PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA – CPA

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA CONTABLE, VENTAS, INVENTARIO, NOMINA. CASO FERRETERÍA "CORREA MUÑOZ"

GISSELLE LIZBETH PÉREZ CORREA

DIRECTOR: MBA HENRY VALLEJO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: CONTABILIDAD FINANCIERA

QUITO, MARZO 2018

DIRECTOR:

MBA. Henry Vallejo

INFORMANTES:

Msc. Myrian Rubio Díaz

Ing. Verónica Apolo, Mgtr.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser quien me ha mantenido firme pese a las dificultades y me ha demostrado que su amor es más grande que cualquier circunstancia.

A mis padres Luis Pérez y Teresita Correa por todo el amor y apoyo incondicional, por enseñarme el valor del sacrificio para poder alcanzar mis metas con esfuerzo y por ser el impulso de mi vida brindándome el mejor ejemplo.

A mí querida universidad que me ha brindado una experiencia que guardare en mi corazón.

A mis tías Mercy y Carmita por su apoyo incondicional a pesar de la distancia.

Al negocio de mis padres que me ha inspirado a realizar el presente trabajo con el objetivo de aplicarlo y poder mejorar en todos los aspectos necesarios para poder brindar un servicio de calidad y servir a la sociedad brindando fuentes de empleo.

Gisselle

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la sabiduría y fortaleza día a día para culminar un ciclo muy importante de mi vida.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por abrirme sus puertas y permitirme formar parte de ella, a los docentes por transmitir sus conocimientos que nos servirán de mucho en la vida profesional.

A mis padres y hermano porque con su amor y esfuerzo me han guiado y me han apoyado incondicionalmente en todo momento para alcanzar mis metas, dándome las herramientas necesarias para seguir adelante.

Al negocio de mis padres que han forjado con esfuerzo y dedicación por varios años.

A todas las personas, que estuvieron junto a mí dándome su apoyo moral y cariño durante mis estudios y el desarrollo de esta tesis.

Gisselle

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

1. DATOS DE LA EMPRESA CORREA MUÑOZ **2**
1.1 Especificaciones de la Empresa 2
1.1.1 Reseña Histórica 2
1.1.2 Direccionamiento Estratégico 3
1.1.2.1 Misión 3
1.1.2.2 Visón 3
1.1.2.3 Valores 3
1.1.2.4 Objetivos Institucionales 4
1.1.2.5 FODA 4
1.1.2.6 Cadena de Valor 6
1.1.3 Principales Productos que ofrecen 8
1.1.4 Mercado / Competencia 9
1.1.5 Organigrama de la Empresa 9

2. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA **3**
2.1 Especificaciones de la Empresa 3
2.2 Recolección de datos 12
2.2.1 Fuente primaria 12
2.2.2 Fuente secundaria 12
2.2.3 Entrevista 12
2.2.4 Cuestionario 14
2.3 Análisis actual de la Ferretería “Correa Muñoz” 16
2.4 Área contable 17
2.4.1 Proceso de declaración y pago de impuestos 17
2.4.2 Proceso de manejo de caja chica 18
2.4.3 Proceso de cierre de caja 18
2.5 Área de Ventas 19
2.5.1 Proceso de Venta 19
2.5.2 Cuentas por Cobrar 21
2.6 Área de Nomina 21

2.6.1 Proceso de Contratación de personal 22
2.6.2 Proceso de pagos al personal 22
2.7 Área de Inventario 23
2.7.1 Proceso de Compras 24
2.7.2 Proceso de Cuentas por Pagar 26

3. PROPUESTA: MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ... 27
3.1 Introducción 27
3.2 Objetivo del Manual 27
3.3 Alcance del Manual 28
3.4 Propuesta Manual de Políticas y Procedimientos 28
3.4.1 Área Contable 28
3.4.2 Área de Ventas 39
3.4.3 Área de Nómina 45
3.4.4 Área de Inventario 52

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 65
4.1 Conclusiones 65
4.2 Recomendaciones 66

BIBLIOGRAFÍA 68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA 5
Tabla 2: Competencia 9
Tabla 3: Cuestionario – Propietaria 15
Tabla 4: Cuestionario – Vendedores 15
Tabla 5: Equipo de Trabajo 21
Tabla 6: Principales Proveedores 24
Tabla 7: Proceso de Pago y Declaración de Impuestos 29
Tabla 8: Proceso del Manejo de Caja Chica 33
Tabla 9: Proceso de Cierre de Caja 36
Tabla 10: Proceso de Ventas 40
Tabla 11: Proceso de Cuentas por Pagar 43
Tabla 12: Proceso de Contratación al Personal 46
Tabla 13: Proceso de Pagos al Personal 50
Tabla 14: Proceso de Compra 54
Tabla 15: Proceso de Despacho de Mercadería 55
Tabla 16: Proceso de Devolución de Mercadería 56
Tabla 17: Proceso de Cuentas por Cobrar 63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cadena de Valor. 7
Gráfico 2: Organigrama de la Empresa 10
Gráfico 3: Flujograma del Proceso de Pago y Declaración de Impuestos 30
Gráfico 4: Flujograma del Proceso de Manejo de Caja Chica 34
Gráfico 5: Flujograma del Proceso de Cierre de Caja 38
Gráfico 6: Flujograma del Proceso de Ventas 41
Gráfico 7: Flujograma del Proceso de Cuentas por Pagar 44
Gráfico 8: Flujograma del Proceso de Contratación al Personal 48
Gráfico 9: Flujograma del Proceso de Pagos al Personal 51
Gráfico 10: Flujograma del Proceso de Compra 57
Gráfico 11: Flujograma del Proceso de Despacho de Mercadería 59
Gráfico 12: Flujograma del Proceso de Despacho de Mercadería 60
Gráfico 13: Flujograma del Proceso de Cuentas por Cobrar 64

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa se constituyó en el año de 1951, bajo la razón social de "MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN JC." La compañía se dedica a la venta de materiales de construcción y productos de ferretería en general. En el año 2002 la empresa cambia de nombre a "FERRETERÍA CORREA MUÑOZ".

El presente trabajo se origina con la necesidad que existe en la empresa de mejorar la eficiencia de cada proceso del manejo de sus operaciones, porque con el pasar del tiempo ha logrado tener un crecimiento exitoso y tener una posición en el mercado, sin embargo durante los últimos años la empresa ha tenido varias dificultades en el manejo de sus inventarios y delegación de funciones afectando a la atención del cliente y al no poder cumplir con sus objetivos empresariales.

Por esta razón se creará un manual de políticas y procedimientos para la Ferretería "Correa Muñoz" analizando las áreas más importantes de la empresa, para el levantamiento de procesos y el análisis de la situación actual se realizó mediante la observación directa , entrevistas y cuestionarios con el responsable de cada proceso.

De esta manera se pudo identificar las principales debilidades y deficiencias que posee la empresa en sus operaciones, para finalmente elaborar la propuesta de un manual de políticas y procedimientos que le permitan a la empresa tener un correcto funcionamiento para lograr una mejora continua en las áreas deseadas.

Los manuales son una herramienta que sirve como guía para los procesos que se desarrollan en la empresa, lo cual facilita y apoya al crecimiento de la misma brindándole estabilidad y solidez aprovechando eficientemente los recursos humanos, económicos y materiales que posee y llegar a ser más competitivo, por esta

razón la Ferretería acoge esta propuesta, que le permitirá tener un impacto positivo y ser una guía para desarrollar una mejor gestión empresarial.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo en el cual deben desarrollar estrategias que permitan mantener a sus clientes, ofreciéndoles la mejor atención y calidad en los productos, siendo una herramienta de estas un manual de procedimientos que garantice una correcta aplicación operativa.

Un manual de políticas y procedimientos es indispensable para todas las empresas, independientemente de su naturaleza, porque proporciona un gran apoyo para la gestión de una organización constituyéndose en una herramienta y guía primordial para desarrollar de una manera eficiente y eficaz todas las actividades de la empresa, lo cual brinda una mayor confianza en sus operaciones y esto ayuda en la toma de decisiones.

Es por eso que la propuesta se basa en el diseño de un manual de políticas y procedimientos en las áreas más relevantes en función a la necesidad de la Ferretería "Correa Muñoz" ubicada en Quito, provincia de Pichincha que buscará mejorar sus procesos, optimizar recursos, y la eficiencia en sus operaciones, reflejados en el logro de sus objetivos.

En conclusión, la elaboración de un manual de políticas y procedimientos permite que la empresa pueda determinar y controlar sus falencias en los distintos procesos que realiza diariamente la empresa, por lo cual es recomendable que las empresas implementen un manual que se ajuste a sus necesidades.

1. DATOS DE LA EMPRESA CORREA MUÑOZ

1.1 Especificaciones de la Empresa

La Empresa Ferretería "Correa Muñoz", manifiesta las siguientes declaraciones:

1.1.1 Reseña Histórica

Ferretería "Correa Muñoz" nació de una ilusión y esfuerzo en el año de 1951, a raíz del terremoto de Ambato cuando nuestro visionario Fundador, el Sr. José Leonidas Correa, empieza a transportar tejas y ladrillos desde los barrios "La Magdalena y Chilibulo" del Sur de la ciudad de Quito hacia la cuidad de Ambato y sus alrededores como Pilahuin, Santa Rosa, Pelileo, Quero, etc. sitios que fueron destruidos por el terremoto, empezando su reconstrucción mediante el uso de estos materiales que para la época eran los adecuados.

Luego de muchos años de esta actividad instala el negocio de los materiales de construcción en el sector La Magdalena, incrementando los productos adecuados para la época, e incluso a través de la adquisición de pequeñas máquinas y vehículos para el transporte de los mismos.

Durante todos estos años hasta la actualidad la empresa se ha mantenido y sigue creciendo gracias al esfuerzo de su fundador y hoy de sus herederos cumpliendo su objetivo de satisfacer a su distinguida clientela.

En la actualidad la Ferretería "Correa Muñoz" es administrada por la Sra. Teresita Correa quien hoy en día es la propietaria del negocio, éste debido a la demanda de artículos en ferretería en mayor magnitud y variedad ha exigido que la empresa

contrate más personal y realice una ampliación de infraestructura para almacenar su mercadería y ofrecer mejor servicios.

1.1.2 Direccionamiento Estratégico

1.1.2.1 Misión

Somos una empresa especializada en el sector ferretero, que trabaja día a día para satisfacer necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes a través de un amplio portafolio de productos con las mejores marcas, excelente calidad y precios competitivos; y a través de un equipo humano altamente capacitado, para cada día por ser líderes en el mercado.

1.1.2.2 Visón

Para el año 2021 queremos ser reconocidos en el Ecuador como una compañía líder en la comercialización de productos para la construcción, basados en nuestro compromiso social que nos permita junto al talento de nuestra gente, alcanzar nuestras metas y propósitos empresariales.

1.1.2.3 Valores

- Lealtad
- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Vocación de orientación y servicio al cliente
- Trabajo en equipo.

1.1.2.4 Objetivos Institucionales

Los objetivos que tiene la FERRETERÍA "CORREA MUÑOZ" según la propietaria son los siguientes:

- OBJETIVO GENERAL

  Satisfacer a nuestros consumidores brindándoles productos y servicio de calidad, aspirando siempre a distinguirnos entre los mejores.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

  - Aumentar el rendimiento de nuestra ferretería.
  - Adquirir una experiencia empresarial y laboral.
  - Desarrollar estrategias de mejora en toda la ferretería.
  - Sistematizar la ferretería para una mejor atención al cliente.
  - Tener la infraestructura física pertinente para atender a los clientes de manera eficaz.
  - Ser una empresa reconocida y competente para lograr la identificación a nivel nacional.

1.1.2.5 FODA

"El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades son variables internas de la organización y es posible actuar sobre ellas; las oportunidades y amenazas son variables externas a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero si aprovechar o manejar". (Rosero, 2012)

OPORTUNIDADES: son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero pueden obtener ventajas de tales hechos relevantes.

AMENAZAS: son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

FORTALEZAS: Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva).

DEBILIDADES: Son factores críticos de éxito claves, que la empresa no posee. Son aspectos que la empresa hace por debajo del promedio. Son condiciones o recursos que carece la empresa que le impide aprovechar una oportunidad o protegerse de una amenaza. (Pugo, 2015)

Tabla 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
*La atención en el local es muy buena. *Más de 25 años de experiencia por parte de la propietaria. *El local, aunque pequeño, está bien organizado en sus estanterías y espacios para los materiales. *Se ha procurado vender los materiales de mejor calidad a precios razonables y cómodos para el cliente. *Buena reputación de los proveedores.	*Empresas importadoras y distribuidoras visitan y ofrecen productos a precios más bajos. *Tener la posibilidad de abrir sucursales. *El lugar de ubicación es adecuado para impulsar las ventas. *Búsqueda de nuevos mercados. *Buena imagen de la Empresa ante la competencia.

Tabla 2: Matriz FODA (Continuación)

DEBILIDADES	AMENAZAS
*No existe un manual para el control administrativo y financiero. *Tecnología escasa. No se cuenta con sistemas computarizados. *Falta de control de inventarios. *El capital en giro es aun limitado. *No existe delegación de funciones y responsabilidades definidas de cada integrante.	* Inestabilidad en temas de leyes. *Oferta de productos sustitutos. *Crisis económica y política del Ecuador. *Existe una gran variedad de negocios competitivos que ofrecen los mismos bienes y productos con diferentes modelos de comercialización.

Fuente: Investigación realizada

1.1.2.6 Cadena de Valor

En términos generales, la cadena de valor se define como una herramienta empresarial necesaria para lograr una ventaja competitiva. En el ámbito administrativo y según Antonio Francés, la cadena de valor es:

> Un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona:
>
> - Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa res-pecto de sus competidores.
> - Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (Frances, 2001)

Elementos de la cadena de valor

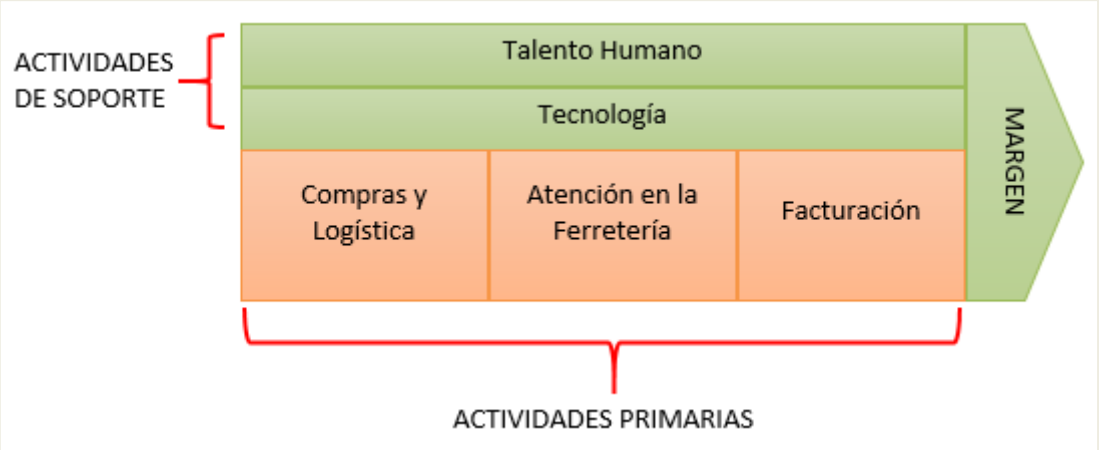
Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- ✓ Las Actividades Primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

- ✓ Las Actividades de Soporte: se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- ✓ El Margen: que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Quintero & Sánchez, 2006)

Entonces con los conceptos antes mencionados se realizara la cadena de valor para la Ferretería "Correa Muñoz" lo que establece un conjunto coordinado de actividades que permitirán crear una ventaja competitiva disponiendo de todos los insumos necesarios para un eficiente funcionamiento.

