



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL
"ENCI"

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DIMACO FERRETERIA DE LA
CIUDAD DE TULCÁN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Administración y Gestión de Empresas E.3

AUTOR: Anderson Javier Pozo Rosero
ASESOR: Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca

IBARRA, MARZO – 2018

Ibarra, 5 de marzo de 2018

Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca
ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.


(f):

Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca

C.C.: 1002100046

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 

Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca

C.C.:1002100046

(f):

.....
C.C.:

(f):

.....
C.C.:

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Anderson Javier Pozo Rosero, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.66 del Instructivo de Trabajo de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI), que en su parte pertinente manifiesta textualmente: "Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la universidad"

Ibarra, 5 de marzo de 2018



f):

Anderson Javier Pozo Rosero

C.C.: 0401531710

AUTORÍA

Yo, Anderson Javier Pozo Rosero portador de la cédula de ciudadanía N° 0401531710, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del autor, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

f): 

Anderson Javier Pozo Rosero

C.C.: 0401531710

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como base referencial la investigación bibliográfica y propositiva, ya que se lo realizó con el afán de diseñar un sistema administrativo para la ferretería DIMACO que se dedica a la venta de materiales de construcción en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi. El presente proyecto dará inicio a una administración por procesos, que es fundamental en una empresa que lleva una administración empírica durante los veinte años que tiene de existencia, la aplicación del presente trabajo permitirá diseñar, implementar y mejorar los procesos existentes, para de manera académica y técnica se le provea de herramientas empresariales que le permita crecer de una forma organizada y responda a las demandas y expectativas de los clientes, se acoplen nuevas medidas o normas de control y que sean gestionados de manera efectiva los recursos disponibles, con el fin de garantizar y contribuir con el desempeño futuro de la organización. El proceso investigativo y la elaboración de la propuesta se fundamentaron en los resultados del estudio diagnóstico que fue realizado en la población de la ciudad de Tulcán, se tomó como beneficiarios directos a los colaboradores y personal administrativo, considerados como los promotores del crecimiento y desarrollo de la empresa; y, como beneficiarios indirectos están los clientes, proveedores e instituciones públicas y privadas que demanden de los servicios y productos de la empresa. El proceso administrativo se planteó de tal forma que se siga los cuatro pilares de la administración, en la planificación se desarrolló un análisis del ambiente externo e interno que permitió elaborar la filosofía empresarial que permita tener objetivos acordes con el desarrollo de la ferretería; en la organización se planteó la estructura organizacional y los procesos que se debe de seguir para minimizar los cuellos de botella en la atención al cliente; en la dirección se propuso un estilo de liderazgo que permita guiar a los diferentes colaboradores y administrativos al cumplimiento de objetivos; y, en el control se estableció un cuadro de mando integral que permita ver el cumplimiento de metas en los cuatro criterios que son: financiero, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje. Los resultados al finalizar esta investigación son bastante alentadores, ya que los colaboradores están de acuerdo en que esta empresa tenga nuevas metas y propósitos encaminados al crecimiento y desarrollo empresarial.

ABSTRACT

The present research work has as reference base the bibliographical and propositive research, since it was done with the desire to design an administrative system for the hardware store DIMACO that is dedicated to the sale of construction materials in the city of Tulcán, province of Carchi. The present project will initiate an administration by processes, that is fundamentals in a company that have an empirical administration during the twenty years that it has of existence, the application of the present work will allow to design, to implement and to improve the existing processes, for academic way and technology will be provided with business tools that allow it to grow in an organized way and respond to the demands and expectations of customers, to couple new measures or control standards and to effectively manage available resources, in order to Ensure and contribute to the future performance of the organization. The research process and the elaboration of the proposal were based on the results of the diagnostic study that was carried out in the city of Tulcán. Direct collaborators and administrative personnel were considered as the promoters of the growth and development of the company; And as indirect beneficiaries are customers, suppliers and public and private institutions that demand the services and products of the company. The administrative process was designed in such a way as to follow the four pillars of the administration, in the planning was developed an analysis of the external and internal environment that allowed to elaborate the business philosophy that allows to have objectives in line with the development of the hardware store; The organization considered the organizational structure and processes that must be followed to minimize bottlenecks in customer service; In the direction proposed a style of leadership that allows to guide to the different collaborators and administrative to the fulfillment of objectives; And, in the control, a balanced scorecard was established that allows to see the fulfillment of goals in the four criteria that are: financial, clients, internal processes and innovation and learning. The results at the end of this research are quite encouraging, since the collaborators agree that this company has new goals and purposes aimed at business growth and development.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres Mónica y Marcelo, por ser prototipos de trabajo, perseverancia, seriedad y solidaridad, por ser partícipes de mis logros y también quienes estuvieron conmigo en momentos difíciles.

A Dimaco Ferretería por ser el negocio que le permitió a mi familia poder llevar un alimento a casa, en donde mis padres fortalecieron su destino y lograron mantener a una familia unida y de igual manera por ser mi escuela en los negocios.

A mis hermanos Juan y Belén por acompañarme en muchos momentos de la vida, compartir alegrías y tristezas.

Anderson

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien guio mis pasos durante los años de estudio superior, brindándome conocimiento y constancia para no desfallecer, y poder cumplir este sueño.

A mi Padre, por ser fuente de sabiduría y por compartir sus experiencias, gracias por enseñarme que en la vida nada es fácil y que todo se logra trabajando con seriedad y optimismo.

A mi Madre, por ser ejemplo de vida amorosa y enseñarme que la unión y comprensión de familia es muy importante, gracias por sus bendiciones de todos los días.

Al Mgs. Jorge Chávez por ser parte de mi formación académica y acompañarme en la elaboración del presente trabajo, gracias por sus consejos, su tiempo y dedicación.

Agradezco a toda mi familia por estar siempre al tanto de mí, a Iván y Olga quienes con su apoyo permitieron que esta meta sea alcanzada.

Anderson

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TEMA:	I
RESUMEN EJECUTIVO	VI
ABSTRACT	VII
DEDICATORIA	VIII
AGRADECIMIENTO.....	IX
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	2
MARCO TEÓRICO	2
1.1 La organización	2
1.2 La empresa.....	3
1.2.1 Definición de empresa.....	3
1.2.2 Clasificación de las empresas.....	3
1.2.2.1 Por su tamaño, número de empleados y ventas anuales	4
1.2.2.2 Por su giro o actividad económica	4
1.2.2.3 Por su finalidad u origen de capital	5
1.2.3 Factores a considerar para la creación de una empresa.....	6
1.2.4 Áreas funcionales de la empresa.....	7
1.2 La administración y el proceso administrativo	10
1.3.1. La planeación.....	11
1.3.1.1 Tipos de planeación.....	12
1.3.1.2 Elementos del plan estratégico.....	13
1.3.1.3 Técnicas de planeación	14
1.3.2 La organización	16
1.3.2.1 El proceso de organización	17
1.3.2.2 Estructuras de organización.....	18

1.3.2.3 Modelos de organización	19
1.3.3 La dirección	22
1.3.3.1 El proceso de dirección.....	22
1.3.3.2 La Toma de decisiones	24
1.3.3.3 Proceso para la toma de decisiones.....	25
1.3.4 El control.....	27
1.3.4.1 El proceso de control.....	28
1.3.4.2 Sistemas de control	29
1.3 Importancia de la administración	32
1.4 Sistema administrativo.....	32
1.5.1 Definición de sistema administrativo	32
1.5.2 Características de sistemas administrativos	34
1.5.3 Elementos de los sistemas administrativos	34
1.6 La Ferretería.....	35
1.6.1 Líneas de productos comercializados en las ferreterías.....	36
CAPÍTULO II	39
DIAGNÓSTICO.....	39
2.1. Antecedentes	39
Actividades económicas de Tulcán	40
Sector de la construcción	41
2.2 Objetivos Diagnósticos	42
2.2.1 Objetivo General.....	42
2.2.2 Objetivos Específicos	42
2.2 Variables del Diagnóstico	42
2.3 Indicadores	43
2.4 Matriz de Relación.....	44
2.5 Mecánica Operativa	45
2.5.1 Población o Universo.....	45
2.5.2 Determinación de la Muestra.....	46

2.5.3 Información Primaria.....	48
2.5.3.1 Encuesta.....	48
2.5.3.2 Entrevista.....	48
2.5.3.3 Observación.....	49
2.5.4 Información Secundaria.....	49
2.6 Tabulación y Análisis de la Información.....	50
2.6.1 Encuesta aplicada a los colaboradores de la Ferretería DIMACO de la ciudad de Tulcán.....	50
2.6.2 Encuesta aplicada a clientes de la Ferretería DIMACO de la ciudad de Tulcán.....	65
2.6.3 Entrevista.....	73
2.7 Matriz F.O.D.A.....	82
2.7.1 Fortalezas.....	82
2.7.2 Oportunidades.....	82
2.7.3 Debilidades.....	82
2.7.4 Amenazas.....	82
2.8 Cruce Estratégico FA, FO, DO, DA.....	83
2.8.1 Estrategia FA.....	83
2.8.2 Estrategia FO.....	83
2.8.3 Estrategia DO.....	84
2.8.4 Estrategia DA.....	84
2.9 Determinación del Problema de Diagnóstico.....	85
CAPÍTULO III.....	86
PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DIMACO FERRETERÍA DE LA CIUDAD DE TULCÁN.....	86
3.1 Análisis PESTE del sector ferretero.....	86
3.1.1 Análisis de entorno político y legal.....	86
3.1.2 Análisis de entorno económico.....	87
3.1.3 Análisis de entorno social.....	87
3.1.4 Análisis de entorno tecnológico.....	88

3.1.5 Análisis de entorno ecológico.....	89
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	89
3.2.1 La amenaza de entrada.....	89
3.2.2 El grado de rivalidad o competidores del sector.....	90
3.2.3 La amenaza de ingreso de productos sustitutos	92
3.2.4 Poder del comprador	92
3.2.5 Poder del proveedor	92
3.3 Filosofía de la empresa	93
3.3.1 Logotipo	94
3.3.2 Eslogan	94
3.3.3 Misión	94
3.3.4 Visión.....	94
3.3.5 Valores	95
3.3.6 Objetivos corporativos	95
3.3.7 Objetivos estratégicos	96
3.3.8 Estrategias.....	96
3.4 Cadena de Valor	97
3.5 Mapa de procesos	99
3.5.1 Manual de Procesos	102
3.6 Estructura organizacional	125
3.6.1 Clasificación de puestos y funciones	125
3.6.2 Manual de funciones.....	126
3.7 Dirección	136
3.7.1 Toma de decisiones.....	136
3.7.2 Motivación.....	137
3.7.3 Comunicación	138
3.7.3.1 Comunicación interna.....	138
3.7.3.2 Comunicación con el cliente.....	140

3.7.4 Liderazgo	140
3.8 Control	142
3.8.1 Metas del Cuadro de Mando Integral	146
3.8.2 Cuadro de Mando Integral	147
3.8.3 Mapa Estratégico.....	153
CONCLUSIONES.....	156
RECOMENDACIONES	157
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	158
1. NOMBRE DEL PROYECTO.....	197
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)	197
3. JUSTIFICACIÓN	200
4. OBJETIVOS	202
4.1. Objetivo General	202
5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	203
5.1. Índice de Contenido	204
CAPÍTULO I	204
6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA	210
6.1. Métodos Generales	210
6.1.1. Método Deductivo	211
6.2. Técnicas	211
6.2.1. Observación	211
6.2.2. Encuesta.....	211
6.2.3. Entrevista.....	211
6.3. Instrumentos	212
6.3.1. Ficha de Observación.....	212
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	215
8. RECURSOS	216
A) Humanos	216
8.1. Financiamiento.....	216
9. FUENTES DE INFORMACIÓN	217

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas según el tamaño, número de empleados	.4
Tabla 2. Existencia de organigrama	50
Tabla 3. Manual de funciones	51
Tabla 5. Quién toma decisiones	52
Tabla 6. Plan de crecimiento de la empresa	53
Tabla 7. Misión y visión	54
Tabla 8. Metas de crecimiento	55
Tabla 9. Cumplimiento de metas	56
Tabla 10. Nivel de educación	57
Tabla 11. Selección del personal	58
Tabla 12. Convocatoria para contratar nuevo personal	59
Tabla 13. Evaluación de desempeño	60
Tabla 14. Frecuencia de las capacitaciones	61
Tabla 15. Áreas de capacitación	62
Tabla 16. Participación en el plan estratégico	63
Tabla 17. Áreas de colaboración	64
Tabla 18. Veces que adquieren productos	65
Tabla 19. Calidad del servicio	66
Tabla 20. Comparación de los precios de productos	67
Tabla 21. Atención de los colaboradores	68
Tabla 22. Disponibilidad de productos	69
Tabla 23. Tiempo en que fue atendido	70
Tabla 24. Calificación de experiencia de compra	71
Tabla 25. Recomendaría la ferretería a otros	72
Tabla 26. Proceso de Toma de Decisiones en la Ferretería DIMACO	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales funciones organizacionales	8
Figura 2. Principales etapas o decisiones del proceso de organización	17
Figura 3. Clasificación de los organigramas	20
Figura 4. Proceso de dirección.....	23
Figura 5. Requerimientos para establecer sistemas de control	29
Figura 6. Elementos de los sistemas administrativos.....	34
Figura 7. Matriz de relación diagnóstica.....	44
Figura 8. Lista de trabajadores registrada en el IESS.....	45
Figura 9. Existencia de organigrama.....	50
Figura 10. Manual de funciones	51
Figura 11. Quién toma decisiones.....	52
Figura 12. Plan de crecimiento de la empresa	53
Figura 13. Misión y visión.....	54
Figura 14. Metas de crecimiento	55
Figura 15. Cumplimiento de metas	56
Figura 16. Nivel de educación.....	57
Figura 17. Selección del personal	58
Figura 18. Convocatoria para contratar nuevo personal	59
Figura 19. Evaluación de desempeño.....	60
Figura 20. Frecuencia de las capacitaciones	61
Figura 21. Áreas de capacitación.....	62
Figura 22. Participación en el plan estratégico.....	63
Figura 23. Áreas de colaboración	64
Figura 24. Veces que adquieren productos	65
Figura 25. Calidad del servicio	66
Figura 26. Comparación de los precios de productos	67
Figura 27. Atención de los colaboradores.....	68

Figura 28. Disponibilidad de productos	69
Figura 29. Tiempo en que fue atendido	70
Figura 30. Calificación de experiencia de compra.....	71
Figura 31. Recomendaría la ferretería a otros	72
Figura 32. Competidores de la Ferretería DIMACO	91
Figura 33. Logotipo de la Ferretería DIMACO.....	94
Figura 34. Cadena de valor de la Ferretería DIMACO.	98
Figura 35. Mapa de procesos Ferretería DIMACO.....	100
Figura 36. Macroproceso	101
Figura 37. Organigrama de la Ferretería DIMACO	125
Figura 38. Competencias del líder empresarial.....	141
Figura 39. Cuadro de Mando Integral de Ferretería DIMACO	150
Figura 40. Semaforización del cuadro de Mando Integral de DIMACO.....	152
Figura 41. Mapa Estratégico de Ferretería DIMACO	155

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. RUC de la Ferretería DIMACO.	161
Anexo 2. Factura Comercial.....	163
Anexo 3. Comprobante de retención.....	164
Anexo 4. Herramientas de comunicación.....	165
Anexo 5. Encuesta dirigida a los colaboradores de DIMACO	169
Anexo 6. Encuesta dirigida a los clientes de DIMACO.....	172
Anexo 7. Reglamento Interno de la Ferretería DIMACO.....	174
Anexo 8. Fotos de la realización de la encuesta a clientes y colaboradores	191
Anexo 9. Fotos de las instalaciones de DIMACO.....	194
Anexo 10. Anteproyecto de investigación	195

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge por la necesidad de diseñar un sistema administrativo para la ferretería DIMACO, esto permitirá reemplazar el sistema de administración tradicional que ha venido teniendo la empresa y proyectarse para continuar con el crecimiento de los últimos años. Para esto la investigación se ha dividido en tres capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capítulo se estableció el marco teórico que representa la bibliografía, los datos e información utilizada para la presente investigación y está en referencia a los tipos de empresa, al proceso de administración en una empresa, el sector ferretero en Tulcán y en el Ecuador.

En el segundo capítulo se plantea un diagnóstico situacional sobre el proceso administrativo dentro de la ferretería DIMACO que fue obtenido por encuestas a los colaboradores, una entrevista al gerente de la ferretería y la determinación de la satisfacción a los clientes que acuden a comprar en ella. Además, se estructura un análisis FODA y el cruce de variables estratégicas, todo esto se lo realizó con la finalidad de obtener el problema diagnóstico.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta, esta se desarrolla en cuatro grandes grupos, en el primero se desarrolla la planificación de la organización, en el segundo se establece la estructura que debe tener la organización junto con sus respectivos procesos, en el tercero se plantea un esquema de dirección y liderazgo dentro de la ferretería, en el cuarto se implementa un sistema de control organizacional a través de un cuadro de mando integral y el mapa estratégico.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se llegaron a obtener para la presente investigación y de esa forma se concluye el tema de estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 LA ORGANIZACIÓN

El autor Lozano (2011), en su libro *Qué es la Ética de la Empresa* define a la organización como un sistema de actividades ordenadas constituida por dos o más individuos que, para que la organización exista deben cooperar de manera recíproca, tomar decisiones y actuar de manera conjunta, mantener buenas relaciones de comunicación y perseguir un objetivo en común.

Una organización se define como “un sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que se desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes” (Magris, Fissore, & Karpow, 2010, pág. 15).

Torres (2014), en su libro *Teoría General de la Administración*, menciona que la sociedad humana está integrada por organizaciones encargadas de brindar bienes o servicios para atender las necesidades de las personas. Por lo tanto, de las organizaciones dependen servicios como los de salud, agua potable, energía eléctrica, seguridad, diversión, alimentación y educación en todos los niveles. Ante esto para poder atender de manera eficiente a todas las expectativas que la sociedad presenta es esencial que las organizaciones estén bien administradas a razón de que gracias a la administración éstas son capaces de hacer uso correcto sus recursos y de conseguir sus objetivos.

Con las definiciones antes mencionadas, se puede concluir que en la actualidad se vive en una sociedad de organizaciones, las mismas que son un elemento esencial, al ser diseñadas para la consecución de objetivos determinados contribuyendo por tanto a satisfacer necesidades, generando fuentes de empleo y dirigidas por su propio sistema de administración.

1.2 LA EMPRESA

1.2.1 Definición de empresa

Münch (2014), en su libro Administración: Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, define a la empresa como “la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y con ello obtener utilidad” (pág. 191)

La empresa se considera como una unidad económico-social constituida por capital, dirección y trabajo, posee una utilidad social de acuerdo a los objetivos del bien común, generando confianza y credibilidad gracias al "capital social" y a la cooperación entre las partes por las que se encuentra integrada como entidad jurídica y es dirigida de manera congruente por los administrativos que conforman la dirección de la empresa (Hernandez, 2012).

Según Magris, Fissore & Karpow (2010), “la empresa es una clase especial de organización” (pág. 15).

De estas definiciones puedo mencionar que una empresa es el inicio de la satisfacción de necesidades, gracias a las empresas se puede construir una sociedad estable en donde las organizaciones generan trabajo y dinamizan la economía en general.

1.2.2 Clasificación de las empresas

Münch (2014), menciona que gracias a los grandes adelantos científicos, tecnológicos y económicos que se han presentado en el actual mundo globalizado, existen muchos criterios de clasificación de las empresas, en este sentido a continuación se señalan las clases de empresas existentes más difundidas; recalcando que esta clasificación se hace con fines de estudio, ya que una empresa puede pertenecer a varias categorías o clases aquí mencionadas; por ejemplo, una empresa privada puede constituirse como sociedad de responsabilidad limitada y ser grande.

1.2.2.1 Por su tamaño, número de empleados y ventas anuales

Los criterios más utilizados para definir el tamaño de una organización son el número de empleados y las ventas anuales como se detalla en la figura 1 que se muestra a continuación:

Tabla 1. Clasificación de las empresas según el tamaño, número de empleados y ventas anuales

Tamaño	Número de empleados	Ventas netas anuales
Micro	1 a 15 empleados	Hasta \$900 000.00
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9 000 000.00
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20 000 000.00
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$ 20 000 000.00

Fuente: (Hernandez, 2012)

1.2.2.2 Por su giro o actividad económica

Según Münch (2014) de acuerdo con la actividad económica la que se dediquen éstas puede ser: industriales, comerciales y de servicios.

a) Industriales

Se las conoce también como empresas de fabricación que convierten materias primas en productos terminados que pueden ser bienes de consumo final o bienes de producción (García A. , 2012).

Estas empresas obtienen materia prima, la transforman y producen bienes para uso o consumo (Münch, 2014).

Las empresas industriales se enfocan en la conversión y creación de productos es aquí donde se investiga la necesidad que va a ser satisfecha y la innovación marca la tendencia a un crecimiento organizacional.

b) Comerciales

Son empresas cuyas funciones principales son el aprovisionamiento y distribución de mercancías para su posterior venta sin previa transformación (Escudero, 2011).

Según Luna (2015) estas organizaciones se dedican a la compraventa, siendo intermediarias entre el fabricante y el cliente.

Este tipo de empresas son parte de la cadena de distribución, su existencia facilita que los productos creados por las industrias sean entregados al consumidor final obteniendo rentabilidad.

c) De servicios

Las empresas de servicios pertenecen al sector terciario dedicadas a realizar actividades empresariales que pongan al alcance del público bienes y servicios provenientes de los sectores primario y secundario (Escudero, Gestión comercial y servicio de atención al cliente, 2011).

García (2012) menciona que su misión es brindar un servicio al público con o sin fines lucrativos y se clasifican según el servicio que suministren.

En las empresas de servicios permiten dar mayor facilidad al cliente, lo que ayudan este tipo de empresas es facilitar el modo de vida, ahorrando tiempo, reduciendo costos y satisfaciendo al usuario por medio de una sensación mas no con un bien.

1.2.2.3 Por su finalidad u origen de capital

Hernández y Rodríguez (2012), señala que por el origen y propiedad de sus recursos las empresas se clasifican en públicas, privadas, transnacionales o mixtas.

Las empresas **públicas** son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su propósito es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada.

Las empresas **privadas** se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares.

Las **transnacionales** son las empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.

Las empresas **mixtas** trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada. (pág. 15)

1.2.3 Factores a considerar para la creación de una empresa

Münch (2014) señala que para la creación y el funcionamiento las empresas necesitan una serie de elementos y recursos que coordinados de manera correcta que impulsarán el cumplimiento de los objetivos empresariales. Los recursos de una empresa son:

Recursos Financieros. Toda organización requiere de una inversión inicial, es decir, del aporte del capital de los socios y del financiamiento necesario para hacer frente a sus operaciones y obligaciones con terceros. Las empresas necesitan obligatoriamente de elementos monetarios para operar.

Los recursos financieros permiten llevar a cabo las operaciones empresariales, es decir la inversión monetaria detalla la capacidad que tiene una organización para cumplir con sus clientes, con sus colaboradores y más que nada buscar un beneficio para sus propietarios.

Recursos Materiales. Constituyen los bienes tangibles que pertenecen a la empresa, es decir, la **materia prima o los insumos** que cumplan las características indispensables para poder obtener productos o servicios de calidad y **la planta y equipo** que constituye un factor indispensable para el éxito o fracaso de la empresa ya que la maquinaria y el equipo es esencial para todo proceso productivo eficiente y con la ayuda de una correcta coordinación y distribución de la planta y todos los recursos disponibles permitirá una organización muy eficiente.

Los recursos materiales permiten llevar a cabo las operaciones por medio del uso de la mano de obra, el lugar de operaciones es fundamental para poder llevar a cabo todas sus acciones y de igual manera para poder ser reconocida en una zona geográfica, de igual manera dependiendo del tipo de organización se debe hacer uso de equipos destinados a optimizar procesos manteniendo calidad.

Recursos Humanos. Es el elemento clave para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en la actualidad es considerado como talento humano que debe poseer los conocimientos, competencias y habilidades requeridas para

desempeñar sus respectivos puestos de trabajo, aunando esfuerzos para lograr el éxito empresarial.

La maquinaria planta y equipo no podrían funcionar si no están activadas por personas es aquí donde el activo más importante es el talento humano ya que a través de las personas las operaciones son llevadas a cabo con una excelente capacitación se puede obtener buenos resultados en cuanto al cumplimiento de objetivos empresariales.

Recursos Tecnológicos. Hacen referencia a los conocimientos, métodos de trabajo, técnicas y procedimientos empleados en las empresas y que pueden ser equipos, fórmulas, patentes, sistemas informáticos cuyo análisis y aprovechamiento optimizan de la tecnología permite optimizar recurso y obtener productos y servicios muy competitivos.

En la era actual la globalización y la innovación marcan tendencias las cuales brindan a las empresas la opción de diferenciarse de las demás a través del uso de medios y recursos tecnológicos lo que les permite legara a mas usuarios y optimizar costos y recursos.

Recursos Administrativos. Son los necesarios para que la empresa funcione, tenga supervivencia en el mercado logrando ser competitiva, en este elemento se encuentran los sistemas administrativos que permiten coordinar y optimizar los demás recursos.

Este tipo de recurso es principal en una organización, en vista de que las decisiones salen por parte de los mismos, este equipo permite fijar el objetivo que por medio de toda la empresa su maquinaria y personal van a cumplir, de igual manera la dirección que mantiene le permitirá llevar a toda la organización a cumplir lo planificado.

1.2.4 Áreas funcionales de la empresa

Amaru (2014) menciona que la empresa consta de ciertas tareas o funciones especializadas que son llevadas a cabo con la finalidad de alcanzar los objetivos

empresariales. Casi todas las empresas poseen estas funciones bajo la coordinación de la dirección general como se puede observar en la figura 1 y se encuentran descritas por varios autores a continuación:

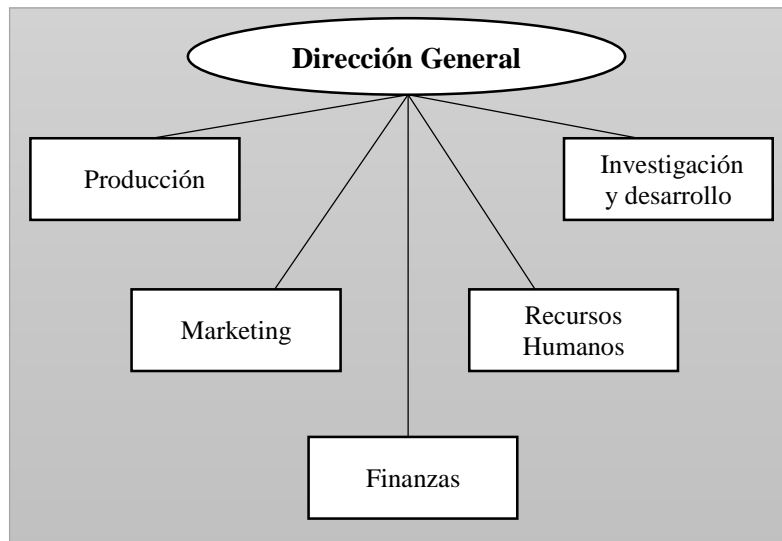


Figura 1. Principales funciones organizacionales

Fuente: (Torres Hernández, 2014)

a) Producción u Operaciones

López (2010) señala que la función de producción además del proceso de transformación incluye también todos los factores productivos y productos obtenidos, las características del entorno y la retroalimentación de la información generada durante la producción.

El área funcional de producción es aquella en la que se obtiene los bienes o servicios, por medio de una serie de actividades definidas en una serie de procesos, es esta función la que genera el valor añadido de la empresa, tratando de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores (Cuatrecasas, 2012).

Es decir, la fase o etapa de producción permite conocer la transformación de un bien o servicio el cual será entregado a un consumidor final el cual percibirá de la calidad del mismo y cumplirá con las expectativas del cliente.

b) Marketing o Mercadotecnia

El marketing sirve para que las empresas establezcan sus objetivos corporativos y competitivos lo que le permitirá determinar las acciones o estrategias para satisfacer al mercado (Rivera & De Garcillán, 2012) .

Según Amaru (2014), la finalidad de esta función es consolidar la relación entre la empresa y su entorno externo específicamente con clientes, usuarios y público en general, a través de publicidad, desarrollo de productos, definición de precios, entre otras.

En cuanto al marketing puedo mencionar que es la unión entre el empresario y el mercado, mediante el conocimiento del mercadeo la empresa conoce las características del consumidor y analiza las posibles alternativas de bienes o servicios que puede ofertar.

c) Finanzas

La función financiera contempla todas las tareas dirigidas a precautelar y utilizar de manera eficaz los recursos financieros de la empresa, incluyendo la toma de decisiones de financiamiento, inversión, buscando mantener grados óptimos de indicadores financieros y la maximización del rendimiento de los accionistas (Torres Hernández, 2014).

Para Rivera y De Garcillán (2012), la función de finanzas tiene a su cargo el dotar de los fondos suficientes para efectuar el proceso de producción y/o comercialización de la empresa, así como también de fijar un precio competitivo a sus productos o servicios.

El área de finanzas desde mi punto de vista es una de las más importantes ya que es aquí donde nace y termina un ciclo de venta o comercialización ya que sus datos son utilizados para generar planes y objetivos; y su cumplimiento permite mejorar y tomar decisiones, del departamento de finanzas se puede entender cuál es la realidad de la empresa y su proyección en cuanto a la asignación de recursos y la rentabilidad que se va a obtener.

d) Recursos Humanos

Se refiere a todas las actividades o tareas involucradas en la gestión de personas o recursos humanos y administración de personal; por lo general esta función está compuesta por actividades como el reclutamiento y la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la motivación, entre otras (Ena & Delgado, 2012).

Lacalle, Caldas y Carrión (2012), mencionan que el área de recursos humanos “es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye, y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa” (pág. 61).

Es decir que el componente interno esencial de una empresa es la persona ya que es ahí en donde recae la responsabilidad de cumplir con las actividades que están encaminadas a completar las metas propuestas por la gerencia.

e) Investigación y Desarrollo (I&D)

Las empresas mediante la función de investigación y desarrollo tienen la posibilidad de convertir la información obtenida por medio del marketing en ideas originales para ser implementadas en los productos y servicios que ofrecen, lo cual incluye la identificación de nueva tecnología y el mejoramiento de procesos productivos que se enfoquen a la minimización de costos (Torres Hernández, 2014).

Según Paz y Echeverry (2011) la función de investigación y desarrollo corresponde al impulso para obtener nuevos productos, está conformado por un personal de científicos y técnicos en busca de conocimiento científico.

Puedo mencionar que la investigación y el desarrollo es la base de la innovación, hay que tomar en cuenta la importancia de los datos para buscar soluciones más acordes a la realidad del mercado y tener la capacidad de crear soluciones específicas.

1.2 LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración es una actividad esencial en cualquier Ricky W. Griffin en su libro Administración (2011) hace referencia a que la administración es el “conjunto de

actividades (incluye planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz” (pág. 5).

Según Münch (2014) la administración consiste en un proceso que permite coordinar recursos en una empresa para lograr la consecución de los objetivos y metas mediante un máximo nivel de productividad, eficiencia y competitividad.

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) definen a la administración como el proceso a través del cual los grupos de individuos logran de forma eficaz conseguir sus metas propuestas. La administración puede ser aplicada a cualquier tipo de organización y pueden ejercerla los gerentes de los diferentes niveles dentro de la empresa.

Por tanto, gracias a la capacidad que poseen los individuos de administrar sin importar cuál sea el tipo de organización, estas pueden utilizar con eficacia sus recursos, mantener un clima laboral adecuado, trabajando en equipo desarrollando el máximo potencial de cada persona y finalmente logrando la consecución de los objetivos establecidos.

De acuerdo con Griffin (2011) la administración contiene cuatro actividades básicas: planeación y toma de decisiones, organización, dirección y control, tal como se muestra describe a continuación.

1.3.1. La planeación

La primera de las funciones administrativas es la planeación que consiste en la especificación del rumbo hacia el cual se encamina la empresa, determinando mediante el análisis del entorno los resultados que se desean conseguir, definiendo estrategias enfocadas al cumplimiento de la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de minimizar riesgos (Münch, 2014).

En su forma más simple según Griffin (2011), planeación significa “establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas” (pág. 8).

Según Amaru (2014) la planeación es considerada como la aplicación del proceso de tomar decisiones que buscan tener resultados o influir en el futuro. En primer lugar, este proceso consiste en determinar los objetivos y las metas que se desean alcanzar, conjuntamente con los medios o recursos necesarios para lograrlos y posteriormente imaginar una situación futura y trabajar para construirla.

La planeación es una actividad esencial para cualquier empresa debido a que gran parte del éxito administrativo está atribuido a la determinación correcta de los resultados esperados, para lo cual se requiere efectuar un análisis minucioso del entorno que permita prever posibles situaciones futuras.

1.3.1.1 Tipos de planeación

Según Chiavenato (2010), la planeación de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se efectúe, con el ámbito de la empresa que comprenda y con el periodo de tiempo que alcance, puede ser:

Estratégica. Es la planeación realizada por el nivel institucional o los altos directivos de la empresa, constituyen la toma de decisiones proyectada a largo plazo y que mira a la empresa como un todo, abarcando la totalidad de sus recursos.

Táctica. Contempla la toma de decisiones que comprenden periodos de tiempo a mediano plazo y que consisten en la interpretación de las decisiones tomadas en la planeación estratégica llevadas a planes concretos ejecutados por los niveles departamentales de la empresa.

Operacional. Esta planeación está enfocada a las operaciones y tareas realizadas en el nivel operacional de la empresa, empezando por lo objetivos establecidos en la planeación táctica y centrándose, por tanto, en el corto plazo y por la amplitud total que implica la ejecución de cada tarea.

Por su parte, Luna (2015) señala la clasificación de la planeación con sus respectivas definiciones:

Estratégica. Es la fase que consiste en la elaboración de planes maestros en los que se plasma del destino de una organización.

Táctica. Este tipo de planeación consiste en una secuencia de pasos o actividades diseñadas para ejecutar planes estratégicos, a diferencia de la estratégica que se dirige a entorno, misión, visión, ésta se enfoca principalmente en las personas y en la acción.

Operativa. Este tipo de planeación está compuesta por procedimientos y acciones que se los ejecutará en niveles organizacionales inferiores.

Los dos autores concuerdan con los tipos de planeación por lo que su aplicación determina el éxito del cumplimiento de la planeación tanto en la visión (estratégica) el complemento con ideas (tácticas) y en el cumplimiento de las tareas que se especifica por parte de los operarios permiten cumplir con el principio de planeación.

1.3.1.2 Elementos del plan estratégico

“El plan estratégico es también conocido como plan maestro o plan de negocios; en él se plasman los elementos del proceso de planeación” (Münch, 2014, pág. 42). En este sentido el autor de la cita precedente menciona que los elementos que forman parte de un plan estratégico son:

Análisis del entorno y externo. Diagnóstico y análisis del ámbito político, económico, social, tecnológico y ecológico de la organización, es importante complementar con variables del mercado como los compradores o consumidores, los proveedores, la competencia.

Filosofía. Grupo de valores, prácticas y creencias que dan sentido, finalidad y rigen a todas las operaciones de la empresa.

Misión. El fin por el cual la empresa tiene su existencia en el mercado.

Visión. Define la proyección de la empresa a futuro, en base a las acciones concretas que ejecute en el presente.

Objetivos estratégicos. Constituyen los fines o resultados que la empresa busca alcanzar en un tiempo específico, determinados de manera cuantitativa y medible.

Estrategias. Son los medios o cursos de acción relacionados con la misión y visión empleados para lograr los objetivos planteados por la organización, tratando de buscar ventajas competitivas.

Según Blandez (2014) el grado de complejidad de los planes estratégicos, pueden contener los siguientes elementos:

Misión. Se la debe definir con la finalidad de definir el propósito de la organización.

Visión. Consiste en determinar hacia donde se quiere llevar a la empresa.

Análisis de la situación actual. Se procede a elaborar un diagnóstico de las oportunidades y amenazas por las que se ve afectada la empresa.

Estrategias. Se las plantea con el objetivo de responder a cómo la empresa va alcanzar los objetivos propuestos.

Plan de acción. Definidos en la presentación de tareas detallando responsables, plazos de ejecución y especificando recursos.

Comprendiendo la clasificación de un formato de tipo de planeación estratégico los indicadores que se utilizan son los suficientes para su creación ya que determina el rumbo que una organización debe seguir tomado siempre en cuenta la filosofía de la empresa y los resultados que esperan alcanzar.

1.3.1.3 Técnicas de planeación

Münch (2014) señala que las técnicas de planeación pueden utilizarse durante todas las etapas del proceso administrativo específicamente el momento de tomar decisiones.

Las herramientas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general o corporativo y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización (págs. 43-44)

- 1. Análisis FODA.** El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- **Fortalezas.** Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.

- **Oportunidades.** Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.

Debilidades. Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.

- **Amenazas.** Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

2. **Gráficas de Gantt.** Son gráficas de barras en las que se indica de manera clara tareas a desarrollarse en una empresa o proyecto especificando un determinado tiempo, en esta grafica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad, conforme avanza el proyecto se señalan con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado.

Para Blandez (2014) las herramientas de planeación están enfocadas al control de tiempos para la eficiente ejecución de los proyectos o tareas de las organizaciones durante la ejecución de las fases administrativas, estos son:

Los sistemas como CPM (Método de ruta crítica). El CPM es una técnica que permite realizar estimaciones de tiempo para las actividades de un determinado proyecto permitiendo determinar las actividades que limitan la realización del proyecto, es decir, que se encuentran dentro de la ruta crítica siendo aquellas que tienen incidencia directa en la duración del proyecto.

Evaluación y revisión de programas PERT. Esta herramienta también es conocida como análisis de la red PERT que consiste en una gráfica de flujos que muestra las actividades requeridas para terminar un proyecto de manera secuencial y especificando tiempo o costos que conlleva cada una de estas actividades.

Como se señala anteriormente la planeación es definida por diversos autores, de manera general en el presente proyecto se define como planeación a la fase administrativa en la que se determina misión, visión, objetivos y estrategias, plasmadas en un plan estratégico.

También se presenta herramientas o técnicas que son utilizadas en la planeación y que Münch las señala a manera de herramientas prácticas que se enfocan a la planeación de tareas o actividades que indicaran como desarrollarlas de manera clara; mientras que Blandez señala herramientas de planeación para las cuales el tiempo sea lo más importante y lo que requiera mayor control sin que se presenten variaciones de lo planeado.

Por tanto, la planeación es una actividad esencial para cualquier empresa debido a que gran parte del éxito administrativo está atribuido a la determinación correcta de los resultados esperados, para lo cual se requiere efectuar un análisis minucioso del entorno que permita prever posibles situaciones futuras.

1.3.2 La organización

Luego de que un gerente ha determinado metas y desarrollado un plan viable para la consecución de las mismas, la siguiente función administrativa es organizar a las personas y los demás recursos necesarios para realizar el plan. En este contexto, la organización incluye la delegación de funciones de las diferentes personas y los recursos necesarios para la ejecución de las actividades planeadas en la empresa (Griffin, Administración, 2011).

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (Münch, 2014, pág. 61).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede concluir que una vez que se ha determinado los objetivos por obtener en la realización de la etapa de planeación, posteriormente es necesario establecer qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible mediante la fase de la organización.

1.3.2.1 El proceso de organización

Según Amaru (2014) la fase de organización consiste en distribuir el trabajo y cargar responsabilidades y autoridad a las personas y las principales etapas para efectuar la organización son las que se muestran en la figura 2.

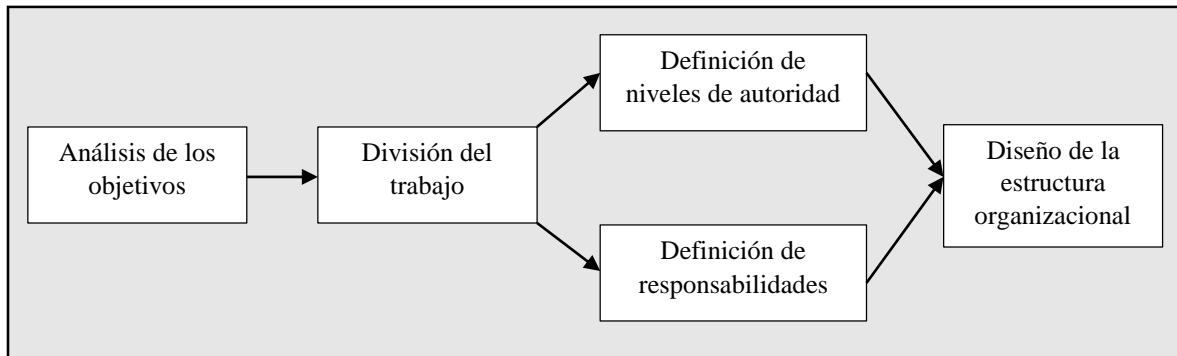


Figura 2. Principales etapas o decisiones del proceso de organización

Fuente: (Torres Hernández, 2014)

Por su parte, Münch (2014) señala que el proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

- **División del trabajo.** Consiste en delegar funciones para alcanzar una mayor eficiencia en el desempeño del trabajo, incluye la jerarquización por grado de importancia y mando y la departamentalización por áreas cuyas funciones o actividades son similares.
 1. **Describir procesos** es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos o funciones principales que se desempeñan en la organización
 2. **Definir funciones** más importantes
 3. **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo a los macroprocesos.
 4. **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
 5. **Definir los microprocesos** organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa

- **Coordinación.** Se efectúa por medio de líneas de comunicación que sincronicen las actividades, los recursos, con las personas adecuadas y en armonía con el objetivo que persigue la empresa.

Consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicados, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad (pág. 61)

1.3.2.2 Estructuras de organización

Robbins & Coulter (2014), señalan que existen varias estructuras de organización de acuerdo con los requerimientos y características de cada empresa y que se las puede aplicar en la estructuración de departamentos o áreas, las más usuales son:

Funcional. Consiste en la agrupación actividades semejantes de los puestos de trabajo de acuerdo con la función, logrando con esto eficiencia al agrupar individuos con capacidades, habilidad y competencias semejantes.

