-2012	
NOTA: La mercaderia debe ser retirada dentro de 15 dias de la fecha de la Factura caso contrario se anulará la venta.							
DEBO Y PAGARE A: 30 DIAS EN LA CIUDAD O EN EL LUGAR QUE SE RECONVENGA A LA ORDEN DE FERRO TORRE S.A. LA CANTIDAD DE OCHO MIL OCHOCIENTOS TREINTA Y NUEVE 86100 DOLARES							
RECIBO FACTURA						 FERRO TORRE S.A.	
NOTA: RETIRADA LA MERCADERIA DE NUESTRAS BODEGAS, NO SE ACEPTAN RECLAMOS POSTERIORES. - ADQUIRENTE -							

GUIA DE REMISIÓN



CONTRIBUYENTE ESPECIAL
Resolución N° 5368 del 02/06/95
R.U.C. 1790030008001
QUITO - ECUADOR

FERRO TORRE S.A.
INDUSTRIAL Y COMERCIAL

OFICINA PRINCIPAL QUITO: AV. ELOY ALFARO 25 Y LEONARDO MURIALDO (ESQ.)
TEL.F.: 2404101 - FAX: (593) 2 - 2401537
SUCURSAL GUAYAQUIL: Km. 14,5 Vía a Daule s/n Telfs.: 099 727 719 / 5012 057 / 5012 059 Fax: 5012 060

Autorización No. 1109982564

GUIA DE REMISION Serie 001-001-

0029541

50212

FECHA DE INICIACION DEL TRASLADO: <u>09/12/11</u>	COMPROBANTE DE VENTA: <u>PE</u>
FECHA DE TERMINACION DEL TRASLADO: <u>09/12/11</u>	FECHA DE EMISION: <u>09/12/11</u>
MOTIVO DEL TRASLADO:	
<input type="checkbox"/> VENTA	<input type="checkbox"/> - TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS
<input type="checkbox"/> COMPRA	<input type="checkbox"/> DE UNA MISMA EMPRESA
<input type="checkbox"/> TRANSFORMACION	<input type="checkbox"/> - TRASLADO POR EMISOR ITINERANTE
<input type="checkbox"/> CONSIGNACION	<input type="checkbox"/> DE COMPROBANTES DE VENTA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> DEVOLUCION
	<input type="checkbox"/> IMPORTACION
	<input type="checkbox"/> EXPORTACION
	<input type="checkbox"/> OTROS

FECHA DE EMISION: 09/12/11

PUNTO DE PARTIDA: AV ELOY ALFARO Y MURIALDO

DESTINATARIO

NOMBRE O RAZON SOCIAL: KRALJEVIC PINTO SHTEFKO MARIO

R.U.C. / C.I.: 100122539001

PUNTO DE LLEGADA: RETIRA CLIENTE

IDENTIFICACION DE LA PERSONA ENCARGADA DEL TRANSPORTE

NOMBRE O RAZON SOCIAL: CHOFFER SR.

R.U.C. / C.I.: _____ PLACA No.: _____

BIENES TRANSPORTADOS:

CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	
PE-180511	150	UNID G	100 X 50 X 15 X 3 MM	4.455,000
PE-180031	107	UNID U	200 X 50 X 3 MM	4.384,860
PESO TOTAL GUIA:				8.839,860

10/12/2011
100156599-1

Antonio Escobar
Manuel Cuervo

CONDUCTOR
DESPAJADOR
CLIENTE

FERRO TORRE S.A.
ENTREGADO

QUANTICA SOLUTIONS QUANTATELIER S.A. - RUC: 1792089425001 - AUTORIZACION 8713 - TELF.: 2263362 - # 28601/30100 - FECHA DE AUTORIZACION: 17/08/2011
 VALIDO PARA SU EMISION HASTA EL 17 DE AGOSTO DE 2012 BLANCO: USUARIO / CELESTE: EMISOR / ROSADO: S.R.I.