Gráfico 1: Cadena de Valor.



Fuente: Investigación realizada

Los procesos definidos se clasifican en dos; procesos de soporte y procesos primarios. Los procesos de soporte son aquellos que brindan todos los insumos y recursos necesarios para que la ferretería pueda operar de manera adecuada. Dentro de este se encuentra el personal, el equipamiento técnico y tecnológico.

Los procesos primarios son aquellos procesos esenciales del giro del negocio en el que se determinan la calidad en la atención al cliente y la rentabilidad del negocio.

En este caso, se conforman por las compras de productos, manejo de inventario, la atención en la ferretería y la facturación necesaria.

Como se observa, la estructura propuesta mantiene un ordenamiento lógico y ordenado de los procesos a fin de que estos puedan ser cumplidos de manera adecuada. En este caso, se establece una adecuada relación que permita el trabajo coordinado de todas las áreas para que se pueda cumplir con un servicio eficiente que permita al cliente satisfacer sus necesidades.

1.1.3 Principales Productos que ofrecen

La Ferretería "Correa Muñoz" es una empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción y artículos de ferretería en general.

La línea de productos que ofrecen son:

- Materiales de construcción
  - Arena fina
  - Polvo azul
  - Ripio
  - Piedra bola
  - Ladrillos
  - Bloque
  - Jaboncillo
  - Cemento
  - Hierro
- Material Eléctrico
- Grifería
- Pinturas y accesorios
- Tubería
- Herramientas
- Cerraduras

1.1.4 Mercado / Competencia

El mercado de las ferreterías hoy en día es muy demandado porque existen una gran variedad de negocios competitivos que ofrecen los mismos bienes y productos con diferentes modelos de comercialización.

La competencia en la ubicación que la ferretería se encuentra son:

Tabla 3: Competencia

Ferretería Sánchez	Comercial Amperio	Grupo Pasquel S.A.	Materiales de Construcción Pérez
Materiales de Construcción Guamán	Raúl Correa & Asociados	Construfer	Entre otros.

Fuente: Investigación realizada

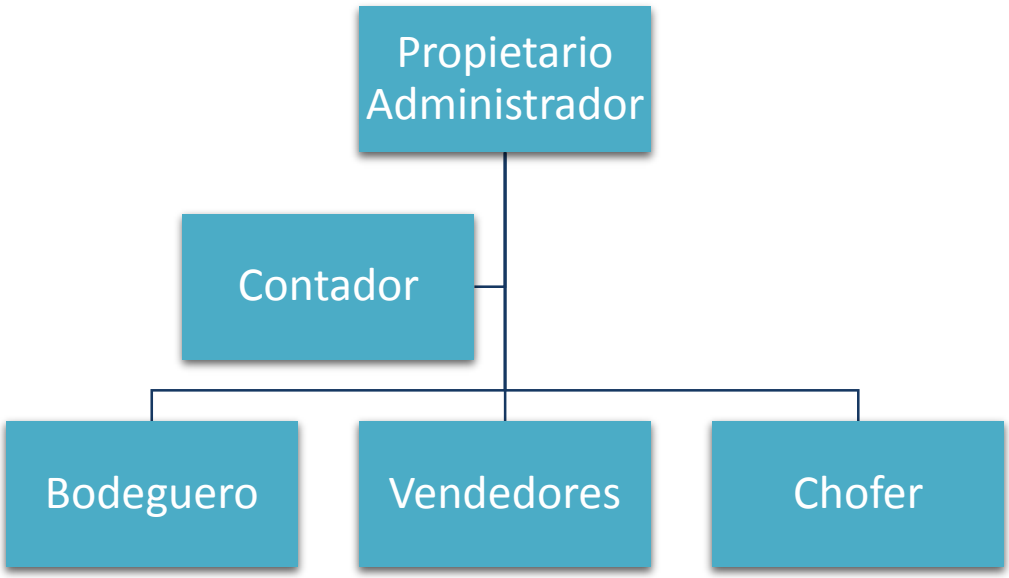
1.1.5 Organigrama de la Empresa

La empresa es de naturaleza unipersonal, donde la propietaria es la máxima autoridad la Sra. Teresita Correa, quien tuvo la iniciativa de empezar sus actividades comerciales ofreciendo al mercado materiales de construcción rústicos como por ejemplo tejas, bloques, ladrillos y jaboncillos para luego según las necesidades de los clientes fue incrementando artículos de ferretería y formó lo que hoy en día es la Ferretería "Correa Muñoz". Ella toma las decisiones en cuanto al control y administración de la empresa.

La contabilidad de la organización la maneja una persona externa, quien no forma parte de la nómina y se encarga de todo el ámbito tributario, laboral y municipal.

Los vendedores tienen varias funciones como: atender a los clientes, realizar las facturas o notas de ventas correspondientes a la venta de mercadería, una vez cancelada la factura los vendedores despachan la mercadería ya sea que se encuentre en la bodega interna o externa.

Gráfico 2: Organigrama de la Empresa



Fuente: Investigación realizada

2. ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Especificaciones de la Empresa

La "Ferretería Correa Muñoz" es un negocio familiar establecido en la ciudad de Quito sector La Magdalena con más de 50 años de experiencia en la comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería. Una de sus principales ventajas competitivas es disponer de una amplia gama de productos ofreciendo al cliente la mejor atención.

El sector de la construcción ha presentado un gran crecimiento en los últimos años, lo que conlleva a que cada vez sea más competitivo por la gran cantidad de oferta que existe en la ciudad de Quito, pese a esto la ferretería ha logrado tener un crecimiento exitoso y tener una posición en el mercado, sin embargo durante los últimos años la empresa ha tenido varias dificultades en el manejo de sus inventarios y delegación de funciones afectando a la atención del cliente y al no poder cumplir sus objetivos empresariales.

Frente a este inconveniente la Ferretería "Correa Muñoz", se ha visto en la necesidad de implementar un manual de políticas y procedimientos para contribuir al mejoramiento de la operatividad de la empresa ayudando a presentar informes reales, transparentes para una mejor toma de decisiones.

2.2 Recolección de datos

2.2.1 Fuente primaria

En esta investigación con el fin de recopilar la información de manera ágil, y ordenada, se aplicaran las siguientes técnicas:

- ✓ Entrevista y Cuestionarios: se aplicará al propietario y a los empleados de la empresa, a base de preguntas de acuerdo a los indicadores establecidos para conocer la situación actual de la empresa así como para determinar las fortalezas y debilidades.
- ✓ Observación directa. Se realizará en el lugar donde se desarrollan las actividades cotidianas para recolectar, analizar y evaluar todos los aspectos relevantes que sirven de evidencia en esta investigación.

2.2.2 Fuente secundaria

Para la presente investigación se requirió información secundaria mencionada a continuación:

- ➢ Textos especializados para la consulta.
- ➢ Revistas
- ➢ Manuales de procedimientos de control interno de las diferentes áreas.
- ➢ Datos del internet.
- ➢ Tesis referentes al tema.

2.2.3 Entrevista

La entrevista realizada a la propietaria tiene como objetivo identificar los aspectos positivos y negativos que actualmente posee la empresa para determinar cuáles son

las estrategias adecuadas que permitan alcanzar objetivos, metas empresariales y el fortalecimiento del control interno.

1. ¿Tiene elaborado un organigrama estructural?

No, porque debido a que la empresa es familiar no están definidos los niveles jerárquicos, cargos y funciones específicas de cada empleado.

2. ¿Cómo dirige la empresa si no están definidos los niveles jerárquicos?

De una manera vertical, porque todos los empleados me consultan sobre todas las actividades en las que tomo la decisión en forma autónoma.

3. ¿Están definidas las funciones de cada empleado?

Prácticamente no, porque en mi empresa los trabajadores deben actuar de acuerdo a las necesidades, lo importante es que el cliente sea atendido con la mayor prontitud. Entonces el mismo empleado vende y despacha de la bodega interna y externa, pero el dinero de las ventas recibo personalmente.

4. ¿Cuál es el mecanismo para contratar al personal?

No he tenido la necesidad de recurrir a procesos especiales de selección porque cuando necesito contratar a un empleado comunico a las personas que trabajan en la empresa para que avisen a los interesados, luego realizo una entrevista y de acuerdo a mi criterio lo contrato verbalmente para proceder luego al ingreso legal al IESS y toda la documentación pertinente que lo realiza el contador de la empresa.

5. ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de la empresa?

El ambiente laboral es bueno porque existe compañerismo y confianza entre los empleados.

6. ¿Cumple con la normativa legal para la remuneración de sus empleados?

Si, desde el primer día del ingreso a la empresa son afiliados al IESS y se les paga de acuerdo a lo que estipula la ley. Esta parte se encarga el contador en hacer todos los trámites pertinentes.

7. ¿Tiene un departamento de contabilidad en la empresa?

No, existe una persona externa que se ocupa del cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales.

8. ¿Realiza capacitaciones permanentes a sus empleados?

Como empresa no. Solo existen algunas capacitaciones y ferias que las empresas proveedoras ofrecen pero fuera del horario de trabajo por lo que pueden asistir voluntariamente los que desean.

9. ¿Cuenta con un manual de políticas y procedimientos?

No, pero me gustaría elaborar un manual de políticas y procedimientos porque los beneficios son múltiples para poder desarrollar las actividades empresariales con mayor eficiencia optimizando recursos y ofrecer un mejor servicio.

2.2.4 Cuestionario

Las preguntas que se formularon en el siguiente cuestionario están en base a todos los procedimientos relevantes de la empresa para analizar la situación actual y así determinar los aspectos positivos y negativos que actualmente posee la empresa.

Tabla 4: Cuestionario – Propietaria

Ferretería "Correa Muñoz"
¿Cómo nació la empresa y la idea del mismo? ¿Cuáles son sus principales clientes? ¿Cuál es el rango de ventas mensuales que tiene la empresa? ¿Cuantos ítems de inventarios maneja la empresa? ¿Emplea algún sistema informático que le ayude a administrar el negocio? ¿Cómo se fijan los precios al mercado? ¿Cómo funciona el proceso de compra? ¿Cómo escogen a los principales proveedores? ¿Cómo se realizan los pagos a los proveedores? ¿Existe algún procedimiento para los créditos de los clientes? ¿Quiénes intervienen en el proceso de ventas? ¿Se realiza constataciones físicas de la mercadería que existe en la ferretería? ¿Existe tecnología suficiente para llevar un sistema adecuado de contabilidad?

Fuente: Investigación realizada

Tabla 5: Cuestionario – Vendedores

Ferretería "Correa Muñoz"
¿Cómo manejan el proceso de ventas? ¿Cómo despachan la mercadería vendida? ¿Cuáles son los beneficios que la empresa les ofrece? ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la empresa? ¿Cómo manejan la caja chica? ¿En qué año ingreso a la empresa?

Fuente: Investigación realizada

2.3 Análisis actual de la Ferretería "Correa Muñoz"

Ferretería "Correa Muñoz" es un negocio en marcha que ha buscado desde sus inicios mantener una efectiva integración con el cliente, brindando una atención personalizada la cual se basa en una atención oportuna y cordial ofreciendo productos de calidad y a precios competitivos. Su gestión ha sido el resultado de iniciativas propias de la propietaria, buscando que el cliente se sienta confortable y pueda satisfacer su necesidad completamente.

Sin embargo con el paso del tiempo en la actividad comercial se puede notar deficiencias en cuanto a la gestión administrativa financiera, debido a que no existe un sistema contable, ni de control de inventarios adecuado de la mercadería; los registros y facturación se realizan manualmente y no se cuenta con los procesos administrativos financieros necesarios dentro de la empresa los cuales permitan optimizar la atención al cliente dando lugar a actividades las cuales muchas veces no aportan valor y pueden inclusive afectar la agilidad y flexibilidad de atención.

Como efecto de esta situación se evidencia duplicidad de funciones, errores constantes y falencias en los registros de información que han producido serios inconvenientes entre los cuales se encuentra el desabastecimiento de productos, el sobre stock de otros, la falta de conocimiento de los inventarios, evasión de impuestos tributarios, desconocimiento de la rentabilidad obtenida, entre los más importantes.
Cabe recalcar que sin la existencia de un adecuado modelo que permita el control de las actividades administrativas y financieras de la Ferretería no será factible el desarrollo y la incursión de la empresa hacia nuevos mercados, puesto que difícilmente se tomarán decisiones puntuales y oportunas.

Frente a esto es necesario contar con un manual de políticas y procedimientos a las diferentes áreas con lo que se aspira mejorar la comercialización de los productos, la estabilidad del mercado y otras condiciones que garanticen la permanencia de la empresa.

Para sustentar cada uno de estos aspectos, se procedió a una evaluación interna, obteniendo los siguientes resultados:

2.4 Área contable

El negocio no aplica procesos de contabilidad lo que impide conocer su rendimiento en los diferentes periodos. Los estados financieros lo realiza el contador en base a las ventas y compras realizadas en el año realizando una estimación del costo de ventas y del inventario.

La ferretería se maneja a nivel interno con dos cuentas bancarias las cuales son de uso personal y del negocio lo que ha causado varios problemas al no separar lo uno con lo otro.

2.4.1 Proceso de declaración y pago de impuestos

La ferretería tiene una persona externa que se encarga de realizar las declaraciones de impuestos, a fin de mes él se acerca al local para obtener toda la información referente a compras, ventas, gastos, retenciones en la fuente efectuadas, retenciones en la fuente que han efectuado a la empresa. El cual procede a realizar los cálculos y elaborar la declaración en el DIM formularios, ingresa en el sistema del SRI en línea, sube el archivo y realiza la declaración emitiendo el comprobante de pago el cual será cancelado por uno de nuestros vendedores en las diferentes entidades financieras.

Toda la documentación anteriormente indicada se archiva en una carpeta con los respaldos correspondientes a la declaración y pago mensualmente de IVA y renta.

2.4.2 Proceso de manejo de caja chica

El dinero de la venta del día no se deposita todo ya que parte de este queda en caja para cualquier imprevisto o emergencia que se presentase.

Como la propietaria es la única que maneja el dinero de la empresa y la que toma las decisiones, entonces un empleado le informa que falta o necesitan por ejemplo útiles de oficina ella se encarga de entregarle un valor aproximado de lo que cuesta y el empleado compra dicho bien con un recibo o factura y le entrega a la propietaria, ella revisa que este todo correcto y archiva en una carpeta.

Por ende no existe un correcto manejo de control de caja chica.

2.4.3 Proceso de cierre de caja

Al finalizar el día el vendedor revisa todo lo anotado en el cuaderno verificando que este correcto y procede hacer la suma correspondiente entregando el dinero a la propietaria.

Este es uno de los procesos más críticos del negocio ya que el vendedor tiene la libertad de anotar o no en el cuaderno porque la propietaria no está pendiente de tal actividad por lo que puede haber fraude o disminución del dinero sin mostrar diferencia alguna.