Geográfica. Se emplea cuando las áreas de la empresa se encuentran en tramos distantes o cuando las operaciones están dispersas en departamentos grandes y diferentes, de esta manera se puede brindar atención a clientes de sector lejanos tan pronto como surja la necesidad.

Por productos. En este caso la departamentalización se la efectúa en función de las líneas de productos que existen en la empresa, la ventaja que se obtiene al aplicar este modelo organizacional es la especialización en productos y servicios específicos.

Por procesos. Se da cuando en la empresa existen procesos que son indispensables en la fabricación del producto o la prestación del servicio, proporcionando un flujo o secuencia de actividades laborales de forma más eficiente.

Por clientes. Se establece departamentos de acuerdo con los clientes que poseen necesidades comunes y que pueden ser atendidas por especialistas de manera inmediata, son utilizados generalmente en organizaciones de servicios.

1.3.2.3 Modelos de organización

Para Münch (2014) los modelos de organización corresponden a los diversos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden establecer en una empresa. La determinación del modelo de organización más adecuado está relacionada con el tipo de empresa y las características siendo los más comunes los siguientes tipos de sistemas organizacionales:

Lineal o militar. En este caso la autoridad se ejerce de manera directa desde un nivel jerárquico superior a un nivel jerárquico inferior, concentrándose el mando en una sola persona responsable de tomar las decisiones.

Líneo-funcional. Este modelo de organización se ejecuta de manera común en casi todas las empresas, consiste en agrupar las funciones según las áreas funcionales de la empresa que se mencionaron anteriormente.

Personal o de staff. Se la utiliza debido a la necesidad de contratar personas capacitadas y especializadas que pueden brindar asesoría e información experta a los departamentos de línea o directores de las diferentes áreas. Por ejemplo, cuando un asesor jurídico brinda asesoría a un director financiero, dicho asesor ejerce autoridad de staff sobre el jefe financiero.

Comité o de equipo. Las organizaciones cuentan con grupos de personas que se han reunido con los objetivos de aportar esfuerzo y cumplir los objetivos que se les han encomendado en los eventos, actividades en los que actúan.

Según (Torres Hernández, 2014) el modelo organizacional constituye un grupo de características que definen la estructura organizacional, existen dos modelos principales:

El mecanicista. En este caso existe un cumplimiento rígido y estandarizado de normas, reglas y procedimientos, con una autoridad centralizada y especialización de tareas.

El orgánico. Modelo en el que la jerarquía y la especialización son de menor importancia, la comunicación informal predomina al igual que un liderazgo democrático en el que se considere la iniciativa de los empleados.

1.3.2.4 Herramientas de organización

Münch (2014) señala que las técnicas utilizadas en el proceso de organización dependen de las necesidades de la empresa y las que más utilizadas son las que se describen a continuación:

Organigramas. Son representaciones gráficas de la estructura formal de la empresa, es decir, se señalan las áreas funcionales, los niveles jerárquicos, las interrelaciones y las líneas de autoridad, pueden ser de diversos tipos como se muestra en la figura 3 que se presenta a continuación:

Vertical. Los niveles jerárquicos están establecidos de arriba hacia abajo.

Horizontal. Los niveles jerárquicos se encuentran determinados de izquierda a derecha.

Circular. Los niveles jerárquicos se señalan desde el centro hacia el contorno.

Mixto. Se maneja por motivos de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

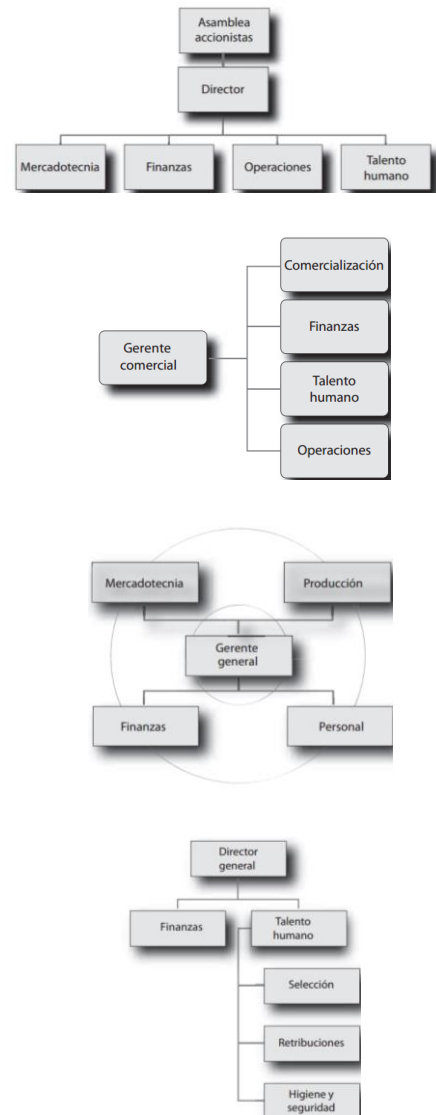


Figura 3. Clasificación de los organigramas
Fuente: (Münch, 2014)

Manuales. Son documentos guías que proporcionan los procesos o la información necesaria para desempeñar actividades, promoviendo la eficiencia de los empleados, mejorando sistemas, procesos y operaciones, pueden ser manuales de políticas, de procedimientos, de funciones, de técnicas, entre otros.

Flujogramas. Los diagramas de proceso o flujogramas constituyen representaciones gráficas de las secuencias de actividades o pasos para ejecutar determinadas operaciones o funciones. En los diagramas de flujo se manejan varios símbolos para que indican determinados procesos.

De acuerdo con Bernal y Sierra (2011) menciona que las siguientes herramientas son usadas para llevar a cabo la función organizacional:

Diagramas organizacionales. Es la representación gráfica de cómo está organizada la empresa en lo que respecta a niveles jerárquicos, línea de autoridad, su objetivo es identificar de forma clara y sencilla los elementos que constituyen la empresa.

Cuadro de distribución del trabajo o de actividades. Permite analizar las actividades que se desempeñan en un departamento o en un área con la finalidad de distribuir adecuadamente las cargas de trabajo, eliminando con esto tiempos ociosos, evitando fugas de responsabilidad e ineficiencia.

Análisis de puestos. Consiste en distribuir de manera minuciosa las funciones tanto genéricas como específicas que se desempeñan en un área de trabajo determinada (puesto), así como los conocimientos, características y aptitudes, es decir, los requisitos que debe poseer el personal a cubrir el puesto de trabajo.

Los autores mencionados señalan a la fase de organización como el proceso que consiste en la delegación de tareas a sus respectivos responsables, estableciendo niveles de autoridad o jerarquía que permitan un control y eficiente logro de los objetivos planeados.

De acuerdo a Münch (2010) existen varios modelos organizacionales que se pueden establecer en una empresa, en cambio para el autor Amaru (2009) todos

estos modelos están consolidados básicamente en dos principales que son el mecanicista y el orgánico, de igual forma según el autor que se revise se presentan diversas herramientas de organización pero todos concuerdan en que para poder elegir una estructura, modelo y herramienta de planeación es indispensable analizar la más adecuada según el tipo de empresa, las características y necesidades de cada organización.

1.3.3 La dirección

Hernández y Rodríguez Sergio y Palafox de Anda Gustavo en su libro Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (2012), considera que la dirección dentro del proceso administrativo como la destreza de acuerdo a su grado de responsabilidad que todos los ejecutivos concernientes a niveles jerárquicos deben tener para alcanzar los objetivos planeados con eficiencia, eficacia y efectividad.

El autor Reyes (2013) definen a la dirección como el “elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad” (pág. 384).

En resumen y acorde con los autores antes mencionados se considera a la dirección como una fase importante dentro del proceso administrativo y que debido a su cercana relación con la habilidad de liderazgo se ha convertido en la base del éxito de las empresas en el mundo actual, considerando que el dirigir es la labor de un líder que con el manejo de varias técnicas de liderazgo consiga influir en los seres humanos, utilice técnicas de motivación y mediante una buena comunicación guíe a sus seguidores al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, sin considerar los intereses particulares de cada uno de ellos.

1.3.3.1 El proceso de dirección

Los autores Koontz et al. (2012) mencionan que la dirección comprende los elementos que se encuentran en la figura 4 que se presenta a continuación:

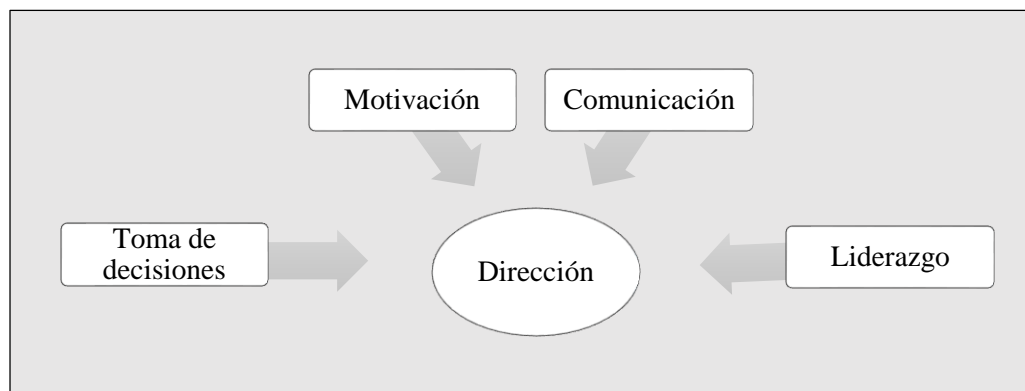


Figura 4. Proceso de dirección

Fuente: Koontz et al. (2012)

Toma de decisiones. Requiere la elección de la alternativa óptima de entre una serie de alternativas presentadas, es de gran importancia porque de las decisiones depende el rumbo de la empresa.

Motivación. Es un término que se lo utiliza para asociar con cualquier tipo de anhelos, impulsos, necesidades, es decir, un gerente motiva a sus empleados cuando satisface dichos anhelos y los llevan a tener comportamientos deseados.

Comunicación. Tiene mucha importancia dentro de la función de dirigir y se refiere a transmitir información de un emisor a un receptor, pero consiste en que el mensaje sea transmitido correctamente y exista una retroalimentación.

Liderazgo. Consiste en tener seguidores, cuando una persona logra que las personas lo sigan se lo considera un líder, se puede definir al liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas planteadas.

Münch (2014), presenta las siguientes definiciones de los elementos que constan en el proceso de dirección:

Toma de decisiones. Es consustancial al trabajo directivo, pues quien dirige una empresa es el encargado de elegir entre varias alternativas, aprovechando oportunidades, solucionando problemas, elegir un camino entre otros posibles; para lo cual se requiere un adecuado proceso.

Comunicación. Es un proceso que comienza cuando surge un emisor con la necesidad de transmitir algo a un receptor mediante un canal de comunicación.

Motivación. Es todo aquello que hace fluir, es todo lo que lleva a actuar de modo que se pueda alcanzar un determinado objetivo incluye lo que a los trabajadores les haga sentir bien, les genere placer y disfrute.

Liderazgo. El liderazgo consiste en tener seguidores, cuando una persona logra que las personas lo sigan se lo considera un líder, se puede definir al liderazgo como el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas planteadas.

1.3.3.2 La Toma de decisiones

Los autores Hellriegel et al. (2012) señalan en la vida cotidiana de los altos directivos se aborda cuestiones que requieren de tomar decisiones que luego tendrán consecuencias ya sea en el largo como en el corto plazo. Los administradores efectivos acuden a numerosas competencias gerenciales que les ayuda a tomar decisiones e implementarlas. En este contexto, al momento de tomar decisiones pueden presentarse tres condiciones: **certidumbre**, es cuando resulta más fácil porque quien toma la decisión está al tanto del problema sabe cuáles son las soluciones alternativas y los resultados que obtendrá al aplicar cada una de éstas; **riesgo**, se presenta cuando la persona puede definir el problema y establece la probabilidad de que se presenten tales alternativas y los probables resultados que podrían ocurrir en beneficio o perjuicio; **incertidumbre**, que se da en el momento en que resulta imposible para la persona adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas al no contar con la información necesaria.

Es decir que la toma de decisiones nace en la propiedad de información es aquí donde nace las decisiones acertadas, que permiten mejorar el rumbo de una organización, una buena decisión es la garantía del éxito empresarial.

1.3.3.3 Proceso para la toma de decisiones

Todos los gerentes sin importar el nivel jerárquico al cual pertenezcan toman decisiones a menudo para lo cual Robbins y Coulter (2014), señalan ocho pasos indispensables que se debe seguir para un proceso racional de toma de decisiones:

- **Paso 1: Identificación del problema.** Consiste en una tarea no muy fácil para muchos de los directivos, requiere un análisis minucioso para reconocer el verdadero obstáculo o dificultad que impide la consecución del objetivo.
- **Paso 2: Identificación de los criterios de decisión.** Es necesario determinar los parámetros que definen los factores relevantes para buscar la solución al problema.
- **Paso 3: Ponderación de los criterios.** Medir el grado de importancia que tienen los criterios que fueron elegidos como relevantes, una manera fácil consistiría en dar al criterio más importante un valor de 10 y luego ponderar el resto utilizando ese estándar.
- **Paso 4: Desarrollo de las alternativas.** Se procede a realizar una lista de todas las posibles soluciones para resolver el problema.
- **Paso 5: Análisis de las alternativas.** Consiste en efectuar una evaluación de las alternativas de solución de manera individual utilizando los criterios de ponderación, lo cual permitirá obtener las mejores opciones.
- **Paso 6: Selección de una alternativa.** Para lo cual se debe elegir la alternativa que obtuvo el puntaje más alto en el paso anterior.
- **Paso 7: Implementación de la alternativa.** En este paso la alternativa elegida ya es puesta en práctica para lo cual lo primero que se debe efectuar es la socialización a todas las posibles personas que se encuentren inmersas o que se vean de un modo y otro afectadas por el ella y obtener su compromiso al respecto; incluso es necesario evaluar los efectos o cambios a largo plazo que puedan darse al implementar dicha alternativa.
- **Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión.** Culmina con la evaluación del resultado obtenido, es decir, si se logró resolver el problema de manera eficiente caso contrario hacer la retroalimentación respectiva

para detectar los errores y el último caso volver a reiniciar todo el proceso.
(pág. 162)

De acuerdo con Münch (2014) para efectuar un proceso lógico y racional de la toma de decisiones se debe efectuar los siguientes cinco pasos:

- **Definición del problema.** De una correcta definición del problema depende el planteamiento de alternativas adecuadas de solución, es importante definir causas y efector del problema, basándose en información fidedigna y oportuna.
- **Determinación de alternativas.** Una vez que se han detectado las causas del problema es posible plantear la alternativa de solución óptima, que es aquella que se enfoca a solucionar las causas que originan el problema o la situación que se desea resolver.
- **Selección y Evaluación de alternativas.** Cuando se han identificado varias alternativas se elige la óptima de acuerdo con el costo-beneficio.
- **Implantación.** Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla.
- **Evaluación de resultados.** Se procede a efectuar un seguimiento de los resultados, para lo cual puede elaborarse un programa de acción. (pág. 107)

En lo que respecta al proceso de dirección los autores Koontz et al. (2012) y (Münch, 2014) señalan que comprende de elementos esenciales que son la toma de decisiones por medio de la cual se elige la alternativa óptima para dar solución a los problemas que interrumpen la consecución de objetivos. Mediante la comunicación con la que se difunda la información necesaria para establecer planes y tomar decisiones. A través de la motivación se logra obtener el compromiso de todo el personal para con la empresa. Por último, el liderazgo que permite guiar a los grupos de personas hacia la meta planteada.

La toma de decisiones requiere adoptar una serie de pasos dependiendo del autor el número de pasos y la manera de elegir la alternativa de solución difiere como en el caso de los autores Robbins y Coulter (2014) y Münch (2014) quienes el mismo

proceso de toma de decisión lo plantean en cinco y ocho pasos respectivamente, por tanto, se concluye que para alcanzar el éxito empresarial lo importante es contar con un proceso óptimo que se adapte a la realidad de la empresa pero que no disminuya su eficiencia al momento de ser aplicado en decisiones diarias que tienen gran incidencia en el logro de la meta de la organización.

Comprendido el concepto de toma de decisiones se puede entender que para una opinión acertada existen varias alternativas de viabilidad, la elección más acertada puede constituir como una experiencia o un conocimiento técnico los cuales pueden favorecer en la elección de la mejor ruta a seguir.

1.3.4 El control

Íntimamente relacionado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo por medio de la cual se efectúa la evaluación de los resultados que se han obtenido en concordancia con los que se habían determinado en la fase de planeación, con la finalidad de corregir desviaciones y aplicar actividades de mejora continua. En este sentido se puede decir que un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa (Münch, 2014).

Mientras que Griffin en su libro Administración (2011), menciona que el control es “la regulación de las actividades organizacionales para que algún elemento enfocado del desempeño permanezca dentro de los límites organizacionales, en forma tal que facilite el alcance de las metas” (pág. 646).

Es decir, el control es el final del proceso administrativo aquí se puede controlar el cumplimiento de lo planificado, si los recursos fueron utilizados en su totalidad, o si las técnicas de organización fueron las acertadas; gracias al control podemos obtener conclusiones y recomendaciones que pueden ser aplicadas en un siguiente periodo, de igual manera el control nos ayudara a tomar decisiones que permita la maximización de recurso y la disminución de costos.

1.3.4.1 El proceso de control

Koontz et al. (2012) Encontraron que el proceso básico de control que puede ser aplicado en cualquier tipo de empresas y para lo que sea que se quiera controlar consta de tres pasos:

Paso 1: Establecer estándares. Por lo general los planes son los criterios que los administradores deben evaluar, pero debido a la complejidad de estos, lo ideal es establecer criterios especiales para evaluar el desempeño, entre los que se encuentran las metas y objetivos medibles y verificables de los que se puede obtener un indicio de cómo se están efectuando los planes programados.

Paso 2: Medición del desempeño. Consiste en medir el desempeño real alcanzado en base a los estándares programados, aunque lo ideal sería que se puede detectar o predecir las posibles desviaciones y evitarlas mediante acciones apropiadas; sin embargo, ante la carencia de tal capacidad éstas deben ser descubiertas lo más pronto como posible.

Paso 3: Corrección de desviaciones. En este punto se ve reflejada la función de control dentro del sistema administrativo y se puede hacerlo relación con las demás funciones administrativas, a través de las cuales se puede corregir las desviaciones pudiendo ser al modificar los planes o metas, a partir de una mejor dirección que incluya una mejor explicación de tareas, al ejercer la función de organización al reasignar nuevas tareas al personal o distribuirlo de manera diferente o la asignación de personal adicional, entre otras. (pág. 496)

De acuerdo con Münch (2014) el proceso de control comprende los siguientes pasos:

Paso 1: Establecimiento de estándares e Indicadores. El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

Paso 2: Medición y detección de desviaciones. Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de

acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función se utilizan primordialmente los sistemas de información, por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida, que mida realmente el fenómeno que intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados).

Paso 3: Corrección. Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.

Paso 4: Retroalimentación. A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema. (págs. 121-122)

El proceso de control determina los diferentes movimientos que se debe hacer para llevar a cabo de manera exitosa el proceso de control, en el cual se evalúa el cumplimiento de todo el proceso administrativo

1.3.4.2 Sistemas de control

Münch (2014) señala que para los sistemas de control se requiere realizar los pasos que se encuentran especificados en la figura 5:

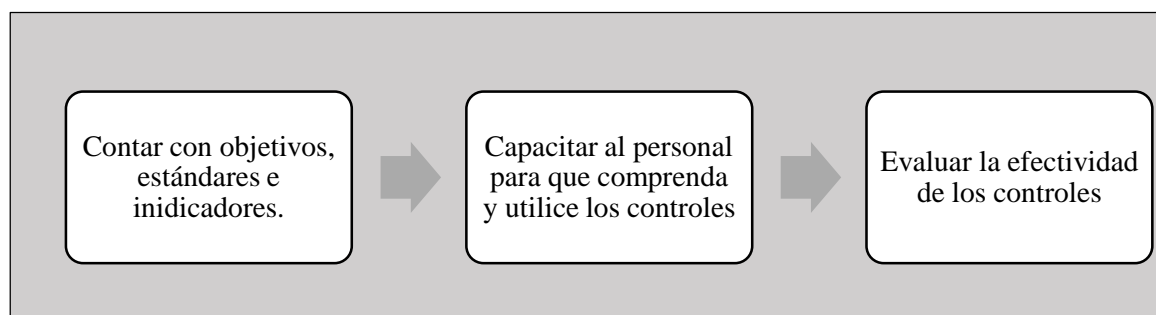


Figura 5. Requerimientos para establecer sistemas de control
Fuente: (Münch, 2014)

Además, la autora precedente menciona que los principales sistemas de control son:

Reportes e informes. Se debe considerar que dichos informes deben contener ciertas características como confiabilidad, unidad del tema, revelaciones de indicadores importantes, deben ser claros y concisos, presentar gráficos y audiovisuales, y contener información oportuna y periódica.

Sistemas de información. Incluyen todos los medios que manejan datos relacionados a todas las áreas funcionales de las empresas y de las diferentes actividades organizacionales entre los que se encuentran bases de datos, proyecciones, estadísticas, entre otras. Para poder determinarlos se debe justificar en la necesidad real de la empresa, considerando el costo-beneficios de implantar determinados controles que pueden ser excesivos e innecesarios dependiendo del tipo de organización, ante esto se requiere un análisis minucioso para implantar un buen sistema de información.

Cuadro de mando Integral (Balance Scorecard). Constituye una herramienta de gestión que permite evaluar de manera integral el direccionamiento de las empresas, es decir, el cumplimiento de estrategias y el logro de metas, logrando mejorar la gestión organizacional de manera integral superando a los indicadores que en muchas ocasiones no permiten evaluar todos los aspectos administrativos y que por tanto, el Balance Scorecard contiene la misión y las estrategias de la organización traducidas en objetivos e indicadores coordinados en: finanzas, usuarios/clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje.

Mapa estratégico. Como complemento al Cuadro de Mando Integral permite tener una idea completa de las relaciones y conflictos entre los objetivos de las cuatro perspectivas que constan en éste, permite la comprensión de todas las estrategias por parte de los miembros de la organización y que por ende se efectúe acciones concretas para alcanzar el éxito empresarial.

Según Louffat (2015), los siguientes sistemas de control que ayudan en la evaluación y retroalimentación de las estrategias y estructura organizacional que ha sido aplicada en la empresa:

Formas. Son esenciales para el control de ciertas actividades indispensables en los diferentes departamentos organizacionales, ayudan a la transmisión de información y permiten registrar de forma adecuada las operaciones, existe una variedad de forma útiles para las empresas entre las que se encuentra la tarjeta de control de asistencia y una póliza de contabilidad.

Auditoría. Se enfoca a dos tipos de auditoría, la **auditoría contable** que consiste en el control aplicado al departamento financiero de la empresa, teniendo como función primordial el determinar si la información financiera revela la realidad de la empresa en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados; y la **auditoría administrativa** que permite verificar el cumplimiento de todo el proceso administrativo a lo largo de todas las áreas empresariales, a través de diversas pruebas, métodos que permitan detectar incumplimientos de planes, desviaciones, errores o ineficiencias.

Indicadores. Deben ser establecidos en base a las metas y objetivos de la empresa de tal manera que permitan medir ya sea de manera cualitativa o cuantitativa los resultados de la ejecución los planes.

Analizando las definiciones mencionadas anteriormente se puede determinar que para poder ejercer el control como fase administrativa en una empresa se requiere contar con objetivos, metas y planes establecidos con anterioridad, sobre los cuales se puede ejercer el control considerando que su finalidad es realizar un monitoreo para detectar desviaciones, que se presenten el transcurso del camino para así poder corregirlas a tiempo y cumplir exitosamente con la misión, visión y objetivos de la organización.

Los procesos de control son establecidos por los autores Koontz et al. (2012) y Münch (2014) contienen el mismo esquema a diferencia de que en el segundo caso se presenta un paso adicional y sumamente indispensable como lo es la retroalimentación de la cual depende el éxito del proceso de control efectuado al encargarse de la difusión de la corrección tomada y de las medidas aplicarse.

Sin duda como se señaló anteriormente dentro de los sistemas de control mencionados por Münch (2014) se encuentra el Cuadro de Mando Integral que

constituye un sistema de control eficaz y acorde a las nuevas tendencias empresariales que van mucho más allá de una medición de objetivos por medio de indicadores, haciéndolo con base a información financiera y no financiera en base a cuatro perspectivas cuyo análisis tiene gran incidencia en el éxito empresarial.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Para Münch (2014) la administración se ha convertido en un medio poderoso para garantizar la permanencia y competitividad de cualquier tipo de organización en el mercado donde se desenvuelva. La importancia de la administración es incuestionable debido a que brinda múltiples ventajas:

Mediante las técnicas y procesos administrativos es posible lograr un mayor grado de rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo lo que trae consigo beneficios en cuanto ahorro de tiempo y costo.

De acuerdo con lo señalado con anterioridad, incide en la productividad (involucra conseguir los máximos resultados con el menor número de recursos), eficiencia (se logra cuando se consiguen los objetivos en tiempo y con la máxima calidad), calidad (conlleva satisfacer las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos) y competitividad (facultad de una organización para crear productos y/o servicios con valor agregado con respecto al de otras empresas de actividad económica similar) de cualquier tipo de organización.

Finalmente, cuando en una empresa se lleva a cabo un buen proceso administrativo se obtienen mayores utilidades, es decir, se maximizan los rendimientos y se propicia sin duda alguna su continuidad en el mercado.

1.4 SISTEMA ADMINISTRATIVO

1.5.1 Definición de sistema administrativo

Sistema “es un todo complejo u organizado; es un conjunto de partes o elementos que forman un todo unitario o complejo” (Torres Hernández, 2014, pág. 158).

Un sistema administrativo es “un conjunto integrado de procedimientos necesarios para concretar en actividades los objetivos de la empresa y además generar información para controlar los resultados alcanzados” (Gilli, Arotegui, Doval, Lesulauro, & Shulman, 2011, pág. 173). En base a esta definición y para entender de mejor manera la definición de sistemas administrativos se debe aclarar el significado de los siguientes términos:

Conjunto integrado: hace referencia a que el sistema administrativo no es aislado, sino que, para el logro de los objetivos empresariales necesita de efectuar un proceso que inicia con el abastecimiento de las materias primas o insumos para luego proceder a transformarlos en productos y servicios, posteriormente ejecutar operaciones de venta y distribución, así como el pago de la materia prima, mano de obra, y cobro de las ventas efectuadas.

Procedimientos: constituyen la secuencia de pasos o actividades necesarios para llevar a cabo una operación específica.

Información: corresponde a la materia prima o insumos de la administración, como se puede observar para que en una empresa se efectúen ventas con lo que primero que se debe contar es con la información acerca de la existencia del producto, sus características, su precio y su plazo de crédito, posteriormente para la facturación se necesita la información del cliente y con los datos de la factura se procede a realizar el registro contable. Y finalmente, con la información de todas las ventas de un período determinado se puede evaluar el desempeño o el cumplimiento de los objetivos en cuanto a volumen de ventas alcanzado con relación al planificado. (pág. 196).

Un sistema administrativo permite integrar todos los componentes de una organización, permite de una manera sistemática cumplir con los objetivos gerenciales, los cuales después de una debida planeación y asignación de recursos deben ser dirigidos y controlados lo que permitirá su cumplimiento y evaluación respectivamente

1.5.2 Características de sistemas administrativos

Según Gilliet al. (2011), se encuentra que en la actualidad las empresas requieren para cumplir sus objetivos de un mercado, productos, servicios, capital, talento humano; pero para que sus funciones comerciales, financieras y productivas se desarrollen adecuadamente necesitan fundamentalmente de sistemas administrativos que poseen las siguientes características:

- Permitan realizar tareas en base a los términos establecidos a un costo mínimo y con un margen considerable de confianza.
- Proporcionen una base de datos útiles para la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales.
- Garanticen el logro de los objetivos y las metas planteadas por la empresa, mediante la evaluación y el control de los resultados obtenidos en las operaciones.

1.5.3 Elementos de los sistemas administrativos

Los elementos que constituyen los sistemas administrativos se muestran en la figura 6:

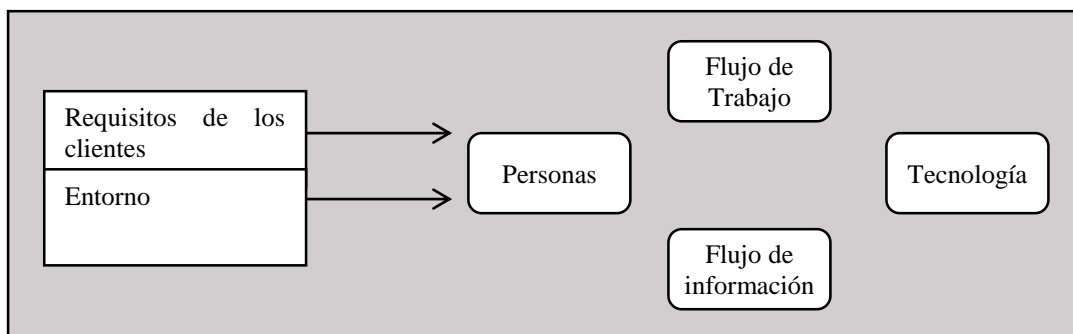


Figura 6. Elementos de los sistemas administrativos

Fuente: (Gilli, Arotegui, Doval, Lesulauro, & Shulman, 2011)

El flujo de trabajo es la parte fundamental, corresponden a las acciones físicas o las actividades necesarias para conseguir los objetivos y aplicar las estrategias de la empresa; posteriormente se encuentra el flujo de información, ya que para la ejecución concreta de cualquier tipo de operación es necesario poseer la

información suficiente y a su vez cada operación que se realiza en la empresa genera datos que luego se convertirán en información, siendo ésta por tanto el elemento administrativo por excelencia, es decir, que permite la toma de decisiones, la coordinación entre las áreas y niveles organizacionales y en sí el desempeño global de toda la organización. Para que los flujos de trabajo e información sean posibles se requiere un elemento primordial que son las *personas* que en la empresa se encuentran organizadas en diferentes niveles jerárquicos teniendo a su cargo diversas funciones que requieren de capturar, procesar y transmitir información. Además, toda empresa debe contar con la *tecnología*, es decir, las instalaciones, programas, máquinas que permitan ayudar y facilitar al procesamiento de las tareas y la información (Gilliet al., 2010).

1.6 LA FERRETERÍA

Una ferretería es un establecimiento o tienda donde se distribuyen diversos artículos de hierro, metal o de otros materiales, abarcando los sectores de la construcción, bricolaje, carpintería, cerrajería, entre otros (RAE, 2017).

La comercialización de productos que se ofrecen en las ferreterías constituye gran parte del dinamismo de la economía ecuatoriana, relacionado con el sector del comercio que por lo general ofrece productos direccionados al público en general, pero más aún este sector ferretero se encuentra impulsado por una de los sectores muy importantes de la economía que es el de la construcción.

Uno de los principales problemas por lo que se ven afectado la industria de la ferretería es el de las importaciones que de una u otra manera han sido una desventaja, de igual manera se encuentran afectadas por el ciclo de la economía actual, ante esto se debe considerar que para los excelentes empresarios la época de crisis es una oportunidad que hay que aprovecharla, sin embargo, se necesita una eficiente gestión administrativa que le permita ajustarse a las nuevas condiciones y que se encuentren fortalecidos en el mercado.

1.6.1 Líneas de productos comercializados en las ferreterías

Según la revista El Ferretero (2017) los productos que comercializan las ferreterías dependen del tamaño del establecimiento, de sus volúmenes de venta y de su infraestructura, en general se distribuyen las siguientes líneas de productos:

Acería. Varillas para refuerzos de estructuras de hormigón armado, ángulos que son utilizados en la construcción, alambres de púas superior, alambre galvanizado, vigas, mallas de cerramiento, mallas electrosoldadas que son utilizadas en cerramientos de edificaciones, que son una alternativa eficiente para el constructor, siendo también utilizados en la agricultura y la industria.

Tuberías. Se comercializan tuberías de acero, plástico y metálicas que pueden ser empleadas para riego agrícola, agua potable, tubería para alcantarillado.

Cerraduras. Diversos tipos de cerraduras para puertas principales, cerraduras de bola, cerrojos de seguridad, cerraduras para muebles, para gaveta, de manija, bisagras, herrajes, cerraduras para puertas de aluminio, cerraduras eléctricas, entre otras.

Techos, pisos, y revestimientos. Cubiertas que satisfacen las necesidades de los proyectos constructivos, ya sean viviendas o espacios comerciales, cuyos materiales de fabricación son en fibrocemento, acero y metálicos galvanizados; cerámica para pisos y paredes, porcelanato, granito, gres rústico y brillante, piedra natural y reconstituida, fachaletas, espacato, cenefas, morteros y pegantes, planchas con diseño de teja, planchas de Galvalume, planchas de Zinc.

Material y accesorios eléctricos. Cables, codos, cajas, tapas, alambres eléctricos, cables de señal telefónicos, interruptores, tomacorrientes, canales, extensiones y cortapicos, breakers y paneles, reguladores de voltaje y UPS, tubería para conducción de cables, amarra cables, cintas, conectores, antenas para TV y accesorios, lámparas fluorescentes, focos ahorradores, faroles solares, reflectores y ojos de buey, ventiladores de techo, linternas.

Herramientas eléctricas y máquinas. Máquinas eléctricas portátiles, máquinas estacionales, maquinaria para construcción, compresores, soldadoras,

hidrolavadoras, brocas, puntas, fresas, discos de corte y abrasivos, generadores, bombas de presión, amoladoras, sierra, tronzadora, taladro y herramientas manuales: de corte, de sujeción, de medición, de golpe, de terminación, de fijación, cajas y organizadores, tracción o lubricación.

Herrajes y fijaciones. Candados, garruchas y ruedas, bisagras, picaportes, repisas y soportes, accesorios para puertas y ventanas, sistemas de almacenaje, tornillos, clavos, cuerdas, cabos, tuercas.

Equipos de seguridad industrial. Protección visual, protección respiratoria y auditiva, cascos, botas, calzado industrial, ropa de trabajo e impermeables, guantes, accesorios para seguridad de parqueaderos, equipos contra incendios, señalética, equipos de protección al soldador.

Sanitarios, griferías y complementos. Instalaciones de agua caliente y fría, instalaciones industriales, variedad de griferías de cocina, de baño, de jardín en diversos tipos que pueden ser: lavabos de pared, de pedestal, de empotrar, de incrustar, Vessel, lavabo tocador, además también se puede encontrar lavamanos con muebles, fuentes, bajo cubierto, de colgar, urinarios, accesorios de baño, calefones, tanques calentadores, tinas e hidromasajes, cabinas y columnas de baño, duchas, rejillas y repuestos.

Pinturas. Diferentes tipos, marcas y una amplia gama de pintura tanto para interiores como para exteriores, con líneas completas de pinturas: industrial, anticorrosiva, arquitectónica, marina, automotriz, acabados para madera, spray, diluyentes, cintas y adhesivos, resinas con base de agua.

Jardinería y Camping. Máquinas para cuidado agroforestal, plantas vivas, abonos, fertilizantes, mangueras y accesorios, cortadora de césped, herramientas de labranza, herramienta jardinería, implementos de camping y aire libre.

Automotriz. Baterías cargadores y cables, aditivos para combustibles, suplementos de limpieza y ambientales, diversos tipos de lubricantes, amarras, moquetas, autolujos, llantas, gatas, llaves y compresores.

Plomería. Tuberías y accesorios PVC, tubería y accesorios de polipropileno y hierro galvanizado, pegas, soldas, teflón, válvulas, bombas, tanques de polietileno, gas GLP y accesorios, destapadores y desagües.

Luego de efectuar un análisis de sustentos teóricos de diferentes autores para la ejecución del presente proyecto de investigación se concluye que Münch (2014) señala la base teórica que será aplicable y adecuada para la Ferretería DIMACO que será considerada en todos los aspectos del desarrollo de la Propuesta del Sistema Administrativo que iniciará diseñando el plan estratégico detallando cada uno de los elementos que lo contiene, plasmando el proceso de planeación utilizando dos de las herramientas señaladas para esta etapa como lo son el manual de procesos con sus respectivos diagramas de flujo; además analizando que Ferretería DIMACO no cuenta con una estructura organizacional correctamente definida es importante considerar el desarrollo de un organigrama y un manual de funciones previo a la definición de un modelo o estructura organizacional óptimo que se encuentra dentro de las herramientas de la organización planteadas por Münch; en la fase de dirección la empresa requiere que se utilice un proceso que incluya la descripción de cómo se desarrollarán cada uno de los elementos que comprende esta fase especificando sus respectivas estrategias y procesos a efectuarse en comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y que para ésto la autora señala un proceso conveniente y de fácil aplicación que se adecúa al personal de la Ferretería DIMACO; se ha considerado que el sector de la construcción por medio del cual se ve afectado directamente el sector ferretero de todo el país y más aún en la ciudad de Tulcán cuya competencia e incluso las importaciones de los artículos comercializados por las ferreterías, se encuentra en una periodo no muy próspero o de crisis económica, siendo una situación en la que se hace evidente que una empresa que requiera mantenerse en el mercado de manera exitosa debe aplicar un eficiente sistema administrativo integrado que contenga la información y los procedimientos, debiéndose aplicar un proceso de control completo como el señalado por Münch (2014), desde el inicio del proceso administrativo incluyendo la respectiva retroalimentación y sistemas de control de acuerdo a las exigencias del actual mundo empresarial.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2.1. ANTECEDENTES

En vista del crecimiento económico que mantiene el sector de la construcción en los últimos diez años en todo el país, DIMACO Ferretería no ha sido la excepción, debido a la creciente demanda del sector ferretero en el norte del país, por la gran inversión del Estado en obras públicas que buscan satisfacer las necesidades básicas de la población tulcanesa.

El negocio en mención nace por el año 1997 en una época complicada para la economía local, al inicio la actividad comercial era la compra y venta de productos básicos para la construcción civil satisfaciendo la necesidad de pequeños constructores del sur de la ciudad, sector que demandaba de un local que provea estos artículos, es por eso que nació el emprendimiento con una ubicación estratégica del establecimiento que de a poco se fue convirtiendo en la empresa líder en la comercialización de materiales de construcción y que con el transcurso de los años ganó espacio en gran parte de establecimientos de la provincia del Carchi.

Desde sus inicios DIMACO ferretería no llevo una estructura administrativa adecuada que complemente las actividades del negocio, la que permite mejorar sus procesos y aprovechar de sus recursos, la administración de la microempresa en mención se ha llevado de forma tradicional y no con fundamentos teóricos ni científicos. DIMACO Ferretería ha pasado por varios cambios de ubicación en el mismo sector, con la idea de mejorar su servicio y que el cliente se sienta a gusto dentro de sus instalaciones, de igual manera el tiempo que lleva en el mercado ha dado lugar a que los servicios de entrega y distribución se mejoren enfocados en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y el servicio a la población tulcanesa.

La creación de un sistema administrativo es de vital importancia para el negocio, en vista del crecimiento económico del sector de la construcción, la empresa necesita responder de manera adecuada a las necesidades de sus clientes y que la entidad cumpla con una apropiada utilización de sus recursos. Con la aplicación de un sistema administrativo, se procura obtener un flujo de información confiable, para la toma de decisiones que será de utilidad para mejorar la gestión de la empresa.

La expectativa que genera el presente proyecto dará inicio a una administración por procesos, que es fundamental en una empresa que lleva una administración empírica durante los veinte años que tiene de existencia, la aplicación del presente trabajo permitirá diseñar, implementar y mejorar los procesos existentes, para que de una manera académica y técnica los recursos disponibles sean gestionados de manera efectiva.

El cantón Tulcán perteneciente a la provincia del Carchi, cuenta con alrededor de 86.498 habitantes, se encuentra conformado por la cabecera cantonal del mismo nombre y por nueve parroquias rurales y dos urbanas, cuenta con varios lugares turísticos que lo hacen una ciudad muy atractiva para visitantes propios y extranjeros tales como el cementerio, lagunas verdes, parque Isidro Ayora, complejo turístico Aguas Hediondas, entre otros.

Tulcán constituye el lugar clave de la infraestructura de servicios turísticos de Carchi con hoteles, restaurantes, aeropuerto, parques y discotecas (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 2016).

Actividades económicas de Tulcán

Según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo *SENPLADES* (2014) la actividad económica del cantón está basada principalmente en actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, excepto la ciudad de Tulcán, que se dedica a actividades comerciales al por mayor y menor. También la economía de los habitantes de Tulcán está basada en actividades como el transporte y almacenamiento, administración pública y defensa, la construcción y las industrias manufactureras.

Sector de la construcción

El aporte del sector de la construcción ha sido significativo en su aporte al desarrollo económico del producto interno bruto (PIB) del país, según los informes estadísticos presentados por el Banco Central del Ecuador. De tal manera que esto ha ocasionado el incremento de empresas que de una y otra manera se encuentran vinculadas a este importante sector económico. Este sector es muy variable y suele verse afectado por la variación del ciclo económico o por la inestabilidad política (Taimal, 2014). Ante esta situación, según la revista Mundo Ferretero de Ekos (2017) actualmente la construcción se encuentra en una etapa no muy prospera debido a la recesión presentada en Ecuador, pero considerando que toda economía atraviesa por un ciclo, se espera una próxima mejoría en estos sectores.

Es importante recalcar que en los últimos años el más grande inversionista y constructor del Ecuador es el Estado que ha venido invirtiendo en gran cantidad de obras públicas que para mencionar algunas realizadas en Tulcán están obras:

Infraestructura. Como el proyecto de la construcción de la Unidad Educativa Militar de Tulcán, la construcción del campus de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC), fomentando a una mejor educación o en la inversión del sector salud el hospital Luis G. Dávila.

Viabilidad. En lo cual tenemos la construcción del nuevo Puente Rumichaca , la vía Tulcán – Tufiño y la ampliación de la vía Tulcán – Ibarra a cuatro carriles, tratando de fortalecer la integración en América Latina y la conformación de una red vial de calidad, apropiada, moderna y segura para fortalecer las actividades productivas, inversiones, turismo, flujo comercial del cantón.