ORDEN DE INGRESO A BODEGA



BODEGA B - 1

ORDEN DE INGRESO

0034007

Fecha: _____

Procedencia: 2011/12/12 110501011103

Documento N° FERRO TORRE S.A.
29541

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
18COR057	B1 CORREA 100 x 50 x 15 x 3	UN 150.00 ✓
18CAN066	B1 CANAL U 200 x 50 x 3	UN 107.00 ✓

REVISADO 16 DIC 2011
CREDITO 30 DIAS.

RS
16/12/2011

2012/01/11

Recibí Conforme

INGRESO A INVENTARIO

Ferretería Bosna COMPRAS Comprobante No.: II0501011183
Referencia : 29541
Fecha: 2011/12/12

Proveedor: FERRO TORRE S.A.
 Dirección: AV.ELOY ALFARO 25 Y Y MURIALDO ESG.
 Detalle : FERRO TORRE S.A. 29541 Forma de Pago: CONTADO
F.Vencimiento:

Codigo	Bod.	Descripcion	UM.	Cantidad	P.Unitario	Total	Descuento
18COR057	B1	CORREA 100 x 50 x 15 x 3	UN	150.00	27.81	4,172.37	I
18CAN066	B1	CANAL U 200 x 50 x 3	UN	107.00	34.76	3,720.36	I

Detalle de Vencimientos:

Total Imponible(*):	15,890.00	Fletes :	.00	Descuentos :	.00
Total no Imponible:	.00	Recargos :	.00	Otros Descuentos :	7,997.27
Valor del I.V.A. :	.00	Valor del I.C.E. :	.00	Retenciones :	.00
				Total General :	7,892.73

Firma de aceptacion Firma autorizada

REVISADO 16 DIC 2011

CONTABILIZACION DE MERCADERÍA

Ferretería Bosna FP0200029827

Proveedor : 000056 FERRO TORRE S.A.
 Detalle : FERRO TORRE S.A. FC-29541 Fecha : 2011/12/12
Valor : 8,760.93

Codico	Cuenta	Detalle	Debe	Haber
2.1.1.01.01.02	PROMEEDORES POR LIQUIDAR	FERRO TORRE S.A. FC-29541	7,892.73	
1.1.2.04.01.01	IVA EN COMPRA DE BIENES	FERRO TORRE S.A. FC-29541	947.13	
2.1.1.01.01.01	PROMEEDORES NACIONALES	FERRO TORRE S.A. FC-29541		8,760.93
2.1.2.03.02	COMPRA DE MERCADERIA	FERRO TORRE S.A. FC-29541		78.93
			8,839.86	8,839.86


 Elaborado por


 Revisado por

COMPROBANTE DE RETENCIÓN



BOYNA
FERRETERIA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION
KRALJEVIC PINTO SHTEFKO MARIO
RUC: 1001225539001

tel. (06)2920484 / (06)2920124
info@bosna.com.ec
Matriz: Modesto Jaramillo 2-74 y Juan Montalvo
Sucursal: Piedrahíta y Mariano Suarez
Otavalo - Ecuador

COMPROBANTE DE RETENCIÓN
N° 002-001-00 **N° 0041668**
Autorización SRI N° 1109451324

IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE

FECHA:	2011/12/12	FECHA DE RECEPCIÓN DE ESTE COMPROBANTE:	
Razón Social/Nombre:	FERRO TORRE S.A.		
RUC/CI:	1790030008001	Código del Impuesto:	
Dirección:	AV. ELOY ALFARO 25 Y Y MURIALDO ESQ.		
Concepto:	FERRO TORRE S.A. FC-29541		
Tipo de Comprobante de Venta:	FACTURA	No. Comprobante de Venta:	001-001-000086712

DETALLE DE LA RETENCIÓN

EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE PARA LA RETENCIÓN	IMPUESTO	%	DE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO
2011/12	7.892.73	RENTA	312	1.00	78.93
					78.93

[Firma]
Agente de Retención

[Firma]
Contribuyente

RAUL RICARDO CALVOPIÑA ZAPATA RUC: 0501702559001 - AUT: 6569 - TELF: 2505 031
 FECHA DE AUT.: 05/04/2011 - FECHA DE CADUCIDAD 05/04/2012 - Nº DEL 9338301 AL 0042300