En este caso lo más recomendable es la implementación del sistema contable informático que nos ayude con un reporte de caja automático de todo lo vendido en el día y así pueda el vendedor hacer el respectivo cuadre.

2.5 Área de Ventas

La empresa no cuenta con un sistema informático contable lo que afecta a la facturación ya que no siempre la Ferretería "Correa Muñoz" emite facturas porque existen ventas mínimas que no son tan representativas y se les realiza una nota de venta pero si los clientes no desean, no.
Esto representa un alto riesgo por la evasión tributaria que da lugar a un cierre temporal o definitivo del negocio por parte de los organismos de control como el Servicio de Rentas Interna (SRI).

2.5.1 Proceso de Venta

Los principales clientes de Ferretería "Correa Muñoz", son consumidores finales como personas del sector, maestros de obras cercanas, Constructoras, Ingenieros, Arquitectos y otras Ferreterías de la ciudad de Quito.

El proceso de facturación es manual, no existe un registro de facturas emitidas, afectando la declaración de las mismas. Como se indicó anteriormente, existen ventas sin facturación.

A nivel administrativo, la falta de facturación impide conocer el comportamiento de la demanda, los productos de mayor rotación y la frecuencia de compra, lo que no permite desarrollar una efectiva planificación.

Las ventas se realizan de manera directa, en donde inicia con la atención al cliente que acude al local, se pregunta el requerimiento y se toma apunte en una nota de venta, luego el cliente debe acercarse a cancelar a caja donde se encuentra la propietaria. El vendedor prepara los productos ya sea de la bodega interna o externa

según lo detallado en la nota de venta o factura y por ultimo procede a verificar los productos con el cliente.

Se detectaron varias debilidades en este proceso:

- La Ferretería “Correa Muñoz” no siempre emite facturas, lo que representa un alto riesgo por la evasión tributaria que se da lugar por esta medida. Esto a su vez genera riesgos de cierre temporal o definitivo del negocio por parte de los organismos de control como el Servicio de Rentas Interna SRI.
- El control de ventas se lo lleva en un cuaderno manual en donde se detalla todo lo que se vende en el día.
- Al final del día se procede a la realización de un cierre manual de caja en donde se deposita el valor recaudado en las diferentes cuentas que maneja la propietaria.
- Este proceso no es apoyado por sistemas informáticos ni cumple con las normativas contables lo que puede dar lugar a errores de cálculo que ocasionen faltantes de efectivo.
- Como no se lleva un control automatizado de las existencias de los productos al final de la venta cuando el vendedor está despachando la mercadería se da cuenta de que no hay suficiente producto o ya no había, entonces ahí existe una demora del proceso lo que causa que el cliente se moleste y no le brindemos una buena atención.
- No existe una segregación adecuada de las funciones del personal de ventas, donde los vendedores no sean los mismos que facturen y despachen a la misma vez las diferentes órdenes de compra que hacen los clientes.
- No se mide el costo-beneficio de contar con un cajero que haga la facturación y cobros de las ventas y así el proceso sea más eficiente y eficaz.

2.5.2 Cuentas por Cobrar

Este es un punto muy débil de la empresa porque existen clientes de varios años que no pagaron las cuentas lo que afecto a la liquidez del negocio.

La ferretería trabaja con pagos al contado pero en ciertas ocasiones acepta cheques posfechados cuando se trata de clientes frecuentes y constantes.

2.6 Área de Nomina

La Ferretería "Correa Muñoz" cuenta con un total de 5 personas que integran el equipo de trabajo las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 6: Equipo de Trabajo

Trabajadores	N°
Propietaria	1
Contador (externo)	1
Personal de Ventas	3
Chofer	1
TOTAL	**6**

Fuente: Propietario

Hoy en día laboran en el negocio seis personas en total, la Gerente propietaria, una persona externa responsable de los aspectos financieros y administrativos de la ferretería, tres vendedores y un chofer. Es importante mencionar que esta empresa, es un negocio familiar, ya que dos de los trabajadores son familiares de la propietaria, su esposo e hija, Luis Pérez y Gisselle Pérez, quienes se desempeñan como chofer y vendedora respectivamente. Adicionalmente, el negocio cuenta con el señor Carlos Acosta quien es amigo de la familia desde hace varios años y trabaja como contador.

Otro aspecto importante es que como existe una sobrecarga de funciones y no hay mucho personal en la empresa en algunas ocasiones los empleados faltan sin previo aviso afectando a la ferretería porque se complica en la atención al cliente y despacho de la mercadería.

Además, la ferretería no cuenta con normativas de seguridad para el personal, quedando este vulnerable a incidentes o accidentes que se puedan presentar. Tampoco dispone de programas de capacitación que mejoren las competencias del personal a cargo de las diferentes actividades.

2.6.1 Proceso de Contratación de personal

Los procesos de selección de personal no se encuentran definidos. Para realizar la contratación de personal la propietaria comunica a los empleados la necesidad de cubrir una vacante para que sugieran el nombre de personas conocidas que deseen integrar el equipo de trabajo de Ferretería "Correa Muñoz".

Cuando se presenta el interesado la propietaria realiza la entrevista con preguntas básicas y recibe su carpeta de documentos, en el caso de convenir la contratación se le indica todas sus actividades que realizara en la empresa y empieza el proceso de ingreso al IESS que es manejado por el contador para luego proceder al pago cada fin de mes.

2.6.2 Proceso de pagos al personal

La propietaria lleva un control de los anticipos de cada uno de los empleados haciéndoles firmar cuando piden algún adelanto y tiene un reporte con los días y horas que han laborado.

El fin de mes se les descuenta algunos valores como por ejemplo el aporte personal al IESS, fondos de reserva, préstamos entre otros descuentos. Ella realiza el respectivo cálculo y entrega el dinero al empleado en efectivo.

Entre los primeros días del mes siguiente el contador entrega un rol de pagos para que el empleado firme y quede constancia del dinero entregado y la propietaria procede archivar la documentación.

2.7 Área de Inventario

Esta área es una de las más críticas del negocio, debido a que no dispone de información actualizada ni técnicas de administración que permitan conocer el stock de los diferentes productos.

La falta de control de los inventarios ha ocasionado que exista faltante de productos, sobre stock de mercadería y estos estén expuestos a pérdidas, robos y daños, situación que no permite mejorar el rendimiento del negocio.

Actualmente la Ferretería “Correa Muñoz” no dispone de un sistema contable para llevar un control de sus inventarios, lo cual afecta a la atención del cliente porque no siempre encuentra lo que necesita en las cantidades demandadas por lo tanto, dentro de este proyecto de investigación se tomará en cuenta el rubro necesario para implementar un sistema de inventario computarizado y así llevar un adecuado registro de la mercadería entrante y saliente.

2.7.1 Proceso de Compras

Ferretería "Correa Muñoz", cuenta con proveedores de herramientas, tuberías, grifería, cemento, bloques, material petro, pinturas, lacas, diluyentes, cables eléctricos, pilas, focos, cintas, candados, duchas, guantes de caucho e industriales, desinfectantes, etc.

Los proveedores le han entregado a la ferretería varias ventajas como: descuentos, promociones, cursos de capacitación, ferias donde puede encontrar productos más baratos, créditos, estanterías o exhibidores para los productos.

Tabla 7: Principales Proveedores

Comercial Kywi	Profermaco	Importadora Trujillo	Comercial MY
Unión Cementera Nacional	Pinturas Cóndor S.A.	Emdiquin Cia. Ltda.	Novacero
Makoncasa	Bloquera Chicaiza	Comercial Raura	Mina Rosita
Orbea	Ferretería Tobar	Demaco	Entre otros.

Fuente: Investigación realizada

Los proveedores con los que trabaja la ferretería son sinónimos de calidad y garantía lo que viene a fortalecer una imagen de excelencia y confiabilidad a la empresa, porque cada artículo tiene su respectiva garantía.

El abastecimiento de productos no cuenta con registro de apoyo actualizado que identifique los ítems disponibles por producto, la cantidad actual y su estado. Esto impide establecer un sistema que garantice un stock adecuado en base a la demanda existente y acorde a la capacidad de almacenamiento.

El proceso de compras es el siguiente:

Para realizar las compras la propietaria se comunica con los proveedores o espera que los agentes vendedores visiten el local para realizar el pedido, cuando llega la mercadería uno de los vendedores realiza la recepción – inspección comprobando con la factura del proveedor y avisa a la propietaria cualquier novedad, si todo está correcto procede a colocar en las perchas de la bodega interna o en el lugar asignado para cada producto en la bodega externa.

La propietaria toma la factura para analizar los precios y actualizarlos, después elabora la respectiva retención. El pago lo realiza la propietaria dependiendo el plazo pactado con el proveedor en cheque.

Existen varias debilidades en este proceso que son:

- No existe un proceso de evaluación a los proveedores para verificar si este nos ofrece mejores ofertas, precios o productos alternativos más baratos.
- Los pedidos se basan en la experiencia y conocimiento de la propietaria y de la relación que tiene con los diferentes proveedores.
- Se realizan pedidos de productos que si existen en stock, dando lugar a un inventario innecesario que tiende disminuir la rotación de los productos.
- No se realicen pedidos de productos faltantes, que impiden completar los pedidos de los clientes a tiempo.

Pese a estas dificultades, en el pago de proveedores no ha existido mayor retraso debido a que se cancelan en los plazos establecidos, permitiendo mantener una buena imagen, lo que garantiza una atención adecuada y oportuna.

2.7.2 Proceso de Cuentas por Pagar

Los pagos se realizan cuando el proveedor se acerca con las facturas respectivas en el tiempo establecido y se procede a cancelar con cheque.

Pero existen productos que para adquirirlos primero se debe hacer la cancelación respectiva, como por ejemplo el cemento, la ferretería tiene la franquicia de Cemento Chimborazo para lo cual se debe hacer la cancelación ya sea por transferencia o depósito directo un día antes de la entrega, después se envía por correo el comprobante de depósito al asesor de ventas para que procedan a generar la factura y el despacho correspondiente. Una vez generado ese proceso el tráiler se prepara para salir a la dirección indicada que es la ferretería y en el momento de la entrega se debe cancelar el transporte y el estibaje.

3. PROPUESTA: MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Introducción

La elaboración del Manual de Políticas y Procedimientos tiene como propósito establecer y dar a conocer las políticas que estará implementando la entidad, las cuales se establecerán con el fin de proporcionar lineamientos que sirvan como marco de referencia en el desarrollo de las actividades contribuyendo al mejoramiento de la operatividad de la empresa.

Para toda organización es imprescindible contar con lineamientos que guíen el desempeño de su personal, por medio de este Manual se busca facilitar el desarrollo de las actividades administrativas y contables de la Ferretería "Correa Muñoz", estableciendo pautas de acción que le permitan operar con mayor eficiencia en sus procesos, con el fin de facilitar el logro de los objetivos y metas.

El presente trabajo constituye una herramienta importante para la empresa porque contribuye al mejoramiento de sus actividades y a la obtención de información financiera y administrativa suficiente, oportuna y confiable, en él se establecen una serie de normas y procedimientos que evitan el uso inadecuado de tiempo (duplicación de actividades) y materiales (desperdicios).

3.2 Objetivo del Manual

El objetivo del presente manual es servir de guía para fortalecer funciones, responsabilidades y procedimientos que debe realizar y ejecutar el personal de la Ferretería "Correa Muñoz" aplicando a las áreas que posee la empresa para que sus operaciones logren la mayor eficiencia y eficacia en sus actividades.

3.3 Alcance del Manual

Estas políticas son aplicables a todas las áreas de la empresa, y se encuentran sujetas a cambios o modificaciones que puedan surgir durante el desarrollo de la empresa, y que fueron previamente acordadas por las personas involucradas en autorizar dichas modificaciones.

3.4 Propuesta Manual de Políticas y Procedimientos

3.4.1 Área Contable

FERRETERÍA "CORREA MUÑOZ"	**Manual de Políticas y Procedimientos**	
	Área Contable	
	Proceso:	Pago y Declaración de impuestos

OBJETIVO Y ALCANCE

- Cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes en el tiempo y la forma correcta a la entidad asignada para evitar problemas con los organismos de control.

RESPONSABLES

- Contador y la auxiliar contable.

DEFINICIÓN

- "Son las contribuciones obligatorias establecidas en la ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma, sirven para financiar los servicios y obras de carácter general que debe proporcionar el Estado a la sociedad". (Samaniego, 2017)

POLÍTICAS

- Verificar que todos los documentos emitidos y recibidos estén legalmente autorizados por el SRI.

- El administrador revisará la fiabilidad de la información que el contador obtiene para la declaración del IVA, Retenciones en la fuente e Impuesto a la Renta.
- La auxiliar contable deberá archivar toda la documentación que es fuente para realizar la declaración de manera secuencial y de acuerdo a la fecha de emisión de la factura, por un periodo de 7 años.
- La propietaria verificará el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales que el contador las realiza.
- El contador deberá realizar el convenio de débito de la empresa con el banco para el pago de impuesto.
- El administrador y el propietario revisará permanentemente los informes financieros emitidos por el sistema.

PROCESO (DESCRITO)

Tabla 8: Proceso de Pago y Declaración de Impuestos

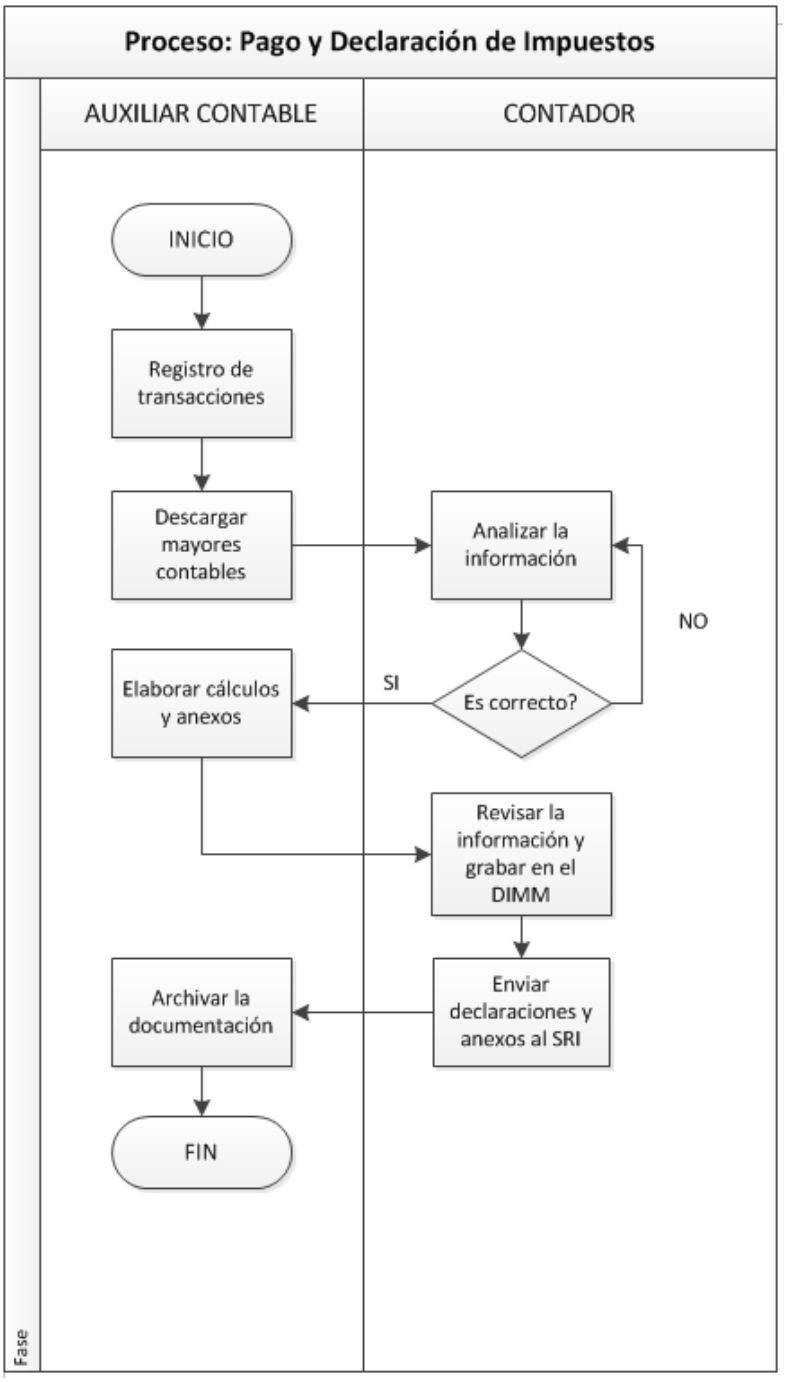
N°	Actividad	Personal
1	Registrar las transacciones en forma permanente.	Auxiliar Contable
2	Descargar del sistema contable los mayores de ventas, compras, retenciones en la fuente de IVA e impuesto a la renta para realizar las declaraciones.	Auxiliar Contable
3	Analizar la información obtenida con la documentación pertinente.	Contador
3	Elaborar los cálculos, anexos transaccionales correspondientes a las declaraciones del IVA, retenciones en la fuente, el impuesto a la renta.	Auxiliar Contable
4	Revisar la información anterior y grabar en el DIMM.	Contador
5	Ingresar al sistema en línea SRI y enviar la declaración, previamente realizado el convenio de débito con el banco.	Contador
6	Elaborar los anexos transaccionales y subir al sistema del SRI.	Contador