Represas y vivienda. También el Estado ha impulsado al sector vivienda tratando de mejorar la calidad de vida de la población que se encuentra en sectores vulnerables mediante diversos proyectos de apoyo a la construcción inmobiliaria (SENPLADES, 2014).

Todas estas obras que se han venido efectuando a partir del año 2007, cuando el gobierno nacional se planteó como una estrategia de desarrollo la necesidad de cambiar la matriz de generación del país, enmarcados por tanto dentro del Plan

Nacional para el Buen Vivir cuyos objetivos han estado direccionados al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana, emprendiendo para ello grandes proyectos de vivienda y construcción, dando apertura a que todos quienes se encuentran relacionados con este sector ya sea con dotación de materias primas, mano de obra o cualquier otro complemento adicional que sea necesario para el desarrollo de este sector de la economía ecuatoriana (Granja & Bayón, 2017).

2.2 OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS

2.2.1 Objetivo General

Diagnosticar la situación actual de la ferretería Dimaco en cuanto a infraestructura, procesos administrativos y recursos humanos en la que se desarrolla sus actividades día a día.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer el estado actual de la infraestructura en la que se desarrolla las actividades económicas de la empresa
- Analizar los procesos administrativos que dispone la empresa para su funcionamiento.
- Determinar las características de los recursos humanos que colaboran en el funcionamiento de la empresa

2.2 VARIABLES DEL DIAGNÓSTICO

- Infraestructura y Equipamiento
- Administrativa
- Recursos Humanos

2.3 INDICADORES

Infraestructura y Equipamiento

- Ubicación
- Pertenencia
- Tamaño
- Estado
- Funcionalidad

Administrativa

- Organigrama
- Manual de funciones
- Decisiones gerenciales
- Plan estratégico
- Cuadro de mando integral

Recursos Humanos

- Número de trabajadores
- Selección del personal
- Evaluación de desempeño
- Capacitación
- Salarios

2.4 MATRIZ DE RELACIÓN

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACIÓN
Conocer el estado actual de la infraestructura en la que se desarrolla las actividades económicas de la empresa.	Infraestructura y Equipamiento	Ubicación Pertinencia Tamaño Estado Funcionalidad Satisfacción del cliente	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta	Propietario Propietario Propietario Propietario Propietario Clientes
Analizar los procesos administrativos que dispone la empresa para su funcionamiento.	Administrativa	Organigrama Manual de funciones Decisiones gerenciales Plan estratégico Cuadro de mando integral	Encuesta Encuesta Entrevista Encuesta Encuesta	Colaboradores Colaboradores Propietario Colaboradores Colaboradores
Determinar las características de los recursos humanos que colaboran en el funcionamiento de la empresa	Recursos Humanos	Número de trabajadores Nivel de educación Selección del personal Evaluación de desempeño Capacitación	Entrevista Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta	Propietario Colaboradores Colaboradores Colaboradores Colaboradores

Figura 7. Matriz de relación diagnóstica

Elaborado por: Anderson Pozo

2.5 MECÁNICA OPERATIVA

2.5.1 Población o Universo

La población utilizada para la realización de las encuestas encaminadas a verificar la satisfacción de los clientes está dada por la cantidad de clientes que se atiende en la ferretería en una semana y ese número asciende aproximado a 700 clientes a la semana, se determinó una semana debido a que las encuestas se van a realizar durante una semana que permitirá obtener la mayor cantidad de información para su análisis.

Para la encuesta encaminada a investigar los aspectos internos de la empresa, según los datos proporcionados por el personal administrativo de la ferretería DIMACO, sobre todo por la gentileza del Gerente Marcelo Pozo, se ha logrado determinar que el número de personas que aquí laboran, incluido los administradores es de 14 personas como se detallan en la siguiente tabla:

N°	Nombre	Actividad
1	BENITEZ HERNANDEZ WILLIAM	Chofer: tráiler
2	CHALPARIZAN ERAZO JOSE	Mensajero / repartidor
3	FRIAS CUSANGUA JAIME	Chofer: Para camiones sin acoplados.
4	GER IÑIGUEZ DIANA	Auxiliar de mostrador
5	GER IÑIGUEZ VERONICA	Auxiliar de mostrador
6	INSUASTI RAMIREZ CARLOS	Asistente / auxiliar de bodega
7	PORTILLA MARTINEZ MARCO	Auxiliar de mostrador
8	POZO ROSERO JAVIER	Contabilidad
9	POZO ROSERO ANNA BELEN	Cobrador / facturador
10	POZO ROSERO JUAN	Jefe de Administración
11	POZO TARUPI MARCELO	Gerente general
12	ROSETO BOLAÑOS MONICA	Cajero(a), cobrador (a)
13	TIRIRA ALVAREZ JOSE	Mensajero / repartidor
14	VIZCAINO MALLAMA OLGA	Auxiliar de mostrador

Figura 8. Lista de trabajadores registrada en el IESS

Elaborado por: Anderson Pozo

2.5.2 Determinación de la Muestra

La Ferretería DIMACO al ser una empresa de origen familiar y al no exceder la población de 30 personas; se ha considerado que no representan una población estadísticamente significativa, por lo que no se puede determinar la muestra a través de métodos estadísticos; por tal motivo, para la recolección de información se hizo un censo muestral de toda la población de trabajadores con el fin de recolectar los datos más cercanos a la realidad de la ferretería.

La muestra que se va a obtener busca identificar la cantidad de personas que tiene que ser encuestadas para obtener la información sobre la satisfacción de los clientes. La muestra se utiliza para no aplicar un censo al total investigado y de tal manera que permitan obtener datos estadísticos confiables.

De esta forma para identificar el tamaño de la muestra se va a aplicar la respectiva fórmula, pero antes es importante detallar el significado de cada uno de los elementos con la que está compuesta:

El autor Posso, 2013, describe la fórmula para la identificación de la muestra de la siguiente manera:

SIMBOLO	DETALLE
n	Tamaño de la muestra, número de unidades a determinarse
N	Universo o población a estudiarse.
σ^2	Varianza de la población respecto a las principales características que se van a representar. Es un valor constante que equivale a 0.25.
N-1	Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades
e	Límite aceptable de error de muestra que varía entre 0.01- 0.09 (1% y 9%)

Z	Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de estimaciones. En un valor constante que si se lo toma en relación al 95% equivale a 1.96.
---	---

Formula a aplicar:

Para la identificación de la muestra se utilizaron los siguientes datos:

N	700
σ^2	0.25
N-1	699
e	5%
Z	1.96
n	?

Resolución:

$$n = \frac{700 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{699 + \frac{0,25}{1,96^2}}$$

$$n = \frac{700 \cdot 0,25 \cdot 3,8416}{699 \cdot 0,0025 + \frac{3,8416}{0,25}}$$

$$n = \frac{374,556}{1,7574 + 0,9604}$$

$$n = \frac{672,28}{2,7079}$$

$$n = 248,27$$

Por lo tanto,

El número de clientes de la ferretería Dimaco a ser encuestados serán 248 (doscientos cuarenta y ocho). La estrategia utilizada para el levantamiento de esta información será localizar a los clientes que asistan a la ferretería a comprar durante una semana completa.

2.5.3 Información Primaria

2.5.3.1 Encuesta

Se aplicará una serie de 15 preguntas a las 13 personas identificadas en el censo, la cual ayudará a recolectar información enfocada en el presente tema de investigación; además, se estructurará el cuestionario utilizando preguntas cerradas para su fácil comprensión, con ayuda del programa estadístico de Excel se facilitará la interpretación de los datos recolectados, permitiendo la creación de tablas y gráficas para un mejor análisis y estudio de las variables planteadas en el presente proyecto investigativo.

La encuesta tuvo lugar en la ferretería el sábado 24 de junio de 2017, con la presencia de los 13 integrantes del equipo de trabajo, con la finalidad de identificar los sucesos recientes en el área administrativa y de recursos humanos de la empresa,

Se aplicará la otra encuesta dirigida a los clientes para determinar la satisfacción de los clientes, la encuesta está estructurada con un banco de 8 preguntas que buscan identificar la calidad de servicio y la correcta atención del cliente en el lugar de venta, las encuestas se las realizó en la semana que contempla del día 31 de julio al 5 de agosto de 2017.

2.5.3.2 Entrevista

Forma parte de la información primaria, es un método de investigación, en la cual se establece un dialogo con los administradores de la empresa a través de una

serie de preguntas dirigidas para obtener información importante sobre el proceso de administrativo, entre otros temas necesarios para la investigación del proyecto. La entrevista se la realizó al Sr Marcelo Pozo el viernes 23 de mayo de 2017, la cual tuvo un cuestionario de 14 preguntas, las mismas que buscaron recaudar información relévate sobre el estilo de manejo administrativo que se ha venido llevando en la ferretería durante los últimos años.

Adicionalmente se entrevistó a tres gerentes de ventas de empresas proveedoras para determinar la importancia que tiene la ferretería Dimaco en las relaciones comerciales con dichas empresas. Primer se entrevistó al Ing. Patricio López de la empresa Adelca en la ciudad de Atuntaqui el día 12 de septiembre de 2017; después al Sr. Milton Haro de la empresa Ivan Bohman el miércoles 20 de septiembre de 2017 en las instalaciones de Dimaco; finalmente se entrevistó al Ing. Xavier Gudiño de la empresa Unacem el día jueves 21 de septiembre.

2.5.3.3 Observación

Se llevará a cabo este método con la asistencia personal a las instalaciones de la empresa, con el fin de observar las condiciones actuales de la infraestructura física de la organización y poder constatar cómo se llevan a cabo las actuales funciones; se comprobará que la empresa se encuentre en el cumplimiento de las normas de trabajo vigentes y se verificará la eficiencia de cada uno de los trabajadores en las labores a diario encomendadas

2.5.4 Información Secundaria

La información secundaria utilizada para recabar información relevante que permita completar la presente investigación se la obtuvo de fuentes como libros, folletos y fuentes de internet en base a información referente a la industria de la construcción. Además, se dicha información permitirá determinar las características del modelo administrativo que se piensa plantear la propuesta de este estudio.

2.6 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

2.6.1 Encuesta aplicada a los colaboradores de la Ferretería DIMACO de la ciudad de Tulcán.

1. ¿La empresa dispone de un organigrama en el cual se pueda ver las jerarquías de mando existentes?

Tabla 2. Existencia de organigrama

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si dispone	4	31%
No dispone	5	38%
No sabe / no conoce	4	31%
TOTAL	13	100%

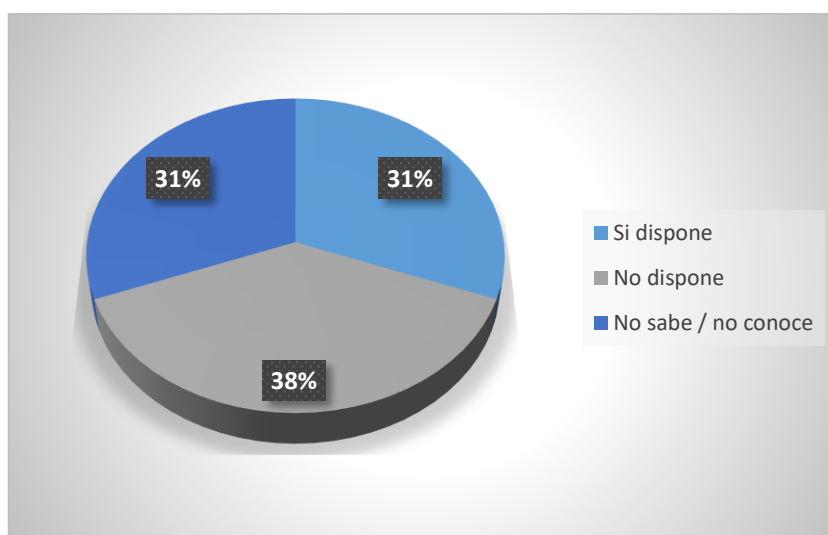


Figura 9. Existencia de organigrama

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

El organigrama dentro de una empresa juega un papel importante a la hora de tomar decisiones, es por ello que al ser consultados los colaboradores de la ferretería el 38% de ellos manifiestan que no existe un organigrama estructurado que les permita identificar las jerarquías de la organización, un 31% manifiesta que, si existe, pero se encuentra identificado implícitamente en la organización y finalmente un 31% de los colaboradores no conoce el término ni cuál es su función.

2. ¿Existe un manual de funciones en el cual se especifique las labores que debe cumplir en su puesto de trabajo?

Tabla 3. Manual de funciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si existe	0	0%
No existe	11	85%
No sabe / no conoce	2	15%
TOTAL	13	100%

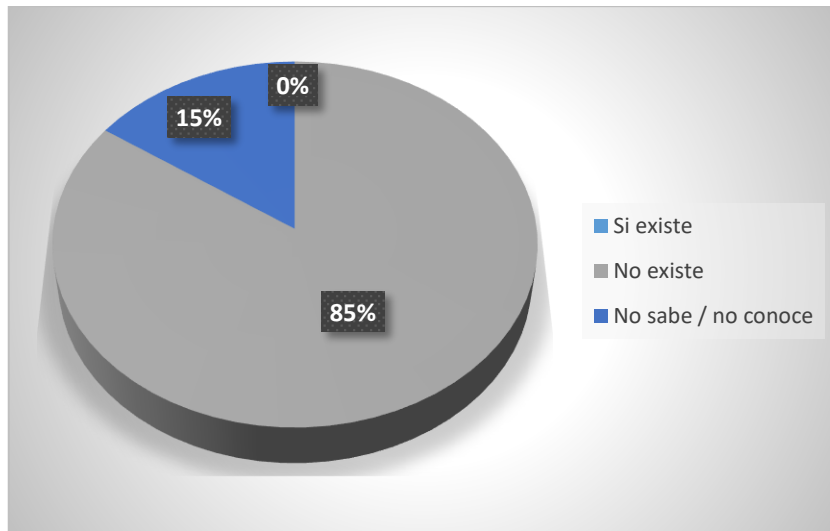


Figura 10. Manual de funciones
Fuente: Ferretería DIMACO
Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

El manual de funciones es el instrumento administrativo en donde se detalla cada una de las actividades que debe realizar cada funcionario; en el caso de la ferretería Dimaco, el 85% de los encuestados supieron manifestar que no existe un manual de funciones definido en la empresa y un 15 % no sabe o no conoce la herramienta administrativa, por lo cual es muy importante tomar en cuenta este instrumento para la planificación de la organización.

3. De acuerdo con el tiempo en que lleva trabajando. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones importantes para la empresa?

Tabla 4. Quién toma decisiones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente	9	69%
Cajero cobrador	3	23%
Subgerente	1	8%
Otro	0	0%
TOTAL	13	100%

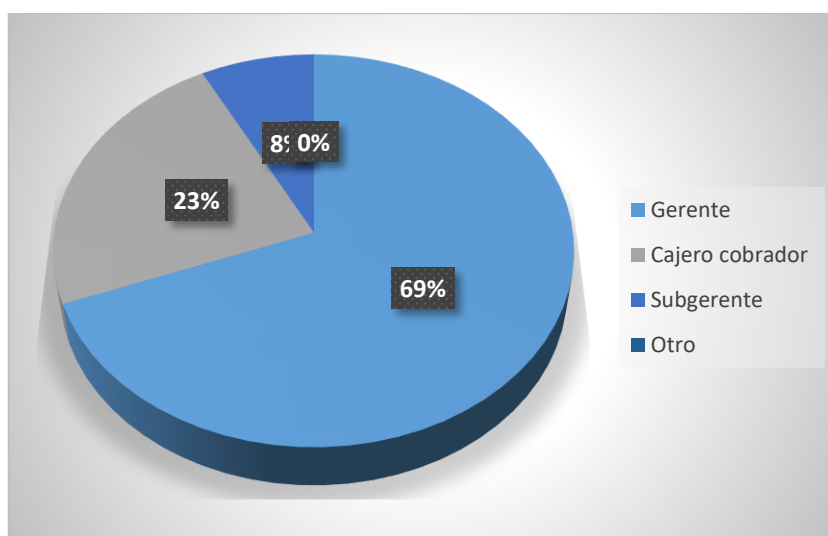


Figura 11. Quién toma decisiones

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

La persona encargada de tomar decisiones en la organización juega un papel importante para el crecimiento de la misma por lo cual se debe determinar quién es el encargado(a) de dicha función; en la empresa se puede identificar claramente que el 69% de las personas han identificado al Sr. Marcelo Pozo el gerente como la persona que toma las decisiones trascendentales de la ferretería y de acuerdo a ello se debe el crecimiento de la misma, un 23% de las personas identifico a la Sra. Mónica Rosero como la encargada de tomar las decisiones y un 8% a Anderson Pozo. Aquí se puede observar claramente la jerarquía de mando.

4. ¿Conoce si existe un plan estructurado para el crecimiento de la empresa?

Tabla 5. Plan de crecimiento de la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si existe un plan	2	15%
No existe un plan	4	31%
No conoce / no sabe	7	54%
TOTAL	13	100%

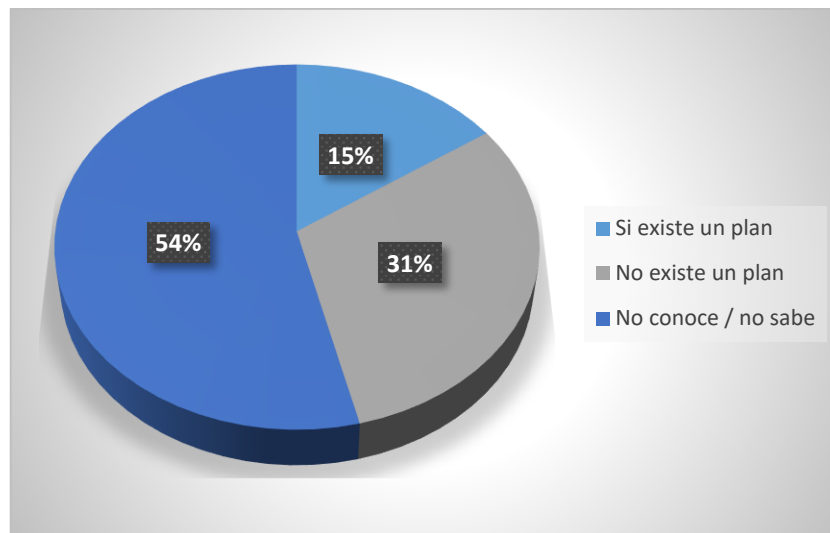


Figura 12. Plan de crecimiento de la empresa

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

Tener un plan en el cual se detalle la estrategia de crecimiento de la organización es fundamental para todas las empresas, en la ferretería Dimaco el 54% del personal no sabe si existe o no un plan estructurado para el crecimiento de la organización, el 31% de las personas encuestadas demuestra estar seguros que no existe dicho plan de crecimiento y un 15% de los encuestados considera que, si existe un plan de crecimiento, pero se encuentra detallado en un plan escrito. Para ello es fundamental plasmar el plan de crecimiento de la ferretería en un documento en el que pueda ser revisado y aplicado por todo el personal que labora ahí.

5. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Tabla 6. Misión y visión

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si conoce	0	0%
No conoce	3	23%
No posee la empresa	6	46%
No sabe que es eso	4	31%
TOTAL	13	100%

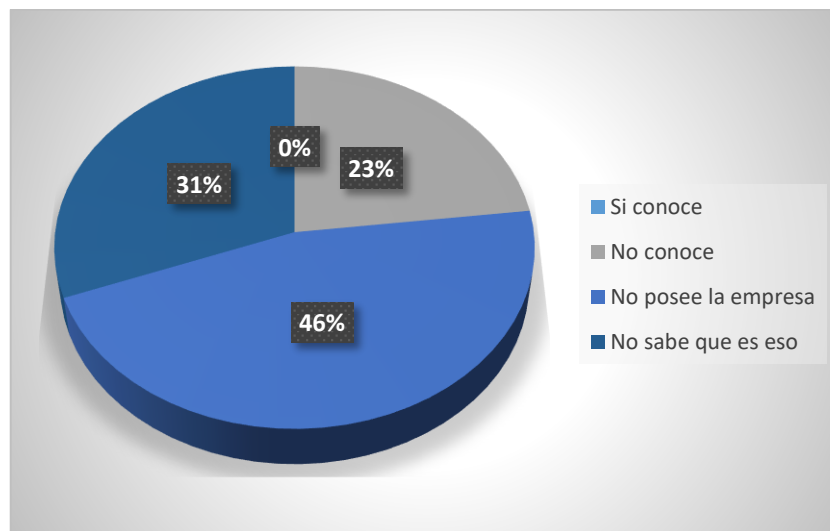


Figura 13. Misión y visión

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

La definición del rumbo de la empresa a través de la misión y visión de la empresa es un proceso fundamental a la hora de la planificación estratégica, los colaboradores de la empresa al ser consultados sobre este punto manifestaron en un 46% que la empresa no posee misión y visión, en un 31% dicen conocer la visión de la empresa y un 23% no conoce la misión ni visión de la empresa. Se puede concluir que la empresa necesita de la creación de un documento en donde se vuelva explícito la planificación estratégica de la organización.

6. ¿Conoce las metas de crecimiento que tiene la empresa?

Tabla 7. Metas de crecimiento

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si conozco	4	31%
No conozco	8	61%
No sé que es eso	1	8%
TOTAL	13	100%

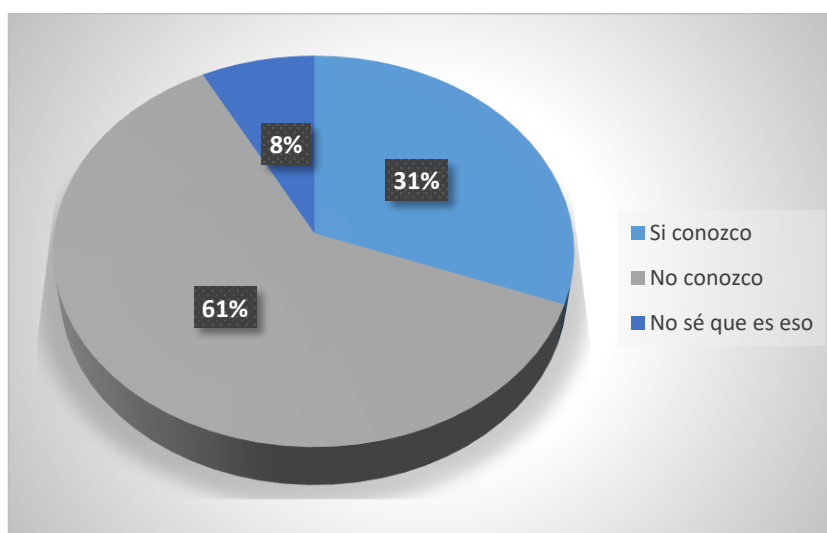


Figura 14. Metas de crecimiento

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

Tener claro las metas de crecimiento de la empresa brinda un rumbo a largo plazo de la organización, para el caso de la Ferretería Dimaco un 61% de los colaboradores no conoce sobre las metas de crecimiento de la empresa, un 31% del personal dice conocer las metas de crecimiento de la organización y un 8% no sabe qué es eso. Con lo cual es importante clarificar para todo el personal las metas de crecimiento a largo plazo de la empresa.

7. ¿Cómo se miden el cumplimiento de las metas de la empresa?

Tabla 8. Cumplimiento de metas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por indicadores financieros	0	0%
Por cumplimiento de ventas	7	54%
Por simple percepción	5	38%
No se mide el cumplimiento	1	8%
TOTAL	13	100%

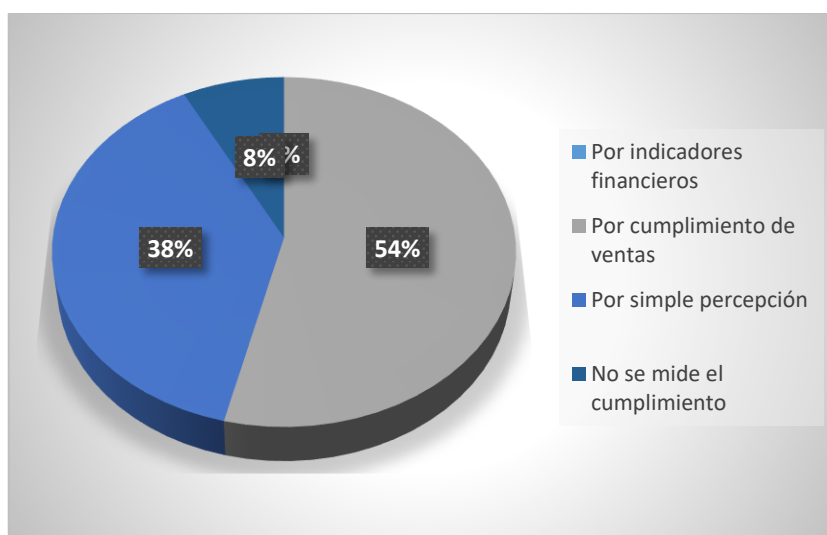


Figura 15. Cumplimiento de metas

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

El cumplir los objetivos planteados por la gerencia muestran que existe un proceso de control en la organización; los encuestados manifestaron en un 54% que el cumplimiento de las metas se lo realizaba por alcanzar el presupuesto de ventas planteado para cada uno de los meses, un 38% manifestó que se mide por simple percepción del gerente de la empresa y un 8% denota que no se realiza una medición del cumplimiento de las ventas en la organización. Es por ello que es importante establecer los mecanismos de cumplimiento de metas para alcanzar los objetivos trazados por la gerencia.

8. ¿Cuál es su nivel de educación con el que cuenta actualmente?

Tabla 9. Nivel de educación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	1	8%
Secundaria	11	85%
Nivel universitario	1	8%
Post universitario	0	0%
TOTAL	13	100%

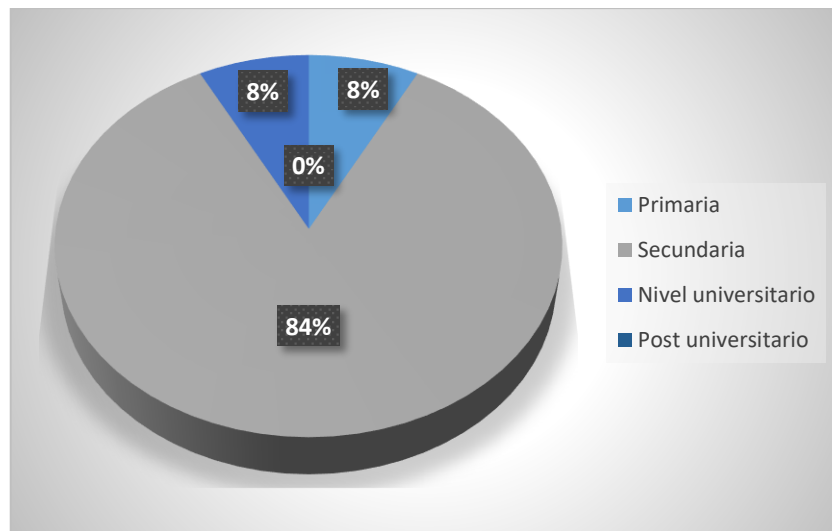


Figura 16. Nivel de educación

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

Contar con personal calificado para las labores realizadas dentro de la organización es muy importante, es por ello que al preguntarle el nivel de educación de los encuestados se determinó que el 84% de ellos tiene un nivel de educación de secundaria, un 8% de ellos tiene la instrucción primaria y un 8% la instrucción de nivel universitario. En conclusión, es necesario incrementar el nivel de capacitación del personal que labora en la organización.

9. ¿Se hace un proceso de selección al momento contratar nuevos colaboradores?

Tabla 10. Selección del personal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si se hace siempre	2	15%
La mayoría de las veces	3	23%
Muy pocas veces	6	46%
No se hace el proceso	2	15%
TOTAL	13	100%



Figura 17. Selección del personal

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

La selección del personal juega un papel muy importante en el proceso administrativo de la organización por lo cual al consultar a los funcionarios de Dimaco se pudo establecer que el 46% opina que muy pocas veces se hace el debido proceso de contratación del personal, un 23% plantea que la mayoría de las veces se realiza la selección de personal, un 16% opina que si se hace siempre este proceso de selección y un 15% dice que no se hace nunca el proceso de selección. Por lo cual se debería establecer dicho proceso para evitar la contratación de personal no idóneo y disminuir la rotación de personal.

10. ¿Cómo se hace la convocatoria para contratar nuevo personal?

Tabla 11. Convocatoria para contratar nuevo personal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A través de medios de prensa	0	0%
A través páginas de internet	0	0%
Por referencias de conocidos	5	38%
Por referencias familiares	8	62%
TOTAL	13	100%

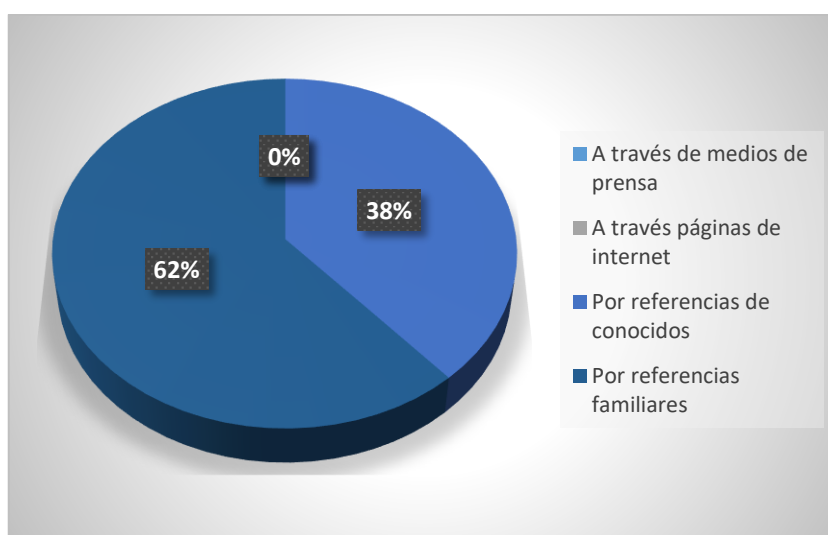


Figura 18. Convocatoria para contratar nuevo personal

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

Siguiendo con la contratación del personal, la forma como se convoca a este proceso es muy importante por lo cual se realizó la pregunta de la forma como se contrata el personal y el 62% de los encuestados manifestaron que se lo hace por referencias personales y un 38% se lo hace por referencias de conocidos. De esta manera se pudo constatar que no se tiene definido un buen proceso de contratación ya seleccionar al personal más apto para los puestos de trabajo de la empresa, con lo cual se aseguraría un mejor desempeño de la misma.

11. ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la ferretería?

Tabla 12. Evaluación de desempeño

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por el cumplimiento de metas de ventas	2	15%
Por el cumplimiento de tareas asignadas	3	23%
Por la aprobación del jefe superior	7	54%
No se realiza evaluación de desempeño	1	8%
TOTAL	13	100%

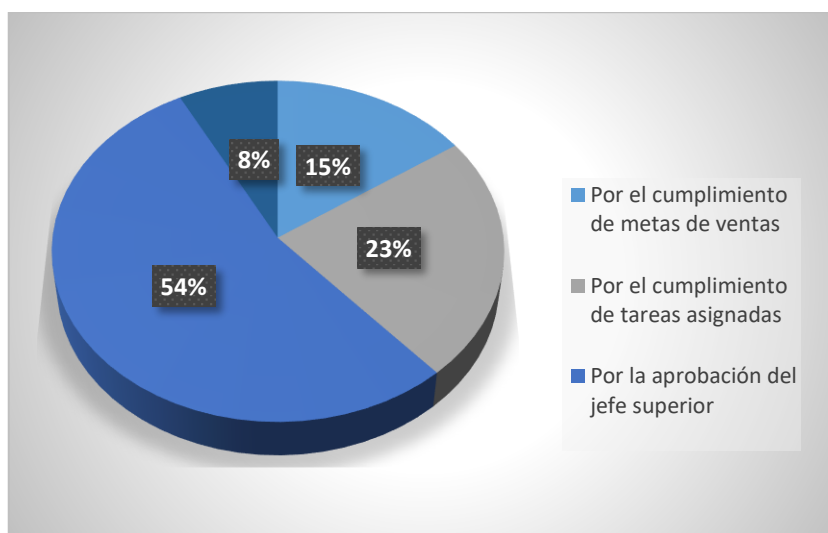


Figura 19. Evaluación de desempeño

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

La evaluación de desempeño es una de las funciones primordiales de la administración de la empresa por lo cual al ser consultados los colaboradores manifiestan en un 54% que la evaluación de desempeño se la hace por la aprobación del jefe superior, en un 23% dicen que se la hace de acuerdo al cumplimiento de las tareas asignadas, en un 15% por el cumplimiento de las metas de ventas y un 8% manifiesta que no se hacen evaluación de desempeño explícitamente.

12. ¿Cuál es la frecuencia con la que se realiza capacitaciones dentro de la organización?

Tabla 13. Frecuencia de las capacitaciones

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se realizan capacitaciones	4	31%
Se realizan mensualmente	0	0%
Se realizan cada tres meses	0	0%
Se realizan cada seis meses	1	8%
Se realiza una vez al año	8	62%
TOTAL	13	100%

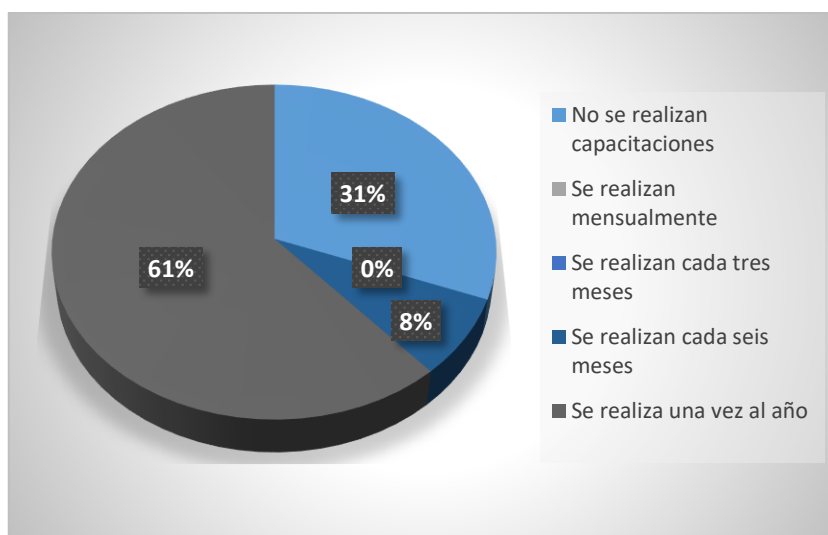


Figura 20. Frecuencia de las capacitaciones

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

Las capacitaciones en la organización contribuyen al mejoramiento del desempeño de la organización por lo cual se preguntó si se realiza capacitaciones con frecuencia y un 61% de los encuestados respondió que se realiza por lo menos una capacitación al año y un 31% manifestó que nunca se hace capacitaciones. Es recomendable comenzar a determinar un plan de capacitación en diferentes áreas para todo el personal.

13. ¿En qué área le gustaría recibir capacitación para desempeñar de mejor manera su cargo o función?

Tabla 14. Áreas de capacitación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En administración	2	15%
En manejo de inventarios	3	23%
Atención al cliente	5	38%
Contabilidad	1	8%
Desarrollo personal.	2	15%
TOTAL	13	100%

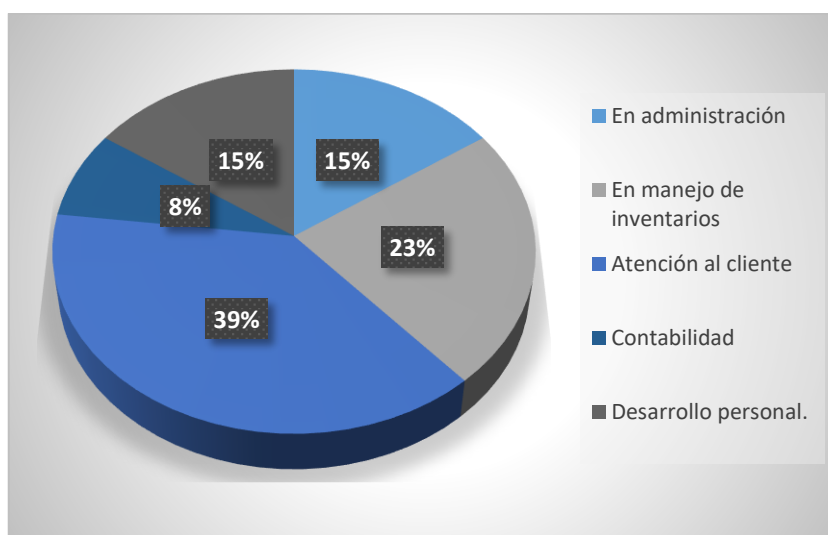


Figura 21. Áreas de capacitación

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

Las áreas en las cuales se puede realizar capacitación en las empresas suelen ser variadas, por lo general se busca capacitar a los colaboradores sobre temas de administración, al ser consultados los colaboradores de la empresa un 39% de ellos manifestó que desean ser capacitados en atención al cliente, un 23% en manejo de inventarios, en iguales proporciones de 15% manifestó en temas de administración y desarrollo personal, finalmente un 8% estaba gustoso de ser capacitado en temas de desarrollo personal.

14. ¿Está de acuerdo en participar en la elaboración de un plan estratégico que permita crecer a la empresa?

Tabla 15. Participación en el plan estratégico

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si participaría activamente	4	31%
Participaría en lo que me pidan	8	62%
Trataría de no interferir	1	8%
No participaría	0	0%
TOTAL	13	100%



Figura 22. Participación en el plan estratégico

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

La participación del personal que labora en la ferretería para la construcción del plan estratégico de la organización es fundamental, al ser consultados de la forma en la que participarían cada uno de ellos el 62% dijo que participaría en lo que a ellos se les encomiende, un 31% participaría activamente en todas las labores que sean necesarias para realizar en plan y un 8% manifestó que no trataría de interferir para que se realice la planificación estratégica. Es importante recalcar que la mayoría de las personas estarían gustosas de crecimiento de la empresa.

15. ¿En qué áreas de la elaboración del sistema administrativo estaría dispuesto a colaborar?

Tabla 16. Áreas de colaboración

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En la planeación	5	38%
En la organización	1	8%
En la dirección	3	23%
En el control	4	31%
TOTAL	13	100%

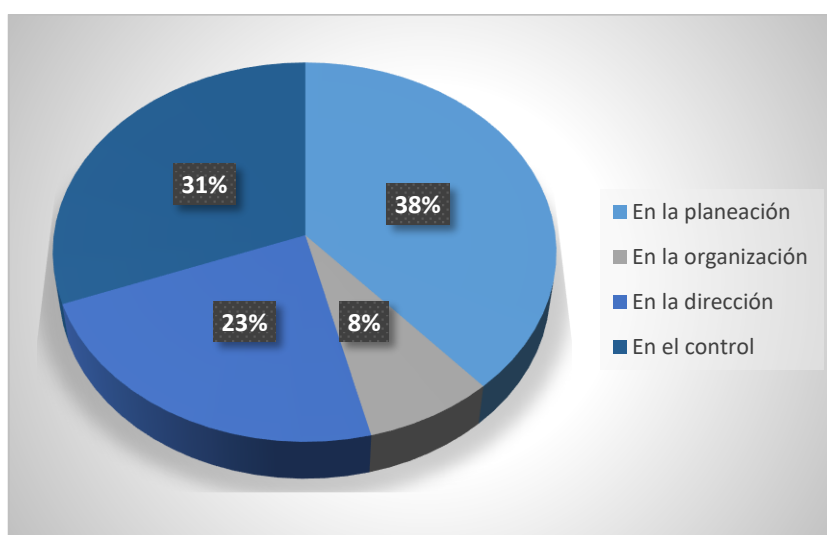


Figura 23. Áreas de colaboración

Fuente: Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

Las principales áreas en las que los colaboradores buscan participar en la elaboración de la planificación estratégica fueron en un 38% para la planeación, en un 31% para el control, un 23% en el proceso de control y un 8% en la organización de la empresa. Con estos resultados se tiene una buena distribución de los colaboradores en las áreas de interés de la administración de la organización.

2.6.2 Encuesta aplicada a clientes de la Ferretería DIMACO de la ciudad de Tulcán.

1. ¿Cuántas veces ha adquirido productos en la ferretería?

Tabla 17. Veces que adquieren productos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 5 veces	23	9%
De 6 a 10 veces	48	19%
De 11 a 20 veces	98	40%
Más de 21 veces	79	32%
TOTAL	248	100%

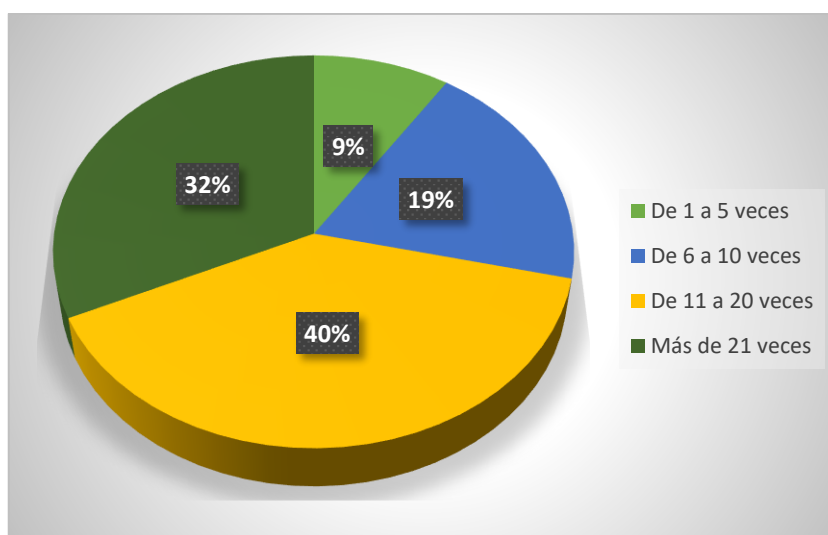


Figura 24. Veces que adquieren productos

Fuente: Clientes DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

Conocer el nivel de satisfacción del cliente proporciona a la empresa un indicador que la empresa se encuentra teniendo buenos procesos de venta, esto se puede observar a momento de verificar el número de veces que los clientes hacen sus compras; los encuestados manifestaron en 40% que han comprado entre 11 y 20 veces en la ferretería, el 32% dice que hace sus compras frecuentemente en Dimaco, un 19% ha repetido su compra entre 6 y 10 veces y un 9% ha tenido la experiencia de comprar entre 1 y 5 veces en la ferretería.

2. ¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en la comparación con la competencia?

Tabla 18. Calidad del servicio

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho mejor	109	44%
Un poco mejor	86	35%
Es igual	47	19%
Un poco peor	6	2%
Mucho peor	0	0%
TOTAL	248	100%

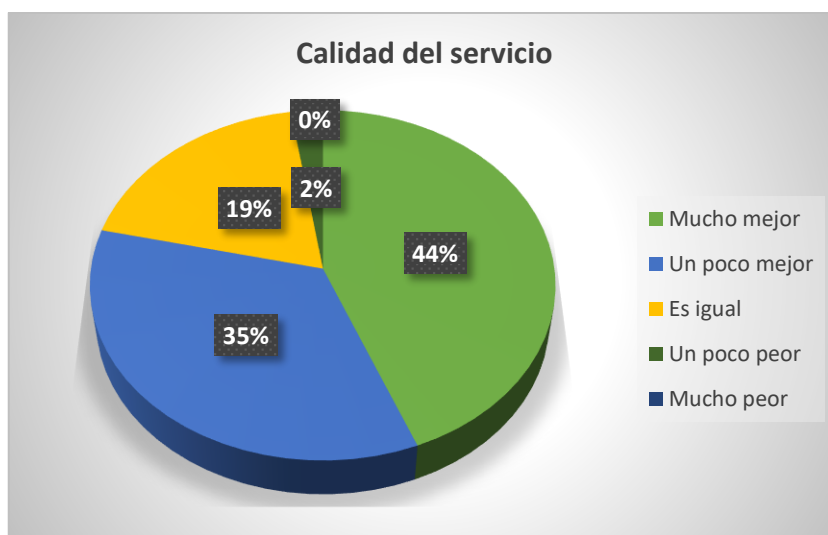


Figura 25. Calidad del servicio

Fuente: Clientes DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

Conocer la apreciación de calidad por parte de los clientes es importante y mucho más al compararlo con la competencia, en este caso los encuestados se refirieron positivamente al manifestar que en un 44% de las veces el servicio es mucho mejor, un 35% considera que es un poco mejor que la competencia, un 19% considera que es igual a la competencia y un 2% llegó a manifestar que es peor que la competencia.

3. ¿Le parece que los precios de nuestros productos son baratos que los de la competencia?

Tabla 19. Comparación de los precios de productos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Son mucho más baratos	67	27%
Son más baratos	94	38%
Son Iguales	59	24%
Son más caros	17	7%
Son mucho más caros	11	4%
TOTAL	248	100%

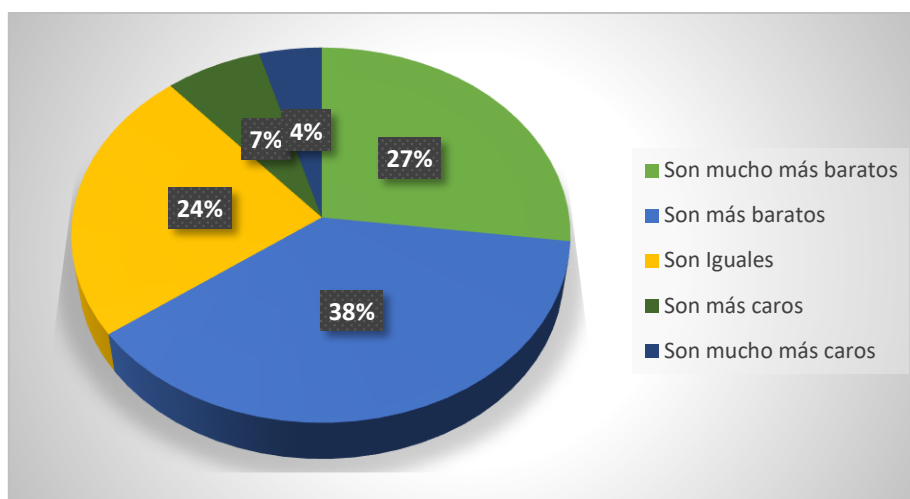


Figura 26. Comparación de los precios de productos

Fuente: Clientes DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

El nivel de precios es un factor importante al momento de decidir en donde adquirir productos, los encuestados manifestaron en un 38% que los precios son más baratos que la competencia, un 27% dice que es mucho más barato comprar en Dimaco que en la competencia, el 24% de los encuestados considera que los precios son iguales que la competencia, al contrario un 7% de ellos manifiesta que es más caro adquirir productos en la ferretería que en otras y finalmente un 4% considera mucho más caros los precios que en toda la competencia.

4. ¿Está usted contento con la atención de nuestros colaboradores?

Tabla 20. Atención de los colaboradores

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy contento	64	26%
Contento	137	55%
Ni contento y descontento	41	17%
Descontento	6	2%
Muy descontento	0	0%
TOTAL	248	100%

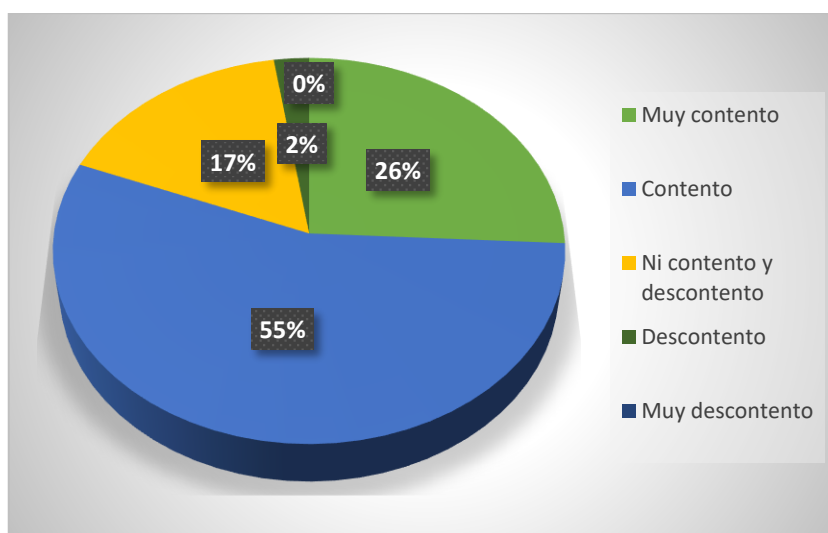


Figura 27. Atención de los colaboradores

Fuente: Clientes DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

La forma como atienden los colaboradores de la organización ayuda en gran medida a que los clientes prefieran adquirir productos en la ferretería, por ello al ser consultados un 55% de ellos manifestó que se encuentran contentos por la atención brindada, un 26% se encuentran muy contentos con la atención, un 17% no está contento ni descontento y un 2% se encuentra descontento por la atención prestada en el almacén.

5. ¿Encontró los productos que necesitaba adquirir?

Tabla 21. Disponibilidad de productos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si encontré todos	112	45%
Encontré casi todos	107	43%
Encontré algunos	24	10%
Encontré pocos	3	1%
No encontré lo que buscaba	2	1%
TOTAL	248	100%

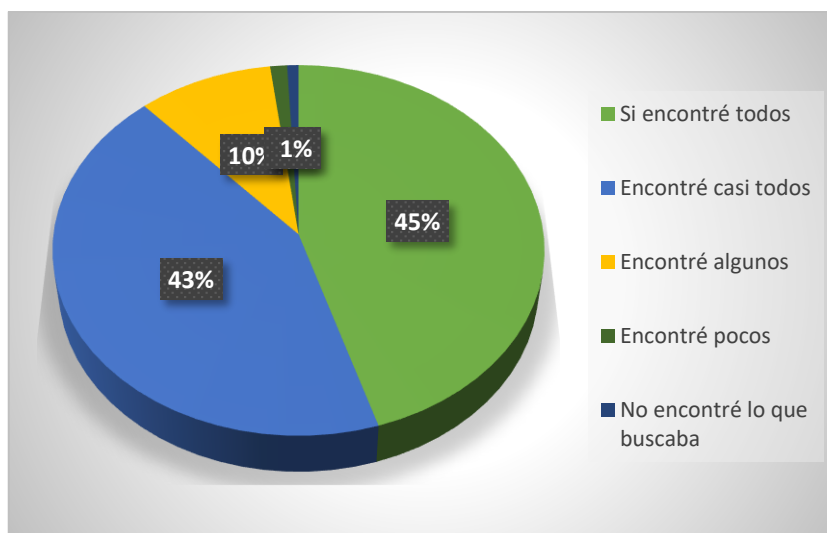


Figura 28. Disponibilidad de productos

Fuente: Clientes DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

La mantener una alta gama de productos en inventario favorece a los clientes ya que no se tiene que desplazar a diferentes ferreterías para conseguir sus materiales, con ello los encuestados manifestaron que en un 45% de las veces se encuentra toda la lista de materiales, un 43% indica que encontró la mayor parte de materiales, un 10% manifiesta que encontró algunos, un 1% dice que encontró pocos productos de los que buscaba y un 1% no encontró lo que buscaba ya que era maquinaria especializada.

6. ¿En qué tiempo fue atendido por nuestros colaboradores?

Tabla 22. Tiempo en que fue atendido

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En menos de 5 minutos	79	32%
Entre 5 y 10 minutos	132	53%
Entre 11 y 15 minutos	26	10%
Entre 16 y 20 minutos	11	4%
Más de 21 minutos	0	0%
TOTAL	248	100%

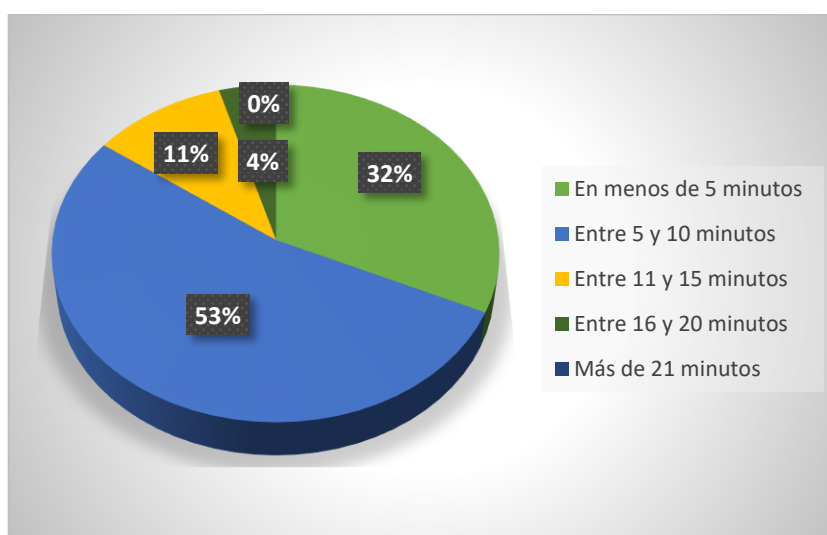


Figura 29. Tiempo en que fue atendido

Fuente: Clientes DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

El tiempo en que es atendido un cliente juega un papel importante en la decisión de compra ya que entre más rápido lo atiendan es mejor para el cliente final, sobre todo al encontrar la mayor cantidad de materiales en un solo lugar, en este caso se observa que un 53% de las veces la atención de un cliente fue entre 5 y 10 minutos, un 32% fue en menos de dos minutos demoraron en ser atendido, un 11% de las veces entre 11 y 15 minutos y finalmente un 4% entre 16 y 20 minutos.

7. En general, ¿cómo fue su experiencia de compra en nuestra empresa?

Tabla 23. Calificación de experiencia de compra

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	76	31%
Buena	134	54%
Regular	36	15%
Mala	2	1%
Muy mala	0	0%
TOTAL	248	100%

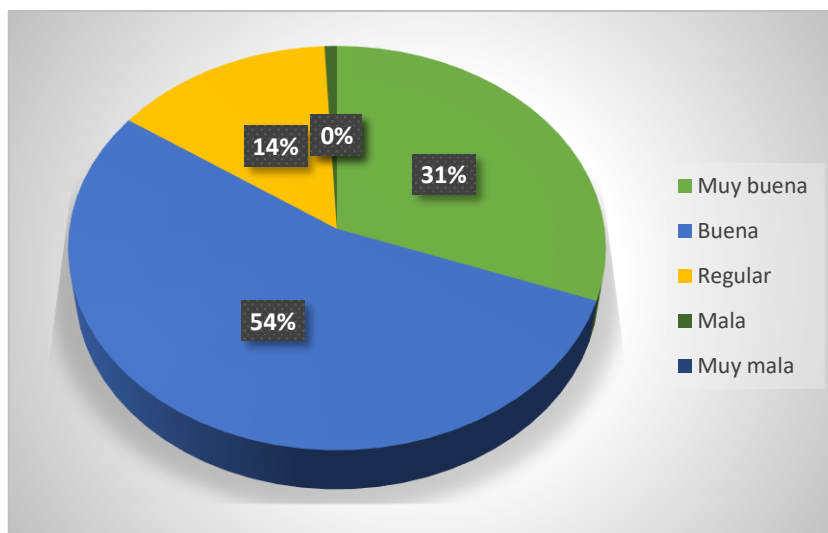


Figura 30. Calificación de experiencia de compra

Fuente: Clientes DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

La experiencia final de compra en los clientes muestra el nivel de atención y calidad de servicio que se les brindó al momento de ser atendidos por todo el personal, en este caso los encuestados manifestaron en un 54% de las veces que la experiencia fue buena, un 31% de los encuestados dijo que la experiencia fue muy buena, el 14% de los encuestados dijo que fue regular y un 1% manifestó que la atención fue mala.

8. ¿Recomendaría nuestra empresa a otros clientes?

Tabla 24. Recomendaría la ferretería a otros

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Claro que si	146	59%
Posiblemente si	92	37%
No sé	8	3%
Posiblemente no	2	1%
Claro que no	0	0%
TOTAL	248	100%



Figura 31. Recomendaría la ferretería a otros

Fuente: Clientes DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

Análisis:

En general los clientes que se sienten satisfechos tienden a recomendar la calidad de experiencia en la compra de productos a sus conocidos, en el caso de la ferretería Dimaco un 59% de los encuestados manifestó que si recomendarían a otras personas y conocidos la compra en la ferretería, un 37% de los encuestados posiblemente recomendaría, un 2% manifiesta que no sabe si recomendarla o no y un 1% dice que probablemente no recomendaría la ferretería.

2.6.3 Entrevista

ENTREVISTA REALIZADA SR. MARCELO POZO GERENTE PROPIETARIO DE FERRETERÍA DIMACO. Fecha: 19 de julio del 2017

1. ¿Considera que el número de trabajadores es el adecuado para el buen funcionamiento de la ferretería?

La contratación del personal se ha realizado de acuerdo a las necesidades que se ha tenido para el cumplimiento de las ventas y por el crecimiento de la empresa; en la actualidad las 14 personas que laboramos en la ferretería se consideran las necesarias para cubrir las exigencias de nuestros clientes.

2. ¿Se brinda capacitación a los colaboradores para mejorar el desempeño de la organización?

Se realiza charlas con todo el personal con el fin de identificar las necesidades que tiene la ferretería para poder mejorar el servicio, en algunas ocasiones las empresas proveedoras han desarrollado cursos de capacitación en las instalaciones de la ferretería para enseñar sobre el manejo de cierta maquinaria, pero en actualmente no se tiene un plan de capacitaciones definido,

3. ¿En qué área considera que se reforzar la capacitación del personal?

Es de vital importancia para la empresa mejorar la atención al cliente, por lo que, si se llegara a realizar un plan de capacitación para los empleados de la empresa, los principales temas de capacitación serian en referencia a la atención a los clientes, después se buscaría capacitar al personal en la administración de la ferretería.

4. ¿Las instalaciones en las que se desarrollan las actividades de la empresa son de propiedad de los dueños?

La propiedad en donde se ubica actualmente la ferretería es de los dueños, pero en el transcurso de los últimos 7 años la empresa ha crecido de tal manera que se ha necesitado adquirir una nueva propiedad en donde se instaló y remodeló las vitrinas de muestra de productos y atención al cliente.

5. ¿Considera que es adecuada la ubicación geográfica de la ferretería para impulsar las ventas?

En la actualidad la ferretería se encuentra privilegiada por su ubicación, ya que es con ello se puede cubrir la clientela del centro y del sur de la ciudad de Tulcán; esta ubicación ha sido un factor fundamental para el crecimiento de la empresa a lo largo de los 25 años que tiene la empresa.

6. ¿El tamaño de las instalaciones es el adecuado para el buen funcionamiento de la empresa?

Como se mencionó anteriormente la empresa ha venido creciendo de tal forma que se tuvo que adquirir una propiedad conjunta a las instalaciones anteriores en donde se puso el showroom de la ferretería, actualmente las instalaciones son las adecuadas para el buen funcionamiento de la organización.

7. ¿En qué condiciones considera que se encuentran las instalaciones físicas de la empresa? De ser el caso ¿Se necesita realizar alguna mejora?

Las remodelaciones que se han realizado anteriormente permiten tener unas instalaciones adecuadas y funcionales para la atención al cliente y recepción de mercaderías para inventarios, considero que se necesitaría realizar una inversión de andamios y perchas para mejorar el manejo de inventarios, pero en general las condiciones de las instalaciones se encuentran en un buen estado.

8. En el área administrativa de la ferretería. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones trascendentes para el crecimiento de la empresa?

Las principales decisiones en la ferretería las realiza mi persona (Marcelo Pozo), pero por lo general se toma decisiones con el aval de mi esposa (Mónica Rosero), que somos los dueños de la ferretería y siempre hemos tomado las decisiones trascendentales de la empresa.

9. ¿Existe un plan estratégico que permita guiar a la empresa en su crecimiento?

Se está siguiendo un proceso de crecimiento de la organización con el cual se busca establecer una nueva sucursal en el norte de la ciudad, con el fin de aprovechar el reconocimiento que ha tenido la ferretería a lo largo de este tiempo, pero se puede decir que no se tiene un plan escrito con el cual se pueda guiar para el crecimiento de la empresa.

10. ¿Cuál de las siguientes áreas es la más crítica en la administración de la ferretería? (Planeación, Organización, dirección, control)

Se puede considerar a el área de control como una de las más conflictivas dentro de la organización, el crecimiento de la ferretería ha obligado a que se tenga que tener mayores inventarios y mayor cantidad de productos para la venta con lo cual la gestión de control se ha convertido en un punto clave para el buen funcionamiento de la empresa.

11. ¿Existen indicadores que permitan conocer el desempeño de la organización?

No se ha establecido ni determinado ningún indicador en específico, pero la buena atención al cliente y las pocas quejas de la clientela han sido un buen indicador de desempeño de todo el personal que labora en la ferretería, sería importante crear los indicadores que permita tener un mejor control de la organización.

12. ¿Se realiza evaluación de desempeño al personal que colabora con la organización?

La evaluación del personal se la realiza de acuerdo al cumplimiento de ventas y de las labores encomendadas a cada uno de los colaboradores, pero no existe un proceso en si denominada evaluación de desempeño del personal en la organización.

13. ¿Existe un proceso de selección para el ingreso de personal nuevo a la organización?

Por el crecimiento de la empresa nos hemos vistos en contratar personas de confianza, en algunos casos se lo ha hecho por recomendaciones de familiares o referencias personales de los colaboradores ya contratados, pero sería bueno establecer un plan para la contratación de nuevo personal

14. ¿Considera que es importante realizar un procedo de administración para el buen manejo del negocio?

Si considero importante la creación de un proceso administrativo para el buen manejo de la ferretería, pero sería de vital importancia saber además la forma de aplicar dicho proceso en la organización para que se pueda tener un crecimiento sostenido del negocio.

Análisis:

Al ser entrevistado el Sr. Marcelo Pozo manifiesta que la empresa ha tenido un gran crecimiento, lo que por lo que no se ha llevado a cabo una planificación adecuada, al igual que el proceso de contratación, actualmente mantiene 14 colaboradores, la capacitación no ha sido la adecuada ya que en la mayoría de las veces las empresas proveedoras eran las únicas que capacitaban sobre sus productos a los colaboradores. Además, por tener una ubicación adecuada y con instalaciones propias se dispone de áreas adecuadas para cada uno de los procesos y el buen funcionamiento de la empresa.

En cuanto a la toma de decisiones se la realiza consultando a los principales socios y esto ha permitido tener un buen crecimiento a lo largo de estos años, no se dispone de una planificación estratégica estrictamente desarrollada pero el objetivo siempre ha sido seguir creciendo; pero, considera que es importante tener planificado el proceso de administración del negocio para el buen manejo de la ferretería y permitirle crecer a largo plazo.

ENTREVISTA REALIZADA AL ING. PATRICIO LÓPEZ GERENTE SUCURSAL ADELCA ATUNTAQUI. Fecha: martes 12 de septiembre del 2017

¿Para ADELCA Ecuador que tan importante es la existencia de DIMACO ferretería en la provincia del Carchi?

Para ADELCA el cliente Dimaco Ferretería es la entidad principal de distribución de sus productos en la provincia del Carchi, por lo que tiene un apoyo completo que le permita cumplir con las expectativas de sus clientes.

¿En comparación con otros distribuidores de la zona, cree usted que DIMACO Ferretería esta capacidad de competir?

En comparación con otros distribuidores ADELCA mira a Dimaco como una organización que cuenta con la infraestructura necesaria para el almacenamiento de sus productos, recomiendan el uso diario de chaleco y cascos para las personas de bodega para que sean fácilmente identificados y les permita mantener su salud integral, Patricio López recomienda la instalación de una grúa para facilitar la manipulación de la varilla de construcción de esta manera se optimizaría recursos y se previene accidentes laborales.

¿Cree usted que la infraestructura actual del negocio es la adecuada para cumplir con las expectativas de usted como nuestro principal proveedor?

La trayectoria que lleva Dimaco en el mercado ha sido causa de un esfuerzo continuo de su actual propietario lo que le ha permitido realizar cobertura de provincia lo cual determina una participación de mercado mucho más amplia y por lo mismo mayor inversión, es por eso que el contar con sus propios vehículos de abastecimiento y reparto le da la facultad de mejorar el servicio a sus puntos de venta y por ende a sus clientes.

¿Cómo calificarían a DIMACO Ferretería y que nos recomendarían para mejorar nuestra posición de marca?

Es importante consolidar lazos de trabajo entre Dimaco y Adelca para continuar impulsando la construcción civil en el norte del país menciona Patricio López.

ENTREVISTA REALIZADA AL SR. MILTON HARO REPRESENTANTE DE LA EMPRESA IVAN BOHMAN. Fecha: miércoles 20 de septiembre del 2017

¿Para la empresa IVAN BOHMAN que tan importante es la existencia de DIMACO ferretería en la provincia del Carchi?

Dimaco desde su crecimiento ha sido una empresa que día a día está evolucionando y en constante desarrollo, esto se lo puede verificar porque ha cambiado cinco veces de ubicación de sus instalaciones en 20 años, buscando siempre la facilidad y comodidad de sus clientes, de igual manera su flota vehicular da a parecer que la inversión le ha dado resultados en vista de que sus tiempos de entrega han reducido y su ubicación al sur de la ciudad es muy satisfactoria.

¿En comparación con otros distribuidores de la zona, cree usted que DIMACO Ferretería esta capacidad de competir?

Dimaco Ferretería es un referente en la distribución de materiales de la construcción en la ciudad de Tulcán gracias a su fuerza de ventas quienes siempre están al tanto de la actualización de productos y conocen bastante las características de sus ítems, al llegar al punto de trabajar más de 20 años lo cual es una carta de presentación excelente ya que conocen su clientela.

¿Cree usted que la infraestructura actual del negocio es la adecuada para cumplir con las expectativas de usted como nuestro principal proveedor?

Menciona que a pesar de los cambios de ubicación Dimaco sigue quedando con espacio reducido para poder tener todos los productos que el actual mercado de la construcción demanda es por eso que recomienda la ampliación del actual local o una posible sucursal.

¿Cómo calificarían a DIMACO Ferretería y que nos recomendarían para mejorar nuestra posición de marca?

Se recomienda que establezcan políticas de atención al cliente y que generen una mejor aceptación de la marca DIMACO.

ENTREVISTA REALIZADA AL ING. XAVIER GUDIÑO, GERENTE DE VENTAS DE LA EMPRESA UNACEM. Fecha: jueves 21 de septiembre del 2017

¿Para UNACEM Ecuador que tan importante es la existencia de DIMACO ferretería en la provincia del Carchi?

DIMACO es nuestro socio comercial más importante en la zona norte del país, su presencia en el mercado permite sostener y potenciar nuestros volúmenes en el mercado local de esta zona, puedo manifestar que Dimaco del total de producto entregado a la provincia del Carchi el 37% está comercializado por la organización mencionada.

¿Cree usted que la infraestructura actual del negocio es la adecuada para cumplir con las expectativas de usted como nuestro principal proveedor?

Absolutamente, el desarrollo del negocio va encaminado con el desarrollo del mercado y de las expectativas de los clientes, el potencial de crecimiento y cambio a nivel de infraestructura en el futuro se definirá por las necesidades del consumidor.

¿En comparación con otros distribuidores de la zona, cree usted que DIMACO Ferretería esta capacidad de competir?

Si, DIMACO con su infraestructura, know how de mercado, experiencia en el negocio, cobertura, capacidad económica, etc., cuenta con las herramientas necesarias para ser competitivo en el mercado norte del Ecuador.

¿Cómo calificarían a DIMACO Ferretería y que nos recomendarían para mejorar nuestra posición de marca?

Es un cliente con potencial de crecimiento en el mediano plazo, se recomienda fortalecer la marca "DIMACO" con estrategias de marketing de cara al cliente interno (empoderamiento) y externo (segmentación e incentivos).

ANÁLISIS:

Una vez analizada la información suministrada por los proveedores se puede determinar que, de acuerdo a sus declaraciones la empresa tiene un gran reconocimiento por parte de los proveedores ya que la consideran un referente de ferretería en el norte del país, esto se debe principalmente por su crecimiento en los más de 20 años de trayectoria en el mercado, su know how en cuanto a materiales de construcción, una amplia variedad de productos y sobre todo en el afán de buscar siempre satisfacer las necesidades de sus clientes.

La inversión que ha realizado Dimaco en infraestructura le ha permitido posicionarse como una de las ferreterías más importantes para el sector de la construcción en el Carchi, es por ello que sus proveedores se encuentran muy interesados en seguir manteniendo las relaciones comerciales con la empresa y que ella continúe creciendo.

Como principales recomendaciones se puede destacar que Dimaco Ferretería tiene que realizar un mejor posicionamiento de la marca en sus clientes, ya que se cuenta con la infraestructura necesaria para brindar un servicio de calidad, atender la mayor parte de necesidades de sus clientes y seguir creciendo con sucursales en el norte del país.

2.7 Matriz F.O.D.A.

2.7.1 Fortalezas

- F1.** Diversidad de productos en la ferretería.
- F2.** Poder de negociación con proveedores.
- F3.** Instalaciones amplias y de propiedad de los dueños de la ferretería.
- F4.** Buena aceptación por parte de la clientela
- F5.** Ubicación estratégica del local.

2.7.2 Oportunidades

- O1.** Incremento de construcción de conjuntos residenciales en Tulcán.
- O2.** Gobiernos provinciales y municipales buscan proveedores de confianza.
- O3.** Créditos gubernamentales dirigidos al sector de la construcción
- O4.** Baja competencia estructurada en las zonas aledañas.
- O5.** Mercado demanda ferreterías con toda la gama de productos de construcción.

2.7.3 Debilidades

- D1.** Crecimiento de la empresa sin planificación estratégica.
- D2.** Roles de los colaboradores sin definir
- D3.** Duplicidad de funciones administrativas
- D4.** Carece de sistemas de control interno de la empresa.
- D5.** Falta de capacitaciones en temas administrativos.

2.7.4 Amenazas

- A1.** Disminución de presupuestos gubernamentales para infraestructura.
- A2.** Entrada de cadenas de ferreterías a nivel nacional.
- A3.** Incremento de costos de materiales por incremento de aranceles.
- A4.** Desincentivo a los préstamos dirigidos al sector de la construcción.

A5. Incremento de nuevos impuestos.

2.8 CRUCE ESTRATÉGICO FA, FO, DO, DA.

2.8.1 Estrategia FA

F2 A2:

En el caso de llegar a ingresar cadenas de ferreterías que se encuentran a nivel nacional se puede negociar con proveedores por mejores precios y competir con precios bajos, variedad de productos y buena atención al cliente.

F1 A3:

Por la amplia variedad de productos que dispone la ferretería se puede seleccionar los productos y los proveedores más competitivos en el mercado, de tal forma que se pueda ofrecer la mejor calidad a los clientes.

2.8.2 Estrategia FO

F1 O5:

La amplia variedad de productos que dispone la ferretería hace que los clientes no tengan que estar buscando su lista de materiales en distintos lugares por lo que se puede iniciar un programa de fidelización al cliente con promociones y premios para ser la ferretería de su elección; Además, las amplias instalaciones permiten atender al cliente con todas las comodidades del caso.

F5 O4:

La ubicación privilegiada de la ferretería permite atender a un tercio de la población de la ciudad de Tulcán, por lo que de ser necesario se debería incrementar las instalaciones físicas o crear una sucursal del local para atender de mejor manera a la clientela y posicionar a la empresa como una de las ferreterías más grandes de la ciudad que tiene una amplia variedad de productos.

2.8.3 Estrategia DO

D1 O4:

Crear un plan estratégico de crecimiento de la empresa que permita posicionarse como líder de mercado, ya que la competencia tampoco tiene planes de crecimiento; de ese modo se puede tener una ventaja competitiva sobre la competencia.

D5 O2:

Implementar un programa de capacitaciones en áreas de administración, ventas y operaciones brindará mayor confiabilidad a las instituciones gubernamentales que buscan proveedores confiables y que tienen sus procesos administrativos en regla.

2.8.4 Estrategia DA

D4 A2:

La creación de un control interno de la empresa permitirá manejar de forma más eficiente los recursos humanos y financieros de la organización de forma que pueda permitir competir en el mercado ante una posible incursión de nuevos competidores en el sector de la construcción en la ciudad de Tulcán.

D3 A4:

Crear el proceso administrativo dentro de la empresa que permita tener en cuenta los costos y gastos reales que se generan por el desarrollo del negocio permitirá optimizar el manejo de los productos ante una subida de precio por el incremento de aranceles al sector de la construcción.

2.9 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE DIAGNÓSTICO

Una vez culminado el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevista, se ha observado que los problemas que se encuentran aquejando a la Ferretería DIMACO tiene mucho que ver con la falta de planificación, organización, dirección y control de las diferentes áreas dentro de la empresa. Al igual que muchas ferreterías de orden familiar, DIMACO no posee una estructura administrativa definida, no tiene manuales de funciones y procedimientos que son importantes para el desarrollo de los procesos cotidianos junto con la planificación del crecimiento de la organización; es por ello que la presente propuesta es el “DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DIMACO FERRETERIA DE LA CIUDAD DE TULCAN” es factible por cuanto el sistema será desarrollado con la finalidad de garantizar y beneficiar el desempeño de la empresa, la cual, para el presente estudio se la tomara como beneficiario directo a todos sus componentes como: colaboradores y personal administrativo; y como beneficiarios indirectos están los clientes, proveedores e instituciones públicas y privadas que demanden de los servicios y productos de la empresa en estudio.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DIMACO FERRETERÍA DE LA CIUDAD DE TULCÁN

3.1 ANÁLISIS PESTE DEL SECTOR FERRETERO

3.1.1 Análisis de entorno político y legal

Durante el gobierno del Economista Rafael Correa se inculcó el consumo de la producción nacional promoviendo con esto a varios sectores económicos principales entre ellos el sector comercio, considerando, por tanto, a la comercialización de los productos de ferreterías una actividad que genera gran dinamismo en la economía ecuatoriana.

En este contexto, la creación del Plan Nacional para el Buen Vivir y el cambio de la matriz productiva es lo más importante en la historia del Ecuador que en base a los doce objetivos señalados en dicho plan, constituyen el eje técnico y político que el gobierno estableció en el que encuentran plasmadas una serie de estrategias para cuyo énfasis es incentivar a la industria ecuatoriana y a sus diferentes empresas.

En el último año de la presidencia de Rafael Correa la economía ecuatoriana está atravesando por un período de recesión viéndose afectado el gobierno por la falta de liquidez habiendo que determinar mayores controles tributarios para las empresas como el anticipo al impuesto a la renta y el impuesto a la salida de divisas, e incluso el sector comercial atravesó por el aumento de dos puntos porcentuales en el Impuesto al Valor Agregado, viéndose afectadas también las que pertenecen al sector ferretero al desincentivar su crecimiento restándoles liquidez.

El pasado 24 de mayo el Ecuador ha atravesado por una transición presidencial, teniendo como nuevos mandatarios electos para el período 2017 - 2021 al licenciado Lenín Moreno como presidente y como vicepresidente al ingeniero Jorge Glas, con ello se espera una mejora en la productividad interna, reducción en la carga tributaria y el retorno al 12% del Impuesto al Valor Agregado que aumentó de manera temporal para la reconstrucción de las zonas afectadas por el terremoto acontecido en abril de 2016.

3.1.2 Análisis de entorno económico

Según la Revista Mundo Ferretero (2017) desde el último trimestre del 2015 el Ecuador viene atravesando por un período de recesión económica ocasionado por la disminución en el precio de los barriles de petróleo; esta situación implica una menor productividad y reducción de la actividad en los sectores económicos del Ecuador lo anterior se refleja en menores volúmenes de ventas y mayores tasas de desempleo; una evaluación del sector ferretero desprende que existen dos grandes sectores económicos relacionados con éste y que se ven afectados de manera directa por los diversos factores de recesión económica

El sector de la construcción. Puesto que las ferreterías tienen relación al dedicarse a la venta de insumos, herramientas y equipos que complementan su labor, en la actualidad se encuentra en una fase de crisis siguiendo el ciclo por el que atraviesa una economía y hasta volver a recuperarse luego de un ajuste fiscal moderado; de acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador este sector presentó una mayor reducción en términos del Producto Interno Bruto en el 2016, llegando a -10.3%.

El sector comercio. Una vez que la economía del Ecuador entró en fase de decrecimiento el comercio se vio afectado y según datos del Banco Central del Ecuador en el 2015 creció en -0.8% y para el año 2016 el decrecimiento aumento a -1.6%. Ante esto es evidente que los desafíos para comercialización de productos ferreteros son cada vez mayores y solamente aquellas empresas del sector ferretero que tengan una eficiente gestión administrativa serán las se encuentren fortalecidas una vez que se inicie el período de recuperación esperado para el 2018.

3.1.3 Análisis de entorno social

La dinámica económica del cantón Tulcán en los sectores relacionados con el sector ferretero ha tenido diversos efectos en relación a los factores y acontecimientos tanto políticos como económicos presentados a nivel nacional en el Ecuador.

En la provincia del Carchi de acuerdo a los resultados de la SENPLADES se presentaron muchos proyectos de construcción, siendo oportunidad de empleo y de comercialización de productos ferreteros para las empresas pertenecientes a este sector y que se encuentran localizadas en esta provincia.

En lo que respecta al sector comercial en Tulcán que ha atravesado por un grave período de crisis debido a la devaluación del peso colombiano frente al dólar, en vista de esto y como en todas las crisis siempre hay oportunidades de crecimiento, para las empresas y comerciantes es importante encontrarlas y aprovecharlas.

3.1.4 Análisis de entorno tecnológico

La innovación es un factor muy determinante para la competitividad y el éxito de una empresa en un determinado sector o industria, ha esto se suman los constantes adelantos tecnológicos que se presentan a diario en el mundo empresarial.

Es importante considerar que las líneas de productos que se comercializan dentro del sector ferretero no poseen una alta tasa de obsolescencia debido a que la mayoría de dichos insumos, herramientas o equipos ya se encuentran en el mercado desde hace mucho tiempo.

La tecnología en el sector ferretero constituye una herramienta muy útil que permite dar un cambio radical a los tradicionales sistemas de ventas, optando por aquellos que permiten facilitar y optimizar la relación con los clientes ofreciendo un valor añadido a la empresa o negocio. Lo que se intenta con las nuevas innovaciones tecnológicas es lograr un nivel de atención de calidad, así como la fidelización de los clientes.

Es por eso que la tecnología al igual que para los otros sectores económicos del Ecuador es un punto clave para mejorar, incrementar y aumentar los resultados de los negocios ferreteros en el país favoreciendo a su desarrollo y aporte a la economía ecuatoriana.

3.1.5 Análisis de entorno ecológico

Actualmente para las diversas industrias en el Ecuador, es indispensable la responsabilidad social empresarial para con sus empleados en lo que respecta a condiciones laborales, los clientes al ofrecerles productos que cumplan estándares de calidad, con el Estado a la hora de contribuir mediante la tributación responsable y de manera esencial con el medio ambiente y el respeto a la naturaleza.

Ante este contexto, cada vez se suman más empresas e industrias a la responsabilidad ambiental, es así que según la Revista Fierros (2013) las empresas del sector ferretero también se han involucrado en este proceso aportando a la construcción de un mundo mejor y en procesos de certificación que brindan reconocimiento y prestigio al sector. Algunas empresas efectúan este aporte ambiental con labores tan sencillas como reciclar las cajas y plásticos de los productos que comercializan o adecuando sus exhibiciones con tonos claros que creen ambientes agradables de trabajo y estadía para empleados y clientes.

3.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter están relacionadas con la rentabilidad a largo plazo de una industria, por lo que el análisis de éstas permite a Ferretería DIMACO evaluar sus objetivos y recursos, en base a un conocimiento más amplio de las características del mercado al que pertenece el negocio.

3.2.1 La amenaza de entrada

Entre los factores que impiden el ingreso de nuevos competidores al sector ferretero se encuentran barreras de entrada a la industria como lo son el alto monto de inversión o el requerimiento de capital ya que es necesario para las empresas que pertenecen al sector ferretero un alto nivel de inversión para la adecuación del local y en el monto de inventarios al considerar la diversidad de productos que se comercializan para el sector de la construcción y a la necesidad de stock.

Además, en el sector ferretero se debe considerar que las empresas siempre deben estar combatiendo las amenazas de los competidores que poseen fuerte identidad en el mercado ferretero.

En el caso de Ferretería DIMACO es indispensable que la empresa gane posicionamiento ante los demás competidores existentes en el sector y que constantemente se debe enfrentar a guerras de precios, franquicias reconocidas con fuertes campañas publicitarias con promociones y entrada de nuevos productos.

3.2.2 El grado de rivalidad o competidores del sector

Para una empresa será muy complicado mantenerse en una industria o mercado en el que los competidores sean numerosos y tengan una posición consolidada en el mercado. El grado de rivalidad se ve afectado en mayor o menor medida ocasionando su aumento por factores como el exceso de capacidad instalada en relación a la realmente utilizada, los elevados costos fijos, el crecimiento lento y la escasez de diferenciación de productos.

En el sector se encuentran otras empresas que se dedican a la misma actividad y se dirigen al mismo mercado, esta rivalidad estimula a que las empresas sigan esforzándose para lograr ganar mercado.

En la actualidad entre los principales competidores para Ferretería DIMACO en Tulcán son los siguientes:

SECTOR	FERRETERÍA
	Comercial Carchi
	Electrolux
NORTE	Norte
	Don Guerrero
	El Maestro

	Ferretería Prado
	Ferrotex
	Casa Comercial San José
	Disarco
	Ferrenit
	Profemac
	S/N (Ing. Carlos Rueda)
	Comercial Quiroz
CENTRO	Torniperno
	Su Ferretería
	Comercial Ayala Hernández
	Ferri-Norte
	Ferro Eléctrico el Foco
	MC
SUR	Terminal
	La Casa del Constructor
	Electro - Ferretero Leonardo

Figura 32. Competidores de la Ferretería DIMACO
Fuente: GAD Tulcán

La Ferretería DIMACO se encuentra ubicada en el sector sur de la ciudad de Tulcán, forma parte de las ferreterías más grandes de la ciudad conjuntamente con el Comercial Carchi ubicado en el norte y el Comercial Quiroz situado en el centro; considerando que las demás ferreterías son negocios de menor tamaño y nuevos que distribuyen productos de los dos comerciales antes mencionados.

3.2.3 La amenaza de ingreso de productos sustitutos

Dentro del sector ferretero los productos sustitutos se presentan entre las diferentes marcas de las líneas de productos que ofrecen las empresas y que satisfacen la misma necesidad presentada por los clientes, pero en la mayoría de casos puede variar según el grado de calidad y precios.

Para el caso de Ferretería DIMACO lo importante es ofrecer productos que cuenten con un stock suficiente de tal forma que el consumidor pueda encontrar los productos sustitutos dentro de la misma ferretería sin acudir a la competencia.

3.2.4 Poder del comprador

Los principales clientes del sector ferretero constituyen aquellos que se encuentran relacionados con el mundo de la construcción y en la actualidad el poder del comprador se manifiesta al obligar a los competidores a reducir precios y aumentar el nivel de servicio brindado, además que exigen durabilidad y calidad en los materiales de construcción para que sean resistentes al paso del tiempo y a las situaciones adversas de la naturaleza.

Lo que las empresas pueden hacer para defenderse y enfrentar esta fuerza es usar estrategias adecuadas para conseguir y mantener una amplia cartera de clientes para que éstos no afecten de mayor manera a los ingresos de la ferretería.

Los clientes exigen a la Ferretería DIMACO un servicio de calidad acompañado de una excelente atención con buenas recomendaciones para resolver sus problemas, ofreciéndoles variedad de productos a precios competitivos.

3.2.5 Poder del proveedor

En el sector ferretero es indispensable que las empresas cuenten con una variedad de proveedores de los cuales se puede optar por aquellos que ofrezcan las mejores condiciones que brinden un margen de utilidad mayor que permita comercializar los productos a precios competitivos más atractivos para los consumidores.

Para Ferretería DIMACO es importante mantener buenas relaciones a largo plazo con sus proveedores lo cuales abastezcan de inventarios a la empresa, de manera oportuna y sin ningún contratiempo.