ORIGINAL: SUJETO PASIVO - 1ra. COPIA: AGENTE DE RETENCIÓN - 2da. COPIA: SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO

COMPROBANTE DE EGRESO DE BANCO



BOYNA
MATERIALES DE CONSTRUCCION
2012/01/04

COMPROBANTE EB N° 0041441

Concepto: CANCELACION FC-86712 F. TORRE
Comprobante: EB0200041441

FECHA:

CODIGO	DETALLE	DEBE	HABER
2.1.1.01.01.01	CANCELACION FC-86712 F. TORRE	8,760.93	
2.1.1.01.01.99	CANCELACION FC-86712 F. TORRE		8,760.93
	Beneficiario: FERRO TORRE S.A. BANCO FICHINCHA 9101205 3105409604 21469 BANCO CTA. No. CH.	8,760.93 ✓	8,760.93

MARCELO JARRIN

CORDERO JULIA

AUTORIZADO POR *[Firma]*

REVISADO POR *[Firma]*

ELABORADO POR *[Firma]*

RECIBI CONFORME C.I.

CH 20/1/2012

Mega Impresiones - Numerado desde 40951 al 42950

SOLICITUD DE CRÉDITO

FERRETERIA
BOSNA
Materiales de Construcción

CUPO SOLICITADO _____
NOMBRE DE LA EMPRESA _____

Matriz: Modesto Jaramillo 2-74 y Juan Montalvo
Sucursal 002: 31 de Octubre, Piedrahíta y Mariano Suárez
Telfs.: 2920 - 404/2920 - 124 / Fax: 2920 - 552 / Otavalo

SOLICITUD DE CREDITO
Nº 0000176

CLIENTE NUEVO CLIENTE ANTERIOR

DIRECCION	CIUDAD	TELEFONO	FAX
-----------	--------	----------	-----

GERENTE / PROPIETARIO / REPRESENTANTE LEGAL _____

C.I. / RUC. _____

DIRECCION DOMICILIO	CIUDAD	TELEFONO	FAX
---------------------	--------	----------	-----

REFERENCIAS COMERCIALES		
CASA COMERCIAL	TELEFONO	MONTO

REFERENCIAS BANCARIAS	
BANCOS	Nº CTA.

DATOS DEL NEGOCIO

VENTAS MENSUALES _____ % UTILIDAD _____

DETALLE DE ACTIVOS

INVENTARIO _____
CxC _____
INMUEBLES / S _____
VEHICULO / S _____

REFERENCIAS PERSONALES		
FAMILIAR CERCANO QUE NO VIVA CON UD.	PARENTESCO	TELEFONO
NOMBRE DE UNA PERSONA QUE LE CONOZCA	PARENTESCO	TELEFONO

Declaro (mos) que la información contenida en la presente solicitud de crédito es verdadera y autorizo (mos) se efectúe el análisis y la verificación de los datos solicitados en cualquier fuente de información.

FIRMA DEL SOLICITANTE

FECHA

RECIBO DE CAJA

BOSNA FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

RECIBO DE CAJA

Nº 0024301

AG0200029037

FECHA DE CANCELACIÓN: OTAVALO, 2011/07/22 FACTURAS CANCELADAS: CHQ. DEV

CÓDIGO DEL CLIENTE: 009637 NOMBRE CLIENTE: CABACANGO OLIVIA Y WILSON OSWALDO

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
1.1.1.01.01.01	CAJA GENERAL	CHQ. DEV	2.79	
1.1.2.01.01.01	CLIENTES	CHQ. DEV		2.79
			2.79	2.79

D0001109	Retención	Ret.IVA	Efectivo	Tarjeta	Deposito	Otros	Cheque	Banco	Fecha	Valor
	.00	.00	2.79	.00	.00	.00				

tel. (06)2920484 / (06)2920124
info@bosna.com.ec

local principal
• Piedrahíta y Mariano Suárez

sucursales
• Modesto Jaramillo 2-74 y Juan Montalvo
• 31 de Octubre y Morales

Recibi Conforme _____

INGRESO DE MERCADERÍA (TRANSFERENCIA ENTRE BODEGAS)