Fuente: Investigación realizada

7	Archivar la documentación.	Auxiliar Contable

FLUJOGRAMA

Gráfico 3: Flujograma del Proceso de Pago y Declaración de Impuestos



Fuente: Investigación realizada

FERRETERÍA "CORREA MUÑOZ"	**Proceso:**	Manejo de Caja Chica

OBJETIVO Y ALCANCE

- Ayudar al pago en efectivo de montos menores a necesidades urgentes e imprevistas que se presenten en la Empresa, en donde no amerite emitir cheques para cancelar dichas obligaciones presentes.

RESPONSABLES

- Aquella persona responsable de la custodia y manejo del fondo de Caja Chica, Gerente y empleados de la empresa.

DEFINICIÓN

- De acuerdo a lo mencionado: (NIC7)
  El *efectivo*, comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista.
  Los *equivalentes al Efectivo*, son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes de efectivo y tienen poco riesgo significativo.

POLÍTICAS

- Entregar el fondo de Caja Chica mediante un acta, a una sola persona que tiene la custodia y responsabilidad de la misma.
- Para la creación de un Fondo de Caja Chica, el gerente propietario establecerá la necesidad de constituir tal fondo, al igual que es el único que puede autorizar la ampliación del Fondo de Caja Chica.
- El fondo de caja chica será constituido por $500.
- La gerente propietaria verificará permanentemente los documentos que justifican la compra del bien o servicio y su correspondiente retención.
- Las reposiciones de caja chica se hará con la presentación de un arqueo de caja que demuestre que se ha gastado el 75% de los fondos autorizados.

- El responsable de caja chica tiene que presentar informes de utilización del fondo previa a la solicitud de reposición.
- Utilizar los fondos de Caja Chica para gastos como: transporte, adquisición de materiales de menor valor, útiles de aseo, fotocopias, peaje y mensajería, los gastos no relacionados deben ser autorizados por el Gerente Propietario, y cada desembolso por pago a proveedores no podrá superar los $80,00.
- Para asegurar el uso adecuado de los recursos del fondo, el Contador realizará arqueos de caja sin previo aviso al responsable del fondo y dejara constancia de este hecho mediante un acta.
- El administrador deberá verificar los montos utilizados en el manejo de caja chica.
- Las facturas pagadas con caja chica deben estar debidamente autorizados y firmados con el recibido.
- No se cambiarán cheques con fondos de caja chica.
- Revisar todos los documentos antes de la reposición comparando con el arqueo presentado.
- No se permiten copias de facturas.
- Verificar que los controles establecidos se apliquen en las reposiciones de caja chica.
- Informar oportunamente problemas o dificultades en el manejo de la caja chica.

PROCESO (DESCRITO)

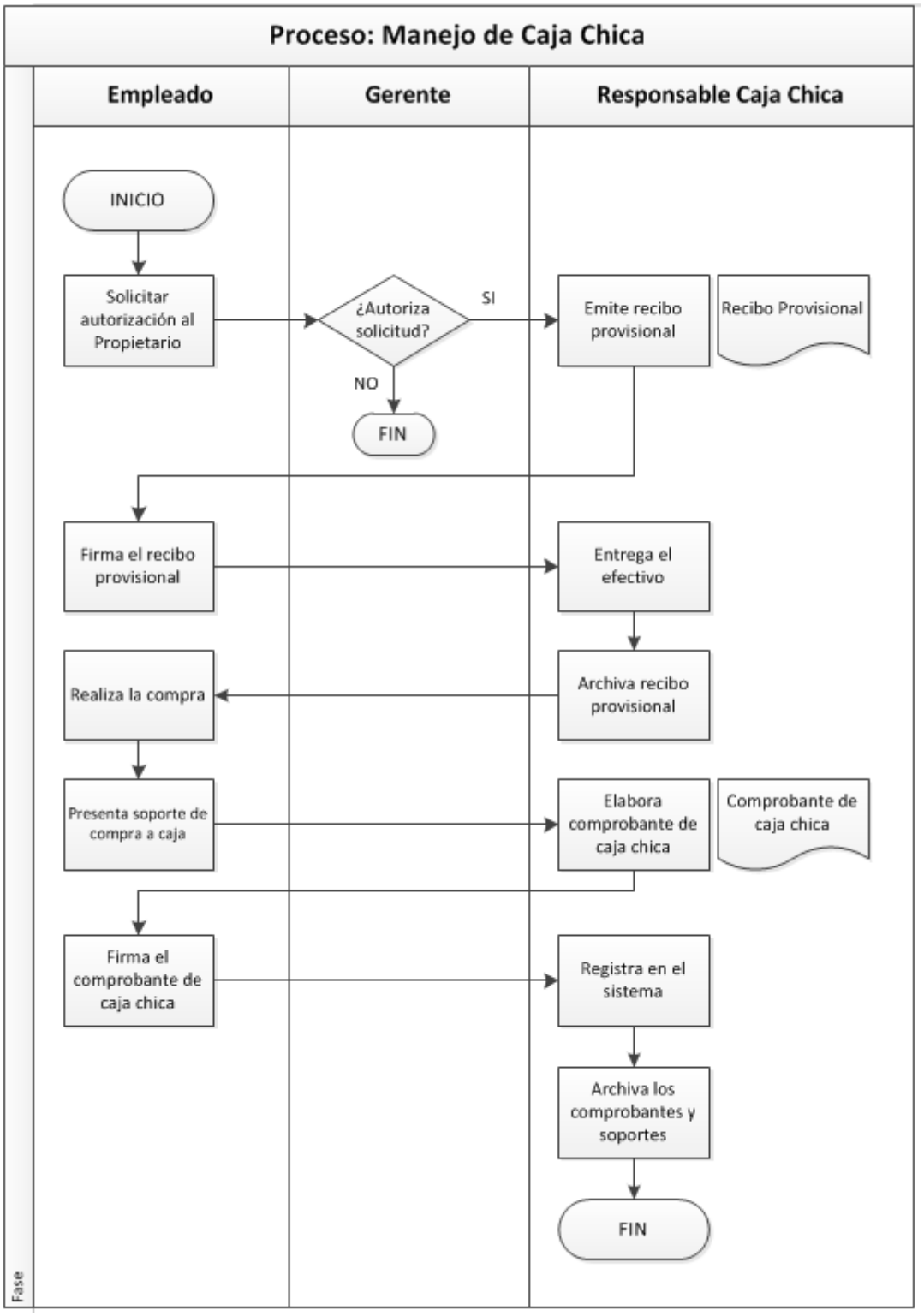
Tabla 9: Proceso del Manejo de Caja Chica

N°	Actividades	Personal
1	Informar al Gerente propietario el requerimiento de una compra menor o pago de algún servicio de menor cuantía.	Empleado de la Empresa
2	Analiza y autoriza la solicitud de desembolso. Emite un recibo provisional de caja chica.	Gerente Propietario
3	Firma el recibo provisional de caja chica.	Empleado de la Empresa
4	Entregar el efectivo para la compra según el monto autorizado y guarda el recibo provisional.	Responsable de Caja Chica
5	Realiza la compra o pago de servicio.	Empleado de la Empresa
6	Presenta factura o recibo que soporta la compra o pago ante Responsable de Caja.	Empleado de la Empresa
7	Elabora el comprobante de Caja chica. Entrega el comprobante al trabajador de la empresa.	Responsable de Caja Chica
8	Firma el comprobante de caja chica y entrega al responsable de caja.	Empleado de la Empresa
9	Registra en caja chica el dinero gastado con su respectiva factura o liquidación de compras	Responsable de Caja Chica
10	Archivar comprobantes y soportes.	Responsable de Caja Chica

Fuente: Investigación realizada

FLUJOGRAMA

Gráfico 4: Flujograma del Proceso de Manejo de Caja Chica



Fuente: Investigación realizada

OBJETIVO Y ALCANCE

- Recaudar íntegramente y salvaguardar todos los ingresos recibidos por ventas de bienes y servicios que se realizan diariamente en la empresa.

RESPONSABLES

- Cajero/a y auxiliar contable

DEFINICIÓN

- "El término efectivo o caja se refiere a todo el dinero, ya sea en caja o en cuenta de banco que posee la organización, que genera o recibe durante un período determinado, que se distingue por no producir ningún rendimiento y posibilita la utilización de forma inmediata del dinero en las operaciones de la empresa". (Mustelier, 2006)

POLÍTICAS

- Desarrollar el cierre de caja al final del día.
- El dinero recibido en la Caja General por las ventas diarias debe ser depositado diariamente en las respectivas cuentas bancarias, o a más tardar al mediodía del día siguiente.
- Los Faltantes detectados en el momento del arqueo, deben ser cargados a la cuenta por cobrar del cajero/a.
- Separación de funciones en el proceso de cierre de caja, entre el cajero y administrador.
- Sustentar todo ingreso con comprobantes de ingreso pre-enumerados y con firmas de responsabilidad.
- El cajero constatará físicamente el dinero y documentos que justifican el saldo inicial de caja.

- El cajero diariamente comprobará el detalle del reporte de caja con las facturas de ventas y los comprobantes de ingreso de abonos de clientes.
- El cajero verifica que el efectivo y sus equivalentes correspondan al saldo final de caja.
- La gerente propietaria revisará diariamente el acta de cierre de caja.
- El auxiliar contable verificará los depósitos realizados con el cierre de caja y el registro de los cheques de clientes ingresados al sistema.
- El auxiliar contable debe realizar arqueos periódicos sorpresivos, por lo menos una vez a la semana, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el Saldo que arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo, cheques o vales

PROCESO (DESCRITO)

Tabla 10: Proceso de Cierre de Caja

N°	Actividades	Personal
1	Imprimir el reporte de caja del sistema al finalizar la jornada diaria.	Cajero
2	Verificar el dinero y sus equivalentes (cheques, comprobantes de tarjetas de crédito o débito), con el reporte de caja.	Cajero
3	Cuadrar la caja con el reporte y realizar el acta de cierre de caja.	Cajero y Auxiliar Contable
4	Guardar el efectivo en la caja fuerte luego del cuadre.	Cajero
5	Realizar el depósito a la cuenta bancaria de la empresa.	Auxiliar Contable
6	Realizar el cierre de las ventas con tarjeta por medio de la máquina de data-fast para acreditar a la cuenta.	Auxiliar Contable

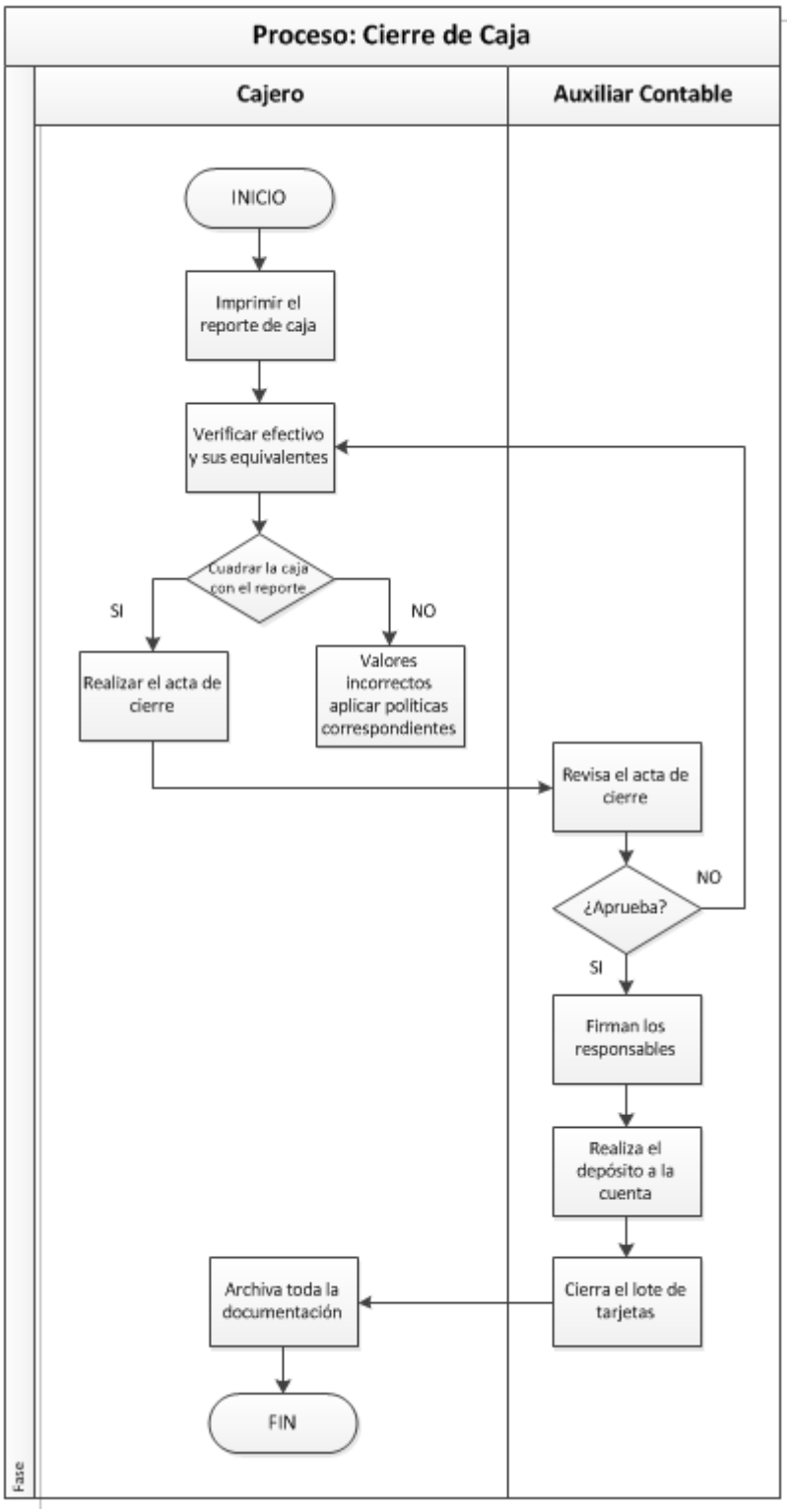
Tabla 9: Proceso de Cierre de Caja (Continuación)

N°	Actividades	Personal
7	Archivar las facturas cobradas y el reporte de caja en las carpetas correspondientes, para luego pasar a contabilidad.	Cajero
8	Realizar el respaldo de los movimientos diarios y cierre del sistema.	Auxiliar Contable

Fuente: Investigación realizada

FLUJOGRAMA

Gráfico 5: Flujograma del Proceso de Cierre de Caja



Fuente: Investigación realizada

3.4.2 Área de Ventas

FERRETERÍA "CORREA MUÑOZ"	Manual de Políticas y Procedimientos	
	Área de Ventas	
	Proceso:	Venta

OBJETIVO Y ALCANCE

- Brindar al cliente de manera ágil y oportuna un servicio y productos de calidad que generen ingresos representativos para la Empresa, satisfaciendo sus necesidades dentro y fuera del local.