Ferretería DIMACO cuenta con varios proveedores que le proporcionan productos nacionales e importados de los que la empresa selecciona la mejor opción en precio y calidad, los principales son:

- Acería del Ecuador C.A. ADELCA
- UNACEM Ecuador S.A
- Mario Rubio Cía. Ltda.
- Huera Segundo Marcos
- Culqui Terán José Aníbal
- INTACO Ecuador S.A
- Cervantes Cisneros Jorge Nicolás
- Novacero S.A.
- Profermaco Cía. Ltda.
- Megakons S.A

Los dos principales proveedores de la Ferretería DIMACO son la empresa UNACEM y la empresa ADELCA en vista que estas se dedican a la producción de cemento y acero que corresponden a productos de mayor rotación en la ferretería.

3.3 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

En vista de que la empresa no tiene establecida la misión, visión, valores, sus objetivos, y tampoco posee un organigrama formal, parte fundamental del trabajo es la formulación de una propuesta de un plan estratégico de manera conjunta con el gerente de la empresa y considerando aspectos vitales para el desarrollo de la empresa; cabe mencionar que para desarrollar el plan estratégico para la Ferretería DIMACO se lo hizo en base al análisis estratégico previo efectuado sobre su entorno externo e interno.

3.3.1 Logotipo

El logotipo de la Ferretería DIMACO que se presenta en la figura 33, fue proporcionado por la gerente general de la misma, para que fuese utilizado en el presente trabajo.



Figura 33. Logotipo de la Ferretería DIMACO

Fuente: Ferretería DIMACO

3.3.2 Eslogan

Se plantea el siguiente eslogan para que represente a Ferretería DIMACO:

“Juntos, Construyendo tú sueño”

3.3.3 Misión

DIMACO es una empresa que provee soluciones con materiales y herramientas dirigidos a la industria de la construcción y ferretería en general, manejando un surtido completo y permanente con la mejor calidad, precios competitivos en el mercado y una atención eficiente a nuestros clientes; contribuyendo de esta manera al bienestar y desarrollo de la sociedad.

3.3.4 Visión

Para el año 2021 Ferretería DIMACO será líder en la comercialización de materiales y herramientas de ferretería dentro del mercado local, extendiendo la distribución de sus productos en toda la provincia del Carchi para satisfacer las más exigentes expectativas de sus clientes, fundamentados en el trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y el profesionalismo del talento humano.

3.3.5 Valores

Todos los colaboradores de Ferretería DIMACO están comprometidos con la empresa en alcanzar la misión y visión institucional fundamentados en los siguientes valores esenciales:

Respeto. Al aceptar las limitaciones ajenas y reconocer las virtudes de los demás, manteniendo un ambiente de cordialidad, evitando ofensas, ironías y la imposición de criterios diferentes mediante la violencia.

Honestidad. Las actuaciones de todos los miembros de la empresa se basan en acciones transparentes, verdaderas y honestas; decir siempre la verdad, actuar de manera genuina y expresar ideas de forma honesta.

Trabajo en Equipo. La base del éxito se encuentra en compartir responsabilidades, ideas y herramientas con el espíritu de conectar y colaborar de forma entusiasta y honesta.

Compromiso. Cuidando al máximo las relaciones y responsabilidad para con los clientes, proveedores y empleados.

Responsabilidad Social y Ambiental. Cada integrante de la empresa es consciente del impacto de sus actos en la comunidad, en las personas y en el medio ambiente.

3.3.6 Objetivos corporativos

- Mantener relaciones sólidas con proveedores que permitan entregar valor agregado los clientes.
- Originar fuentes de empleo brindando un adecuado bienestar laboral.
- Garantizar una gestión eficiente y transparente en las operaciones de Ferretería DIMACO.

3.3.7 Objetivos estratégicos

- Alcanzar altos estándares de satisfacción al cliente a través de productos de calidad e innovadores.
- Ampliar el portafolio global de clientes.
- Generar el mayor retorno sobre el capital invertido, manteniéndonos altamente competitivos en el mercado.
- Alcanzar mayor participación en el mercado del sector ferretero de la ciudad de Tulcán.

3.3.8 Estrategias

En base a los análisis efectuados y los objetivos estratégicos planteados se plantean las siguientes dos estrategias esenciales para Ferretería DIMACO:

Penetración de Mercado: Ferretería DIMACO se plantea incrementar la participación de la empresa en el mercado que actualmente opera y con una mayor distribución de los productos que comercializa, para llevar a cabo esta estrategia es necesario a traer a mayores volúmenes de clientes actuales y potenciales lo que traerá consigo aumentar los niveles de ventas generando propuestas de valor para los clientes, a través de medios como ampliación de horarios comerciales, parking gratuito, reducción de precios, entre otros.

Desarrollo de Mercado: consiste en que Ferretería DIMACO debe contar de diversas líneas de los productos que comercializa de marcas muy reconocidas y exitosas en el mercado con el fin de captar nuevos clientes, ser más competitiva en el sector ferretero; identificando, desarrollando y atrayendo a nuevos segmentos de mercado o clientes con estrategias como un surtido amplio de productos con nuevos canales de distribución y diferentes políticas de precios.

3.4 CADENA DE VALOR

Para describir el desarrollo de las actividades efectuadas en la Ferretería DIMACO y a su vez categorizarlas de acuerdo con el valor que cada actividad aporta a la empresa se elaboró una cadena de valor conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de la Ferretería DIMACO como se muestra en la figura 32 está dividida en dos partes:

Actividades primarias: se consideró las actividades que se relacionan de manera directa con la comercialización de la mercadería.

- Logística de entrada
- Comercialización
- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Servicio Post-venta

Actividades de apoyo: se señaló aquellas actividades que sirven de apoyo a las primarias y que también generan valor a la empresa.

- Estructura de la empresa
- Administración de Recursos Humanos
- Desarrollo Tecnológico
- Abastecimiento /compras



Figura 34. Cadena de valor de la Ferretería DIMACO.

Elaborado por: Anderson Pozo

3.5 MAPA DE PROCESOS

Luego de analizadas y descritas las actividades que generan valor en la empresa se procedió a ubicarlas en los diferentes procesos que se efectúan, analizando a su vez las interacciones entre cada uno de ellos compartiendo recursos y necesidades.

A continuación, en la figura 33 se presenta el mapa de procesos propuesto para la Ferretería DIMACO.

En el mapa de procesos se señalan las entradas de los procesos, en las partes de arriba los controles o normativa, en el centro los procesos claves que se desprenden de las actividades primarias de la cadena de valor y los recursos que intervienen en dichos procesos y finalmente las salidas de los procesos.

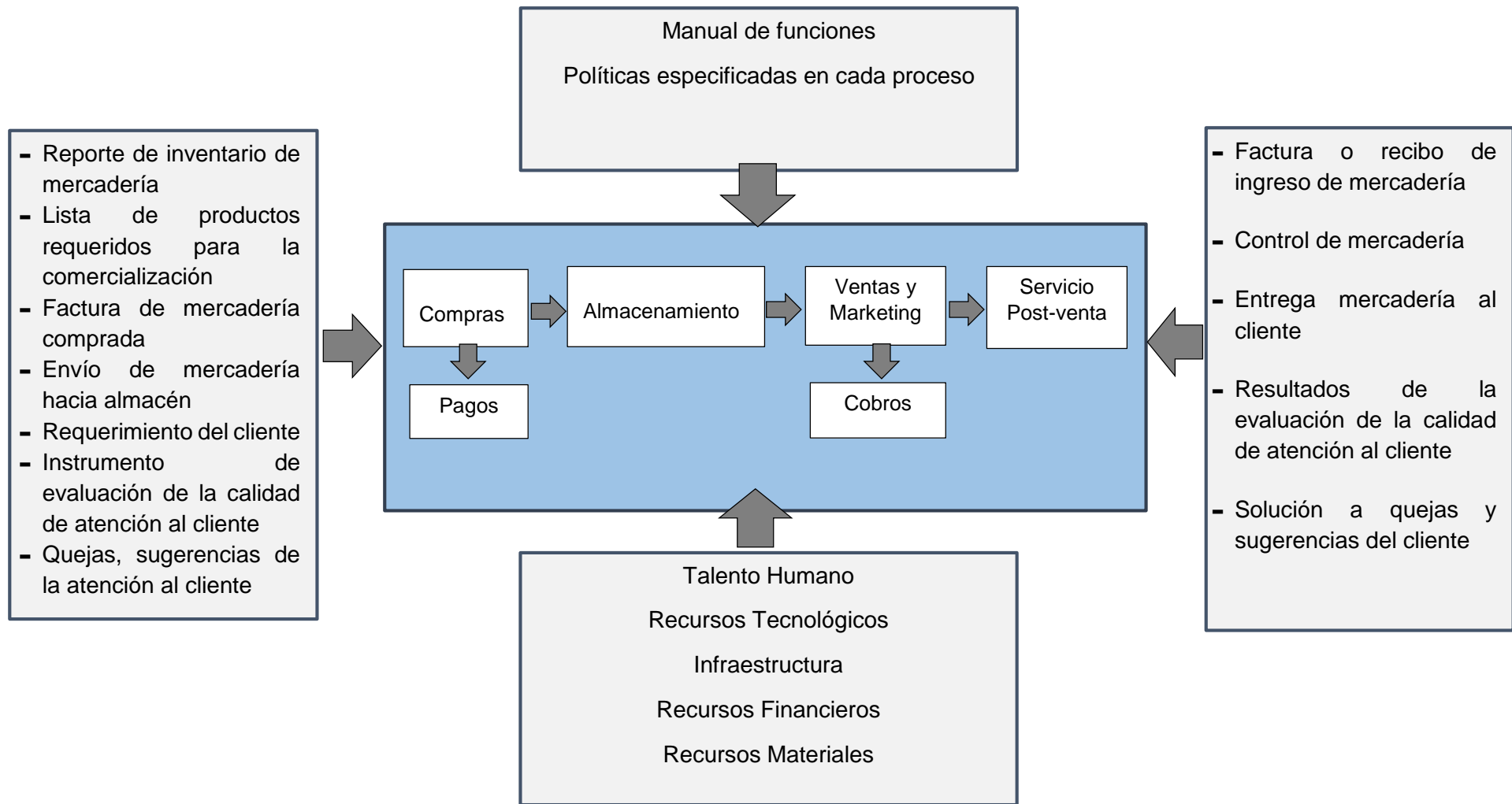


Figura 35. Mapa de procesos Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

MACROPROCESO

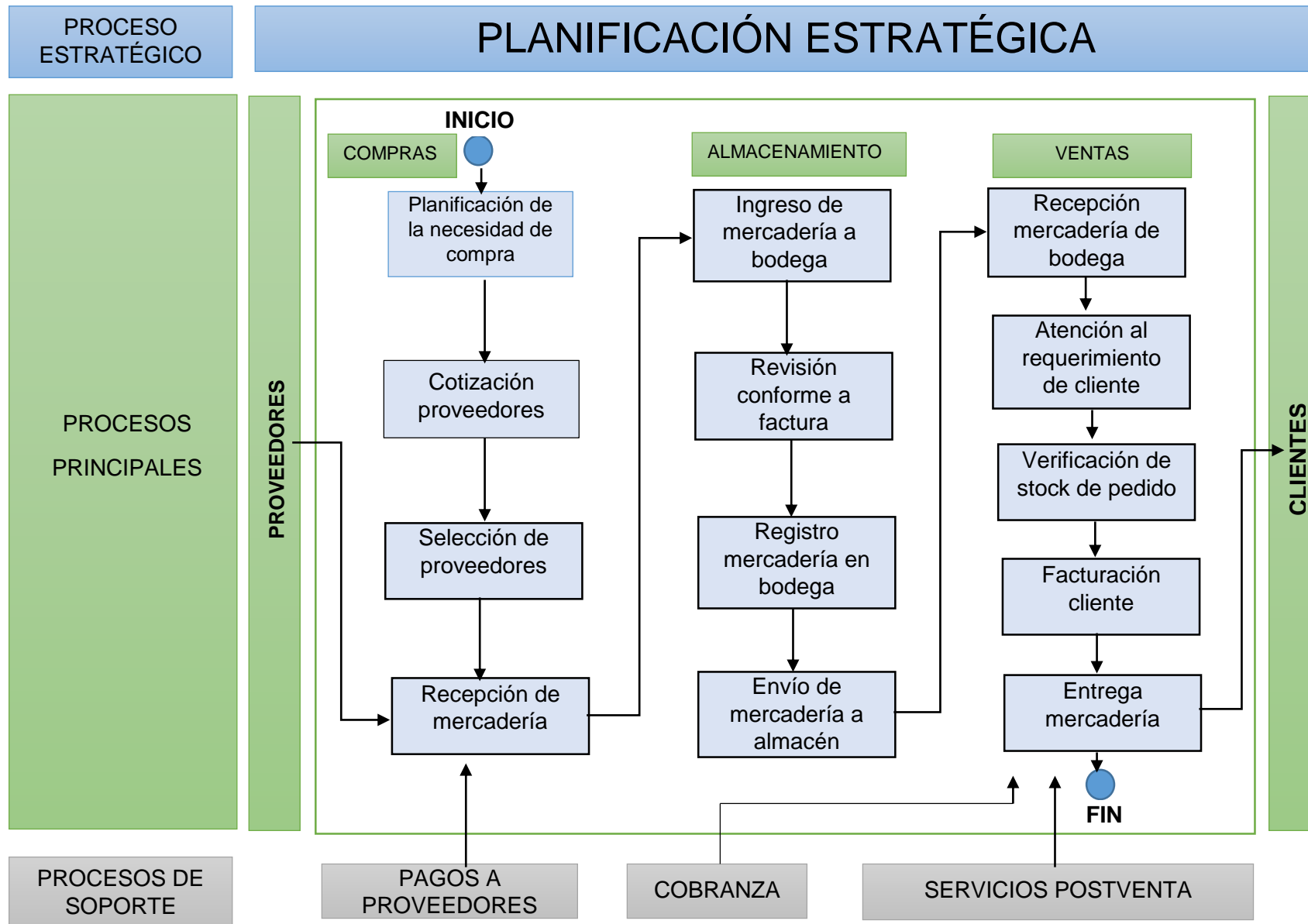


Figura 36. Macroproceso
Elaborado por: Anderson Pozo

3.5.1 Manual de Procesos

FERRETERÍA DIMACO



PROCESOS

CÓDIGO	PROCESO
C.1	Proceso de Compras
P.1	Proceso de Pago a Proveedores
V.1	Proceso de Ventas y Marketing
A.1	Proceso de Almacenamiento
C.B.1	Proceso de Cobro
PV.1	Proceso de Servicio Post Venta



FERRETERÍA DIMACO

Código :

C.1

Proceso :

Compras

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

1

de

4

A. Objetivo

Detectar la necesidad de compra y efectuar la adquisición de productos y materiales que intervienen en el giro del negocio, asegurando el eficiente aprovisionamiento de inventarios de manera oportuna y con los mejores precios y calidad.

B. Alcance

Desde la identificación de la necesidad de compra hasta el archivo de los documentos luego de acordado el tiempo de entrega y el plazo de pago.

C. Responsable

Administrador

D. Políticas

- El administrador es el responsable de efectuar el proceso de compras.
- Para cada solicitud de compra también se lo debe remitir por medio del correo electrónico.
- El Gerente será el encargado de reemplazar en caso de ausencia al administrador en la ejecución del proceso.
- Se debe llevar un registro de las compras efectuadas para efectos de control interno.
- Los proveedores se seleccionarán de acuerdo a los siguientes criterios: calidad, precio, tiempo de entrega.



FERRETERÍA DIMACO

Código:

C.1

Proceso:

Compras

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

2

de

4

E. Referencias

- **Documentos internos**

Solicitud de compra

Registro de compra

- **Documentos externos**

Cotización proveedor

F. Indicadores de gestión

1. Cumplimiento de solicitudes de compra. Se obtiene el porcentaje de consecución de solicitudes de compra.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Mensual	90% - 95%	$(\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de compra efectuadas} / \text{total de solicitudes de compra}) * 100$	Administrador	Gerente General

2. Pedidos perfectamente recibidos. Señala el porcentaje de pedidos que fueron entregados por los proveedores conforme las especificaciones definidas en la solicitud de compra.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Mensual	90% - 95%	$(\text{Pedidos correctos} / \text{Total de pedidos realizados a los proveedores}) * 100$	Administrador	Gerente General



FERRETERÍA DIMACO

Código:

C.1

Proceso:

Compras

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

3

de

4

G. Entradas

Necesidad de compra luego de la revisión del reporte de inventario, lista de productos requeridos para la comercialización, solicitudes de compra.

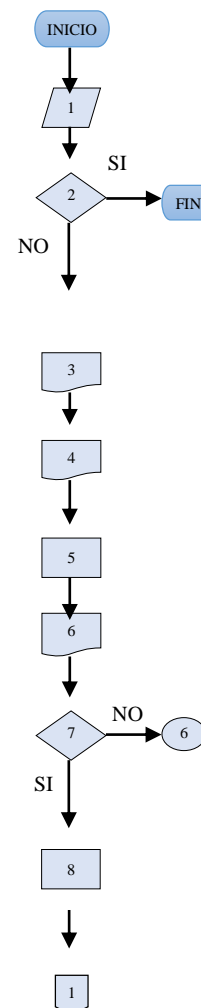
H. Salidas

Factura o recibo de ingreso de mercadería.

I. Diagrama de flujo y descripción de actividades

PASO	DESCRIPCIÓN	ADMINISTRADOR
------	-------------	---------------

- | | | |
|---|---|--|
| 1 | Revisa el reporte de inventario semanalmente.
¿Hay existentes suficientes? | |
| 2 | SÍ: Fin del proceso
NO: Continúa el siguiente paso | |
| 3 | Realice una lista de los productos a comprar | |
| 4 | Envía solicitudes de compra a los proveedores de la base de datos. | |
| 5 | Solicita cotización a los proveedores | |
| 6 | Revisa y analiza la cotización de los proveedores
¿De acuerdo con la cotización? | |
| 7 | SÍ: Continúa siguiente paso
NO: Regresa al paso anterior. | |
| 8 | Selecciona el proveedor | |





FERRETERÍA DIMACO

Código:

C.1

Proceso:

Compras

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

4

de

4

PASO	DESCRIPCIÓN	ADMINISTRADOR
------	-------------	---------------

9	Confirma el pedido	
---	--------------------	--

10	Coordina tiempos de entrega y plazos de pago	
----	--	--

11	Archiva documentos	
----	--------------------	--

1



9



10



11



FIN



FERRETERÍA DIMACO

Código:

P.1

Proceso:

Pago a Proveedores

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

1

de

3

A. Objetivo

Efectuar el desembolso o el pago a los proveedores de la mercadería, suministros de la empresa.

B. Alcance

Inicia desde la obtención de facturas pendientes de pago hasta el archivo de los recibos generados luego de efectuado el desembolso.

C. Responsable

Administrador

Gerente

D. Políticas

- Los pagos a proveedores se efectuarán hasta el 20 de cada mes.
- El subgerente será el responsable de efectuar los pagos, así como de su correspondiente documentación.
- Se mantendrá un registro de pagos y una vez cancelada la deuda se archivará la factura.

E. Referencias

▪ Documentos internos

Cheques

▪ Documentos externos

Factura

Recibo de pago



FERRETERÍA DIMACO

Código: P.1

Proceso:

Pago a Proveedores

Elaborado por: Anderson Pozo

Página: 2 de 3

F. Indicadores de gestión

Rotación de cuentas por pagar. Señala las veces que la empresa cumple con sus obligaciones con los proveedores.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Anual	18 – 20 veces	(Compras crédito/Cuentas pagar)	a Administrador por	Gerente General

Período promedio de pago. Se obtiene el tiempo que se demora la empresa en cancelar sus adquisiciones desde el momento en que se efectúa la compra hasta el desembolso al proveedor.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Anual	18 – 20 días	(360 días/Rotación de cuentas por pagar)	Administrador	Gerente General

G. Entradas

Factura o recibo de ingreso de mercadería.

H. Salidas

Efectivo o cheque emitido al proveedor

I. Diagrama de flujo y descripción de actividades

PASO	DESCRIPCIÓN	CONTADOR	GERENTE
------	-------------	----------	---------

1	Verifica la fecha de pago a los proveedores que ya estén pronto a vencer.		
---	---	--	--

2	Obtiene la factura de compra a pagarse		
---	--	--	--

¿El pago se lo va a realizar en efectivo?

3	SÍ: Continúa con el paso 5 NO: Continúa con el siguiente paso		
---	--	--	--

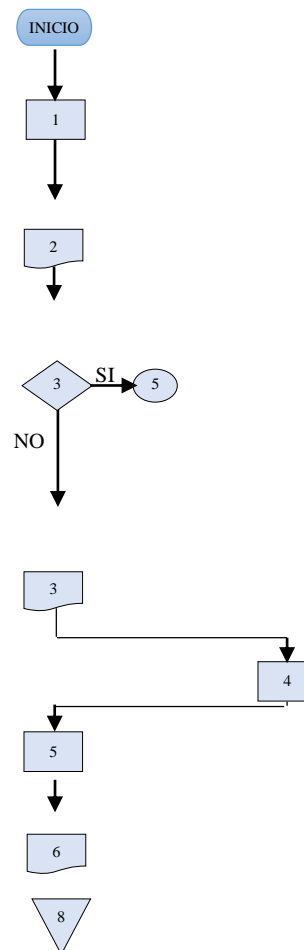
3	Emitir cheque		
---	---------------	--	--

4	Firma cheque		
---	--------------	--	--

5	Entrega cheque o efectivo al proveedor		
---	--	--	--

6	Obtiene el recibo de pago		
---	---------------------------	--	--

8	Archiva documentos generados		
---	------------------------------	--	--





FERRETERÍA DIMACO

Código:

A.1

Proceso:

Almacenamiento

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

1

de

3

A. Objetivo

Almacenar de manera correcta y ordenada en la bodega de la empresa los productos destinados para la venta.

B. Alcance

Desde la llegada de los productos a la bodega hasta el registro de salida al almacén.

C. Responsable

Asistente de bodega

D. Políticas

- El asistente de bodega será el responsable de recibir los pedidos enviados de los proveedores y verificar el cumplimiento de los parámetros establecidos en la factura.
- Las guías de remisión serán firmadas por el asistente de bodega.
- El almacenamiento se efectuará por tipo de producto con sus respectivas rotulaciones.
- Se comunicará de manera inmediata al Administrador en caso de existir incongruencias entre los productos recibidos y la factura, en caso de estar productos en mal estado o cualquier otra situación en la que amerite realizar la respectiva devolución.
- Se archivará la factura en la carpeta de cuentas por pagar para su respectivo pago.



FERRETERÍA DIMACO

Código: A.1

Proceso:

Almacenamiento

Elaborado por: Anderson Pozo

Página: 2 de 3

E. Referencias

- **Documentos internos**

Solicitud de compra

- **Documentos externos**

Factura

Guía de remisión

F. Indicadores de gestión

Rotación de inventario. Mide el número de veces que la empresa reemplaza el inventario o vende sus existencias.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Mensual	18 – 24 veces	(Costo ventas/Promedio inventarios)	de de Administrador	Gerente General

Tiempo de entrega de productos. Permite analizar el tiempo en que los proveedores se demoran en entregar los pedidos a la empresa.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Mensual	3 – 5 días	(Fecha recepción de mercadería – Fecha de confirmación del pedido)	Administrador	Gerente General

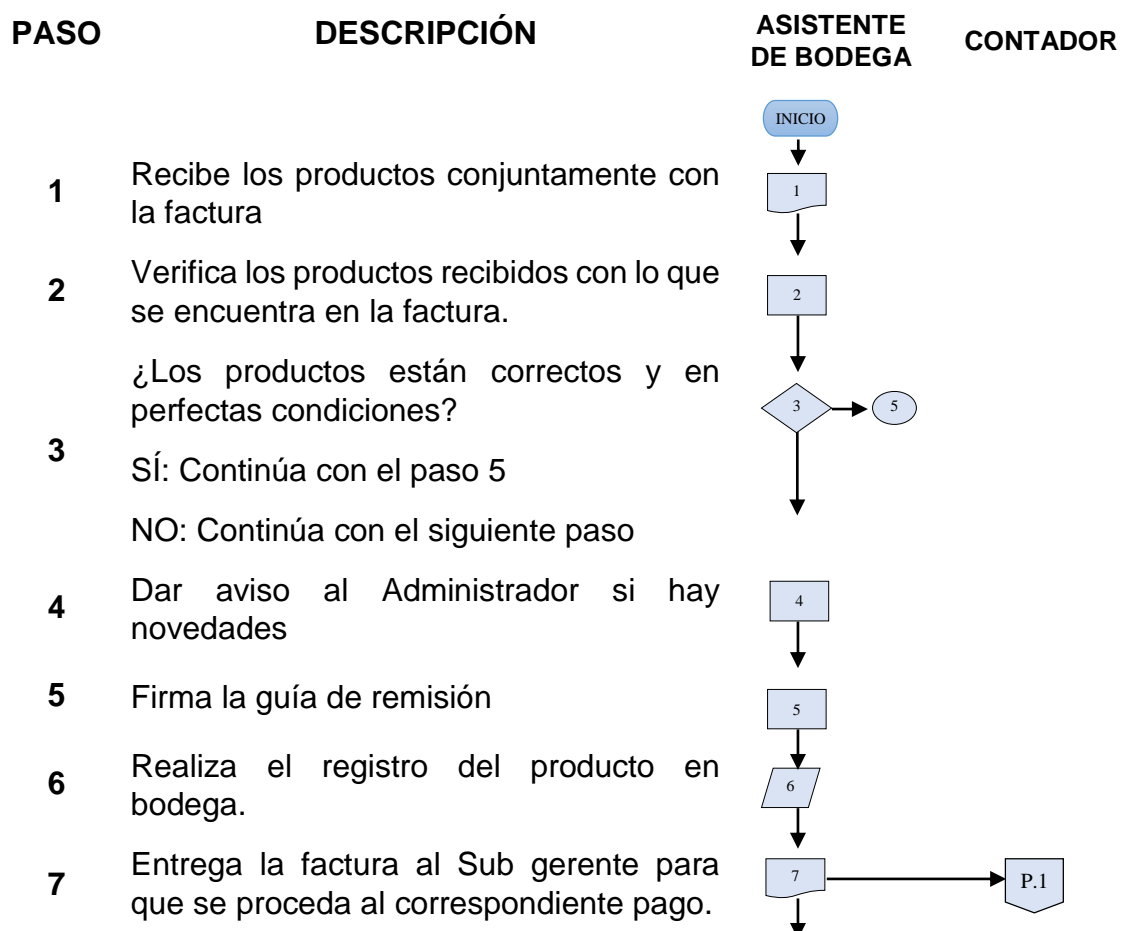
G. Entradas

Factura o recibo de ingreso de mercadería.

H. Salidas

Mercadería almacenada en condiciones óptimas, control de inventarios, envío – recepción de mercadería a perchas.

I. Diagrama de flujo y descripción de actividades



- 8 Coloca los productos de forma ordenada en la bodega.
- 9 Envía productos al almacén conforme los requerimientos mensuales.

8



9



FIN



FERRETERÍA DIMACO

Código:

V.1

Proceso:

Marketing y Ventas

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

1

de

4

A. Objetivo

Realizar la venta de mercadería que ofrece la empresa de acuerdo a los detalles y especificaciones de los clientes.

B. Alcance

Inicia desde el momento de recibir al cliente hasta la entrega del pedido luego de efectuado el correspondiente pago en caja.

C. Responsables

Asistente de ventas

D. Políticas

- Se capacitará constantemente sobre ventas y atención al cliente.
- Los datos de los clientes se manejarán de manera confidencial.
- Los descuentos en ventas se efectuarán bajo la autorización del administrador.
- Es responsabilidad del asistente de ventas verificar el stock de la mercadería en el sistema y en el caso de manifestarse un stock insuficiente se deberá informar inmediatamente al administrador.

E. Referencias

▪ Documentos internos

Factura
Reporte de inventario

▪ Documentos externos

No aplica



FERRETERÍA DIMACO

Código: V.1

Proceso:

Marketing y Ventas

Elaborado por: Anderson Pozo

Página: 2 de 4

F. Indicadores de gestión

1. Porcentaje de nuevos clientes. Se obtiene el porcentaje de captación de nuevos clientes de la empresa.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Mensual	20% - 40%	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos} / \text{Total de clientes}) * 100$	Administrador	Gerente General

2. Cumplimiento del presupuesto de ventas. Corresponde al porcentaje de ventas reales obtenidas en relación a las presupuestadas.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Mensual	85% - 95%	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas presupuestadas}) * 100$	Administrador	Gerente General

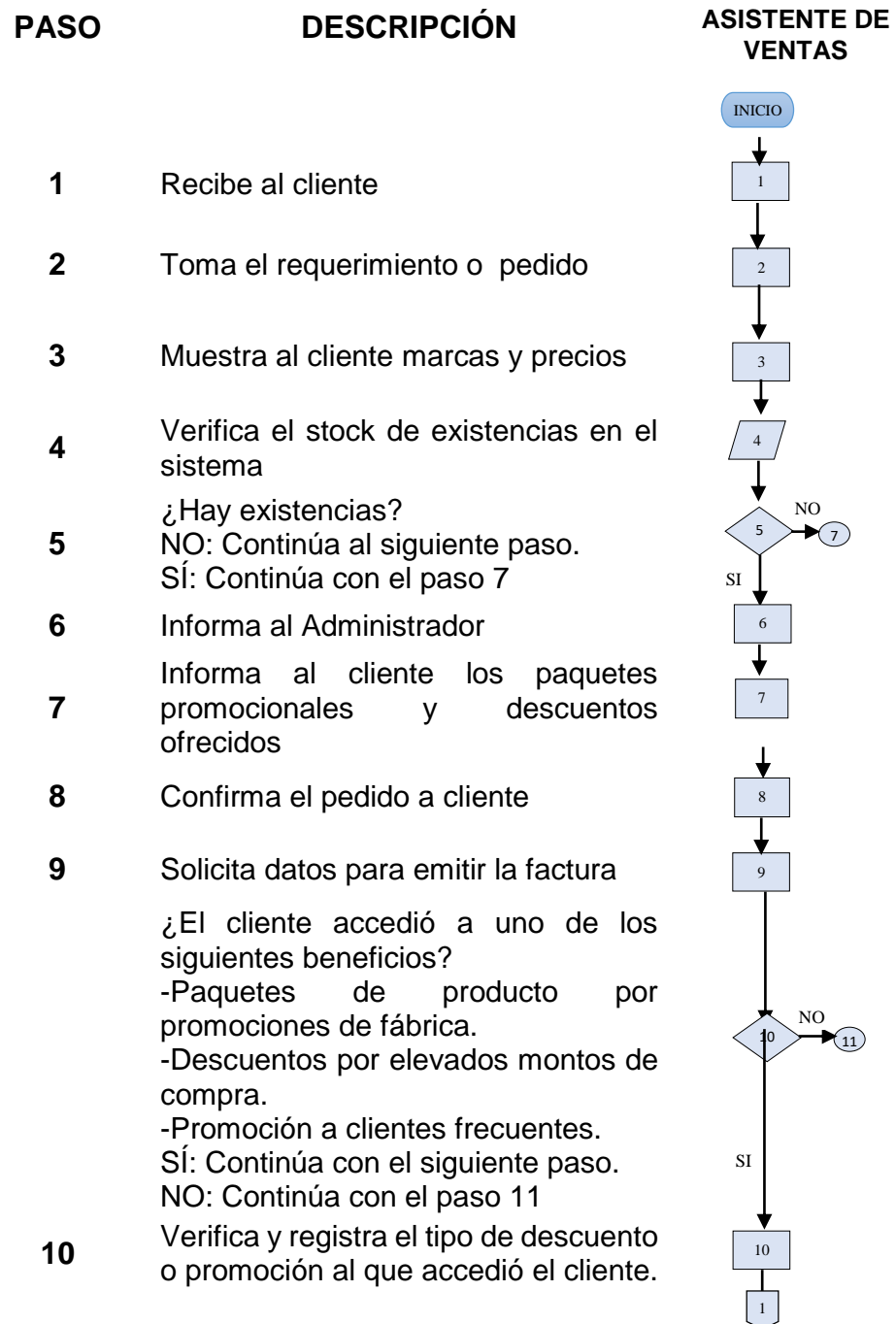
G. Entradas

Envío – recepción de mercadería a perchas, requerimiento del cliente

H. Salidas

Factura de venta, entrega de mercadería al cliente.

I. Diagrama de flujo y descripción de actividades





FERRETERÍA DIMACO

Código: V.1

Proceso:

Marketing y Ventas

Elaborado por: Anderson Pozo

Página: 4 de 4

PASO	DESCRIPCIÓN	ASISTENTE DE VENTAS
11	Genera e imprime factura	<pre> graph TD 1[1] --> 11[/11/] 11 --> 12[/12/] 12 --> 13[13] 13 --> CB1{C.B.1} 13 --> FIN((FIN)) </pre>
12	Entrega factura al cliente	
13	Dirige al cliente hacia caja	



FERRETERÍA DIMACO

Código:

C.B.1

Proceso:

De Cobros

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

1

de

3

A. Objetivo

Recaudar y gestionar las recuperaciones de los ingresos provenientes de las ventas

B. Alcance

Desde que el cliente se dirige a cancelar la factura en caja hasta la entrega de los productos adquiridos.

C. Responsable

Cajero/Cobrador

D. Políticas

- El cajero/cobrador estará a cargo del proceso de cobros y en caso de ausentarse su reemplazo será el Administrador.
- Las formas de pago aceptadas serán efectivo, cheque o transferencia.
- El Administrador será quien apruebe una venta a crédito.
- En el caso de concederse a crédito la factura original será archivada y al cliente se entregará una copia, registrando en el sistema que la forma de pago es a crédito y generando una cuenta por cobrar.
- Mantener un registro de cuentas por cobrar de aquellos clientes que han sido concedidos crédito.

E. Referencias

▪ Documentos internos

Factura

Copia de factura

▪ Documentos externos

No aplica



FERRETERÍA DIMACO

Código:

C.B.1

Proceso:

De Cobros

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

2

de

3

F. Indicadores de gestión

1. Rotación de cuentas por cobrar. Señala las veces que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Anual	15 – 25 veces	(Ventas crédito/Cuentas cobrar) por	Administrador	Gerente General

2. Período promedio de cobro. Se obtiene el tiempo que se demora la empresa en recuperar las cuentas por cobrar con sus clientes.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Anual	15 – 25 días	(360 días/Rotación de cuentas por cobrar)	Administrador	Gerente General

G. Entradas

Factura de venta

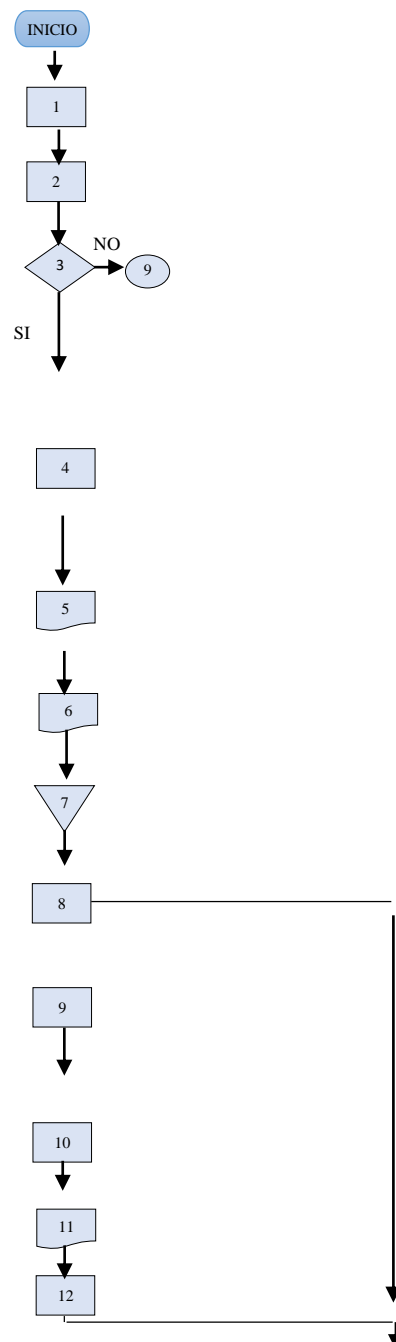
H. Salidas

Entrega mercadería al cliente, atención brindada al cliente.

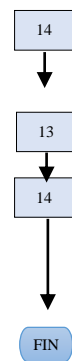
I. Diagrama de flujo y descripción de actividades

PASO	DESCRIPCIÓN	CAJERO/COBRADOR
------	-------------	-----------------

- | | | |
|----|---|--|
| 1 | Solicita la factura | |
| 2 | Pregunta la forma de pago
¿El pago es a crédito? | |
| 3 | SÍ: Realiza el paso 4 al 8 y finaliza el proceso
NO: Continúa con el paso 9. | |
| 4 | Pide la autorización del administrador para conceder el crédito | |
| 5 | Saca copia de la factura original y sella | |
| 6 | Entrega copia de la factura al cliente | |
| 7 | Archiva Factura en cuentas por cobrar | |
| 8 | Solicita al cliente se acerque a recibir el pedido | |
| 9 | Gestionar la transacción: efectivo, cheque o transferencia | |
| 10 | Cuenta y revisa la autenticidad del dinero | |
| 11 | Sella la factura | |
| 12 | Solicita al cliente se acerque a recibir el pedido | |



- 14** Verifica el sello de pago en la factura
- 13** Entrega el pedido
- 14** Verifica el sello de pago en la factura





FERRETERÍA DIMACO

Código:

P.V.1

Proceso:

Servicio Post-venta

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

1

de

3

A. Objetivo

Indicar las actividades a desarrollarse luego de efectuada la venta de la mercadería que constituyen un servicio post-venta.

B. Alcance

Inicia desde la evaluación aplicada a los clientes luego de culminada la venta hasta la ejecución de un plan de mejora basado en las quejas y sugerencias receptadas.

C. Responsable

Administrador

D. Políticas

- Los análisis de la información obtenida mediante el servicio postventa será enviada a gerencia de manera semanal.
- Se mantendrá un registro de quejas y sugerencias efectuadas por los clientes, cuyo responsable será el administrador.
- El buzón de sugerencias se manejará de forma confidencial.

E. Referencias

▪ Documentos internos

Registro de sugerencias y quejas

▪ Documentos externos

No aplica



FERRETERÍA DIMACO

Código:

P.V.1

Proceso:

Servicio Post-venta

Elaborado por: Anderson Pozo

Página:

2

de

3

F. Indicadores de gestión

Quejas resueltas. Señala el porcentaje de quejas resueltas del total de quejas presentadas por los clientes.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Semanal	90 – 100 %	(Número de quejas resueltas/Número de quejas recibidas) *100	Administrador	Gerente General

Nivel de clientes satisfechos. Se obtiene el porcentaje de clientes que muestran una satisfacción total de la atención brindada en la empresa.

Frecuencia	Rango	Fórmula	Responsable Indicador	Responsable Análisis
Semanal	90 – 100 %	(Clientes que señalan satisfacción total/Total de clientes atendidos)*100	Administrador	Gerente General

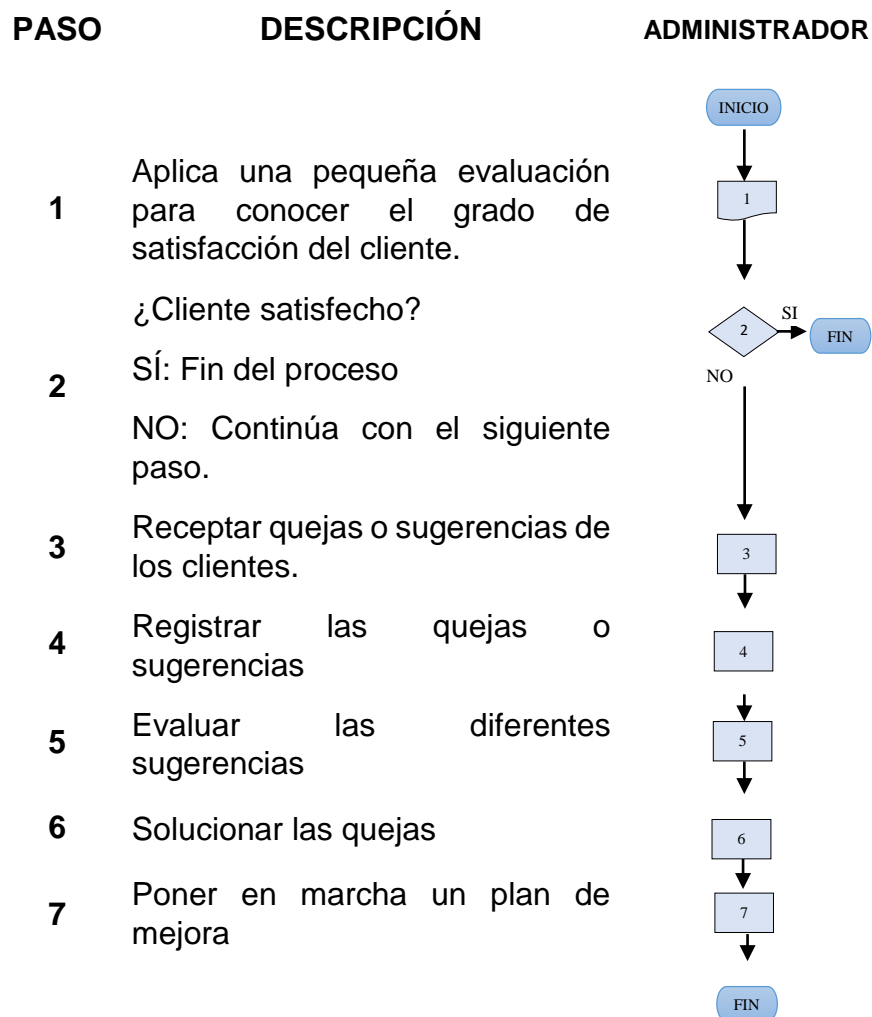
G. Entradas

Evaluación de la atención brindada al cliente, sugerencia o queja del cliente.

H. Salidas

Cliente satisfecho, información para la mejora, solución a las quejas.