Ferretería Bosna ING. TRANSFERENCIAS Comprobante No.: II0206009769
Referencia: FLEXOMETRO
Fecha: 2011/07/15

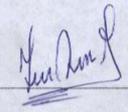
Origen : AI ALMACEN 1
Destino : B3 BODEGA 3
Detalle : FLEXOMETRO

Autorizados:

Codigo	Barras	Bod.	Descripcion	UM.	Cantidad	P.Venta
08FLE006		B3	FLEXOM. SMTS TRUPER DOWA IMPACTO	UN	1.00	3.8553
26GLA002		B3	GUAIPE	UN	30.00	.1200


 Elaborado por


 Autorizado por



EGRESOS DE MERCADERÍA (TRANSFERENCIA ENTRE BODEGAS)

Ferretería Bosna EGR. TRANSFERENCIAS Comprobante No.: E10200288927
Referencia: TRANSFER
Fecha: 2011/03/28

Origen : B3 BODEGA 3
Destino : AI ALMACEN 1
Detalle : TRANSFER DE MERCADERIA B3 - AI

Autorizado:

Codigo	Barras	Bod.	Descripcion	UM.	Cantidad	P.Venta
09B1S029		B3	BISAGRA DORADA 3"	PR	24.00	2.2919
09B1S020		B3	BISAGRA REF. 3" CHINA	PR	60.00	1.652
17CEM001		B3	CEMENTO DE CONTACTO LLAMA ROJA 1/20	UN	30.00	.9293
14420174		B3	420.03/13 CA COCINA PARED	UN	4.00	22.6055
19INT100		B3	GLS.INTERV 17200 BLANCO	GL	4.00	12.2528
10D1S051		B3	DISCO NORTON CORTE METAL 7x1/	UN	25.00	1.1288
15SW1090		B3	SWITCH 2P 100A	UN	6.00	2.3482
08COM001		B3	COMBO MARTILLO ENSSON P/PICAR 2 LB	UN	3.00	6.6611
08COM002		B3	COMBO MARTILLO ENSSON P/PICAR 4 LB	UN	3.00	7.6335
09CER274		B3	CERRAD. SILK CAJON	UN	24.00	.4602
02FRE033		B3	FREGADERO TEKA 100 X 50 VENEZOLANA DERECH	UN	2.00	12.2124
08ACE110		B3	ACCELERANTE 161 HE GLS HORMIG	GL	6.00	3.9482
10LLA094		B3	LLAVE PICO LORD 12" STANLEY	UN	4.00	9.2049
26GLA002		B3	GUAIPE	UN	50.00	.1200
09EST002		B3	ESTOPERDL 5/8"	CJ	5.00	.0017
16ABR135		B3	ABRAZADERA 1/4 REF. 10-04 A CARBON	UN	100.00	.1503
14109052		B3	109/71 J60 DUCHA CAPRI CROMO	UN	4.00	32.2003