RESPONSABLES

- Cajero/a, vendedores, chofer, bodegueros.

DEFINICIÓN

- Ingresos.- "Son los incrementos en beneficios económicos, producidos a lo largo del período sobre el que se informa, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado de aumentos del patrimonio, distintas de las relacionadas con las aportaciones de inversiones de patrimonio". (IASB, 2009)

POLÍTICAS

- Emitir toda factura a nombre del cliente o consumidor final.
- Cancelar en caja y luego se entrega la mercadería.
- No realizar ventas a clientes que tengan cartera vencida.
- Verificar los datos del detalle de factura antes de imprimir y enviar a bodega para su despacho.
- Elaborar y entregar reportes diarios de ventas al Departamento de Contabilidad para su revisión.
- Cualquier pedido de materiales de construcción deberá siempre ser cancelado ya sea en efectivo, cheque o transferencia antes de entregar el pedido.
- Elaborar informes de ventas mensuales y entregar a la gerente.
- Las ventas a crédito deben ser autorizadas por la Gerente Propietaria

- El cajero es el encargado de realizar las facturas.

PROCESO (DESCRITO)

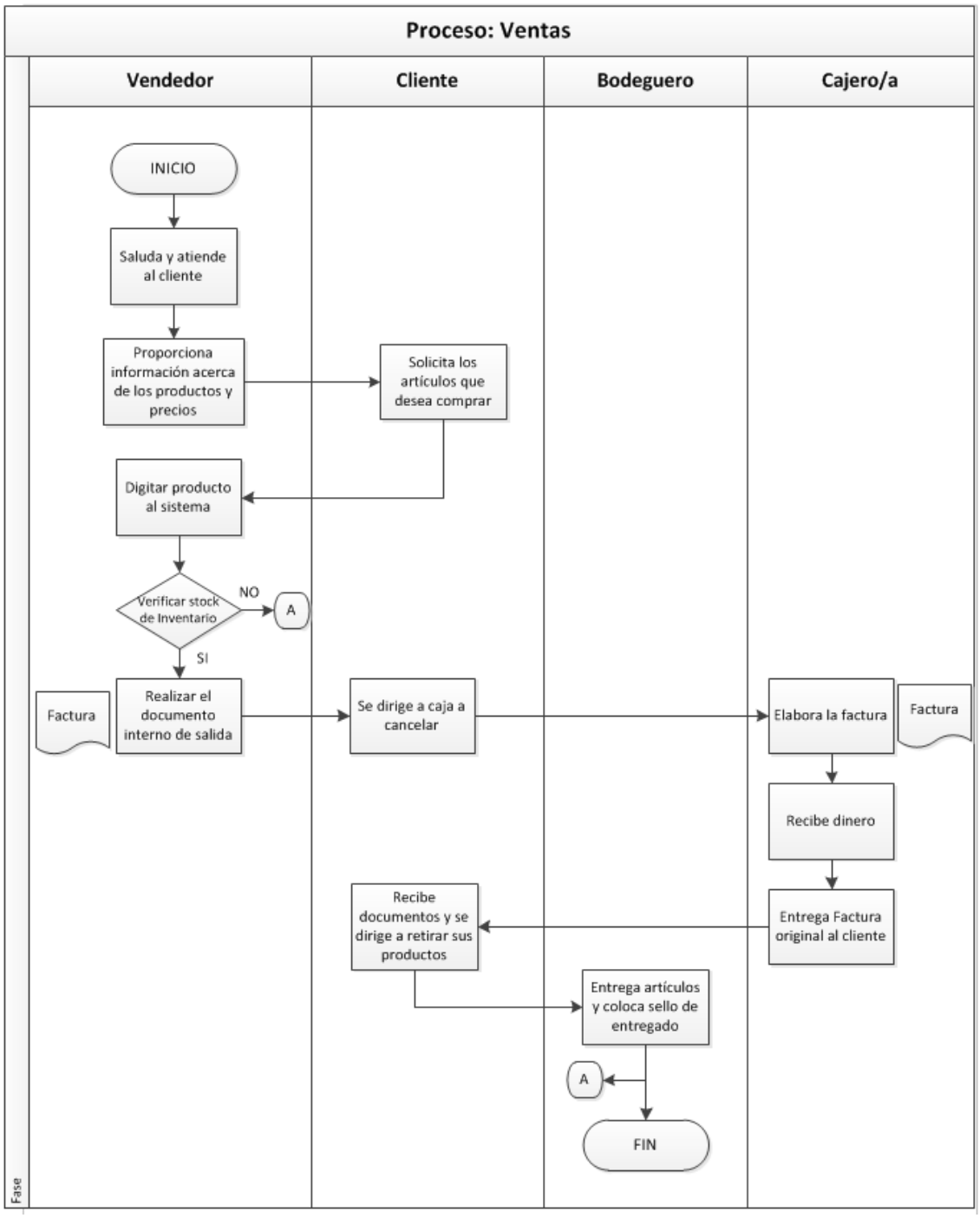
Tabla 11: Proceso de Ventas

N°	Actividades	Personal
1	Atender con amabilidad y cordialidad al cliente	Vendedor
2	Preguntar al cliente sus requerimientos de compra.	Vendedor
3	Solicita los artículos que desea adquirir.	Cliente
4	Digitar el nombre o el código del producto en el sistema para verificar el stock de inventarios.	Vendedor
5	Verificar físicamente la existencia del o de los productos.	Vendedor
6	Grabar en el sistema el comprobante de salida y anotar en un documento interno el número, mismo que será entregado al cliente para acercarse a caja a legalizar la compra.	Vendedor
7	Digitar el número del comprobante de salida en el sistema para recuperar en la pantalla el documento; completar la información de datos del cliente y condiciones de pago.	Cajero
8	Imprimir la factura original y dos copias.	Cajero
9	Recibir el dinero, cheque o tarjeta de crédito para formalizar la venta.	Cajero
10	Firmar, sellar y entregar la factura, previa la firma del cliente, original para el cliente y las copias para el bodeguero y para contabilidad.	Cajero
11	Se dirige donde el Bodeguero, a retirar sus productos con la factura original que soporta la compra de dichos bienes.	Cliente
12	Retirar los productos de la bodega 1 o 2 y proceder a entregarlos al cliente, contando los productos delante del cliente y verificando con la factura original y copia.	Bodeguero
13	Poner el sello de entregado	Bodeguero

Fuente: Investigación realizada

FLUJOGRAMA

Gráfico 6: Flujograma del Proceso de Ventas



Fuente: Investigación realizada

OBJETIVO Y ALCANCE

- Establecer un control para llevar de forma adecuada el registro y emisión automatizada de pagos a cargo de la empresa, con la finalidad de simplificar y asegurar que estos se realicen en tiempo y forma.

RESPONSABLES

- Auxiliar Contable y Gerente Propietaria

DEFINICIÓN

- Son todas las obligaciones o deudas que la empresa adquiere con terceros ya sea por la compra de materiales, contratación de honorarios, anticipos a empleados, etc.

POLÍTICAS

- Los pagos se realizaran todos los días viernes a partir de las tres de la tarde siempre y cuando se haya cumplido con la fecha de pago establecida.
- Realizar conciliaciones en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes.
- Los pagos se efectuaran mediante cheque con el respaldo de un recibo de cobro por parte del proveedor.
- Realizar un reporte de fechas de pago a proveedores para evitar retrasos.
- Los montos inferiores a 100 dólares se efectuarán en efectivo.
- Todos los pagos a los proveedores deben ser autorizados por la gerente propietaria.
- Dependiendo el tipo de proveedor se acogerá el plazo establecido siempre y cuando no sea menor a 40 días.
- Todas las facturas deben estar ingresadas en el sistema antes de efectuarse el pago.

PROCESO

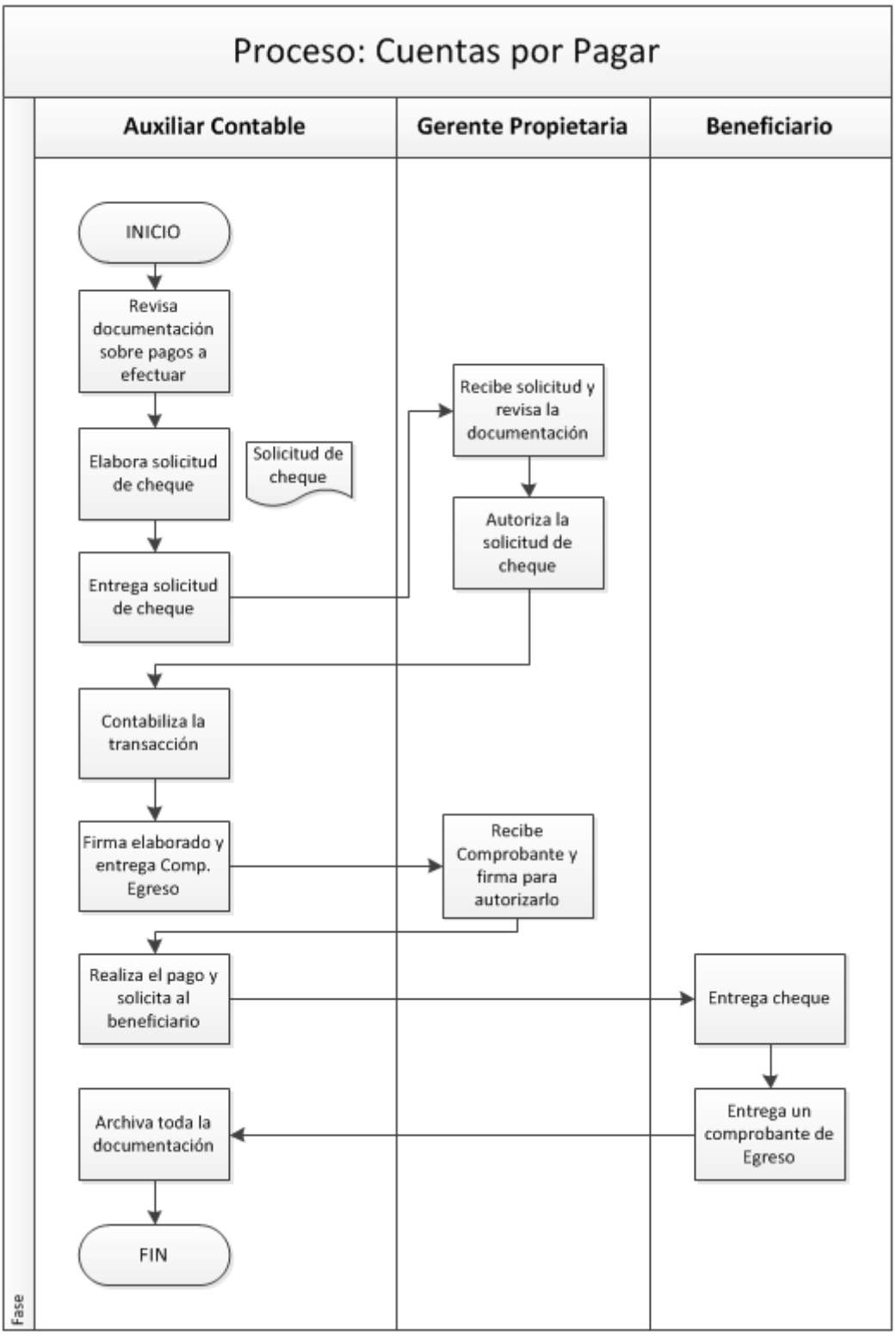
Tabla 12: Proceso de Cuentas por Pagar

N°	Actividades	Personal
1	Verificar los pagos a proveedores que deben efectuarse y revisar la documentación correspondiente a los mismos.	Auxiliar Contable
2	Elabora Solicitud de cheque y comunica al Gerente Propietario sobre el pago de cuentas por pagar o gastos generales.	Auxiliar Contable
3	Revisar que la documentación de respaldo sea correcta y Autoriza la solicitud de cheque.	Gerente Propietaria
4	Contabiliza la operación por medio de un Comprobante de Egreso y firma elaborado.	Auxiliar Contable
5	Entrega Comprobante de egreso a Gerente Propietario para autorización.	Auxiliar Contable
6	Firma el comprobante de egreso para autorizarlo y entrega a Responsable Administrativo Financiero.	Gerente Propietaria
7	Entrega cheque a beneficiario.	Auxiliar Contable
8	Firma del comprobante de egreso.	Auxiliar Contable
9	Archiva toda la documentación de respaldo.	Auxiliar Contable

Fuente: Investigación realizada

FLUJOGRAMA

Gráfico 7: Flujograma del Proceso de Cuentas por Pagar



Fuente: Investigación realizada

3.4.3 Área de Nómina

FERRETERÍA "CORREA MUÑOZ"	Manual de Políticas y Procedimientos	
	Área de Nómina	
	Proceso:	Contratación del Personal

OBJETIVO Y ALCANCE

- Mejorar la forma de reclutar al personal creando nuevos lineamientos para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil a fin a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización y de esta manera fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

RESPONSABLES

- Gerente Propietaria y administrador

DEFINICIÓN

- "El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar". (Zaragoza, 2006)

POLÍTICAS

- Supervisar que el personal cumplan con las políticas, reglamentos, objetivos que emita la administración.
- Elaborar presupuestos de gastos relacionados con la nómina y verificar su movimiento y cumplimiento.
- Crear carpetas individuales de cada empleado y estas deben contener la documentación actualizada de: fecha de ingreso, contrato de trabajo, copia de cedula o pasaporte, certificado bancario, copia de cedulas y partidas de nacimiento de las cargas familiares, aumento de sueldos, autorización de

descuentos, carta de acumulación de décimos y fondo de reserva, aviso de entrada y salida del IESS, exámenes médicos, certificado del CONADIS, etc.