I. Diagrama de flujo y descripción de actividades



3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama propuesto para la Ferretería DIMACO presentado en la figura 35 fue elaborado con los datos proporcionados por el gerente y administrador de la misma sobre los actuales funcionarios de la empresa y en base a lo requerido según las actividades de la cadena de valor y los diferentes procesos a desarrollarse en la Ferretería.

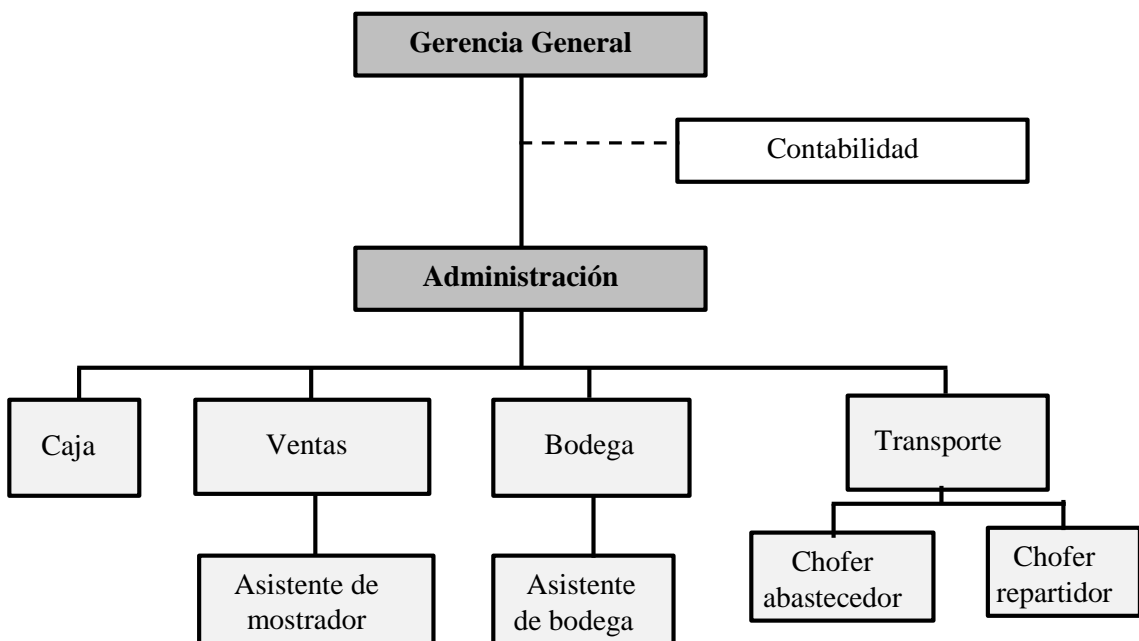


Figura 37. Organigrama de la Ferretería DIMACO
Elaborado por: Anderson Pozo

3.6.1 Clasificación de puestos y funciones

El organigrama de la ferretería permite establecer las funciones de los distintos cargos, estructurados en base a los niveles de organización que son el directivo, ejecutivo, operativo y auxiliar; en la tabla se muestra la lista de cargos existentes en la Ferretería DIMACO.

NIVEL	CÓDIGO	DENOMINACIÓN DEL CARGO
DIRECTIVO	D.1	Gerente
EJECUTIVO	E.1	Administrador
	O.1	Cajero/ cobrador
	O.2	Mensajero/repartidor
OPERATIVO	O.3	Chofer abastecedor
	O.4	Chofer repartidor
	O.5	Asistente de bodega
	O.6	Asistente de mostrador
DE APOYO	A.1	Contador

3.6.2 Manual de funciones

A continuación, se presenta un manual de funciones en el que se contempla las actividades y funciones de cada uno de los puestos existentes en la empresa; así como también los requisitos que deben cumplirse para ocupar dichos cargos.



FERRETERÍA
DIMACO

Código D.1

Página 1 **de** 1

Denominación del cargo GERENTE

Nivel Directivo

Jefe inmediato Ninguno

Misión del Puesto:

Es el responsable de dirigir la empresa en sus áreas operativas, financiera, económica y comercial.

Funciones:

- Negociar con los diferentes proveedores.
- Elaborar un plan de mejora continua y la previsión de personal operativo y auxiliar de la empresa.
- Dar la última aprobación sobre nuevo personal al contratarse, selección, formación y adecuación de la planilla a las necesidades reales de la empresa.
- Representar a la empresa en las relaciones externas.
- Aprobar el plan de marketing, imagen corporativa, presencia en los medios de comunicación.
- Intervenir en todas las operaciones de compra – venta.
- Implantar y controlar el plan de protección de riesgos laborales.
- Elegir proveedores, establecer márgenes comerciales y determinar stock mínimo.
- Dirigir y planificar todas las políticas de la empresa.
- Planificar dirigir y coordinar el funcionamiento general de la organización.
- Evaluar los resultados obtenidos de las operaciones.

Perfil del cargo:

Nivel de Instrucción Título de tercer nivel/ Ingeniero en Administración o afines

Habilidades Capacidad de liderazgo y organización, habilidades sociales, disciplina, capacidad de negociación, habilidades de comunicación, orientación a resultados, trabajo en equipo.

Experiencia 3 años en cargo similar

Elaborado por:

Anderson Pozo

Revisado por:

Aprobado por:



FERRETERÍA

DIMACO

Código

E.1

Página

1

de

1

Denominación del cargo **ADMINISTRADOR**

Nivel Ejecutivo

Jefe inmediato Gerente

Misión del Puesto:

El jefe de administración o administrador efectúa el control económico, administrativo y contable, precautelando la correcta gestión integral de la empresa y la eficiente gestión y utilización de los recursos con los que cuenta la empresa.

Funciones:

- Organizar la administración de la empresa para poder trabajar con las mejores condiciones de rentabilidad, liquidez y seguridad.
- Colocar los excedentes en fondos de inversión.
- Analizar y dirigir las inversiones de la empresa.
- Supervisar el proceso de facturación en compras y ventas.
- Elaborar indicadores financieros y de gestión administrativa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, cobros y pagos de las operaciones de la empresa.
- Diseñar, establecer y fiscalizar las estrategias financieras de la empresa.
- Validar las horas extraordinarias de los empleados.
- Aprobar las nóminas.
- Incentivar a los empleados al desempeño de sus labores.
- Cumplir y hacer cumplir a los empleados las disposiciones emitidas.

Perfil del cargo:

Nivel de Instrucción Título de tercer nivel/ Ingeniero en Administración, Contabilidad, o carreras afines.

Habilidades Aprendizaje continuo, negociación, capacidad de análisis, habilidades de comunicación, orientación a resultados, trabajo en equipo, organización y control, liderazgo.

Experiencia 1 año en puesto similar

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Anderson Pozo



FERRETERÍA
DIMACO

Código O.1

Página 1 **de** 1

Denominación del cargo CAJERO/COBRADOR

Nivel Operativo

Jefe inmediato Administrador

Misión del Puesto:

El cajero/cobrador es el responsable de la recepción, custodia y entrega del dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor producto de las ventas en la empresa y maneja los pagos a través de caja.

Funciones:

- Recibir diariamente el dinero producto de la venta de la mercadería y entregar al cliente el cambio si es necesario.
- Contar y verificar la autenticidad del dinero que recibo.
- Elaborar y entregar la factura al cliente.
- Registrar los movimientos de entrada y salida de dinero.
- Elaborar y firmar diariamente la hoja de reporte de caja.
- Ejecutar a diario el cuadro de caja.
- Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.
- Brindar una atención de calidad al cliente.

Perfil del cargo:

Nivel de Instrucción Bachiller, curso de contabilidad general, cursos para cajeros.

Habilidades Cordialidad, buenas relaciones personales, habilidad para cálculos matemáticos, honestidad, responsabilidad, verificar la autenticidad de dinero.

Experiencia 0 – 6 meses en labores de manejo de caja.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Anderson Pozo



FERRETERÍA

Código

O.2

DIMACO

Página

1

de

1

Denominación del cargo **MENSAJERO/REPARTIDOR**

Nivel Operativo

Jefe inmediato Administrador

Misión del Puesto:

El mensajero/repartidor efectúa el reparto y distribución de mercadería y la entrega y recepción de documentos y encomiendas.

Funciones:

- Recibir la cantidad asignada de fondo de cambio a diario.
- Llevar y traer correspondencia, documentos diversos y valores desde y hacia fuera de la empresa.
- Recibir y ordenar la correspondencia que llegue o salga de la empresa.
- Efectuar depósitos bancarios según instrucciones o retiro de pagos del banco o directamente con el cliente.
- Colaborar en otras labores o tareas en la que se le requiera en la empresa.
- Solicitar las firmas en los documentos que se requiera.
- Controlar y agilizar trámites con entidades externas.
- Mantener buenas relaciones con el cliente o los proveedores.

Perfil del cargo:

Nivel de Instrucción Bachiller.

Habilidades Integridad, disciplina, orden, claridad, buena comunicación oral.

Experiencia No aplica

Elaborado por:

Anderson Pozo

Revisado por:

Aprobado por:



FERRETERÍA
DIMACO

Código **O.6**

Página **1** **de** **1**

Denominación del cargo **ASISTENTE DE MOSTRADOR**

Nivel Operativo

Jefe inmediato Administrador

Misión del Puesto:

El auxiliar de mostrador es el responsable de la venta de la mercadería de la ferretería brindando una atención de calidad a los clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades y concretar ventas efectivas.

Funciones:

- Atender de manera cordial a los clientes que se acercan a la empresa.
- Mantener ordenada la mercadería existente en la ferretería.
- Mantener limpio y ordenado el local de venta.
- Atender requerimientos de proformas y órdenes de compra presentadas por los clientes.
- Facilitar precios, promociones, disponibilidad y alternativos de los productos solicitados por los clientes.
- Incorporar nuevos clientes a la base de datos de la ferretería.
- Atender y dar solución a las devoluciones y garantías.
- Brindar soporte técnico a los clientes que se acerquen a la oficina.

Perfil del cargo:

Nivel de Instrucción Bachiller que se encuentre en primeros años de universidad en carreras afines al Marketing.

Habilidades Comunicación eficaz, proactividad, empatía, persuasión, capacidad de escucha, paciencia, flexibilidad, buenas relaciones personales.

Experiencia De 0 a 6 meses de experiencia en puestos similares.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Anderson Pozo



FERRETERÍA

Código

A.1

DIMACO

Página

1

de

1

Denominación del cargo **CONTADOR**

Nivel De apoyo

Jefe inmediato Gerente

Misión del Puesto:

El contador es el encargado de recepcionar, verificar los documentos contables con la finalidad de preparar registros financieros para la empresa confiables y oportunos.

Funciones:

- Recibir y clasificar los documentos contables (facturas, cheques, entre otros).
- Revisar que los documentos contables se encuentren correctos.
- Elaborar un plan de cuentas para las transacciones de la empresa.
- Registrar las transacciones contables efectuadas.
- Elaborar el proceso contable: libros diarios, mayorización, balances semestrales.
- Efectuar pagos de nómina, beneficios sociales y aportes al IESS.
- Preparar los Estados Financieros.
- Presentar los informes que requieran los entes de control y vigilancia para la firma del gerente.
- Efectuar las declaraciones tributarias que debe presentar la empresa.
- Cumplir con las obligaciones tributarias que posee la empresa.
- Realizar pagos a proveedores (emitir cheques).

Perfil del cargo:

Nivel de Instrucción Tercer año aprobado de carrera de Contabilidad Superior, Auditoría, y afines.

Habilidades Creatividad, visionario, disciplinado, liderazgo, capacidad de síntesis, habilidad numérica, razonamiento lógico, trabajo en equipo.

Experiencia 1 año en cargos similares.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Anderson Pozo

3.7 DIRECCIÓN

3.7.1 Toma de decisiones

La toma de decisiones constituye una función inherente al Nivel Directivo de la empresa, por tal motivo en el presente trabajo se plantea que para las decisiones que se requieran tomar en Ferretería DIMACO se lo hará en base a un proceso sistemático detallado en la tabla 25.

Tabla 25. Proceso de Toma de Decisiones en la Ferretería DIMACO

PASO	FASE	DESCRIPCIÓN
1	Identificar o definir el problema	<p>Para poder identificar el problema de manera correcta se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Utilizar información relevante como informes estadísticos y proyecciones.▪ Determinar las causas y los efectos del problema mediante árboles de causas y efectos, tormenta de ideas, herramientas de Ishikawa.
2	Determinar las alternativas	<p>Se debe enlistar las posibles soluciones para resolver el problema, es decir, se debe atacar a las causas que originan el mismo.</p>
3	Seleccionar y evaluar las alternativas	<p>Luego de identificar varias alternativas se debe elegir la óptima evaluando cada una en base a los efectos, tanto a corto como a largo plazo y de acuerdo con el costo-beneficio, es decir, el costo de y los beneficios que se podrían obtener al implantarla con un mínimo riesgo.</p>
4	Implantar la alternativa	<ul style="list-style-type: none">▪ Socializar a todas las personas que se encuentren inmersas en la alternativa a

- implantar para obtener un compromiso frente a esto.
- Establecer todas las actividades para la implantación de la alternativa.
- Efectuar un seguimiento de los resultados para lo que se requiere elaborar un plan de acción que incluyan las actividades o cambios a realizarse.
- 5** **Evaluar los resultados**

Elaborado por: Anderson Pozo

3.7.2 Motivación

El personal que labora en la empresa necesita de manera constante ser motivado para incentivarle a su colaboración en el cumplimiento de los objetivos empresariales con responsabilidad y agrado, por tanto, se presenta las siguientes estrategias de motivación para ser aplicadas en Ferretería DIMACO:

- Implementar un programa denominado “El Empleado del Mes” que consiste en otorgar un reconocimiento en forma de bonificación y la entrega de un certificado con copia a la hoja de vida de la persona que sobresalga por sus valores, por su actitud frente a las actividades diarias en busca de excelencia y por su desempeño en la institución.
- Realizar el programa “Cumpleañeros del Mes” que permita festejar los cumpleaños de los empleados en conjunto con la finalidad de fomentar el compañerismo, la comunicación y mantener un buen clima laboral apto para que el personal desempeñe sus labores con eficiencia.
- Efectuar de manera mensual charlas o capacitaciones a los empleados otorgándoles apertura a que puedan realizar inquietudes y aportar sugerencias para el mejoramiento de la empresa en general.

- Evaluar de manera trimestral los resultados del desempeño de cada uno de los empleados y aplicar programas de Coaching necesarios para conseguir nuevas formas de actuar, más eficaces, orientadas a la consecución de mejores resultados en la empresa.

3.7.3 Comunicación

El proceso mediante el cual se transmite y recibe información de cualquier tipo en una empresa es la comunicación, siendo, por tanto, indispensable que se tenga claro cuál será la clase de comunicación a aplicarse en Ferretería DIMACO:

3.7.3.1 Comunicación interna

El mantener una buena gestión en la comunicación interna trae excelentes resultados en el actual mundo dinámico y cambiante al que se enfrentan las empresas en la actualidad, con la finalidad de lograr una auténtica cultura de comunicación se plantea efectuarlo de la siguiente manera:

- **Para transmitir objetivos, instrucciones, políticas de la empresa:**

Tipo de comunicación:

Comunicación formal – descendente. Surge del nivel directivo de la empresa hacia los otros niveles de la estructura organizacional.

Herramientas:

- Manuales
- Cartas al personal
- Reuniones informativas
- Entrevistas
- Circulares
- Carteleras de anuncios
- Blogs

- **Para receptor ideas, sugerencias y dar retroalimentación a la comunicación descendente:**

Tipo de comunicación:

Comunicación ascendente. Se origina de los mensajes que atraviesan de abajo hacia arriba en la empresa, surgen en la base de la empresa y alcanzan a los niveles directivos.

Herramientas:

- Correos electrónicos
- Intranet
- Buzón de sugerencias
- Reuniones periódicas
- Línea abierta o línea directa

- **Para promover la colaboración, el trabajo en equipo, mediante relaciones de amistad y compañerismo:**

Tipo de comunicación:

Comunicación informal – horizontal. Surge entre personas o áreas de la empresa localizadas en el mismo nivel jerárquico.

Herramientas:

- Sesiones informativas
- Correos electrónicos
- Reuniones por equipos de trabajo o áreas.
- Redes sociales
- Foros en la página web institucional

3.7.3.2 Comunicación con el cliente

Fomentar la comunicación correcta con los clientes es importante para el éxito empresarial, por lo que se plantea que Ferretería DIMACO incluya un conjunto de herramientas de comunicación eficaces que incluyan:

- Mensajería instantánea
- Videollamadas
- Medios para transmitir archivos de información.
- Herramientas multiplataforma que pueden ser usados en computadores, smartphones y tablets.
- Cuentas de e-mail. Outlook, Live, Yahoo, Gmail, Google Drive, Hangouts.
- Redes sociales. Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn.

Emplear estas herramientas de comunicación ayudará a alcanzar la excelencia de la Ferretería al mejorar la comunicación con sus clientes, lograr obtener confianza y fidelidad a largo plazo y llegar con mensajes claros y rápidos según lo que el cliente lo requiera.

3.7.4 Liderazgo

La función del liderazgo es importante en la mejora del rendimiento en las organizaciones y en el logro de sus objetivos y resultados.

Luego de analizar los diversos estilos de liderazgo existentes y la importancia de un líder excelente para la empresa, se considera que para Ferretería DIMACO es necesario que la persona que ejerza la función de liderazgo debe poner en práctica las siguientes competencias personales señaladas en la figura 35:

Autocontrol

- El dominio de impulsos a la hora de tomar decisiones.

Visión

- Debe poseer un enfoque claro hacia dónde dirigirse y así poder guiar, alcanzar e impulsar.

Actitud positiva

- Alegría, amabilidad y gentileza con todo el personal.

Sentido común

- Juzgar acontecimientos y eventos de forma razonable.

Autoconfianza

- La seguridad en sí mismo que nace del autocontrol, el conocimiento del área y las situaciones a dirigir.

Creatividad e iniciativa

- La predisposición a emprender acciones, desarrollar nuevas e innovadoras ideas tratando de mejorar y resolver las diversas situaciones que se presentan en la empresa.

Lealtad, justicia y sinceridad

- Son valores primordiales que deben ser ejercidos por el líder en su forma de actuar ante la empresa.

Figura 38. Competencias del líder empresarial

Elaborado por: Anderson Pozo

Elegir el estilo de liderazgo para aplicar en la empresa es una tarea que conlleva analizar las destrezas del nivel directivo y el ambiente laboral existente.

Para la Ferretería DIMACO se sugiere el **Liderazgo Participativo o Democrático** fundamentándose en el trabajo en equipo como una condición esencial para el éxito y el buen funcionamiento de la empresa.

Con este tipo de liderazgo se conseguirá buscar la participación de todo el personal de la empresa, consultando sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Lo principal para el líder es poner en práctica su capacidad de escucha y comunicación ejerciendo aún su derecho a tomar decisiones finales, pero, aceptando contribuciones de carácter realizable, lógico y práctico.

3.8 CONTROL

El control está íntimamente ligado con la planeación dentro del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado, el objetivo del control es establecer el cumplimiento de las metas planteadas y de ser el caso realizar correcciones de desviaciones para reiniciar el proceso.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

En el caso de la implementación de este proceso de control en la presente investigación se toma en cuenta la utilización de un cuadro de mando integral y su respectivo mapa estratégico, estas herramientas permitirán tener una adecuada

gestión de control de los objetivos y metas trazados por la empresa en la planificación estratégica.

Determinación de Objetivos Estratégicos para el Cuadro de Mando Integral.

- Objetivo 1: Maximizar uso de activos existentes

La Ferretería DIMACO en su afán de crecimiento busca utilizar sus activos de la forma más eficiente, de tal manera que su uso le permita tener la mayor contribución para los ingresos de la empresa y mejorar la rentabilidad de los propietarios.

- Objetivo 2: Mejorar estructura de costos

Se desea maximizar la rentabilidad a través de la reducción de costes de venta, esto a través de mejores negociaciones con proveedores o con la optimización de los gastos administrativos y de ventas.

- Objetivo 3: Ingresos nuevos por clientes

La finalidad de este objetivo es garantizar los ingresos futuros de la organización, sobre todo ampliar la cartera de clientes que permita incrementar las ventas tanto al corto como al largo plazo al ofrecer productos de calidad.

- Objetivo 4: Ampliar oportunidades de ingresos

Generar nuevos ingresos por incremento de nuevas líneas de productos, además de crecer con puntos de venta o sucursales en la ciudad de Tulcán y la provincia del Carchi.

- Objetivo 5: Incrementar fidelidad del cliente

Una buena relación con los clientes posibilita que la ferretería mantenga sus niveles de ventas y pueda crecer al largo plazo, es por ello que se debería diseñar

un sistema de seguimiento de clientes en el cual se mida la satisfacción de los clientes y la posibilidad de retener a los clientes para el futuro.

- Objetivo 6: Precios competitivos

Mantener precios competitivos en el mercado incrementa el nivel de ventas de la empresa y la preferencia de los clientes, en este caso se debe medir que los precios de la ferretería sean menores o por lo menos iguales al de la competencia.

- Objetivo 7: Establecer relaciones duraderas

Las relaciones duraderas de la ferretería se las llega a conseguir con la fidelidad de los clientes, con lo cual se establece tener un programa de bonificaciones a los clientes con mayor trayectoria y duración.

- Objetivo 8: Desarrollar marca de la empresa

La recordación de los productos y servicios que brinda la empresa facilitan la selección de los clientes a la hora de la compra, es por ello que se desarrollará una constante campaña de recordación de la marca DIMACO.

- Objetivo 9: Rápida atención del cliente

La rápida atención de los clientes genera un nivel de satisfacción alto al momento de seleccionar de proveedores de materia de construcción por lo cual se debe de medir la rapidez y calidad de atención al cliente.

- Objetivo 10: Mejorar relaciones con proveedores

Una buena relación con los proveedores permite tener mejores condiciones de negociación de los productos a ser adquiridos, es por ello que se tiene que medir la cantidad de buenos proveedores retenidos.

- Objetivo 11: Incrementar entregas a tiempo

La entrega a tiempo disminuye la ansiedad de los clientes al momento de ser entregado su lista de materiales, es por ello que una buena eficiencia en la entrega garantiza la fidelidad de los clientes.

- Objetivo 12: Simplificación de procesos.

Determinar el número de procesos repetidos o que generan cuellos de botella en la atención a los clientes puede generar pérdidas para la organización por eso tiene que ser eliminados procesos repetidos en el transcurso del año.

- Objetivo 13: Desarrollar a los colaboradores

El desarrollo y capacitación de los colaboradores juega un papel importante para el crecimiento de las organizaciones, es por ello que se debe de desarrollar un programa de capacitación anual para los trabajadores.

- Objetivo 14: Integrar tecnología clave

La implementación de tecnología clave para el manejo y control de las actividades clave del negocio que son importantes, por lo cual se debe incrementar tecnología que permita tomar decisiones e incremento de utilidades.

- Objetivo 15: Alinear a la organización

Que la organización conozca la planificación realizada por el gerente permite cumplir con los objetivos planteados para cada uno de los años planificados, una correcta alineación de la empresa genera un crecimiento constante y duradero.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte de administradores y empleados asegura un buen desempeño de la organización, garantiza la continuidad del negocio en el tiempo y mejora las relaciones laborales, sobre todo se plantea guiar a la empresa a aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y consolidarse como un fuerte competidor en la industria de la construcción.

3.8.1 Metas del Cuadro de Mando Integral

Plantear metas en la planificación estratégica de la empresa permite poner en marcha la empresa al cumplimiento de los objetivos estratégicos anteriormente planteados, aterrizar los objetivos al contexto estructural de la organización con el fin de poder medir el avance de las mismas en el transcurso del tiempo.

Entre los principales objetivos que se van a plantear

Objetivo 1: Incrementar la rotación de activos en un 15%.

Objetivo 2: Disminuir 10% los costos y gastos de la empresa

Objetivo 3: Crecer un 10% en ventas por clientes nuevos.

Objetivo 4: Incluir 10 productos nuevos al año

Objetivo 5: Aumento de 30% de retención de clientes

Objetivo 6: Tener precios 2% inferiores a la competencia.

Objetivo 7: Número de años como cliente.

Objetivo 8: 50% de clientes conozcan las ventajas de la marca DIMACO

Objetivo 9: 90% de clientes satisfechos

Objetivo 10: 95% de proveedores retenidos

Objetivo 11: 95% de entregas puntuales

Objetivo 12: 2 procesos simplificados al año

Objetivo 13: 30% colaboradores entrenados

Objetivo 14: Utilización de datos para toma de decisiones

Objetivo 15: % de empleados que conocen la estrategia

3.8.2 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral se constituye como una herramienta de control dentro del proceso administrativo gerencial a través de varios indicadores de diferentes áreas de la empresa para desarrollar la estrategia organizacional de tal manera que la ferretería DIMACO pueda generar valor para sus dueños y los diferentes grupos de interés que tiene la organización. Este instrumento establece cuatro perspectivas de medición dentro de la empresa, teniendo en cuenta el área financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento de la organización.

La perspectiva financiera la empresa busca identificar la estrategia que permita obtener las metas financieras que desean los administradores y dueños de la ferretería. Además, se debe de considerar el desarrollo de la organización, las inversiones, utilización de los activos pertenecientes a la empresa y demás indicadores que permitan generar beneficios económicos.

La perspectiva de los clientes tiene como objetivo develar la forma como el cliente mira la organización, se enfoca en determinar el segmento de clientes al cual se va a dirigir la organización, los productos que demandan los clientes con relación a diferentes variables como el precio, la imagen de la marca, la calidad, la buena atención al cliente, nivel de satisfacción del cliente, funcionalidad y variedad de los productos y promociones que tiene en oferta Dimaco.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos se busca identificar esos procesos operativos que permitan a la organización tener éxito y ser de excelencia, generando valor desde el momento que el cliente realiza la orden del producto hasta que se entrega en el momento y las condiciones acordadas de antemano. Los procesos se deben controlar por los indicadores que determinan la calidad del producto y servicio, pero sobre todo la garantía de que el cliente va a regresar.

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite averiguar la capacidad que tienen los colaboradores de la organización para mantenerse en un proceso de mejora continua, incentivando el clima laboral que permita mantener

motivas al personal para incrementar las oportunidades de crecimiento y mejorar la productividad de tal manera que garantice la consecución de la estrategia.

El cuadro de mando integral plantea desarrollar estrategias equilibradas en cada una de las perspectivas que afectan a la empresa, para la medición del cumplimiento de la estrategia será necesario determinar indicadores que permitan identificar la evolución de la actividad con respecto a la estrategia adoptada.

PERPECTIVAS	MAPA DE ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
FINANCIERA	Crecimiento del Negocio	- Maximizar uso de activos existentes.	- Rotación de activos/ventas	- Incrementar la rotación de activos un 15%	- Mayor utilización de los activos e inversión
		- Mejorar estructura de costos	- Gastos en ventas / ingresos totales	- Disminuir los costos y gastos un 10%	- Buscar costos innecesarios y elevados
	Maximizar Rentabilidad	- Ingresos nuevos por clientes	- Ventas / clientes nuevos	- Crecer un 10% en ventas por clientes nuevos	- Identificar potenciales clientes
		- Ampliar oportunidades de ingresos	- Ingresos por nuevos productos	- Incluir 10 productos nuevos al año	- Negociar con proveedores producto nuevo
	Calidad del producto	- Incrementar fidelidad del cliente	- % de retención de clientes	- Aumento de 30% de retención	- Programas de retención de clientes
		- Precios competitivos	- Precios en relación con la competencia	- Tener precios 2% inferiores a la competencia	- Incrementar campañas de publicidad
		- Establecer relaciones duraderas	- Tiempo de permanencia del cliente	- Número de años como cliente	- Compensación por la duración del cliente.
		- Desarrollar marca de la empresa	- Recordación de marca	- 50% de clientes conozcan las ventajas de la marca DIMACO	- Identificar las marcas que se distribuye.

PROCESOS INTERNOS	Atención a clientes	- Rápida atención del cliente	- % de clientes satisfechos.	- 90% de clientes satisfechos	- Programa de clientes satisfechos
		- Mejorar relaciones con proveedores	- % de proveedores retenidos	- 95% de proveedores retenidos.	- Simplificar operaciones
	Productividad	- Incrementar entregas a tiempo	- % de entregas puntuales	- 95% de entregas puntuales	- Atender pedidos por orden de producción.
		- Simplificación de procesos.	- Procesos simplificados al año	- 2 procesos simplificados al año.	- Analizar los procesos repetidos.
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Capacitación de las personas	- Desarrollar a los colaboradores	- % colaboradores entrenados	- 30% colaboradores entrenados	- Buscar convenios con instituciones de capacitación
		- Integrar tecnología clave	- Gestión de manejo de datos	- Utilización de datos para toma de decisiones	- Incrementar procesos de toma de decisiones con datos.
	- Alinear a la organización	- Conciencia estratégica	- % de empleados que conocen la estrategia	- Implantación de una cultura organizacional	

Figura 39. Cuadro de Mando Integral de Ferretería DIMACO

Elaborado por: Anderson Pozo

PERPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	RANGOS DE SEMAFORIZACIÓN		
FINANCIERA	- Maximizar uso de activos existentes.	- Rotación de activos/ventas	- Incrementar la rotación de activos un 15%	< 15%	> 15% - < 5%	> 5%
	- Mejorar estructura de costos	- Gastos en ventas / ingresos totales	- Disminuir los costos y gastos un 10%	< 10%	> 10% - < 5%	> 5%
	- Ingresos nuevos por clientes	- Ventas / clientes nuevos	- Crecer un 10% en ventas por clientes nuevos	< 10%	> 10% - < 5%	> 5%
	- Ampliar oportunidades de ingresos	- Ingresos por nuevos productos	- Incluir 10 productos nuevos al año	< 10	> 10 - < 5	> 5
CLIENTES	- Incrementar fidelidad del cliente	- % de retención de clientes	- Aumento de 30% de retención	< 30%	> 30% - < 15%	>15%
	- Precios competitivos	- Precios relación a la competencia	- Tener precios 2% inferiores a la competencia	>-2%	> -2% - < 2%	<2%
	- Establecer relaciones duraderas	- Tiempo de permanencia del cliente	- Número de años como cliente	< 5	> 5 - < 2	> 0
	- Desarrollar marca de la empresa	- Recordación de marca	- 50% de clientes conozcan las ventajas de la marca DIMACO	< 50%	> 50% - < 20%	>20%

PROCESOS INTERNOS	- Rápida atención del cliente	- % de clientes satisfechos.	- 90% de clientes satisfechos	< 90%	> 90% - < 70%	>70%
	- Mejorar relaciones con proveedores	- % de proveedores retenidos	- 95% de proveedores retenidos.	< 95%	> 95% - < 80%	> 80%
	- Incrementar entregas a tiempo	- % de entregas puntuales	- 95% de entregas puntuales	< 95%	> 95% - < 80%	> 80%
	- Simplificación de procesos.	- Procesos simplificados al año	- 2 procesos simplificados al año.	< 2	> 2 - < 0	0
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	- Desarrollar a los colaboradores	- % colaboradores entrenados	- 30% colaboradores entrenados	< 30%	> 30% - < 15%	>15%
	- Integrar tecnología clave	- Gestión de manejo de datos	- Utilización de datos para toma de decisiones	< 80%	> 80% - < 50%	>50%
	- Alinear a la organización	- Conciencia estratégica	- % de empleados que conocen la estrategia	< 90%	> 90% - < 70%	>70%

Figura 40. SemafORIZACIÓN del cuadro de Mando Integral de Ferretería DIMACO
Elaborado por: Anderson Pozo

3.8.3 Mapa Estratégico

El mapa estratégico tiene la finalidad de alinear a los miembros de la organización en conseguir los objetivos descritos en el cuadro de mando integral, se constituye en una forma fácil de comunicar las metas con el fin de alcanzar los objetivos planificados de manera más eficaz, eficiente y sobre todo teniendo en cuenta la rentabilidad de la empresa.

En las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral se tiene la perspectiva de innovación y aprendizaje en al que se establece las metas de desarrollar a los colaboradores, integrar las tecnologías clave en la organización y alinear la organización a las necesidades de crecimiento institucional. En primer lugar el desarrollo de colaboradores está enfocado en capacitar al personal en procesos de atención al cliente, procesos de administración de mercadería en el almacén y algunos cursos de desarrollo personal para motivar al personal; en segundo lugar se tiene la incorporación de tecnologías clave el al negocio para poder tomar decisiones gerenciales basados en información estadística y análisis financieros que permita medir si se está cumpliendo los objetivos planteados en la planificación estratégica y las metas establecidas en el cuadro de mando integral; en tercer lugar se plantea alinear a la organización de tal forma que todos los colaboradores conozcan la planificación estratégica que ha elaborado la gerencia para el crecimiento de la organización.

En la perspectiva de procesos internos se busca generar una cultura en la organización de rápida atención al cliente e incremento de entregas a tiempo con el fin de disminuir los tiempos de espera en la ferretería e incrementar las ventas por cada dependiente de mostrador; se plantea mejorar las relaciones con los proveedores de tal forma que se pueda tener un poder de negociación con ellos a través de adquisición de volúmenes de venta importantes y el aprovechamiento de promociones dirigidas a la organización que permitan disminuir costos de los productos; adicionalmente, se plantea buscar los procesos administrativos que estén generando cuellos de botella

en la atención al cliente para de esa forma eliminarlos y tener proceso de administración y control más simples.

Los clientes son lo más importante para la organización debido a que generan los ingresos que son importantes para el crecimiento de la ferretería, es por ello que se ha planteado mejorar la relación duradera con los clientes, de tal manera que la satisfacción total de los clientes sea un indicador fundamental para el crecimiento de la empresa. Como parte fundamental de atención al cliente se busca tener precios que sean competitivos en el mercado, teniendo como política siempre estar monitoreando los precios de la competencia para igualarlos o mejorarlos hasta en un 5%, con esto se puede desarrollar la marca de la ferretería DIMACO en el mercado de la ciudad de Tulcán y generar esa fidelidad de los clientes que permitirá crecer de forma continua. Para un correcto monitoreo de satisfacción al cliente se va a estar realizando encuestas trimestralmente en las instalaciones de la ferretería.

Finalmente, la perspectiva financiera de la empresa busca mejorar los ingresos de la ferretería DIMACO a través de estrategias de crecimiento del negocio y la maximización de la rentabilidad de la empresa; para ello se plantea la maximización de la utilización de activos pertenecientes a la organización de tal forma que se pueda disminuir los costos y gastos administrativos y de ventas, lo que permitirá mejorar la estructura de costos y buscar procurar conseguir economías de escala; la maximización de la rentabilidad viene dada por el establecimiento de una estrategia de incremento de clientes que generen nuevos ingresos y la posibilidad de ampliar oportunidades de ingresos con la introducción de 10 productos nuevos en la cartera de productos de la ferretería, con el afán de disponer de una amplia variedad de productos ofertados a clientes. La aplicación de las perspectivas anteriores permitirá a la organización cumplir con sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, eso más que nada permitirá cumplir la misión y visión para la que fue creada la organización.

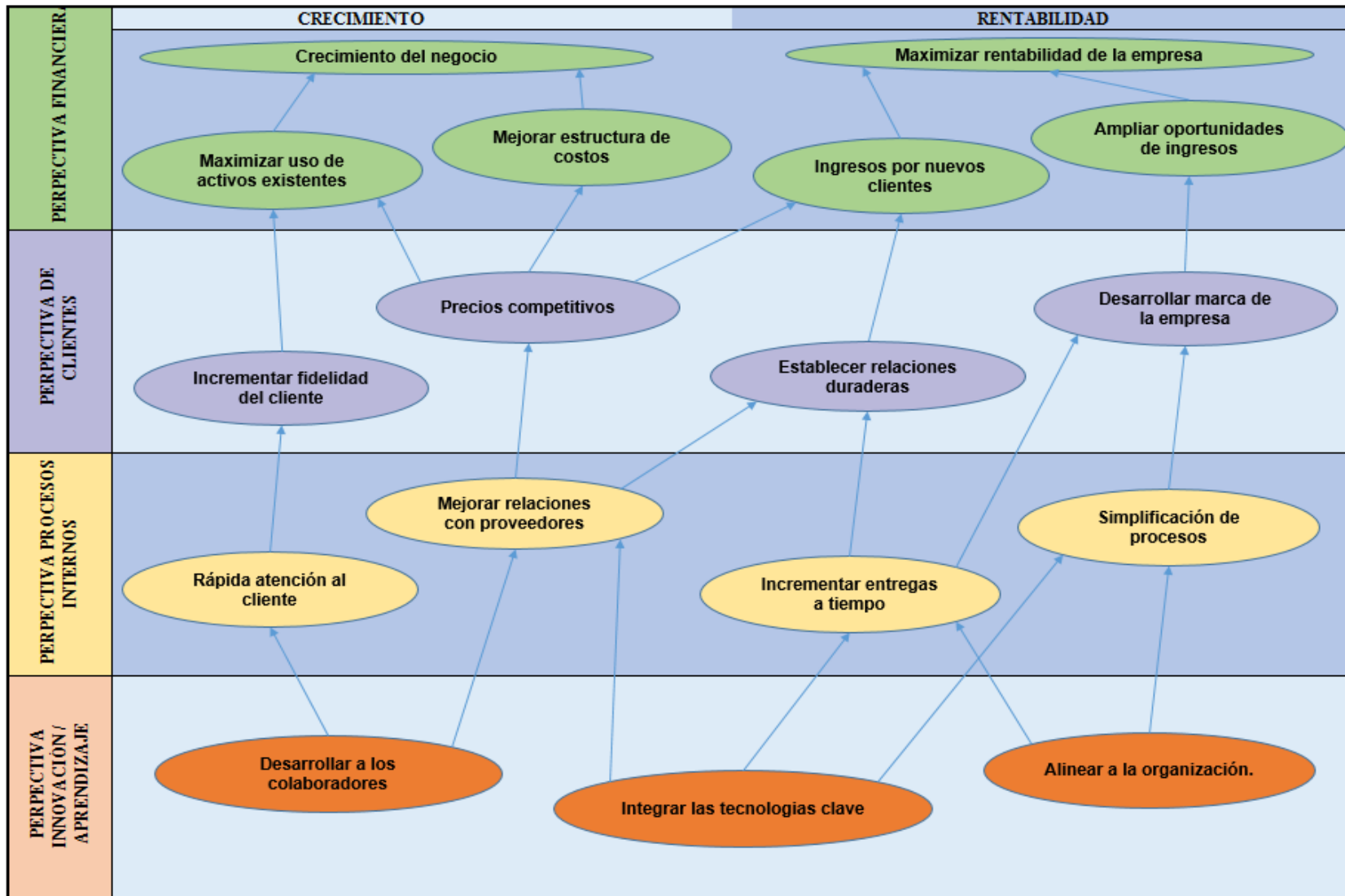


Figura 41. Mapa Estratégico de Ferretería DIMACO
 Elaborado por: Anderson Pozo

CONCLUSIONES

El presente proyecto dará inicio a una administración por procesos, que es fundamental en la ferretería que ha tenido una administración empírica durante los veinte años que lleva de existencia, esto permitió diseñar, implementar y mejorar los procesos existentes, para que de una manera académica y técnica se lleve un registro de actividades, se acoplen nuevas normas y exista una gestión más efectiva de los recursos disponibles.

La aplicación del sistema administrativo permite tener flujo de información confiable, para la toma de decisiones que será de utilidad para mejorar la gestión administrativa de la ferretería, fomenta un desarrollo económico sostenido a través de la correcta aplicación de funciones administrativas y permitirá la creación de un sistema que garantice la calidad de los productos y servicios que brinda la empresa.

Con la implementación del proceso administrativo, DIMACO está en la capacidad de racionalizar el uso de recursos y simplificar procesos, evitando la repetición de funciones y eliminando cuellos de botella que han creado evasión de responsabilidades de algunos colaboradores; de igual forma permite aumentar la productividad de la organización que se traduce en ahorro de recursos tanto monetarios como humanos y disminuir los costos operacionales.

La investigación conllevó a generar un determinado número de indicadores y metas en el planteamiento de cuadro de mando integral, se espera que con el análisis de mencionados indicadores se presente una propuesta de mejora continua por parte de la administración de la empresa, con el fin de favorecer el cumplimiento de los objetivos planteados por el propietario en el mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un entorno cambiante, dentro de los procesos de mejoramientos continuo en las operaciones para atender eficazmente los requerimientos de los clientes., la ferretería DIMACO tendrá que buscar un mecanismo de planificación idóneo que permita orientar el rumbo de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos, de igual forma se debe de identificar un mecanismo de evaluación permanente que contribuya a la creación de un sistema que garantice la calidad de sus productos y servicios.

En el proceso de socialización de la planificación estratégica, los procesos administrativos, la dirección de la organización y la herramienta de control administrativo, debe de establecerse la forma de transmitir la definición de cada una de las tareas de la manera más sencilla y clara. Ya que la aplicación del proceso administrativo generará el fortalecimiento de la capacidad organizacional para atender los compromisos con los clientes.

Se debe de implementar evaluaciones de desempeño en los diferentes departamentos de la organización con el fin de poder comparar y evaluar lo planificado con la realidad de la empresa, de tal forma que se pueda retroalimentar con información que permita redirigir tareas encaminadas al cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas por la alta gerencia y el personal administrativo.

Se debe procurar mantener un equilibrio entre la obtención de logros y las recompensas personales recibidas por los colaboradores, para ello la gerencia debe entender los factores que en combinación puedan aumentar o sofocar la motivación. La capacitación juega un papel muy importante en la motivación y mejoramiento del desempeño empresarial.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alonso, J. (2008). *Flujo en Redes y Gestión de Proyectos*. España: Netbiblo.
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y Organización: un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires : Cengage Learning.
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (2016). *Cantón Tulcán: Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME)*. Obtenido de sitio web de Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME): <http://www.ame.gob.ec/ame/index.php/ley-de-transparencia/74-mapa-cantones-del-ecuador/mapa-carchi/341-canton-tulcan>
- Bernal, C., & Sierra, H. (2011). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Chiavenato, I. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ekos. (Abril de 2017). Proyecciones Ferreterías 2017. *Mundo Ferretero*, 5-50.
- El Ferretero. (05 de Junio de 2017). La Ferretería.
- Ena, B., & Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Escudero, J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Escudero, J. (2011). *Gestión de Aprovisionamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo, SA.
- Ganuzá, A., Gutiérrez, R., & Alfredo, G. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- García, A. (2012). *CIM, el computador en la automatización de la producción*. España: Universidad de Castilla - La Mancha.
- García, V. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. San Juan Tlhuaca: Grupo Editorial Patria.
- Gilli, J., Arotegui, Á., Doval, I., Iesulauro, A., & Shulman, D. (2011). *Diseño Organizativo: estructura y procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Granja, N., & Bayón, M. (03 de 06 de 2017). El ciclo económico y su impacto en el sector de la construcción en Ecuador: Período 2007-2015.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores S.A.

- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2012). *ADMINISTRACIÓN: un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores.
- Heredia, N. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Hernández y Rodríguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). *ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez, R. (2012). *Introducción a la administración: paradigmas en las organizaciones*. Madrid: B - EUMED.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Educación.
- Lacalle, G., Caldas, E., & Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa*. España : Editex.
- López, M. (2010). *Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodología de la Investigación aplicada a la RSC*. Madrid: Netbiblo.
- López, M. (2016). *Cómo entrenar la fuerza de voluntad*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina S.A.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires : Cengage Learning.
- Lozano, J. F. (2011). *Qué es la ética de la empresa*. Proteus .
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria, S.A de CV.
- Magris, S., Fissore, M., & Karpow, N. (2010). *Desarrollo Informático. El caso de las empresas de informática de Villa María*. Eduvim.
- Mallo, C., & Rocafort, A. (2015). *Contabilidad de dirección para la toma de decisiones: Contabilidad de gestión y de costes*. Barcelona: Profit Editorial.
- Münch, L. (2014). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2014). *Fundamentos de Administración: casos y prácticas*. México: PEARSON EDUCACION.
- Paz, R., & Echeverry, M. (2011). *Gerencia de Territorios Aplicando Marketing Uno a Uno*. Colombia: Universidad Libre Seccional Cali.
- RAE. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- Reyes, A. (2013). *Administración Moderna*. México: Limusa.

- Rivera, J., & De Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimosegunda ed.). México: PEARSON.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación,.
- Sánchez, M. (2015). *Administración 1*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- SENPLADES. (21 de 02 de 2014). *Proyectos emblemáticos: Carchi*.
- Taimal, X. (30 de 11 de 2014). *Informe Sectorial Ecuador: Sector Construcción*.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración (2a. ed.)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vallejo, G., & Sánchez, F. (2017). *Un paso adelante*. Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial.

Anexo 1. RUC de la Ferretería DIMACO.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0400896973001
APELLIDOS Y NOMBRES: POZO TARUPI MARCELO JAVIER
NOMBRE COMERCIAL: FERRETERIA DIMACO
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 12/01/1971 **FEC. ACTUALIZACION:** 22/06/2017
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/04/1996 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCIÓN: 04/07/1996 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE FERRETERIA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CARCHI Cantón: TULCAN Parroquia: TULCAN Calle: AV. VEINTIMILLA Número: S/N Intersección: MEXICO
Referencia: FRENTE AL CLUB SETENTA Teléfono: 062984092 Email: marcelopozo71@hotmail.com Celular: 0988407262

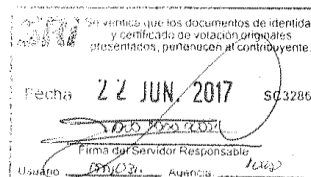
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 004 **ABIERTOS:** 3
JURISDICCION: \ ZONA 1\ CARCHI **CERRADOS:** 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AMRR250316

Lugar de emisión: TULCAN/AV. CORAL Y

Fecha y hora: 22/06/2017 09:40:55



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0400896973001
APELLIDOS Y NOMBRES: POZO TARUPI MARCELO JAVIER

No. ESTABLECIMIENTO: 004	ESTADO: ABIERTO	ADMINISTRACION:	FEC. INICIO ACT.: 13/10/2016
NOMBRE COMERCIAL: FERRETERIA DIMACO			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO PARA TODO TIPO DE PRODUCTOS
VENTA AL POR MENOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE MADERA
VENTA AL POR MAYOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE FERRETERIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CARCHI Cantón: TULCAN Parroquia: GONZALEZ SUAREZ Calle: 24 DE MAYO Intersección: LOS GERANIOS
Referencia: JUNTO AL COLISEO 19 DE NOVIEMBRE Email: marcelopozo71@hotmail.com Celular: 0988407262 Telefono Domicilio: 062984092

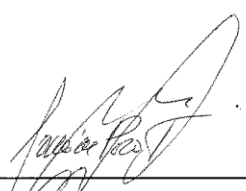
No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: CERRADO	ADMINISTRACION:	FEC. INICIO ACT.: 27/08/2002
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE: 23/12/2002
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

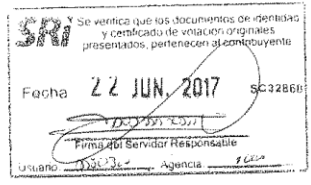
ALQUILER DE CAMIONES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CARCHI Cantón: TULCAN Parroquia: TULCAN Barrio: SOC. OBRERA Calle: AV VEINTIMILLA Número: SN Intersección: MEXICO Referencia: FRENTE AL CLUB 70 Telefono Domicilio: 062984092



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AMRR250316 **Lugar de emisión:** TULCAN/AV. CORAL Y **Fecha y hora:** 22/06/2017 09:40:55

Anexo 2. Factura Comercial



R.U.C.: 0400896973001

FACTURA

No. **001001-000337581**

Número de Autorización:
0812201701200100100033758104008969731

FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN:
2017-12-08T07:51:07

Ambiente: Producción
Emisión: Normal

CLAVE DE ACCESO:
0812201701040089697300120010010003375811234567813



POZO TARUPI MARCELO JAVIER

DIMACO

Dir Matriz: Av. Veintimilla y México / 062984092

Teléfono: 062984092

Contribuyente Especial Nro: 826

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: Si

Razón Social/ Nombres y Apellidos: YARUSCUAN CUASTUMAL LUIS ALFREDO

Identificación: 0401041728001

Fecha Emisión: 08/12/2017

Ciudad: TULCAN

Vendedor: POZO ANDERSON

CÓDIGO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	DESCUENTO	PRECIO TOTAL
1999a	360.0	CEMENTO SELVALEGRE (50KG)	6.70	0.00	2,410.71

Forma de Pago: **SIN UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO 2,700.00**

SUBTOTAL	2,410.71
TOTAL DESCUENTO	0.00
SUBTOTAL 12%	2,410.71
SUBTOTAL 0%	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	289.29
IRBPNR	0.00
PROPINA	0.00
VALOR TOTAL	2,700.00

Información Adicional del Cliente

Dirección: BOLIVAR Y SUCRE - EL ANGEL

Teléfono: 0980946489-2977178

Email: okluisy@gmail.com

Adjunto comprobante electrónico

Proveedor del Servicio: ElixirSoftware Comercializadora S.A. Página Web: www.elixir.ec

08/12/2017

1

Anexo 3. Comprobante de retención



POZO TARUPI MARCELO JAVIER
DIMACO
Dir Matriz: Av. Veintimilla y México / 062984092
Teléfono: 062984092
Contribuyente Especial Nro: 826
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: Si

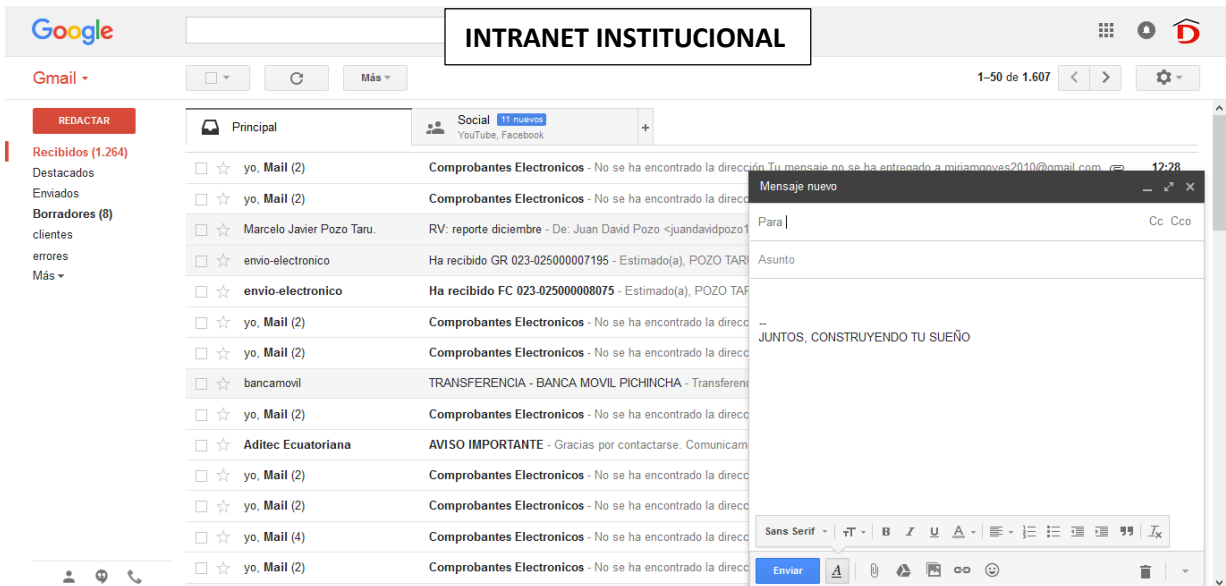
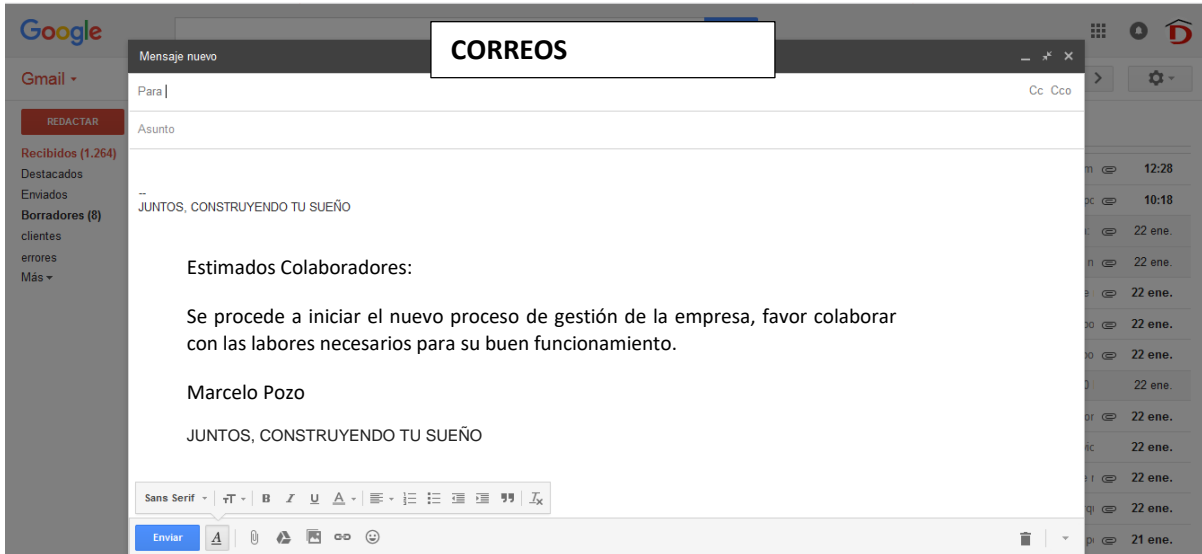
R.U.C.: 0400896973001
COMPROBANTE DE RETENCIÓN
No. 001001 -000014772
Número de Autorización:
 2206201617485604008969730018128634281
FECHA Y HORA DE AUTORIZACIÓN:
 2016-06-22T17:48:56
Ambiente: Producción
Emisión: Normal
CLAVE DE ACCESO:
 1506201607040089697300120010010000147720000577812

Razón Social/ Nombres y Apellidos: PROFERMACO CIA. LTDA.
Identificación: 1791808010001
Fecha Emisión: 15/06/2016

COMPROBANTE	NÚMERO	FECHA EMISIÓN	EJERCICIO FISCAL	BASE IMPONIBLE	CÓDIGO	IMPUESTO	PORCENTAJE RETENCIÓN	VALOR RETENIDO
Factura de Compra	001002-000058900	15/06/2016	6/2016	133.53	721	IVA	10.00	13.35
Factura de Compra	001002-000058900	15/06/2016	6/2016	1,126.58	312	RENTA	1.00	11.27

Información Adicional del Cliente
Dirección: UNION LOT 40 Y VENCEDORES BARR. COLLAS DE CALDERON
Teléfono: 2829020
Email: profermaco@hotmail.com

Anexo 4. Herramientas de comunicación





CARTELERA INFORMATIVA



REUNIONES DE TRABAJO

TIPOS DE BLOG

CORPORATIVOS

PERSONALES

INFORMATIVO

PERIODICO EMPRESARIAL

Gratificaciones Legales - A propósito del próximo fin de la Gratificación por Fiestas Patrias

DE PROYECTO

EDUCACION

DE PROYECTO



CIRCULAR

CC. VENEDORES DE MOSTRADOR PRESENTE

Con fecha 10 de Enero del año actual, toda la línea de acumuladores cambiará de diseño e infraestructura interna, conforme las especificaciones que se indican en los catálogos anexos a la presente Circular, incrementándose precios de venta aproximadamente en un 10%.

Lo anterior se hace del conocimiento de ustedes para que a la brevedad, distribuyan entre los concesionarios de esta Empresa los pedidos pendientes y logremos agotar antes de la fecha citada los inventarios actuales que existen en los almacenes centrales, con la finalidad de poder sacar al mercado la nueva mercadería.

Atentamente

Sr. Marcelo Pozo

Propietario



Tulcán, 07 de Enero del 2018

MEMORANDUM

Para: Sr. Brayan Rosero

Cargo: Auxiliar de ventas

Por medio de la presente, se le hace un llamado de atención al incumplir con el horario de trabajo y no asistir a cumplir las funciones encomendadas el día 20 de noviembre del 2017 sin justificación, por lo que se determina como ausencia de trabajo.

Este es el primer llamado y de continuar incumpliendo con lo suscrito anteriormente se tomará medidas en su contrato de trabajo.

Atentamente

Sr. Marcelo Pozo

Propietario

Sr. Brayan Rosero

Empleado

Anexo 5. Encuesta dirigida a los colaboradores de DIMACO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

DATOS DE INFORMACIÓN: Las siguientes preguntas están dirigidas a los colaboradores de la Ferretería DIMACO, cuyo fin es recolectar información sobre el estilo de administración que posee la empresa.

INSTRUCTIVO: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una "X" la respuesta que considere la mejor opción y en algunos de los casos especifique su respuesta.

Fecha:

1. **¿La empresa dispone de un organigrama en el cual se pueda ver las jerarquías de mando existentes?**

- Si dispone
- No dispone
- No sabe / no conoce

2. **¿Existe un manual de funciones en el cual se especifique las labores que debe cumplir en su puesto de trabajo?**

- Si existe
- No existe
- No sabe / no conoce

3. **De acuerdo con el tiempo en que lleva trabajando. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones importantes para la empresa?**

- Gerente
- Cajero cobrador

Subgerente
Otros. _____

4. ¿Conoce si existe un plan estructurado para el crecimiento de la empresa?

Si existe un plan
No existe un plan
No conoce / no sabe

5. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Si conoce
No conoce
No posee la empresa
No sabe que es eso

6. ¿Conoce las metas de crecimiento que tiene la empresa?

Si conozco
No conozco
No sé que es eso

7. ¿Cómo se miden el cumplimiento de las metas de la empresa?

Por indicadores financieros
Por cumplimiento de ventas
Por simple percepción
No se mide el cumplimiento

8. ¿Cuál es su nivel de educación con el que cuenta actualmente?

Primaria
Secundaria
Nivel universitario
Post universitario

9. ¿Se hace un proceso de selección al momento contratar nuevos colaboradores?

Si se hace
La mayoría de las veces
Muy pocas veces
No se hace el proceso

10. ¿Cómo se hace la convocatoria para contratar nuevo personal?

A través de medios de prensa
A través páginas de internet
Por referencias de conocidos

Por referencias familiares

11. ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño del personal de la ferretería?

Por el cumplimiento de metas de ventas

Por el cumplimiento de tareas asignadas

Por medio de la aprobación del jefe superior

No se realiza evaluación de desempeño

12. ¿Cuál es la frecuencia con la que se realiza capacitaciones dentro de la organización?

No se realizan capacitaciones

Se realizan mensualmente

Se realizan cada tres meses

Se realizan cada seis meses

Se realiza una vez al año

13. ¿En que área le gustaría recibir capacitación para desempeñar de mejor manera su cargo o función?

En administración

En manejo de inventarios

Atención al cliente

Contabilidad

Desarrollo personal.

14. ¿Está de acuerdo en participar en la elaboración de un plan estratégico que permita crecer a la empresa?

Si participaría activamente

Participaría en lo que me pidan

Trataría de no interferir

No participaría

15. ¿En qué áreas de la elaboración del plan estratégico estaría dispuesto a colaborar?

En la planeación

En la organización

En la dirección

En el control

GRACIAS POR SU APORTE

Anexo 6. Encuesta dirigida a los clientes de DIMACO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

DATOS DE INFORMACIÓN: Las siguientes preguntas están dirigidas a los clientes de la Ferretería DIMACO, cuyo fin es recolectar información sobre la satisfacción de los clientes al adquirir productos en ferretería.

INSTRUCTIVO: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una "X" la respuesta que considere la mejor opción y en algunos de los casos especifique su respuesta.

Fecha:

1. ¿Cuántas veces ha adquirido productos en la ferretería?

- De 1 a 5 veces
- De 6 a 10 veces
- De 11 a 20 veces
- Más de 21 veces

2. ¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en la comparación con la competencia?

- Mucho mejor
- Un poco mejor
- Es igual
- Un poco peor
- Mucho peor

3. ¿Le parece que los precios de nuestros productos son baratos que los de la competencia?

- Son mucho más baratos
- Son más baratos

- Son iguales
- Son más caros
- Son mucho más caros

4. ¿Está usted contento con la atención de nuestros colaboradores?

- Muy contento
- Contento
- Ni contento y descontento
- Descontento
- Muy descontento

5. ¿Encontró los productos que necesitaba adquirir?

- Si encontré todos
- Encontré casi todos
- Encontré algunos
- Encontré pocos
- No encontré lo que buscaba

6. ¿En qué tiempo fue atendido por nuestros colaboradores?

- En menos de 5 minutos
- Entre 5 y 10 minutos
- Entre 11 y 15 minutos
- Entre 16 y 20 minutos
- Más de 21 minutos

7. En general, ¿cómo fue su experiencia de compra en nuestra empresa?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

8. ¿Recomendaría nuestra empresa a otros clientes?

- Claro que si
- Posiblemente si
- No sé
- Posiblemente no
- Claro que no

GRACIAS POR SU APORTE

Anexo 7. Reglamento Interno de la Ferretería DIMACO

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO POZO TARUPI MARCELO JAVIER FERRETERIA "DIMACO"

I. INTRODUCCIÓN.-

Con el objeto de dar cumplimiento a las disposiciones legales previstas en el Artículo 64 del Código del Trabajo, y además con el objeto de garantizar el normal y armonioso desenvolvimiento de las relaciones contractuales y labores de la empresa y sus trabajadores, el señor POZO TARUPI MARCELO JAVIER con nombre comercial FERRETERIA DIMACO, con RUC 0400896973001, solicitó la aprobación al Ministerio del Trabajo, el presente Reglamento Interno de Trabajo.

II. DEFINICIONES.-

Art. 1. Definiciones.- Para efectos de la aplicación e interpretación del presente Reglamento Interno de Trabajo, los términos que a continuación se indican, se interpretarán de la siguiente forma:

- a) Con el término "**EMPLEADOR**" O "**EMPRESA**", se identifica a la persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio,
- b) Con el término "**TRABAJADOR**", se identifica a la persona natural que presta o preste en lo posterior sus servicios lícitos y personales, bajo relación de dependencia, para el "**EMPLEADOR**", bien sea en calidad de empleado u obrero.
- c) Con el término "**REGLAMENTO**", se identifica al presente instrumento normativo, esto es, se refiere al Reglamento Interno de Trabajo.

III. ÁMBITO DE APLICACIÓN Y DIFUSION.-

Art. 2. Ámbito de Aplicación.- El "**REGLAMENTO**" es de cumplimiento estricto, cabal y obligatorio para todos y cada uno de los "**TRABAJADORES**" que prestan o presten en lo posterior sus servicios para el "**EMPLEADOR**", independientemente del tipo de contrato de trabajo que tengan celebrado con éste o que celebraren con posterioridad. Por consiguiente, no se encuentran incluidos en el ámbito de aplicación de este "**REGLAMENTO**" los trabajadores que laboren para las compañías de servicios complementarios, ni tampoco los que prestan o presten en lo posterior sus servicios para contrataciones civiles, sin relación de dependencia.



Así también lo es para el **“EMPLEADOR”**, en lo que corresponda y fuere aplicable.

Las disposiciones contenidas en el **“REGLAMENTO”** forman parte integrante de los contratos individuales de trabajo que haya celebrado, o que celebrare en lo posterior, el **“EMPLEADOR”** con sus **“TRABAJADORES”**, independientemente del tipo de contrato de trabajo de que se trate y las funciones que desempeñe para el **“EMPLEADOR”**.

Art. 3. Difusión y efectos.- Para el efecto, el **“EMPLEADOR”**, permanentemente, y en lugares visibles y de fácil acceso para sus **“TRABAJADORES”**, exhibirá el **“REGLAMENTO”** para conocimiento de ellos, junto con la constancia de su legal aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo.

Cumplido esto, las disposiciones contenidas en el **“REGLAMENTO”** se entenderán conocidas y aceptadas por todos los **“TRABAJADORES”** del **“EMPLEADOR”**, en cuyo caso, el alegado desconocimiento del mismo, no constituirá excusa alguna o justificación válida para su incumplimiento o inobservancia.

También, entregará un ejemplar del **“REGLAMENTO”** a cada **“TRABAJADOR”** que preste sus servicios para el **“EMPLEADOR”**, **incluso por correo electrónico.**

IV. TIPOS DE CONTRATOS.-

Art. 4. Los **“TRABAJADORES”** que prestan, o que presten en lo posterior sus servicios para el **“EMPLEADOR”**, podrán celebrar los tipos de Contratos detallados en el artículo 10 del presente Reglamento.

La estabilidad se sujetará a lo previsto en el artículo 14 del Código del Trabajo.

V. CONTRATACIÓN DE NUEVOS TRABAJADORES.-

Art. 5. Potestad privativa de contratación.- Es facultad exclusiva y privativa del **“EMPLEADOR”**, la contratación de nuevos **“TRABAJADORES”**, bajo el sometimiento de un proceso de selección que evalúe la idoneidad y capacidad de los aspirantes.

Art. 6. Requisitos para la contratación.- En todo caso, y sin perjuicio de otros requisitos legales o reglamentarios establecidos normativamente, para ser **“TRABAJADOR”** del **“EMPLEADOR”**, se requiere cumplir con los siguientes requisitos mínimos:



- a) Tener 18 años de edad; para el caso de menores de edad se regirán a las normas respectivas de ser el caso.
- b) Cumplir a cabalidad con las exigencias académicas, profesionales o de conocimientos requeridos para el perfil del cargo que desee ocupar;
- c) Tener cédula de ciudadanía o de identidad, según corresponda.;
- d) Si el aspirante fuere extranjero, deberá presentar los documentos legales exigidos;
- e) Entregar copia certificada de la partida de matrimonio y de las partidas de nacimiento de sus hijos, en lo que fuere aplicable y pertinente. De mantener vigente una unión de hecho estable y monogamia, acreditar legalmente tal situación; (en el caso de ser aplicable)
- f) Indicar si existen parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad que laboren para el **“EMPLEADOR”** al momento de presentar la aplicación de empleo, actualizando constantemente dicha información si es del caso. (en el caso de ser aplicable)
- g) Aprobar satisfactoriamente los exámenes de conocimiento y psicológicos que el **“EMPLEADOR”** determine; (en el caso de ser aplicable)
- h) Presentar el currículo actualizado, con los soportes de la información que se haga constar en el mismo;
- i) Acreditar experiencia similar al trabajo que desea ocupar en la **“EMPRESA”**, cuando así sea requerido;
- j) Presentar copia de la licencia de conducir, de ser aplicable para el cargo; y,
- k) Suscribir el respectivo contrato individual del trabajo, en el evento de que el aspirante tenga resultados favorables en el proceso de selección.

No obstante del cumplimiento de los requisitos, es potestad exclusiva del **“EMPLEADOR”** valorar y apreciar la información y documentos presentados por el aspirante, así como decidir su contratación o no si es que así lo considera conveniente. Por tal motivo, el cumplimiento de los requisitos no constituye derecho alguno a favor del aspirante para ser contratado.

Todos los datos del trabajador y sus contratos, deberán ser cargados en el Sistema Único de Trabajo SUT, así como la generación de los Finiquitos.



Art. 7. Entrega de Información.- En cualquier momento, el “**EMPLEADOR**” podrá solicitar a sus “**TRABAJADORES**” la información que requiera para completar sus registros de datos siempre que no atente contra la integridad y derechos fundamentales de los trabajadores.

El “**EMPLEADOR**” se reserva el derecho de investigar e indagar la autenticidad y veracidad de la información que hayan declarado o presentado sus “**TRABAJADORES**”, bien sea al momento de aplicar para el empleo o bien sea después de haberse celebrado en contrato individual de trabajo.

Art. 8. Falsedad de la información u ocultamiento.- En el evento de que se llegare a comprobar que el “**TRABAJADOR**” ha falseado o adulterado bajo cualquier forma la información contenida en su currículo, en los soportes del mismo, o la que haya sido solicitada por el “**EMPLEADOR**”, o que haya omitido deliberadamente información relevante en los mismos casos, el “**EMPLEADOR**” podrá dar por terminado el contrato que se haya celebrado, previa solicitud de Visto Bueno ante el Inspector del Trabajo, conforme el artículo 172 del mismo Código, a elección potestativa del “**EMPLEADOR**”, y sin perjuicio de las acciones civiles y penales que fueren pertinentes.

Art. 9. Periodo de prueba.- Todo nuevo “**TRABAJADOR**” deberá previamente celebrar un contrato indefinido de trabajo con el “**EMPLEADOR**”, mismo que contendrá obligatoriamente un periodo de prueba de 90 días, conforme lo dispuesto en el artículo 15 del Código del Trabajo, tiempo durante el cual, cualquiera de las partes, podrá darlo por terminado libremente,

Art. 10. Modalidades de contratación laboral.- El “**EMPLEADOR**” podrá celebrar contratos de trabajo a tiempo indefinido, de temporada, ocasionales, eventuales, por obra cierta, por tarea o a destajo, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, debidamente autorizados por el Ministerio del Trabajo, jornada parcial permanente; además, se podrá celebrar contratos de aprendizaje en los casos establecidos en el Código del Trabajo.

Art. 11. Domicilio del trabajador.- El domicilio del “**TRABAJADOR**” será el del lugar y correo electrónico que éste indique al momento de presentar su aplicación de empleo. De existir cambio de domicilio, el “**TRABAJADOR**” deberá notificar inmediatamente, esto es en 24 horas, al “**EMPLEADOR**”, caso contrario todas las notificaciones o citaciones, de orden administrativo o judicial, se harán en el domicilio declarado, siendo en consecuencia válidas y suficientes, para todos los efectos legales.

VI. TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL.-

Art. 12. Causas de terminación de la relación laboral.- El “**EMPLEADOR**”, en cualquier momento, y sin perjuicio de otras causas legalmente establecidas o contenidas en este “**REGLAMENTO**”, podrá dar por terminado el contrato de



trabajo que tiene celebrado, o que celebrare en lo posterior, con algún **“TRABAJADOR”**, cuando se compruebe que haya incurrido en alguna de las causales de Visto Bueno contenidas en el artículo 172 del Código del Trabajo.

Así también el **“EMPLEADOR”** podrá darlo por terminado cuando incurra en las causas establecidas en el artículo 169 y 310 del mismo Código.

Cuando algún **“TRABAJADOR”**, por cualquier motivo, deje de prestar sus servicios laborales para el **“EMPLEADOR”**, éste podrá descontar de la liquidación final de haberes todos los valores justificados y debidamente comprobados que aquel le adeude, bien sea por préstamos, anticipos, faltantes de bienes, materiales, útiles y herramientas de trabajo a ellos asignados a su cargo, o en general por cualquier otro concepto por los cuales el **“TRABAJADOR”** deba responder al **“EMPLEADOR”**, y sean debidamente acreditados con la respectiva acta entrega-recepción.

Art. 13. Cambio ocupacional.- No se considerará cambio ocupacional, el hecho de que:

- a) Un **“TRABAJADOR”**, por necesidad institucional, sea destinado, provisional u ocasionalmente para el desempeño de un trabajo en otra función, oficina o dependencia del **“EMPLEADOR”**; o,
- b) Se supla la ausencia de algún otro **“TRABAJADOR”**.

Esta disposición es aplicable en tanto sea de forma ocasional y previo el consentimiento expreso del trabajador, y no provoque disminución de categoría y remuneración.

VII. JORNADA DE TRABAJO.-

Art. 14. Jornada de Trabajo.- Los **“TRABAJADORES”** tendrán una jornada diaria de trabajo efectivo compuesta de ocho horas, de tal manera que no excedan de cuarenta horas semanales, que podrán establecerse de conformidad con el Art. 1 del Acuerdo N° 0169 del 04 de diciembre del 2012 publicado en el R.O. 844.

No se cuentan dentro de estas ocho horas el horario de almuerzo que para el efecto establezca el **“EMPLEADOR”** y que podrá variar entre 45 minutos y dos horas. En estas ocho horas, los **“TRABAJADORES”** deberán cumplir cabal e íntegramente las funciones a ellos asignados por el **“EMPLEADOR”**, sin que puedan dedicarse a actividades ajenas a dichas funciones.

En general, ningún **“TRABAJADOR”** podrá ausentarse, ni dejar su lugar de trabajo, salvo que exista previa autorización por escrito del **“EMPLEADOR”** al respecto. La ausencia no autorizada del **“TRABAJADOR”** en su lugar de trabajo,



se considerará como abandono del mismo, con las consecuencias legales que ello deriva.

Los **“TRABAJADORES”** que laboren en lugares donde el servicio es de carácter continuo, están obligados a cumplir los turnos rotativos programados por el **“EMPLEADOR”**, o en cualquier caso que sea necesario de acuerdo a la naturaleza del trabajo, previa aprobación de la Dirección Regional del Trabajo.

Art. 15. Horas suplementarias y extraordinarias.- Para laborar horas suplementarias o extraordinarias será necesaria autorización previa del **“EMPLEADOR”**, respetando los parámetros legales que se establecen para el efecto en el Art. 55 del Código del Trabajo, mismas que serán oportunamente asignados y comunicados por el **“EMPLEADOR”** a los **“TRABAJADORES”**. No se pagarán horas suplementarias o extraordinarias que no hayan sido expresamente autorizadas por escrito por el **“EMPLEADOR”**.

Art. 16. Trabajo en días de descanso obligatorio.- Para el trabajo en los días de descanso obligatorio establecidos en el Art. 65 del Código del Trabajo, considerando la naturaleza de las actividades que realiza el **“EMPLEADOR”**, se podrá optar por el pago con el recargo por horas extraordinarias o se designará otro tiempo igual de la semana para este descanso.

Art. 17. Sistemas de registro y marcación, y efectos.- Los **“TRABAJADORES”** están obligados a someterse a los sistemas de registro y marcación que tenga implementado, o implemente en lo posterior, el **“EMPLEADOR”**, siendo éstos los únicos válidos y legítimos para todos los efectos legales. La omisión de alguna marcación o registro por parte del **“TRABAJADOR”**, para los efectos legales, se entenderá como ausencia de éste en su lugar de trabajo.

Una vez registrada la asistencia al lugar de trabajo, el **“TRABAJADOR”** deberá iniciar efectivamente sus funciones laborales. Se considerará que existe alteración al sistema de registro y marcación cuando el **“TRABAJADOR”** registre su asistencia al lugar de trabajo y no empiece a desempeñar de manera efectiva sus funciones laborales, o se retire de sus funciones y lugar de trabajo.

El registro en el sistema de marcación del **“EMPLEADOR”** es personalísimo de cada **“TRABAJADOR”**, motivo por el cual ningún **“TRABAJADOR”** podrá utilizar éste para registrar la asistencia o salida de otra persona. El incumplimiento debidamente comprobado de esta prohibición será sancionado conforme lo establecido en este **“REGLAMENTO”**, sin perjuicio de las acciones civiles o penales a que haya lugar.



Art. 18. Puntualidad y asistencia.- Los **“TRABAJADORES”** deberán cumplir fielmente con el horario de trabajo establecido por el **“EMPLEADOR”** y deberán asistir a laborar en los días por éste asignados, salvo causas legalmente justificadas conforme a lo prescrito en el **“REGLAMENTO”** y en el Código del Trabajo.

Art. 19.- Las faltas de asistencia o de puntualidad injustificadas generarán la primera vez llamada de atención verbal, segunda amonestación escrita, la segunda una multa que no podrá ser mayor al 10% de la remuneración; se exceptúan las faltas o atrasos legalmente justificados por enfermedad o calamidad doméstica u otras contempladas en el Código del Trabajo.

El cometimiento de más de 3 atrasos injustificados, dentro de un período mensual de labor, se considerará como una FALTA GRAVE.

Art. 20.- Ningún trabajador podrá abandonar su puesto de trabajo sin que haya sido previamente autorizado por el **“EMPLEADOR”**. El cometimiento de este hecho se considerará automáticamente abandono del puesto de trabajo con las sanciones establecidas en el Código del Trabajo.

Art. 21. Jornada Incompleta.- Si un **“TRABAJADOR”**, sin justa causa aceptada por el **“EMPLEADOR”**, no empezare a desempeñar efectivamente sus labores en sujeción al horario de trabajo establecido, se aplicarán los descuentos legalmente establecidos en el artículo 54 del Código del Trabajo.

Art. 22. Justificación en caso de inasistencia o retraso.- En los casos en que, por causas de fuerza mayor o de caso fortuito, el **“TRABAJADOR”** no concurra a su lugar de trabajo (inasistencia) o se retrase en el desempeño efectivo de sus funciones (retraso) según el horario de trabajo establecido, lo comunicará de forma inmediata al **“EMPLEADOR”**, esto es, el mismo día en que suceda el hecho que motiva la inasistencia o el retraso.

En todo caso, es potestad exclusiva y privativa del **“EMPLEADOR”** aceptar las causas de fuerza mayor o de caso fortuito que sean alegadas, y, además, legalmente acreditadas por los **“TRABAJADORES”**, para justificar su inasistencia o retraso al trabajo. Para el caso de enfermedad, el **“TRABAJADOR”** deberá además presentar el certificado médico expedido de preferencia por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que acredite la misma.

El **“EMPLEADOR”** se reserva el derecho de verificar la veracidad, autenticidad y legitimidad de la causa de fuerza de mayor o de caso fortuito alegada por el **“TRABAJADOR”**, así como de los soportes que haya utilizado para acreditar tales hechos, y, de constatarse falsedad en alguno de ellos, será sancionado conforme lo prescrito en este **“REGLAMENTO”** o en el Código del Trabajo, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.



Art. 23. Horario almuerzo.- El “**EMPLEADOR**” definirá y comunicará oportunamente el horario de almuerzo de sus “**TRABAJADORES**”. Para el efecto, se aplicará lo previsto en el artículo 17 del “**REGLAMENTO**”, en lo que fuere pertinente y aplicable.

Art. 24. Verificación de Faltantes o Sobrantes.- En los casos de faltantes o sobrantes de dinero u otros bienes de propiedad, posesión o en tenencia del “**EMPLEADOR**”, el “**TRABAJADOR**” no podrá retirarse de las instalaciones, oficinas o agencias del “**EMPLEADOR**” mientras no se haya solventado tal situación, dentro del horario de trabajo.

VIII. REMUNERACIONES.-

Art. 25. Remuneración y forma de pago.- El “**EMPLEADOR**” remunerará a sus “**TRABAJADORES**” conforme al sueldo o salario convenido con cada uno de ellos, los que en ningún caso serán inferiores a los mínimos legales generales o sectoriales aplicables para cada caso.

Así mismo, se pagarán oportunamente los beneficios legales correspondientes, que para el caso de la decimotercera y decimocuarta remuneración podrá realizarse de forma mensual.

De los haberes de los “**TRABAJADORES**” se descontarán los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Impuesto a la Renta de ser el caso, valores por pensiones alimenticias y otros valores autorizados por el “**TRABAJADOR**” u ordenados legalmente.

Art. 26. Objeciones.- El rol de pago de cada mes se notificará a cada “**TRABAJADOR**” por cualquier medio válido, el cual, en el término perentorio de cinco días luego de haberse notificado, podrá objetarlo fundamentada y justificadamente. Transcurrido dicho término, para todos los efectos legales, se entenderá esté aceptado.

IX. VACACIONES, LICENCIAS y PERMISOS REMUNERADOS.-

Art. 27. Vacaciones.- Los “**TRABAJADORES**” que hubieren laborado doce meses continuos, tendrán derecho a gozar de un periodo de vacaciones remuneradas, de acuerdo con lo establecido en el artículo 69 del Código del Trabajo. En dicho periodo se contabilizarán los días sábados, domingos y festivos.

Sin perjuicio del derecho del “**TRABAJADOR**” a gozar de las vacaciones previstas legalmente en el Código del Trabajo, a inicio de cada año, se podrá elaborar el cuadro de vacaciones de los “**TRABAJADORES**” que prestan, o presten en lo posterior, sus servicios para el “**EMPLEADOR**”. Los



“TRABAJADORES” están obligados a gozar de sus vacaciones en el periodo que conste establecido en el referido cuadro de vacaciones, mismo que será realizado por el **“EMPLEADOR”**.

No obstante de ello, el **“EMPLEADOR”**, de conformidad con las necesidades y la disponibilidad del personal de labores técnicas y de confianza, podrá variar las fechas fijadas en el cuadro de vacaciones, notificándolo al **“TRABAJADOR”** dicho cambio.

Es facultad del **“EMPLEADOR”** conceder el goce parcial de las vacaciones anuales.

Art. 28. Postergación de vacaciones.- Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al **“TRABAJADOR”**, el **“EMPLEADOR”** podrá postergar el goce de sus vacaciones por un año, conforme lo establecido en el Código del Trabajo.

Art. 29. Licencias y Permisos Remunerados.- El **“EMPLEADOR”** concederá licencias a los **“TRABAJADORES”** que lo soliciten y justifiquen legalmente, en los casos previstos en el Código del Trabajo.

Las licencias remuneradas serán las siguientes:

- a) Licencia por maternidad,
- b) Licencia por paternidad
- c) Licencia por adopción
- d) Licencia para el tratamiento médico de hijos que padecen enfermedades degenerativas

De igual manera, el **“EMPLEADOR”** concederá a los trabajadores permisos remunerados de conformidad a los artículos 155 y 42 numerales 9, 11, 27 y 30 del Código del Trabajo.

X. OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR.-

Art. 30. Obligaciones del “EMPLEADOR”.- Son obligaciones del **“EMPLEADOR”**, las previstas en el artículo 42 del Código del Trabajo.

XI. PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Art. 31. Prohibiciones del “EMPLEADOR”.- Está prohibido al **“EMPLEADOR”** ejecutar las prohibiciones establecidas en el artículo 44 del Código del Trabajo.



XII. DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.-

Art. 32. Derechos.- Son derechos de los **“TRABAJADORES”** que prestan o presten en lo posterior sus servicios para el **“EMPLEADOR”** los que se encuentran previstos en la Constitución de la República del Ecuador, en el Código de Trabajo, en la Ley de Seguridad Social, y demás normas pertinentes y aplicables para cada uno de los casos de que se trate.