**FERRETERÍA BOSNA
ALMACÉN PRINCIPAL**



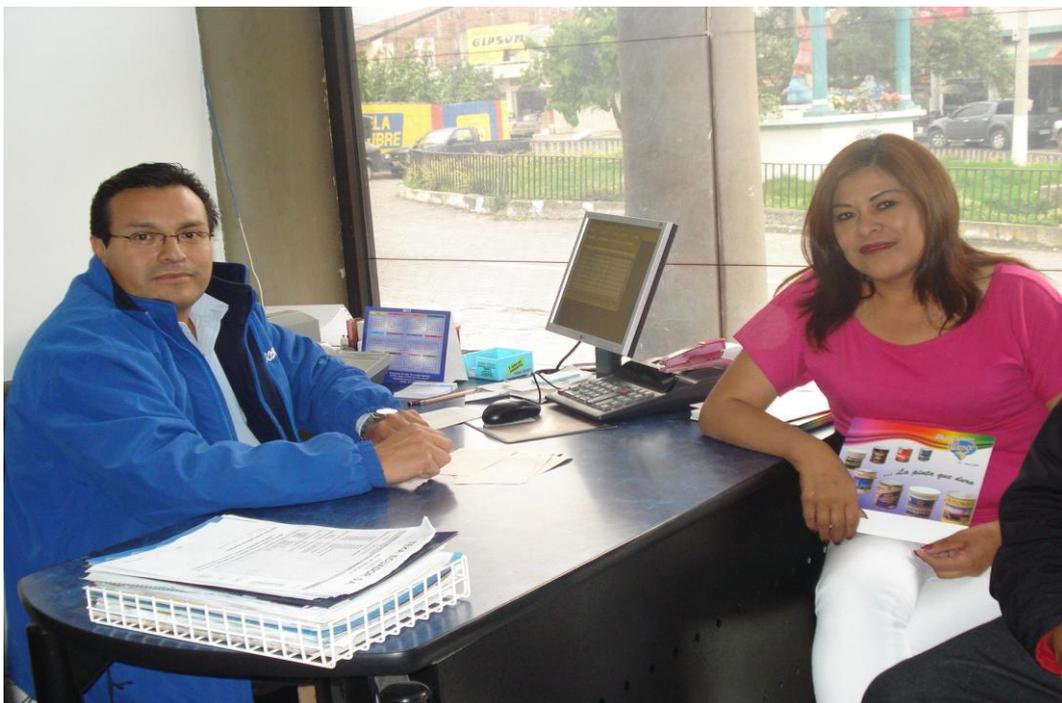
JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO



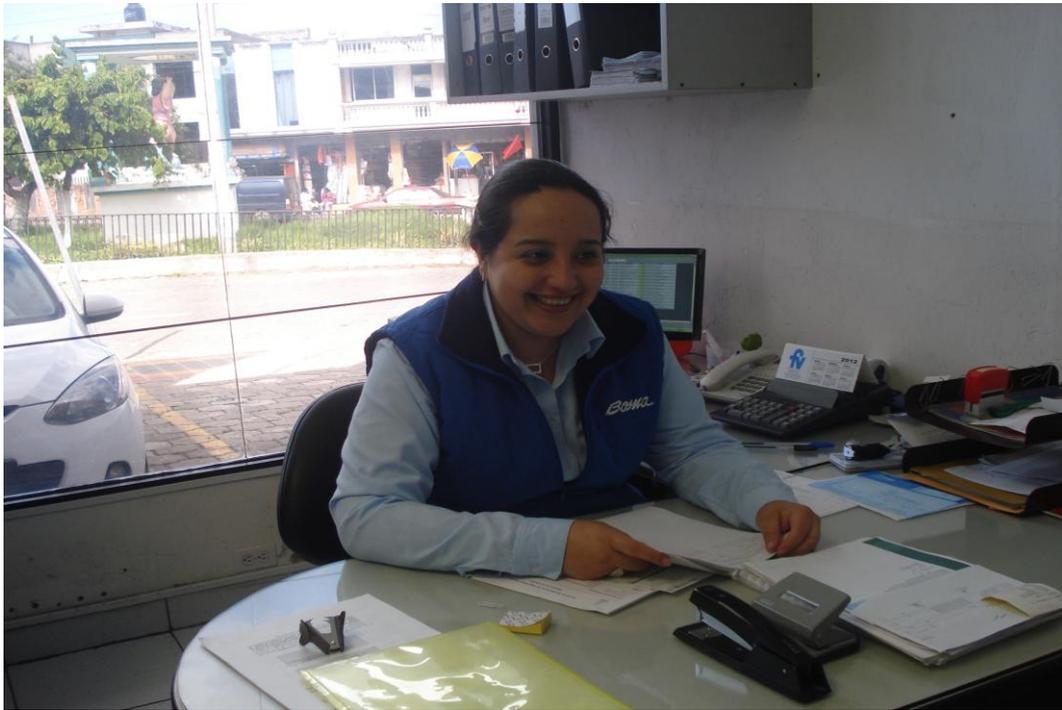
CRÉDITO



ADQUISICIONES



JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



VENDEDOR



CAJERO



BODEGA