- Capacitar al personal para que puedan ofrecer una atención eficiente en la ferretería y conozcan nuevos productos y el funcionamiento de los mismos.
- Firmar un contrato e inmediatamente afiliar al IESS con la fecha del contrato laboral al nuevo empleado.
- Conocer las necesidades de los empleados mediante una retroalimentación, esta puede realizarse dos veces al año donde cada empleado tenga un consejero y se presenten objetivos para crecimiento profesional.
- Realizar evaluaciones periódicas al personal para conocer sus deficiencias y brindarle un asesoramiento continuo.
- Verificar que se realice una correcta y clara segregación de funciones.
- Aplicar sanciones a los empleados que violen el código de conducta.
- Elaborar nuevas estrategias de incentivos para los trabajadores los cuales los motive a participar y mejorar su desempeño.

PROCESO

Tabla 13: Proceso de Contratación al Personal

N°	Actividades	Personal
1	Analizar y determinar la necesidad de contratación de personal.	Gerente Propietaria
2	Recibir información de solicitud de personal.	Administrador
2	Publicar el requerimiento de personal, fijando día y hora para la recepción de documentación.	Administrador
3	Recibir carpetas de aspirantes.	Administrador
4	Seleccionar a los candidatos.	Administrador
5	Verificar la autenticidad de las referencias y documentos presentados de los candidatos a ocupar el puesto.	Administrador
6	Convocar a los aspirantes para una entrevista con el propietario.	Administrador
7	Efectuar entrevista a los candidatos para determinar la persona que cumpla el perfil del puesto.	Gerente Propietaria

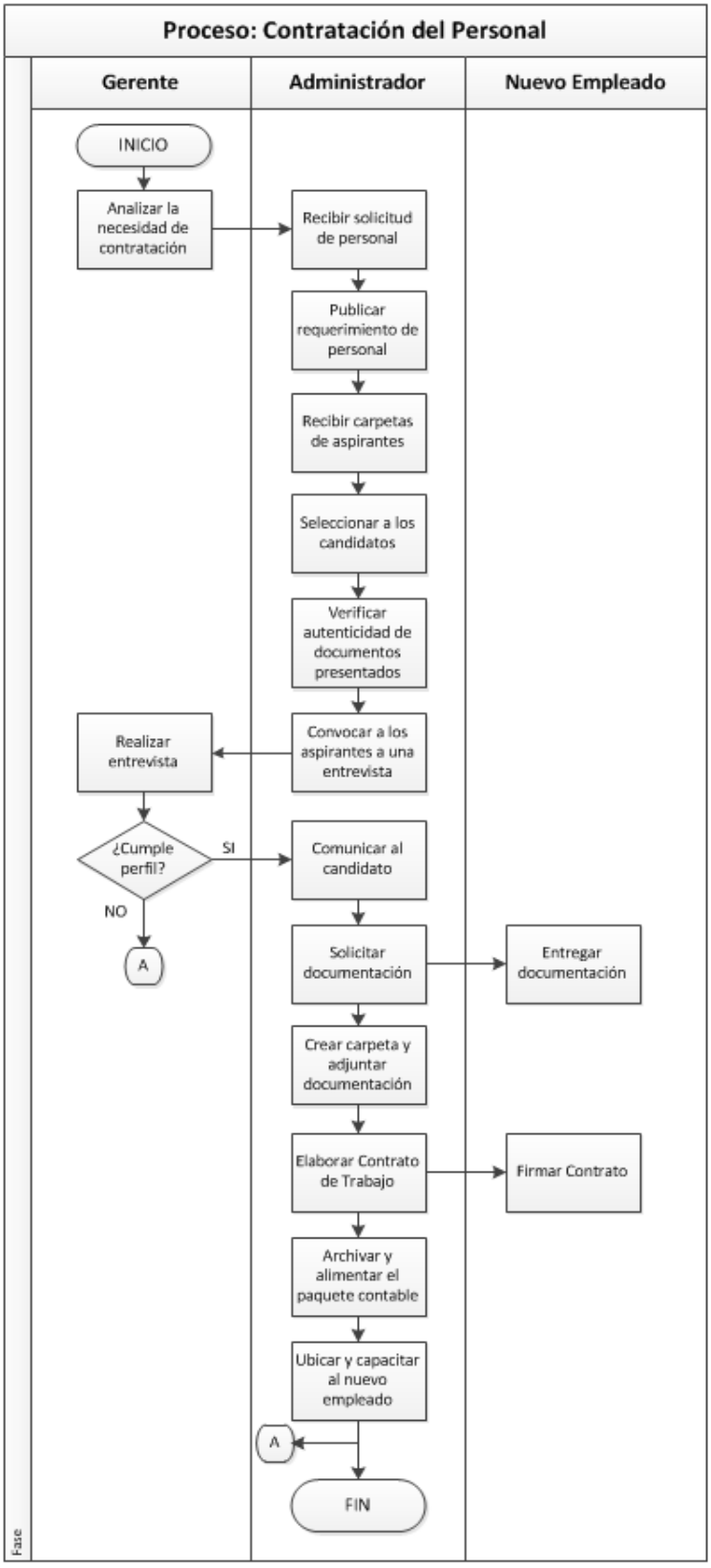
Tabla 12: Proceso de Contratación al Personal (Continuación)

N°	Actividades	Personal
8	Seleccionar y comunicar la decisión al candidato idóneo para realizar el proceso de contratación.	Gerente Propietaria
9	Solicitar al nuevo empleado la documentación correspondiente para realizar su contrato; Fotocopia de cédula, exámenes médicos, referencias, etc.	Administrador
10	Crear una carpeta para el empleado y adjuntar en ella todos sus documentos	Administrador
11	Elaborar Contrato de trabajo	Administrador
12	Firmar Contrato	Nuevo Empleado
13	Recibir y archivar toda la documentación	Administrador
14	Alimentar paquete contable con la información del empleado.	Administrador
15	Ubicar al nuevo colaborador en el entorno organizacional y dar a conocer: misión, visión, objetivos, políticas, estructura organizacional y reglamento interno.	Administrador
16	Capacitar en el desarrollo de los procesos operativos de la empresa.	Administrador

Fuente: Investigación realizada

FLUJOGRAMA

Gráfico 8: Flujograma del Proceso de Contratación al Personal



Fuente: Investigación realizada

OBJETIVO Y ALCANCE

- Asegurar que las remuneraciones del personal sea puntual, acorde a las disposiciones legales mediante el registro y cálculo de los ingresos y egresos que afectan al salario del empleado y el uso de medio de pago correspondiente.

RESPONSABLES

- Auxiliar Contable, Gerente.

DEFINICIÓN

- Son todas las obligaciones que la ferretería adquiere con los empleados por la prestación de sus servicios bajo relación de dependencia.

POLÍTICAS

- La gerente puede autorizar permisos, faltas y el uso anticipado de vacaciones.
- Establecer mecanismos de préstamos al personal siempre que exista disponibilidad de fondos y descontar mensualmente del rol de pagos.
- Uso por parte del personal operario de las herramientas de protección para salvaguardar su salud y bienestar.
- Registrar el ingreso y salida de la Empresa por medio del reloj de asistencia magnético, por parte de los empleados.
- Elaborar el rol de pagos y rol de provisiones incorporando solamente al personal con contrato de trabajo.
- Se debe realizar el pago de la remuneración dentro de los tres primeros días del mes a través de un cheque o transferencia, si la fecha de vencimiento cae en fin de semana o feriado, se traslada al primer día hábil siguiente.
- Elaborar y hacer evaluaciones de desempeño al personal de cada Departamento, por lo menos una vez al año.

- El trabajador debe ser afiliado desde el primer día de trabajo.
- Verificar el pago oportuno hacia el IESS.

PROCESO

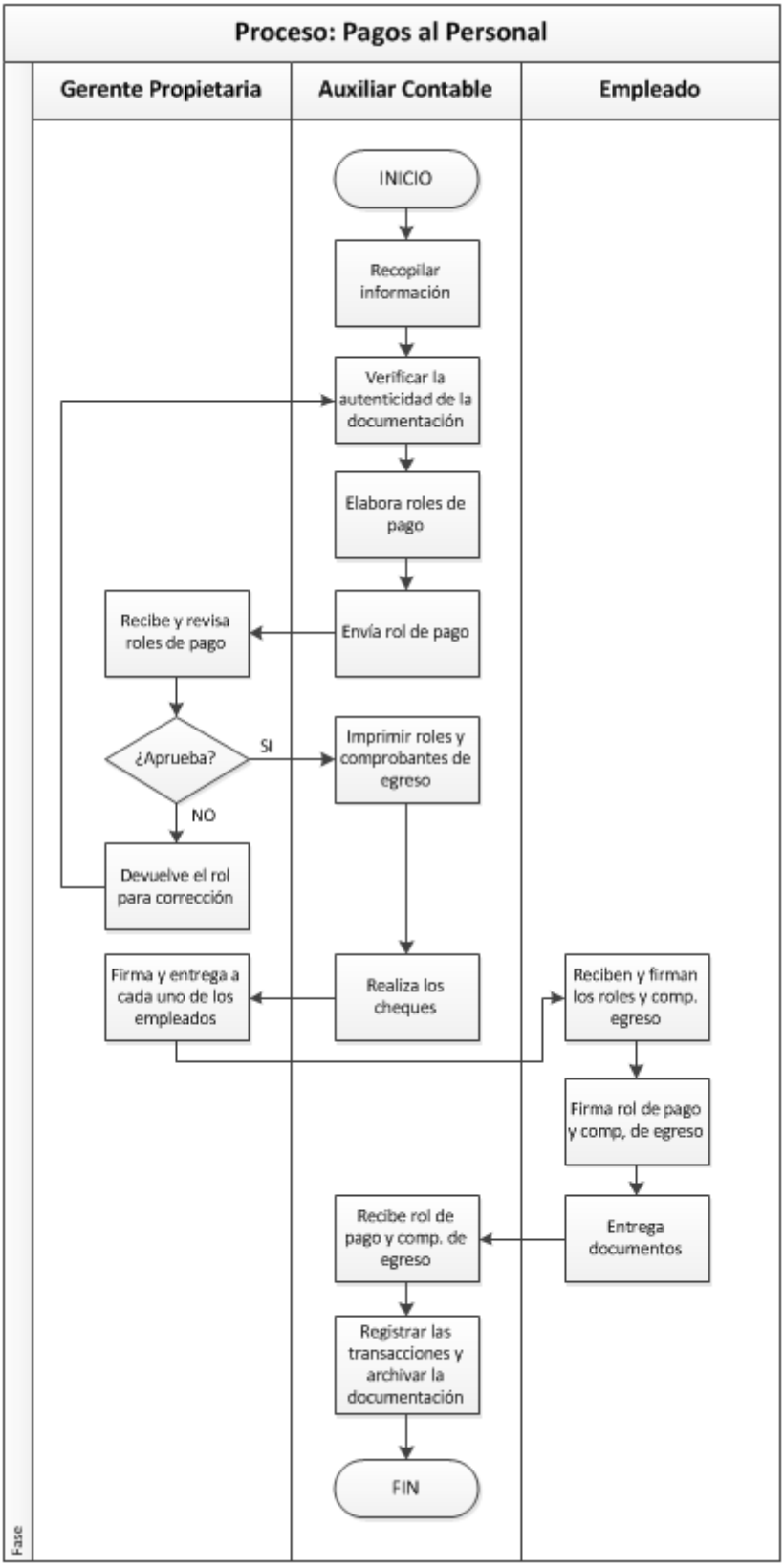
Tabla 14: Proceso de Pagos al Personal

N°	Actividades	Personal
1	Recopilar información para la elaboración de la nómina.	Auxiliar Contable
2	Verificar la autenticidad de la documentación. (Comparar las horas extras solicitadas con la hora de salida registrada en el reloj de asistencia).	Auxiliar Contable
3	Elaborar los roles de pago.	Auxiliar Contable
4	Enviar al Gerente para que lo revise.	Auxiliar Contable
5	Revisa y aprueba los roles de pagos.	Gerente
6	Imprimir roles de pagos (original y copia) y comprobantes de egreso.	Auxiliar Contable
7	Realiza los cheques a nombre de cada uno de los empleados.	Auxiliar Contable
8	Firma y entrega el cheque a cada uno de los empleados.	Gerente
9	Reciben y firman los roles y comprobantes de egreso.	Empleados
10	Registrar las respectivas transacciones en el sistema y archiva la documentación.	Auxiliar Contable

Fuente: Investigación realizada

FLUJOGRAMA

Gráfico 9: Flujograma del Proceso de Pagos al Personal



Fuente: Investigación realizada

3.4.4 Área de Inventario

FERRETERÍA "CORREA MUÑOZ"	Manual de Políticas y Procedimientos	
	Área de Inventario	
	Proceso:	Compra, despacho y devolución de mercadería.

OBJETIVO Y ALCANCE

- Disponer de un inventario amplio y variado, de tal manera que, en ningún momento, la bodega quede acumulada o desabastecida de productos para la venta al consumidor.
- Proveer mercadería de alta calidad a la Empresa, utilizando mecanismos eficaces y oportunos para la correcta selección de proveedores y la adquisición de productos a precios asequibles, para posteriormente obtener ingresos por su venta.

RESPONSABLES

- Administrador, Bodeguero, Auxiliar Contable, Cajero/a y Vendedor.

DEFINICIÓN

- "Los inventarios representan los bienes adquiridos para consumo interno, de acuerdo a necesidades, derivadas de las operaciones normales, tomando en cuenta las actividades de la entidad, como también los que sean para la venta y aquellos que se encuentran en forma de materiales o suministros diversos, para ser consumidos en el proceso de producción o prestación de servicios". (Fonseca & Tapia, 2013)

POLÍTICAS

- El administrador debe realizar cotizaciones por lo menos con tres proveedores considerando precio, plazos, cantidad, calidad y tiempo de entrega.
- El bodeguero analizará los saldos del inventario con la existencia física para determinar los productos para el requerimiento de compra.

- Aplicar sanciones y multas según el Reglamento Interno de la Empresa, al personal de bodega ante cualquier faltante de inventarios o sobrantes no justificados.
- El administrador efectuará compras directas al productor, importador o mayorista.
- Realizar pedidos a los distribuidores de manera continua, oportuna y organizada, para mantener el stock mínimo requerido.
- Realizar toma de inventarios físicos trimestralmente de forma aleatoria y, toma de inventarios físicos total a fin de año.
- Seguimiento de la compra hasta la recepción por parte del administrador.
- Aseguramiento de calidad en los productos a través de la inspección por parte del bodeguero al momento de la recepción.
- Las devoluciones de productos se realizaran por algún otro producto similar o diferente pero no de dinero.
- El administrador revisará en forma aleatoria los movimientos de entrada de inventarios, comparando la factura de compra con el comprobante de ingreso del inventario.
- Supervisión permanente del administrador en el almacenamiento y conservación adecuada de los productos.
- Para proceder a la baja de los artículos del inventario en mal estado se debe obtener la autorización del Gerente Propietario.
- El administrador debe verificar la distribución de espacios y personal suficiente para el manejo de inventarios.
- Se deben establecer mínimos y máximos de existencias, de tal forma que éstas se realicen únicamente cuando sea necesario y adquirida en cantidades apropiadas, bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.
- Los diferentes tipos de artículos o líneas de inventario deben ser codificado para permitir una fácil identificación, organización y protección de las existencias.