XIII. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.-

Art. 33. Obligaciones.- A más de las establecidas en el artículo 45 del Código del Trabajo y las demás previstas en este **“REGLAMENTO”** y en el resto del ordenamiento jurídico, son obligaciones de los **“TRABAJADORES”**, las siguientes:

1. Acatar, cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos debidamente aprobados, resoluciones, y demás disposiciones que no contravengan el ordenamiento jurídico vigente;
2. En el desempeño de sus funciones, actuar con suma delicadeza, honradez, esfuerzo, voluntad, honorabilidad, orden, disciplina, respeto, eficiencia, eficacia, espíritu de cooperación y colaboración, actitud positiva, lealtad y responsabilidad;
3. Brindar una atención esmerada y cordial a los usuarios internos y al público en general;
4. Cumplir oportuna e íntegramente las órdenes e instrucciones legítimas, verbales o escritas, que reciba de sus superiores;
5. Desempeñar sus funciones en los términos contenidos en su contrato individual de trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y, además, en la forma, tiempo y lugares convenientes o requeridos por el **“EMPLEADOR”**;
6. Prevenir, en lo que le fuere exigible, la ocurrencia de accidentes o enfermedades laborales, o su agravación;
7. Asistir puntualmente a su lugar de trabajo y empezar a desempeñar efectivamente sus funciones, conforme al horario de trabajo definido por el **“EMPLEADOR”**;
8. Permanecer ininterrumpidamente en su lugar de trabajo durante la jornada de trabajo, salvo que, en razón de sus funciones, deba concurrir a otras áreas o lugares externos;
9. Trabajar las horas suplementarias o extraordinarias que, respetando lo previsto en el Código del Trabajo, sean requeridas por el **“EMPLEADOR”**;
10. Reemplazar a un compañero de trabajo, previo consentimiento expreso, cuando por cualquier circunstancia éste no haya concurrido a su lugar de trabajo, en cuyo caso, se aplicará lo establecido en el artículo 14 de este **“REGLAMENTO”**;



11. Utilizar adecuadamente el uniforme de trabajo. Al término de la relación laboral, el **“TRABAJADOR”** deberá devolver obligatoriamente el uniforme, bajo apercibimiento de aplicar lo establecido en el artículo 12 del **“REGLAMENTO”**. Los **“TRABAJADORES”** deberán estar en todo momento higiénicamente presentados;
12. Guardar y mantener con absoluta reserva, confidencialidad y sigilo la información que, en cualquier calidad y de cualquier forma, repose en el **“EMPLEADOR”**, y que por cualquier o circunstancia tenga o llegare a tener conocimiento o acceso el **“TRABAJADOR”**. También, deberá guardar y mantener escrupulosamente los secretos técnicos o comerciales del **“EMPLEADOR”**. Lo dicho, incluye la prohibición de retirar o sacar información alguna de las instalaciones del **“EMPLEADOR”**, así como usar, reproducir o difundir dicha información, salvo para fines estrictamente laborales y con autorización previa del **“EMPLEADOR”**;
13. Respetar, en todo momento y circunstancias, a sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios internos en general del **“EMPLEADOR”**, tanto en horas laborables, como fuera de éstas, lo que comprende además dirigirse a ellos de forma respetuosa, cordial y educada;
14. Defender, en lo que le fuere posible, los derechos e intereses del **“EMPLEADOR”**, evitando que éste sufra daños o perjuicios por sus acciones u omisiones;
15. Mantener al día el trabajo a él asignado, debiendo comunicar oportunamente a su superior respecto a cualquier circunstancia o hecho que le impida o dificulte cumplir con tal propósito;
16. Realizar un manejo adecuado y responsable de los materiales, instrumentos y útiles de trabajo que estén a su cargo, y, destinarlos, única y exclusivamente, para el desempeño de sus funciones en el **“EMPLEADOR”**;
17. Abstenerse de utilizar cualquier bien de propiedad o en tenencia del **“EMPLEADOR”**, para fines distintos a los estrictamente inherentes a sus funciones, tales como, computadoras, vehículos, teléfonos, internet, impresoras, fotocopiadoras, papelería, salvo que tenga la autorización respectiva;
18. Abstenerse de concurrir o permanecer, sin autorización del **“EMPLEADOR”**, en lugares o sitios de trabajo cuyo acceso sea restringido;
19. Asistir puntualmente y participar activamente en los seminarios o cursos de capacitación para los que el **“EMPLEADOR”** los seleccionare dentro del horario de trabajo. El **“TRABAJADOR”** deberá replicar con sus compañeros de trabajo lo aprendido en dichos seminarios o cursos, siempre y cuando el **“EMPLEADOR”** los solicitare;
20. Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo, lo que incluye la prohibición de ingerir alimentos y bebidas en el mismo;
21. Cumplir oportuna y cabalmente las medidas de seguridad, higiene y prevención de accidentes y riesgos de trabajo, prescritas por autoridad competente;



22. Informar inmediatamente al **“EMPLEADOR”** respecto a cualquier situación o circunstancia anómala o incorrecta, que pueda ocasionar algún perjuicio para el **“EMPLEADOR”**;
23. Informar oportunamente al **“EMPLEADOR”** en caso de inasistencia o retraso al trabajo, conforme al artículo 22 del **“REGLAMENTO”**;
24. Informar inmediatamente al **“EMPLEADOR”** respecto a cualquier cambio o variación de sus datos personales, tales como domicilio, correo electrónico estado civil, paternidad, maternidad, fallecimiento de familiares, entre otros. Para el efecto, se deberá también acreditar legalmente dichos cambios. El **“EMPLEADOR”**, en cualquier momento, y por cualquier medio, podrá constatar y verificar la veracidad, autenticidad y legitimidad de la información proporcionada por el **“TRABAJADOR”**, y, de ser el caso, aplicar lo establecido en el artículo 8 de este **“REGLAMENTO”**;
25. Utilizar, en todo momento, un vocabulario apropiado, serio y profesional con los usuarios internos, proveedores, compañeros de trabajo, superiores y demás personas que, por cualquier razón o motivo, tengan relaciones con el **“EMPLEADOR”**;
26. Trabajar, en caso de peligro o de algún siniestro inminente, por un tiempo mayor al de la jornada diaria máxima, y aún en los días de descanso obligatorio, para precautelar los intereses o derechos de sus compañeros de trabajo o del **“EMPLEADOR”**;
27. Comunicar al **“EMPLEADOR”** de los peligros de daño que amenacen la vida o bienes de sus compañeros de trabajo o del **“EMPLEADOR”**;
28. Recuperar las horas no laboradas, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 60 del Código del Trabajo;
29. Ser receptivo de las sugerencias realizadas por sus compañeros de trabajo, que tengan como finalidad mejorar el desempeño de sus labores;
30. Abstenerse de mantener relaciones comerciales, financieras o de trabajo con los proveedores o usuarios internos, en los casos en que, en razón de sus funciones, deba atender los asuntos de ellos;
31. Entregar de forma completa, veraz, fidedigna, confiable, profesional y oportuna todo proceso, reporte e información que se lea solicitada por el **“EMPLEADOR”**;
32. Informar oportunamente si existe alguna condición de capacidad especial o si la posee su cónyuge o conviviente en unión de hecho, o algún pariente dentro de los grados determinados en la ley, para encuadrar la figura del sustituto, conforme a la Ley Orgánica de Discapacidades y demás normas vigentes;
33. Presentar, sin excepción o excusa alguna, facturas o recibos cuando hubieren efectuado gastos expresamente autorizados por el **“EMPLEADOR”**;
34. Si por sus funciones debe llevar bitácoras o libros de registro, estos deberán ser puntualmente llenados; y, los datos serán ingresados en forma correcta y legible, con orden y minuciosidad;



35. El correo electrónico debe ser usado como una herramienta de conexión y comunicación directa e inmediata. Cada vez que se notifique alguna situación por este medio, se debe confirmar el recibido por la misma vía;
36. Las instrucciones legítimas dadas en una reunión de trabajo celebrada, deben cumplirse a cabalidad, tanto las nuevas tareas como los objetivos que deben cumplirse según la respectiva reunión que se haya llevado a cabo;
37. Trabajar en equipo;
38. No permanecer en las instalaciones de la **“EMPRESA”** después de haber terminado su jornada de trabajo, sin autorización previa de éste;
39. Amenazar, dañar o poner en riesgo los bienes de propiedad o en tenencia de la **“EMPRESA”**;
40. Guardar el deber de reserva, confidencialidad o sigilo;
41. Abandonar su lugar de trabajo, sin causa justificada y aceptada por el **“EMPLEADOR”**;
42. No promover o efectuar colectas, sorteos, apuestas, juegos de azar, o adquirir bienes en las instalaciones de la **“EMPRESA”**;
43. No difundir y propagar rumores de cualquier índole sobre el **“EMPLEADOR”** o **“TRABAJADORES”**;
44. Durante la jornada de trabajo, no realizar actividades extrañas a sus funciones laborales;
45. No paralizar o retrasar sus labores injustificadamente;
46. No registrar o adulterar de cualquier forma los registros de marcación y asistencia;
47. No utilizar, para asuntos personales, el nombre de la **“EMPRESA”**, papeles membretados, sellos, tarjetas de presentación o logotipos;
48. No fomentar actividades de carácter político o religioso, dentro de las instalaciones de la **“EMPRESA”**;
49. Ingerir alimentos o bebidas en el lugar de trabajo, exclusivamente autorizados por el **“EMPLEADOR”**, y en los lugares autorizados para el efecto;
50. Abandonar su puesto de trabajo antes de la llegada del reemplazante siempre que no se supere el límite para horas suplementarias y se pague con el recargo que corresponde o dejarlo momentáneamente, cuando el puesto no pueda ser dejado libre.
51. No dormirse o dedicarse a cualquier tipo de juego o distracción durante la jornada de trabajo;
52. No excederse en el tiempo fijado para el almuerzo;
53. Emplear el teléfono celular durante la jornada laboral, para fines distintos de los estrictamente laborales, salvo casos de grave emergencia;
54. No utilizar, durante la jornada laboral, equipos electrónicos para distracción y ocio;



55. No acceder, durante la jornada laboral, a páginas web con fines de recreación, ocio, diversión, distracción o redes sociales en general, bien sea con equipos propios o del **“EMPLEADOR”**;

Art. 34. La inobservancia a las normas establecidas en el artículo 33 constituye falta leve al presente Reglamento Interno.

XIV. PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR.-

Art. 35. Prohibiciones.- A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, en este **“REGLAMENTO”** o en el ordenamiento jurídico, es prohibido a los **“TRABAJADORES”**, lo siguiente:

1. Ingerir o consumir bebidas alcohólicas, sustancias estupefacientes, sicotrópicas o preparados que las contengan, en, o cerca, de las instalaciones de la **“EMPRESA”**;
2. Asistir al lugar del trabajo habiendo ingerido o consumido bebidas alcohólicas, para lo cual el **“EMPLEADOR”** tendrá la facultad de realizar el test de alcoholemia, siempre y cuando el **“TRABAJADOR”** hubiere aceptado esta condición en la correspondiente suscripción del contrato de trabajo;
3. Introducir a las instalaciones de la **“EMPRESA”** bebidas alcohólicas, sustancias estupefacientes, sicotrópicas o preparados que las contengan;
4. Fumar en las instalaciones de la **“EMPRESA”**;
5. Portar armas de las instalaciones de la **“EMPRESA”**, salvo el personal de seguridad y vigilancia debidamente autorizado;
6. Agredir o injuriar de palabra u obra, directa o indirectamente, por cualquier medio, a sus superiores jerárquicos, compañeros de trabajo, o usuarios en general;
7. Aceptar o exigir comisiones, gratificaciones, obsequios o donaciones de parte de los usuarios o proveedores del **“EMPLEADOR”**;
8. Permitir el acceso a las instalaciones de la **“EMPRESA”** a personas extrañas, no autorizadas;
9. Utilizar los fondos, papeles o valores entregados al **“TRABAJADOR”** con el objeto de que sirvan para el financiamiento de actividades ilícitas;
10. Alterar, suplantar, sustraer, eliminar o destruir registros, documentos o información alguna, siempre que exista comprobación legal;
11. Aprovecharse del cargo o posición que ostenta para obtener beneficios de carácter personal;
12. Apropiarse de materiales, útiles, herramientas o cualquier bien de propiedad o en tenencia del **“EMPLEADOR”** siempre que exista comprobación legal;
13. Malversar dinero, activos, materiales, útiles de oficina o documentos entregados por el **“EMPLEADOR”**, para su custodia y cuidado, siempre que exista comprobación legal;
14. Alterar documentos de cualquier índole siempre que exista comprobación legal;
15. Intervenir en manifestaciones, algazaras, riñas, tumultos, peleas o en general cualquier conducta que afecte el orden, la disciplina o el normal



- desenvolvimiento de las actividades, en, o cerca, de las instalaciones del **“EMPLEADOR”**;
16. Exigir por la fuerza o engaños a otros trabajadores para que se integren o formen parte de asociaciones de cualquier índole;
 17. Hacer competencia al **“EMPLEADOR”** en las actividades que éste desempeña;
 18. Introducir o mantener en el área de trabajo, cualquier documento, físico o digital, obsceno, pornográfico, subversivo, antipatriótico, o en general cualquier documento que no tenga relación con sus funciones con el **“EMPLEADOR”**;
 19. No fomentar actividades de carácter político o religioso, dentro de las instalaciones de la **“EMPRESA”**;
 20. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
 21. No responder íntegramente por los daños y perjuicios que sufra el **“EMPLEADOR”** como consecuencia de actos u omisiones dolosas, imprudentes o negligentes debida y legalmente comprobadas por autoridad competente, así como por el incumplimiento de cualquier norma jurídica;
 22. No cuidar escrupulosamente el dinero y valores que se encuentren en la **“EMPRESA”**, por lo que, en la medida en que sean custodios de los mismos, serán personal y pecuniariamente responsables de los mismos previa comprobación de su responsabilidad por autoridad competente. Los **“TRABAJADORES”** que tengan acceso directo a dinero o valores pueden ser inspeccionados en todo momento para determinar la existencia de faltantes o irregularidades en el manejo de los fondos;
 23. No respetar los bienes personales de sus compañeros de trabajo, lo que incluye la prohibición de no utilizarlos sin autorización expresa de ellos;
 24. No someterse a los exámenes médicos que el **“EMPLEADOR”** disponga, como a todas las medidas de seguridad, higiene y sanidad que prescriba la autoridad competente y las que determine el **“EMPLEADOR”**, siempre que no se atente contra la integridad del trabajador;
 25. No entregar a través de inventario todos los activos, útiles, herramientas, materiales y bienes en general, que le hayan sido entregados por el **“EMPLEADOR”** para el desempeño de sus funciones, bajo apercibimiento de aplicar lo establecido en el artículo 12 del **“REGLAMENTO”**;

XV. INFRACCIONES Y SANCIONES.-

Art. 36. Faltas y sanciones.- Las faltas cometidas por parte de los **“TRABAJADORES”** serán sancionadas conforme a lo establecido en este **“REGLAMENTO”**, atendiendo a su gravedad, trascendencia, reincidencia e importancia, respetando el derecho a la defensa y garantías del debido proceso del trabajador.

Las faltas se clasifican en leves y graves.



Las faltas leves, a elección del **“EMPLEADOR”**, serán sancionadas con:

- a) Amonestación verbal,
- b) Amonestación escrita. Copia de la amonestación será agregada a la carpeta personal del trabajador infractor; o,
- c) Multa del 10% de la remuneración mensual del trabajador infractor.

Las faltas graves serán sancionadas con:

- a) Multa del 10% de la remuneración mensual del trabajador infractor.
- b) Terminación del contrato de trabajo, previo Visto Bueno ante el Inspector de Trabajo.

Cuando un **“TRABAJADOR”** hubiese cometido una infracción y sobre él hubiese recaído una sentencia judicial ejecutoriada, confirmando el hecho, y por ende su culpabilidad, EL **“EMPLEADOR”** se reserva el derecho de terminar las relaciones de trabajo, previo el trámite de Visto Bueno ante el Inspector de Trabajo.

Art. 37. Pago de multas.- Las multas que se impongan serán descontadas de la remuneración mensual del trabajador infractor y serán destinadas al beneficio de los trabajadores.

Art. 38. Faltas leves.- Constituyen faltas leves, sin perjuicio de otras determinadas en este **“REGLAMENTO”**, el incumplimiento de las obligaciones determinadas en el artículo 45 del Código del Trabajo y en el artículo 33 del presente **“REGLAMENTO”**

Art. 39. Faltas graves.- Constituyen faltas graves, las establecidas en los artículos 46 y 172 del Código del Trabajo y en el Art. 35 de este **“REGLAMENTO”**, las siguientes:

1. Cometer tres faltas leves dentro de un período mensual, para los efectos legales, se considerará como una **FALTA GRAVE**.
2. Incurrir en cualquiera de las prohibiciones establecidas en los artículos 35 del **“REGLAMENTO”**.

DISPOSICIÓN FINAL.-

El **“REGLAMENTO”** entrará en plena vigencia a partir de su fecha de aprobación por el Director Regional de Trabajo sin perjuicio de que el mismo sea reformado, parcial o totalmente, por decisión del **“EMPLEADOR”**.



En caso de cualquier reforma de las leyes laborales actualmente vigentes en el Ecuador, todos los artículos plasmados en el presente Reglamento Interno de Trabajo, que pertenecen a normas laborales en el territorio ecuatoriano como el Código del Trabajo, se mantendrán vigentes para efectos legales en razón de haber sido las normas actuales al momento de la fecha de aprobación del **"REGLAMENTO"**.

Todo lo que se contraponga a la Constitución de la República del Ecuador, a los Tratados Internacionales en materia laboral y al Código de Trabajo se entenderán como nulos.



Marcelo Javier Pozo Tarupi
EMPLEADOR



Anexo 8. Fotos de la realización de la encuesta a clientes y colaboradores







Anexo 9. Fotos de las instalaciones de DIMACO



Anexo 10. Anteproyecto de investigación



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA DIMACO FERRETERIA DE LA
CIUDAD DE TULCAN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERO COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Administración y Gestión de Empresas E.3

AUTOR: Anderson Javier Pozo Rosero

IBARRA, MARZO – 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. NOMBRE DEL PROYECTO.....	197
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES).....	197
3. JUSTIFICACIÓN	200
4. OBJETIVOS	202
4.1. Objetivo General	202
5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	203
5.1. Índice de Contenido	204
CAPÍTULO I.....	204
6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA.....	210
6.1. Métodos Generales.....	210
6.1.1. Método Deductivo	211
6.2. Técnicas.....	211
6.2.1. Observación.....	211
6.2.2. Encuesta	211
6.2.3. Entrevista	211
6.3. Instrumentos	212
6.3.1. Ficha de Observación.....	212
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	215
8. RECURSOS	216
A) Humanos	216
8.1. Financiamiento.....	216
9. FUENTES DE INFORMACIÓN	217

1. NOMBRE DEL PROYECTO

Diseño de un sistema administrativo para DIMACO ferretería de la ciudad de Tulcán.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)

En vista del crecimiento económico que mantiene el sector de la construcción civil en los últimos diez años en la ciudad de Tulcán y de hecho en todo el país, DIMACO Ferretería no ha sido la excepción, debido a la creciente demanda del sector ferretero en el norte del país, el mismo que se ha desarrollado de forma potencial, con un impacto positivo para el negocio y la economía en general, debido a la gran inversión del Estado en obras públicas.

El negocio en mención nace por el año 1997 en una época complicada para la economía local, por la difícil situación que cursaba el país en aspectos políticos y económicos, se inició la actividad comercial en la cual se dedicaba a la compra y venta de productos básicos para la construcción civil satisfaciendo la necesidad de pequeños constructores del sur de la ciudad, sector que demandaba de un local que provea estos artículos; en aquel entonces el comercio se basaba en las exportaciones al vecino país de Colombia, es por eso que nació el emprendimiento con una ubicación estratégica del establecimiento que de a poco se fue convirtiendo en la empresa líder en la comercialización de materiales de construcción al sur de la ciudad y que con el transcurso de los años ganó espacio en gran parte de establecimientos de la provincia del Carchi.

Poco a poco aprovechando la dolarización y el incremento de clientes DIMACO ferretería fue creciendo, adecuando sus instalaciones conforme la demanda lo requería, Marcelo Pozo propietario y fundador del negocio menciona (mediante una conversación personal) que el emprendimiento nace con la idea de proveer materiales de construcción y de ferretería al sur de la ciudad, con el apoyo de

entidades financieras, colaboradores y familiares se ha logrado implantar la marca en la mente de la población a tal punto de ser reconocida en toda la ciudad.

DIMACO Ferretería ha pasado por varios cambios de ubicación en el mismo sector, con la idea de mejorar su servicio y que el cliente se sienta a gusto dentro de sus instalaciones, de igual manera el tiempo que lleva en el mercado ha dado lugar a que los servicios de entrega y distribución se mejoren enfocados en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y el servicio a la población tulcanesa.

Desde sus inicios DIMACO ferretería no llevo una estructura administrativa adecuada que complemente las actividades del negocio, la que permite mejorar sus procesos y aprovechar de sus recursos, la administración de la microempresa en mención se ha llevado de forma tradicional y no con fundamentos teóricos ni científicos por lo que se puede decir la empresa avanza, pero podría ser más efectiva.

Según (Griffin, 2011), menciona que la planeación significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas, se enfoca en la elección de un curso de acción, es decir, un camino propuesto de cumplimiento de actividades con varias alternativas, que permitan tomar decisiones en un momento oportuno, en otras palabras, cabe mencionar que es la asignación de tiempo y recursos que ayuda a mantener la eficacia administrativa y le permite a la organización ser más competitiva y cumplir normas de servicio que el mercado demande.

Tomando en cuenta este principio administrativo se ha visto factible y necesario proponer un diseño de modelo de gestión administrativa que ayude a mejorar y estandarizar procesos que con un adecuado control y dirección que ayudará a fortalecer el manejo y la dirección de la actual microempresa.

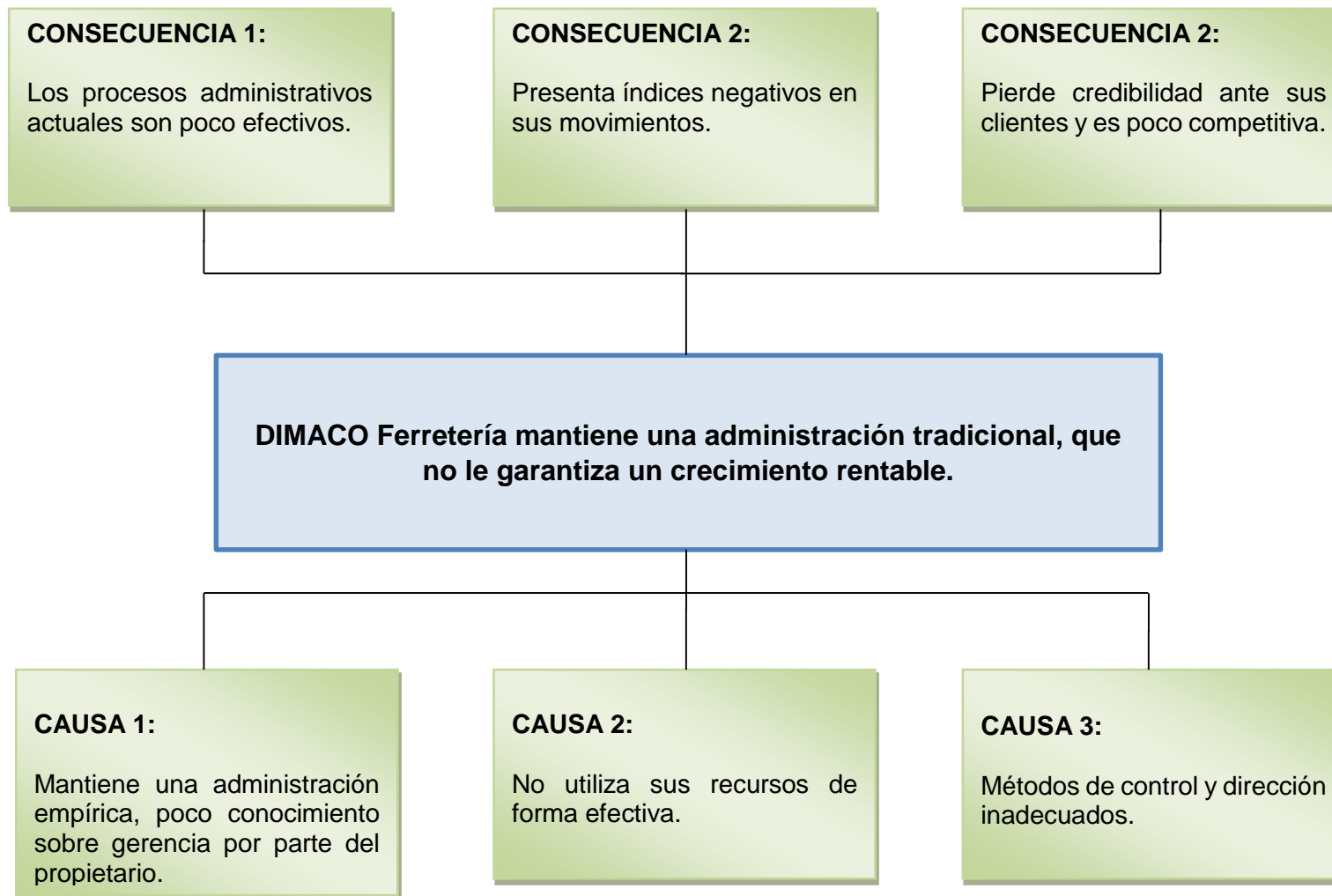


Figura 42 Matriz Causa Consecuencia

Elaborado por: Autor

3. JUSTIFICACIÓN

La creación de un sistema administrativo, es de vital importancia para el negocio, en vista del crecimiento económico del sector de la construcción civil en el norte del país, la empresa necesita responder de manera adecuada a las necesidades de sus clientes y que la entidad cumpla con una apropiada utilización de sus recursos; lograr un adecuado cumplimiento de las políticas planteadas, obtener un grado de confiabilidad en la información y por ende que el sistema administrativo contribuya a la consecución de los objetivos.

Un procedimiento administrativo compone la esencia de toda organización profesional, y se ocupa de cómo deben cumplirse las actividades, funciones y tareas encomendadas, es necesario señalar que un buen modelo administrativo permite medir la eficiencia, eficacia y la economía a través de los indicadores de gestión. La aplicación de un sistema administrativo adecuado es de mucha importancia en el desarrollo de las actividades de la empresa, permitiendo su mejoramiento continuo y ofreciendo una mejor visión sobre la gestión de recursos que permitan llegar a estandarizar los distintos procesos existentes.

Con la aplicación de un sistema administrativo, se procura obtener un flujo de información confiable, para la toma de decisiones que será de utilidad para mejorar la gestión de la empresa. Es factible la utilización del sistema administrativo, porque permitirá un desarrollo económico sostenido a través de la correcta aplicación de funciones administrativas.

El sistema será desarrollado con la finalidad de garantizar y beneficiar el desempeño de la empresa, la cual, para el presente estudio se la tomara como beneficiario directo a todos sus componentes como: colaboradores y personal administrativo; y como beneficiarios indirectos están los clientes, proveedores e instituciones públicas y privadas que demanden de los servicios y productos de la microempresa en estudio.

Gracias a la apertura y apoyo brindado por parte del propietario, se realizará la investigación, utilizando metodologías y técnicas específicas como: encuestas, entrevistas, opiniones, que asegurarán el éxito del proyecto y de igual manera ayude al mejoramiento de la calidad del servicio de la empresa.

La expectativa que genera el presente proyecto dará inicio a una administración por procesos, que es fundamental en una empresa que lleva una administración empírica durante los veinte años que tiene de existencia, la aplicación del presente trabajo permitirá diseñar, implementar y mejorar los procesos existentes, para que de una manera académica y técnica se lleve un registro de actividades, se acoplen nuevas medidas o normas y que los recursos disponibles sean gestionados de manera efectiva.

Esto conlleva un determinado número de indicadores que con el actual proyecto se irán identificando, para que se realice su respectivo análisis y al final se presente una propuesta de mejora, lo que se espera es favorecer el cumplimiento de los objetivos planteados por el propietario y que los recursos sean administrados de forma eficiente.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar un sistema administrativo para DIMACO ferretería en la ciudad de Tulcán.

4.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación real de la empresa y sus actuales actividades.
2. Diseñar un sistema administrativo que le ayude a la empresa a optimizar sus recursos y mejorar sus operaciones.
3. Proponer temas de mejora de procesos y la implementación de políticas que ayuden a la consecución de los objetivos del negocio.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La realización del presente estudio sobre el sistema administrativo y su posterior implementación, permitirá optimizar todos los recursos y procesos de DIMACO Ferretería, permitiendo cumplirlos de manera eficiente y eficaz.

Para el cumplimiento de las bases teóricas se trabajará con libros, revistas y documentos electrónicos en donde se recuperará información que sea de ayuda para complementar el estudio en mención, con sus respectivas citas bibliográficas, y con el análisis respectivo enfocado a la propuesta de mejoramiento administrativo de la empresa.

Para obtener la información necesaria se acudirá a las instalaciones de DIMACO Ferretería para solventar las dudas, realizar un estudio de campo aplicando varias herramientas de investigación (observación, encuestas y entrevistas), conocer la realidad de la empresa sus falencias y las posibilidades de mejora, evaluar el impacto de la situación actual y como se evidenciará la mejora.

Una vez concluido el trabajo investigativo analizaremos cada parte de la empresa, se presentará una estructuración de procesos, de igual manera se determinará si es necesario capacitaciones al personal, y si la aplicación del sistema administrativo es el adecuado para la empresa.

Para finalizar se presentarán conclusiones y recomendaciones a la empresa que serán evaluadas por su propietario y posterior aplicación en caso de que sean aceptadas.

5.1. Índice de Contenido

CAPÍTULO I

1. Bases teóricas
 - 1.1. La organización
 - 1.2. La empresa
 - 1.2.1. Clasificación de las empresas
 - 1.2.2.
 - 1.3. La administración
 - 1.3.1 La planeación
 - 1.3.2 La organización
 - 1.3.3 La dirección
 - 1.3.4 El control
 - 1.4 Importancia de la administración
 - 1.4. Características de los sistemas administrativos
 - 1.5. Tipos de sistemas administrativos

CAPITULO II

2. Diagnostico
 - 2.1. DIMACO Ferretería – Antecedentes
 - 2.2. Objetivos del diagnóstico
 - 2.2.1. Objetivo general
 - 2.2.2. Objetivos específicos
 - 2.3. Variables de diagnóstico
 - 2.4. Indicadores de diagnóstico
 - 2.5. Mecánica operativa
 - 2.5.1. Población
 - 2.5.2. Muestra
 - 2.5.3. Información primaria
 - 2.5.3.1. Encuestas

- 2.5.3.2. Entrevistas
- 2.5.3.3. Observación
- 2.5.4. Información secundaria
- 2.6. Matriz de relación diagnóstica
- 2.7. Tabulación y evaluación de la información
 - 2.7.1. Encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo
 - 2.7.2. Entrevista aplicada al gerente general
- 2.8. Matriz FODA
 - 2.8.1. Fortalezas
 - 2.8.2. Debilidades
 - 2.8.3. Oportunidades
 - 2.8.4. Amenazas
- 2.9. Cruces estratégicos
 - 2.9.1. Estrategias FA
 - 2.9.2. Estrategias FO
 - 2.9.3. Estrategias DO
 - 2.9.4. Estrategias DA
- 2.10. Determinación del problema diagnóstico

CAPÍTULO III

De acuerdo con (Heinz, 2013)

3. Propuesta

3.1. Planeación

3.1.1. Tipos de planes

- 3.1.1.1. Atención de Oportunidades
- 3.1.1.2. Establecimiento de objetivos
- 3.1.1.3. Desarrollo de Premisas
- 3.1.1.4. Determinación de cursos de acción alternativa.
- 3.1.1.5. Selección de un curso de acción
- 3.1.1.6. Formulación de planes derivados.

3.1.2. Matriz de portafolio de negocio

3.1.3. Pirámide de jerarquía de estrategias

- 3.1.4. Análisis de la industria
- 3.1.5. Cinco fuerzas de Porter
- 3.1.6. Factores cuantitativos y cualitativos
- 3.1.7. Análisis de costo beneficio

3.2. Organización

- 3.2.1 Niveles de organización
- 3.2.2 Ambiente organizacional
- 3.2.3 Reingeniería de la organización
- 3.2.4 Restructura y proceso de organizar
- 3.2.5 Unidades estratégicas de Negocio
- 3.2.6 Departamentalización
- 3.2.7 Descentralización de la autoridad.
 - 3.2.7.1. Delegación de autoridad
 - 3.2.7.2. Delegación del poder de decisión
- 3.2.8 Descentralización de autoridad
- 3.2.9 Organigramas
- 3.2.10 Descripción de puestos
- 3.2.11 Cultura organizacional Efectiva

3.3 Dirección

- 3.3.1. Motivación del Personal
- 3.3.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
- 3.3.3. Teoría X y teoría Y, de McGregor
- 3.3.4. Liderazgo
- 3.3.5. Comportamiento y estilos de liderazgo
- 3.3.6. Liderazgo Transaccional y Transformacional
- 3.3.7. Comunicación en la organización
 - 3.3.7.1. Propósito de la Comunicación
 - 3.3.7.2. Proceso de la Comunicación

- 3.3.7.3. Comunicación en la organización
- 3.3.7.4 Barreras e interrupciones a la comunicación
- 3.3.7.5. Medios electrónicos en la comunicación
- 3.3.8. Designación de cargos.
- 3.3.9. Dirección para los objetivos

3.4. Control

- 3.4.1. Proceso de control básico.
- 3.4.2. Puntos críticos de control y puntos de comparación (benchmarking)
- 3.4.3. Control preventivo
- 3.4.4. Control del desempeño general
- 3.4.5. Control de Pérdidas y Ganancias.
- 3.4.6. Control mediante el rendimiento de la inversión.
- 3.4.7. Presupuesto como dispositivo de control.
- 3.4.8. Cuadro de mando integral (balanced scorecard)

3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.6. BIBLIOGRAFÍA

3.7. ANEXOS

1. CAPÍTULO - MARCO TEÓRICO

1.1 Las organizaciones

Definición

Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. (B. J.Hodge, 2003, p.11)

Las Organizaciones son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos limite definidos para perseguir metas y objetivos compartidos. (B. J.Hodge, 2003, p.13)

Por lo que una organización es parte fundamental en la sociedad ya que puede generar trabajo, facilitar la consecución de satisfacer necesidades y promover una cultura de intercambio.

1.3. La administración

Definición

Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

Según (Harold koontz, 2012) menciona que las personas que cumplen funciones gerenciales como: planear, organizar, integrar, dirigir, y controlar términos que analizaremos más adelante; la meta de la administración es crear valor agregado ocupándose de la productividad lo que supone efectividad y eficiencia para cumplir los objetivos organizacionales

Para (Griffin, 2011), la administracion es un conjunto de actividades en las que se incluye la planeacion, toma de decisiones, organización, direccion y control) que ayudan a manejar recursos de una organización(financieros,

humanos, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas propuestas por la gerencia de manera eficiente y eficaz. (p. 5)

1.4. La planeación

Definición

Consiste en formarse una idea de lo que se espera obtener Según (Griffin, 2011) recalca que planeación significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas, se enfoca en la elección de un curso de acción es decir un camino propuesto de cumplimiento de actividades con varias alternativas que permitan tomar decisiones en un momento oportuno, en otras palabras cabe mencionar que es la asignación de tiempo y recursos que ayuda a mantener la eficacia administrativa.

Sergio Hernandez y Rodriguez (2012) afirma: “La Planeación es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente, determinar, objetivos a corto y largo plazo y los métodos de realización” p. 179

1.5 La organización

Definición

Según (Don Hellriegel, 2012), menciona que la organización se refiere al método de decidir donde se tomaran las decisiones fundamentales y secundarias quien realizara las tareas y de quien dependerá la empresa.

Es decir, que con una buena organización los gerentes conocen la posición para coordinar recursos humanos, materiales y de información.

Para (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2012) la organización es una fase del proceso administrativo que sirve para estructurar una empresa u organización definiendo las funciones de cada área, estableciendo autoridades que tomen decisiones y la

responsabilidad de cada actividad, en esta fase de igual manera se define las líneas de comunicación y se conforma los equipos de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos.p. 201

1.6 La dirección

Definición

Para (Harold Koontz, 2012), la dirección se enfoca en la influencia en las personas valor que contribuirá como aporte a la organización, tiene que ver con el aspecto interpersonal de administrar, el comportamiento individual de las personas influye bastante en el funcionamiento óptimo de una empresa por sus diferencias de actitudes, comportamientos y deseos por lo que es necesario liderar de manera efectiva.

Según (Sergio Hernández y Rodríguez, 2012), es el arte de manejar personas, conocer los recursos de la empresa y saber dirigirlos de manera adecuada.

1.7. El control

Definición

Según (Griffin, 2011), el control es la regulación de actividades y tareas organizacionales en forma tal que facilite y permita el logro de las metas propuestas.p. 623

El control es la supervisión de los procesos que realiza cada colaborador y el funcionamiento de cada máquina, (Harold Koontz, 2012), menciona que controlar es dirigir y corregir el desempeño individual para asegurar que las actividades estén acordes a los objetivos organizacionales.

6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA

6.1. Métodos Generales

6.1.1. Método Deductivo

Con respecto al método deductivo, permitirá establecer conclusiones sobre cómo están afectando los procesos a la empresa, de esta manera se podrá construir soluciones óptimas para dichos problemas.

6.1.2. Método analítico – sintético

Después de reunir todas las fuentes confiables de información, aplicando varias técnicas se podrá elaborar el análisis y síntesis, con un criterio oportuno y formal.

6.2. Técnicas

6.2.1. Observación

Se llevará a cabo este método con la asistencia personal a las instalaciones de la empresa, con el fin de observar cómo se desempeñan las actuales funciones, se constatará los cumplimientos de las normas de trabajo y que tan eficientes son las actividades encomendadas por cada persona.

6.2.2. Encuesta

Se aplicará una serie de preguntas a un número de personas identificadas, por medio de la aplicación de una herramienta que permita calcular una muestra representativa, la cual nos ayudará a recolectar información enfocada en el presente tema de investigación, además se estructurará el cuestionario utilizando preguntas abiertas y cerradas para su fácil comprensión, con ayuda del programa estadístico SPSS se facilitará la interpretación de los datos recolectados, permitiendo la creación de tablas dinámicas y gráficas para un mejor análisis y estudio de las variables planteadas en el presente proyecto investigativo.

6.2.3. Entrevista

Mediante esta técnica recopilaremos datos de informantes claves como: el dueño de la empresa en estudio, propietarios de otras ferreterías, profesionales en la construcción civil, quienes nos ayudaran compartiendo sus puntos de vista actuales y cuáles son las expectativas que esperan de la empresa.

6.3. Instrumentos

6.3.1. Ficha de Observación

A través de esta herramienta recolectaremos datos, después de realizar una observación exhaustiva de cada proceso y se tomara nota de las falencias que se van a mejorar.

6.3.2. Cuestionario

Las preguntas que se presentaran en el cuestionario estarán enfocadas en las necesidades de la empresa aplicando una técnica denominada escala de Likert (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo), así se facilitara la recolección de datos.

6.4. MATRIZ DE RELACIÓN

Figura 2:
Matriz de relación

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACIÓN
Diagnosticar la situación real de la empresa y sus actuales actividades	Mano de obra	Capacitación	Entrevista	Primaria
		Evaluación	Entrevista	Primaria
		Procesos	Entrevista	Secundaria
		Motivación	Encuesta	Primaria
		Liderazgo	Encuesta Entrevista	Primaria
		Ergonomía	Encuesta	Primaria
	Materiales	Calidad	Encuesta Entrevista	Primaria
	Moneda	Precio	Encuesta	Primaria
		Créditos	Entrevista Encuesta	Primaria
		Descuentos	Encuesta	Primaria
	Maquinaria	Capacidad	Entrevista	Primaria
		Equipos tecnológicos	Entrevista Encuesta	Primaria
	Servicio Post venta	Tiempo	Encuesta	Primaria
		Recursos	Entrevista Encuesta	Primaria
	Político	Reglamento Interno	Entrevista Encuesta	Primaria secundaria
		Código del trabajo	Entrevista Encuesta	Primaria secundaria
	Económico	Impuestos del Estado	Entrevista Entrevista Entrevista	Primaria Secundaria
		Crecimiento Económico	Fuente Bibliografía	Secundaria
		Inflación	Fuente Bibliografía	Secundaria
		Tipo de cambio	Fuente Bibliográfica Entrevista	Primaria Secundaria
	Social	Nuevos Mercados	Entrevista Encuesta	Primaria
	Mercado	Posicionamiento	Entrevista Fuente Bibliográfica	Primaria Secundaria
		Preferencia	Encuesta	Primaria
		Sucursal	Entrevista Encuesta	Primaria
		Publicidad	Entrevista Fuente Bibliográfica	Primaria Secundaria

	Clientes	Preferencia	Encuesta	Primaria
		Buen Trato	Encuesta Entrevista	Primaria
	Competencia	Tipos	Entrevista	Primaria Secundaria
			Encuesta Fuente Bibliográfica	
	Productos sustitutos	Innovación	Entrevista Entrevista Encuesta	Primaria
	Proveedores	Cantidad	Entrevista	Primaria
Plazo		Entrevista Entrevista	Primario	

Elaborado por: Autor

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Figura 3:
Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES SEMANAS /MESES	Mes I				Mes II				Mes III				Mes IV				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO																	Autor
Recopilación de Bibliografía	■	■															Autor
Análisis de la información		■															Autor
Redacción del marco teórico			■														Autor
CAPÍTULO II : DIAGNÓSTICO																	Autor
Diseño de Instrumentos de Investigación				■													Autor
Aplicación de Instrumentos				■	■												Autor
Tabulación y Análisis de la información					■	■											Autor
FODA							■										Autor
CAPÍTULO III: PROPUESTA																	Autor
Diseño de propuestas administrativas							■										Autor
Elaboración de informes								■									Autor
Elaboración de organigrama, reglamentos y manuales								■	■								Autor
Conclusiones Recomendaciones										■	■	■					Autor
Presentación del Informe Final													■	■			Autor

Elaborado por: Autor

8. RECURSOS

A) HUMANOS

Tabla 26: Recursos Humanos

- Investigador	\$ 00,00
Subtotal	\$00,00

B) Materiales

Tabla 27: Recursos Materiales

- Empastado y hojas	\$ 65,00
- Materiales de Oficina	\$ 120,00
- Flash Memory y Cd`s	\$ 10,00
- Internet	\$ 45,00
- Anillados	\$ 50,00
Subtotal	\$ 190,00

Elaborado por: Autor

C) Otros

Tabla 28: Otros

- Transporte (combustible)	\$ 100,00
- Alimentación	\$ 25,00
Subtotal	\$125,00

Elaborado por: Autor

Tabla 29: Total

Subtotal	\$315,00
Imprevistos 10 %	\$ 31,50
TOTAL	\$ 346,50

Elaborado por: Autor

8.1. Financiamiento

Los gastos del presente plan de investigación correrán por cuenta del Autor del trabajo

9. FUENTES DE INFORMACIÓN

- B. J.Hodge, W. P. (2003). *Teoría de la Organización, Un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- B.J.B Hodge, w. P. (s.f.). *Teoría de la Organización, Un enfoque estratégico* .
- Don Hellriegel, S. J. (2012). *Administración un enfoque basado en competencias*. Mexico : Cengage Learning.
- Griffin, R. w. (2011). *Administración*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Harold koontz, H. W. (2012). *Administración, Una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill .
- Heinz, K. H. (2013). *Elementos de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hill Charles, Jones Gareth (2009): . (2008). *Administración estratégica*. México: 8Ed. Mexico. MacGraw Hill.
- SARZOSA, S. C. (01 de ENERO de 2015). GERENTE PROPIETARIO COMERCIALIZADORA FASAPIC CIA. LTDA. (A. M. SÁNCHEZ, Entrevistador)
- Sergio Hernandez y Rodriguez, G. P. (2012). *Administración, Teoría, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad*. Mexico D. F.: Mc Graw Hill.
- Thompson Arthur, Strickland A.J. Gamble John (2008); . (2008). *Administración estratégica, Teoría y Casos*. . Mexico: 15 Ed. Mexico. MacGraw Hill