PROCESO DE COMPRA

Tabla 15: Proceso de Compra

N°	Actividades	Personal
1	Definir las necesidades de productos, mediante la revisión de stock de inventarios físicos y en el sistema.	Bodeguero
2	Comunicar la necesidad al administrador.	Bodeguero
3	Verifica y autorizar la orden de compra.	Administrador
4	Solicitar cotizaciones de los productos con los proveedores	Administrador
5	Analizar condiciones de precio, promoción y tiempo.	Administrador
6	Escoger la mejor oferta y realizar el pedido por correo electrónico o formalizando una cita con el agente vendedor.	Administrador
7	Seguimiento del pedido para verificar condiciones de compra.	Administrador
8	Recibir la mercadería y verificar la autenticidad, calidad y cantidad de acuerdo al pedido.	Bodeguero
9	Incorporar sello de “recibido” en el interior de la factura	Bodeguero
10	Asignar códigos a la mercadería recibida (nueva o existente) y colocar en la factura	Bodeguero
11	Actualizar el kárdex de bodega (solo cantidades)	Bodeguero
12	Colocar la mercadería en las estanterías según los códigos asignados y enviar a contabilidad toda la documentación.	Bodeguero
13	Revisar sellos, validez de las facturas recibidas e ingresar al sistema contable.	Auxiliar Contable
14	Emitir retenciones en la fuente e imprimir comprobante de egreso para emitir el cheque en el plazo establecido.	Auxiliar Contable

Tabla 14: Proceso de Compra (Continuación)

N°	Actividades	Personal
15	Verificar documentación y firma cheque para el proveedor	Gerente
16	Entrega cheque al proveedor y firma comprobante de egreso.	Auxiliar Contable
17	Archiva comprobante de egreso y la documentación de respaldo.	Auxiliar Contable

Fuente: Investigación realizada

PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERIA

Tabla 16: Proceso de Despacho de Mercadería

N°	Actividades	Personal
1	Cliente entrega la factura al Bodeguero	Cliente
2	Verificar fecha actual y sellos de “cancelado” o “crédito en el detalle de factura recibida.	Bodeguero
3	Buscar y preparar la mercadería.	Bodeguero
4	Verificar con el detalle de factura la cantidad recibida y pedida por el cliente, el estado de la mercadería, y entregársela.	Bodeguero
5	Coloca el sello de “despachado por bodega: interna o externa”.	Bodeguero
6	Entregar la factura al cliente	Bodeguero
7	Actualizar el kárdex de bodega (decremento).	Bodeguero

Fuente: Investigación realizada

PROCESO DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERIA

Tabla 17: Proceso de Devolución de Mercadería

N°	Actividades	Personal
1	Se acerca a devolver un producto.	Cliente
2	Verificar el estado físico del producto y la cantidad exacta devuelta, pedir factura de respaldo al cliente.	Vendedor
3	Enviar factura a caja para proceder a anular factura en el sistema informático, emitir nota de crédito con las cantidades correctas e incorporar sello de "anulado" en la factura y sus copias.	Cajero/a
4	Recibir y entregar la mercadería, facturas anuladas y nota de crédito a bodega.	Vendedor
5	Almacenar mercadería, actualiza el kárdex de bodega (incremento) y, envía facturas y nota de crédito a cajas para su respectivo archivo.	Bodeguero
6	Archivar toda la documentación	Cajero/a

Fuente: Investigación realizada

FLUJOGRAMAS

Gráfico 10: Flujograma del Proceso de Compra

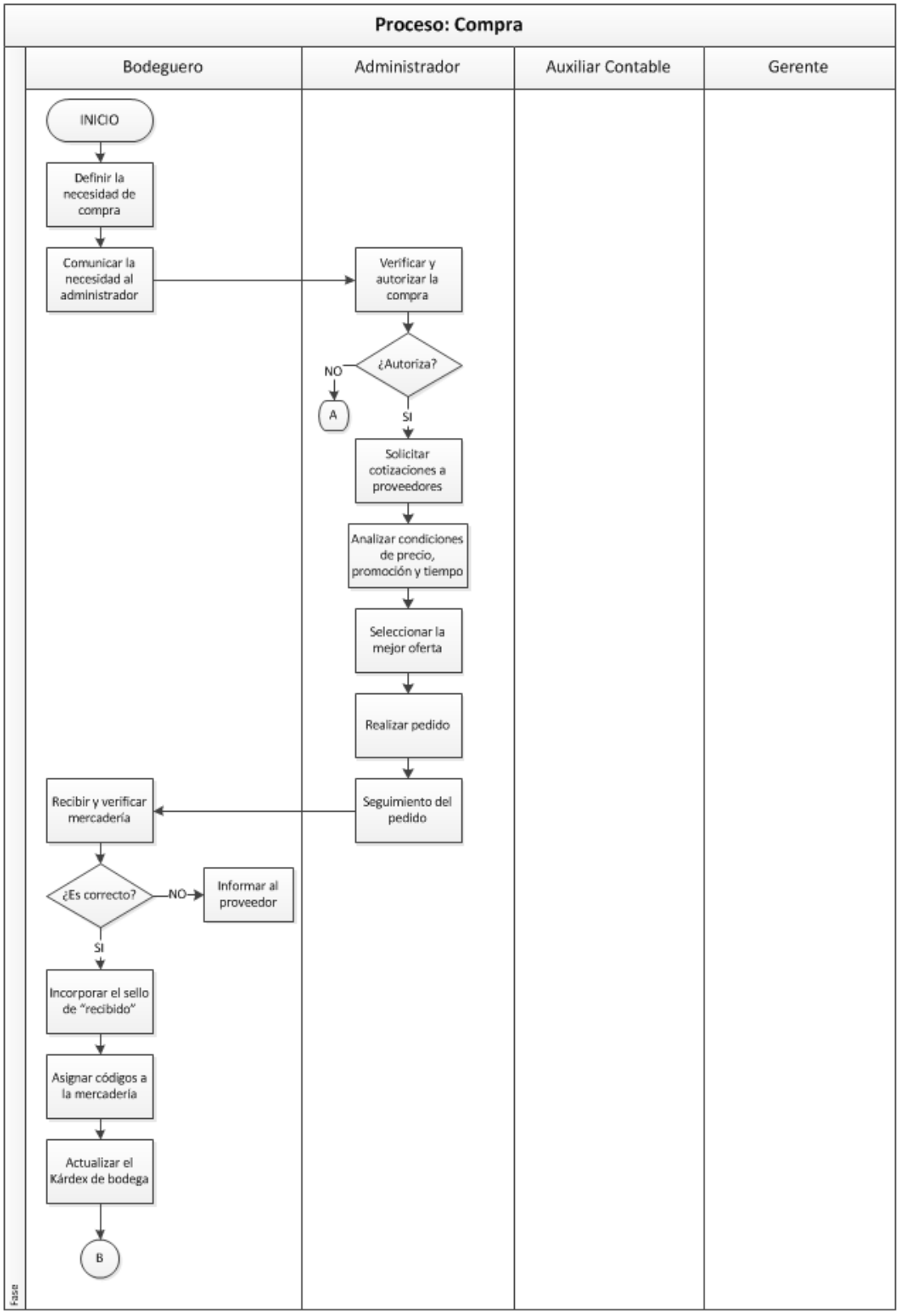
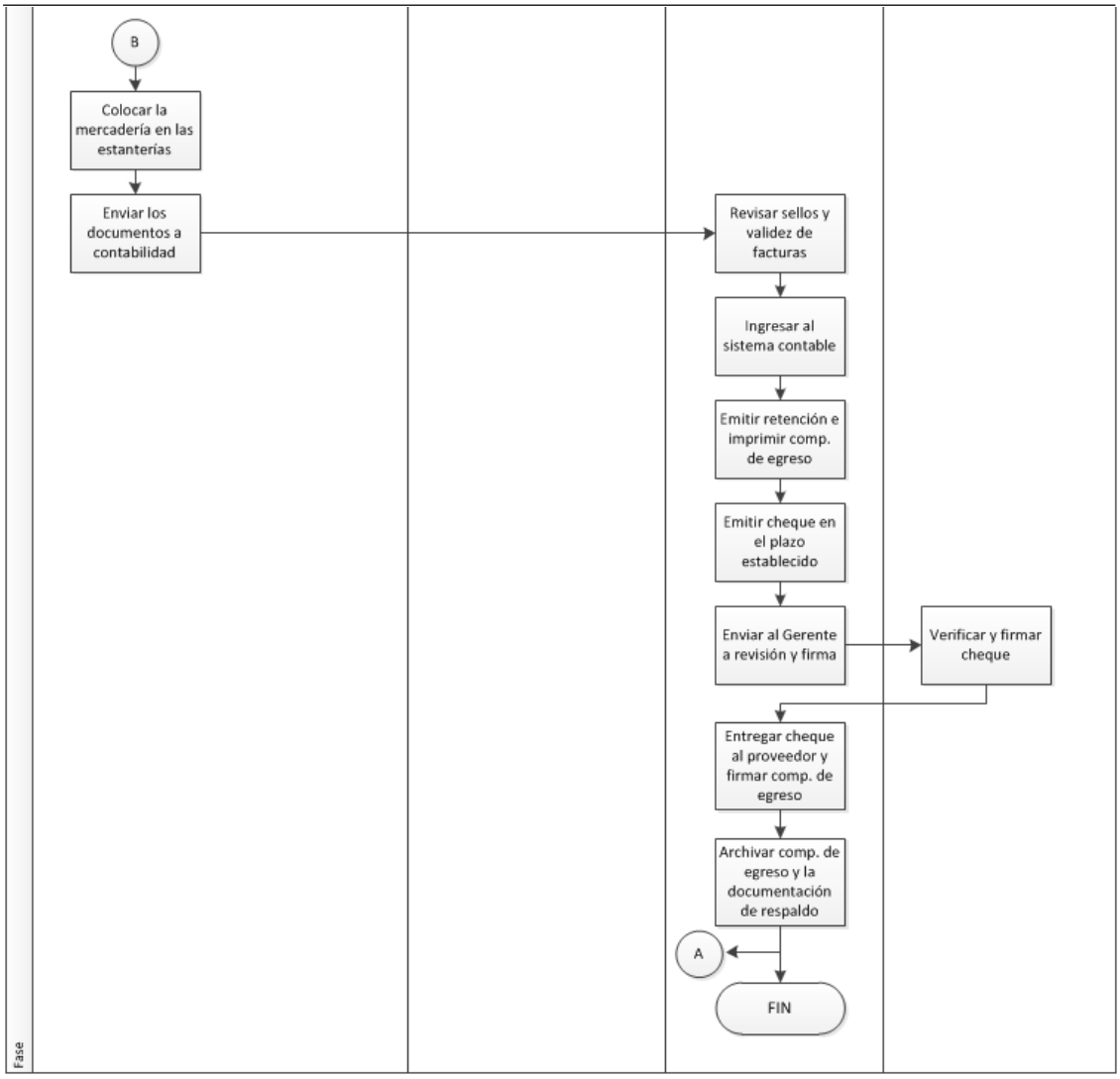
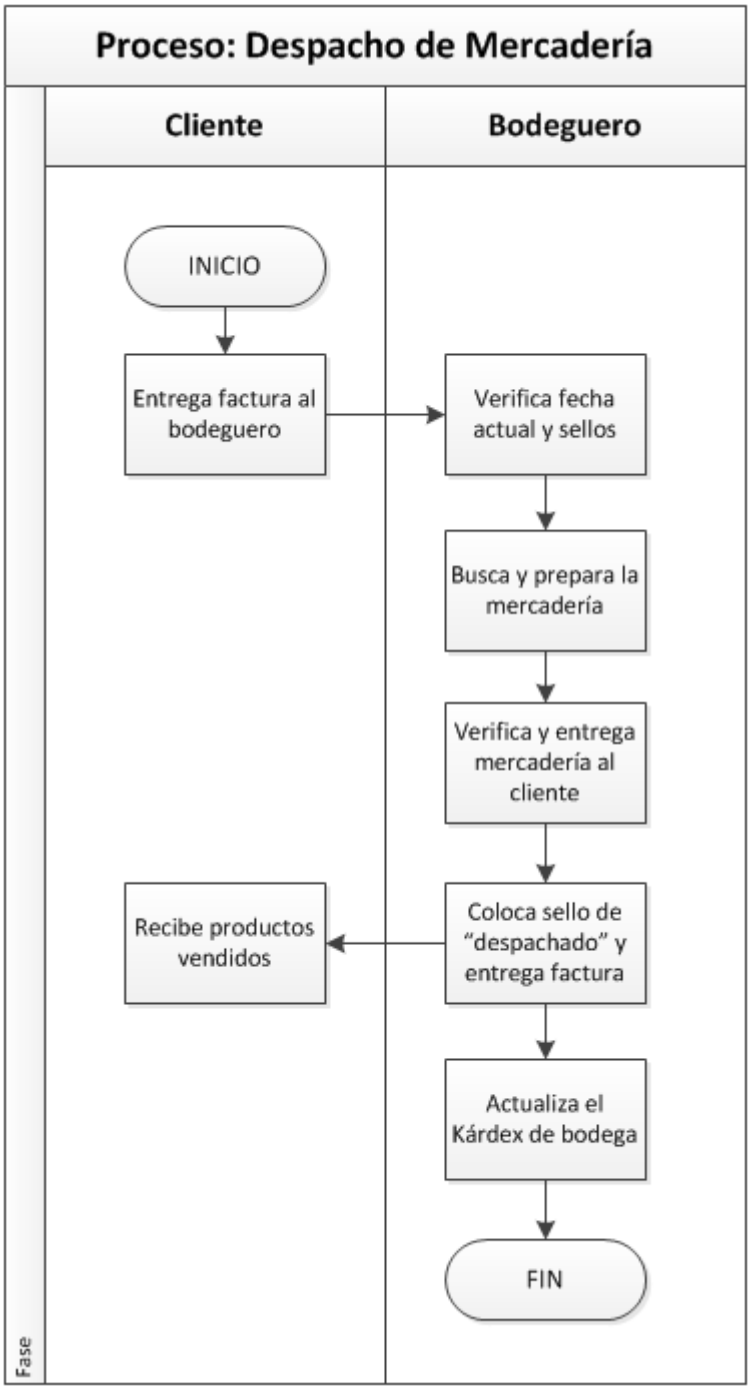


Gráfico 10: Flujograma del Proceso de Compra (Continuación)



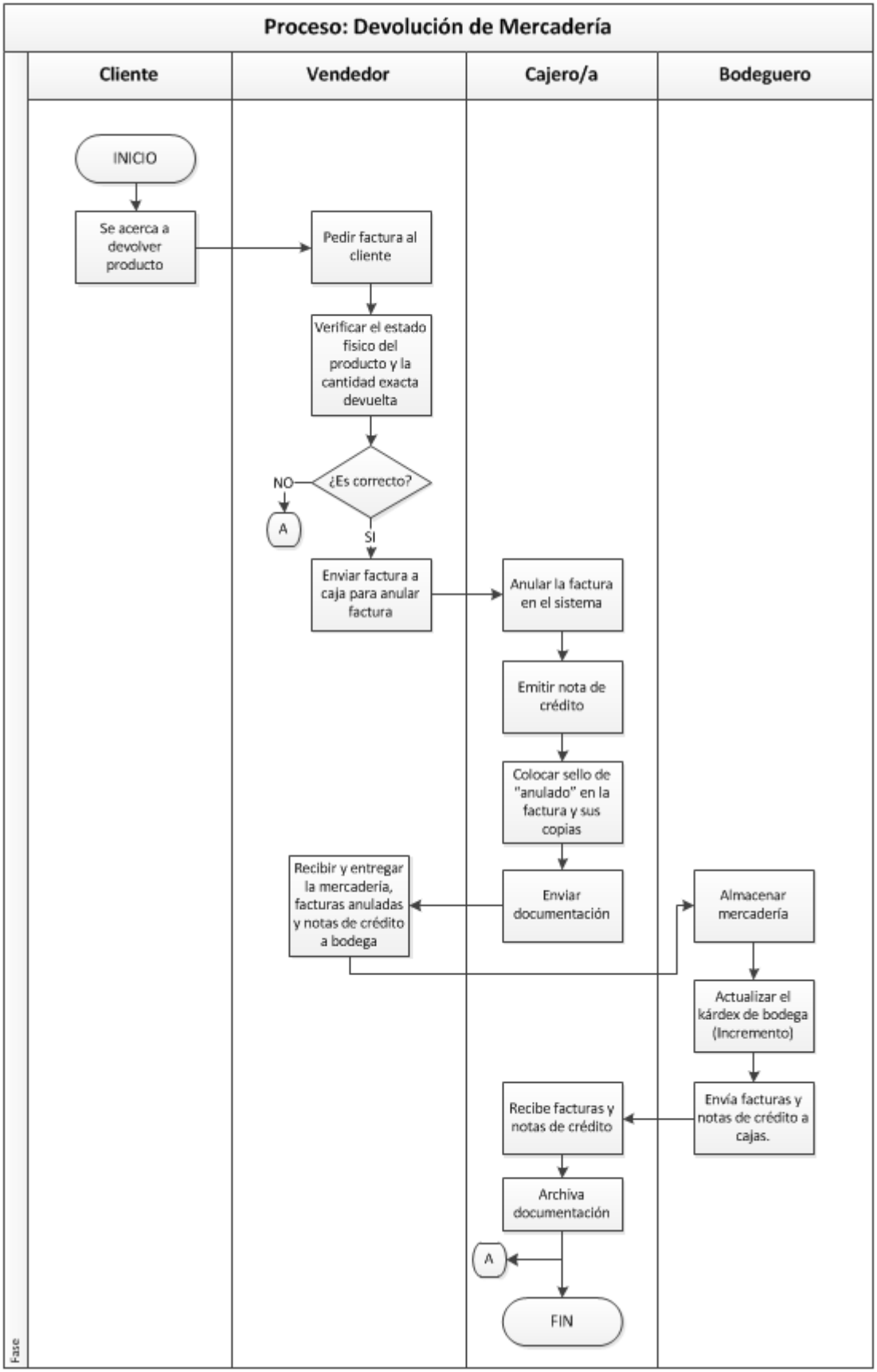
Fuente: Investigación realizada

Gráfico 11: Flujograma del Proceso de Despacho de Mercadería



Fuente: Investigación realizada

Gráfico 12: Flujograma del Proceso de Despacho de Mercadería



Fuente: Investigación realizada

OBJETIVO Y ALCANCE

- Recuperar de manera oportuna, eficaz y eficiente las cuentas pendientes de cobro que provienen de las ventas realizadas a crédito.
- La política de cartera es importante para el desarrollo de una correcta administración de la función de cobro de la empresa y es necesario contar con una estrategia clara y bien definida que permita hacer frente a las posibles causas de un retraso de pago, o cuentas incobrables pero también a tomar acciones concretas a fin de que estas no se repitan.

RESPONSABLES

- Gerente, vendedor

DEFINICIÓN

- "Las cuentas por cobrar representan derechos de cobro que se espera recibir en efectivo. Las cuentas por cobrar representan sumas que adeudan las entidades a una empresa por la venta de productos y servicios. En la mayoría de las entidades comerciales, las cuentas por cobrar normalmente se generan al emitir una factura y enviarla al cliente por correo o de manera electrónica, y el cliente, a su vez, debe liquidarla dentro de un periodo de tiempo establecido que se denomina términos de crédito o términos de pago". (CEPE, 2012)

POLÍTICAS

- El otorgamiento de crédito a clientes debe ser autorizado por la Gerente Propietaria.
- Evaluar oportuna y correctamente a clientes para otorgarles crédito, mediante una solicitud de crédito.
- El auxiliar contable debe archivar en un lugar seguro los archivos y documentos concernientes a los créditos otorgados.

- Todas las cuentas y documentos por cobrar deben tener un registro adecuado y oportuno indicando la fecha, la deuda y los artículos vendidos.
- Cuando se haya vencido el plazo de pago de los clientes, el Administrador debe gestionar el cobro correspondiente de las facturas pendientes.
- El cobro debe realizarse primero por medio de llamadas telefónicas, en caso que el cliente no efectúe el pago se debe proceder a realizarle una visita personal.
- Informar a los clientes las acciones legales que se ejecutarán, en caso de que la deuda no sea cancelada después de los días establecidos.
- Enviar mensualmente estados de cuenta a los clientes con el fin de que ellos conozcan los saldos pendientes de pago.
- Tipos de Cobro y Crédito:
    - Contado: Esta forma de pago se genera cuando el cliente cancela con dinero en efectivo o cheque a la fecha.
    - Cheque posfechado: Esta forma de pago se la recibe siempre y cuando sea un cliente frecuente y con un buen record crediticio.
    - Contado contra entrega: esta forma de pago se lo realiza cuando el cliente es frecuente y solo realiza una llamada para que se le entregue la mercadería y el cliente cancela el valor total en el lugar despachado.
    - Transferencia: Se utiliza para clientes que deseen pagar en esta forma siempre y cuando se compruebe la transferencia antes de despachar la mercadería.
    - Depósitos: Esta forma de pago se la destina a clientes de provincias que solicitan productos y antes de su despacho deberán realizar la cancelación de la respectiva factura.
    - Crédito para clientes nuevos: Será de 8 a 15 días.
    - Crédito de 15 a 30 días: Esta forma de pago es común para clientes que ya tienen registro de crédito con la empresa.
    - Crédito de 60 a 90 días: Es el crédito máximo que se concede dependiendo del monto facturado.

PROCESO

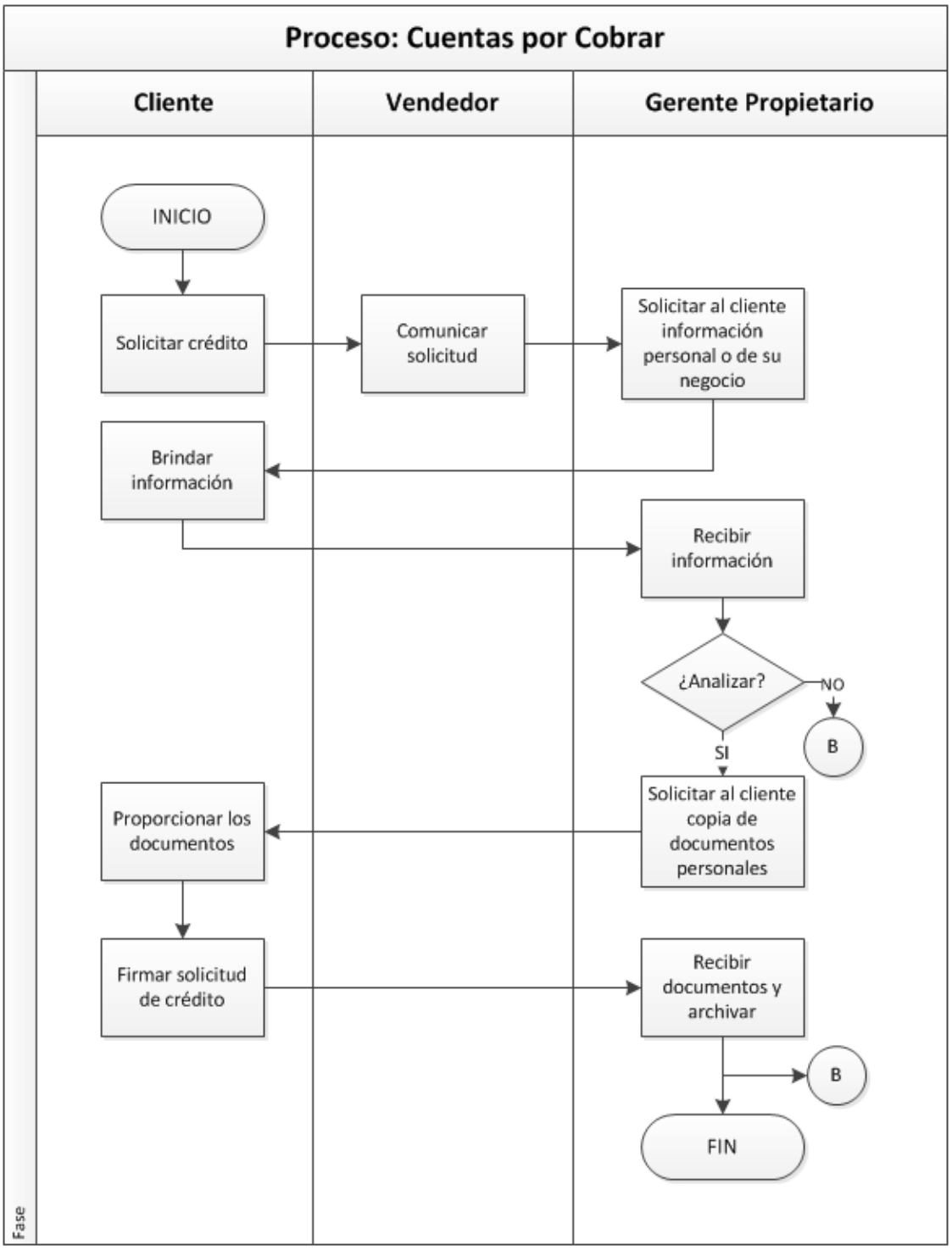
Tabla 18: Proceso de Cuentas por Cobrar

N°	Actividades	Personal
1	Se acerca a solicitar crédito ante el vendedor.	Cliente
2	Comunicar la solicitud al Gerente.	Vendedor
3	Solicitar al cliente su información personal o del negocio, si se trata de una empresa.	Gerente
4	Brindar y entregar la información solicitada.	Cliente
5	Toma decisión. Si rechaza la solicitud se termina el procedimiento, si aprueba el crédito solicita al cliente fotocopia de sus documentos.	Gerente
6	Proporcionar copia de sus documentos.	Cliente
7	Realizar solicitud de crédito	Gerente
8	Firmar solicitud y entregar documentos	Cliente
9	Recibir y archivar documentos.	Gerente

Fuente: Investigación realizada

FLUJOGRAMA

Gráfico 13: Flujograma del Proceso de Cuentas por Cobrar



Fuente: Investigación realizada

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluida la propuesta de un manual de políticas y procedimientos para la Ferretería “Correa Muñoz” cuyo objetivo fundamental es servir como guía para los procesos que se desarrollan en la organización con el fin de mejorar todas las actividades de la empresa, se puede concluir y recomendar lo siguiente:

4.1 Conclusiones

- La Ferretería Correa Muñoz es un negocio familiar, por lo que tiene falencia en los controles.
- Mediante la recopilación de información la empresa no cuenta con un sistema contable por lo que no puede manejar correctamente el inventario y existe el desabastecimiento de productos o el sobre stock de otros lo que no le permite a la empresa brindar una atención adecuada.
- La empresa se encuentra en un alto riesgo de evasión tributaria porque no siempre se emite facturas lo que da lugar a un cierre temporal o definitivo del negocio por parte de los organismos de control como el Servicio de Rentas Interna (SRI).
- El negocio se encuentra ubicado en un lugar estratégico porque es uno de los primeros locales en abrir una distribución de materiales de construcción y ferretería en general en el sector La Magdalena, por ende es bien conocido.
- La observación del desarrollo de las actividades operativas en forma tradicional permite identificar la necesidad de organizar los procesos en forma técnica a través de un manual de políticas y procedimientos que generará beneficios en el funcionamiento de la empresa, excelencia en la calidad de servicio y satisfacción a los clientes, tomando en cuenta siempre la optimización de recursos y la maximización de crecimiento empresarial.

- A través de este trabajo se evidenció la necesidad que tiene la empresa de mejorar todos sus procesos de las distintas áreas, dando lugar a actividades las cuales muchas veces no aportan valor y pueden inclusive afectar la agilidad y flexibilidad de atención. que permitirá disminuir los riesgos de fraude y lograr mayor eficiencia en el servicio ofrecido a los clientes.

- Por último concluimos que al aplicar la propuesta de un manual de políticas y procedimientos para la ferretería "Correa Muñoz" tendrá un cambio favorable en su desempeño evitando el uso inadecuado de tiempo (duplicación de actividades) y materiales (desperdicios) el cual le permitirá tener un impacto positivo y ser una guía para desarrollar una mejor gestión empresarial.

4.2 Recomendaciones

- Para un mejor control la ferretería debe implementar un sistema contable que le ayude a llevar de manera correcta las existencias de los productos, tener una facturación automatizada, para facilitar el registro, manejo, análisis e interpretación de los resultados con el fin de facilitar el logro de los objetivos y metas.

- Aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades que tenga la ferretería para lograr alcanzar los objetivos.

- Se recomienda que la empresa tome en consideración la propuesta del Manual de Políticas y Procedimientos para las áreas más relevantes de la empresa y este sea implementado, ya que servirá de guía y control para la eficiencia de sus operaciones.

- Evaluar, corregir y actualizar periódicamente los Manuales presentados en el trabajo, con el fin de acoplarse a los cambios repentinos que podría presentar cada departamento de la Empresa, para lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos planeados.

- Es importante tomar en cuenta las políticas y controles de la propuesta al momento de aplicar los procesos, con el fin de evitar errores anteriores y que el manual tenga un funcionamiento eficiente para crecer y posicionarse en el mercado.
- El manual de políticas y procedimientos desarrollado en éste documento debe ser difundido dentro de la Ferretería “Correa Muñoz” con el objetivo de dar a conocer a cada uno de los empleados las actividades a realizar de cada proceso significativo permitiendo así un mayor aprendizaje y una solución común a problemas.

BIBLIOGRAFÍA

1. CEPE. (2012). *Guia de Implementación de la Facilitación del Comercio*. Obtenido de http://tfig.itcilo.org/SP/contents/payables-and-receivables.htm

2. Fonseca, J., & Tapia, M. (2013). Diseño de Procedimientos para optimizar el control interno administrativo contable de la empresa Ecucalipto S.A. de la cuidad de guayaquil periodo 2012. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

3. Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en América Latina.* Caracas: Ediciones IESA.

4. IASB. (2009). NIIF para PYMES. En C. d. Contabilidad. Londres: IASB.

5. Mustelier, M. (18 de Marzo de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/administracion-del-efectivo-en-la-empresa/

6. NIC7. (s.f.). *Normas Internaconales de Contabilidad.* Normas Internaconales de Contabilidad.

7. Pugo, R. (2015). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA FERRETERIA ESTACION DE CUMBE.* CUENCA : UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA SEDE CUENCA.

8. Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Maracaibo: Telos, vol. 8, núm 3.

9. Rosero, A. (2012). *PROYECTO DE EXPANSIÓN DE NUEVAS LINEAS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSTRUCCIÓN PARA LA EMPRESA FERRETESA UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO DEL CANTON QUITO EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.* QUITO: UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA.

10. Samaniego, J. (2017). *ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS, OPERATIVAS Y DE CONTROL INTERNO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador .

11. Zaragoza, N. (09 de Junio de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/