



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

## **PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

### **TÍTULO DEL PROYECTO**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL  
ALMACÉN DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR LA CASA DEL COLCHÓN,  
UBICADO EN EL CANTÓN MILAGRO Y SU INCIDENCIA EN LOS NIVELES  
DE RENTABILIDAD EN EL PERIODO 2009-2013.**

**AUTORAS:**

**CARRERA ACOSTA ERICKA EVELYN.**

**ORDOÑEZ VICTOR MAYRA ALEJANDRA.**

**MILAGRO, ABRIL DEL 2014**

**ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO**

Que he analizado el proyecto de tesis de grado con el título:

**Análisis de la gestión administrativa y financiera del Almacén de artículos para el hogar La Casa del Colchón, ubicado en el cantón Milagro y su incidencia en los niveles de rentabilidad en el periodo 2009-2013.**

Presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de Ingeniera Comercial.

El problema de la investigación se refiere a: “Qué genera las deficientes políticas y procedimientos de control interno administrativo y financiero en los niveles de rentabilidad del almacén de artículos para el hogar La Casa del Colchón”.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por las egresadas:

**Carrera Acosta Ericka Evelyn                      C.I. 0929392405**

**Ordoñez Víctor Mayra Alejandra                      C.I. 0927992818**

### **TUTOR**

---

Eco. Fabián Ramírez Granda

Milagro, a los 4 días del mes abril del 2014

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 4 días del mes de abril del 2014

---

CARRERA ACOSTA ERICKA

C.I. 0929392405

---

ORDOÑEZ VÍCTOR MAYRA

C.I. 0927992818

### **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA ( )

DEFENSA ORAL ( )

TOTAL ( )

EQUIVALENTE ( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

La presente tesis de grado se la dedico a mis Queridos PADRES México Carrera y Teresa Acosta quienes con mucho cariño, amor, constancia y esfuerzo han sido el pilar fundamental para seguir adelante en la vida y poder culminar mi carrera con éxitos, impartíendome valores para poder desenvolverme como: Hija, Amiga y Profesional.

A mi Hermana Querida Mariuxi Carrera, que gracias a sus consejos y palabras de aliento me ayudaron a mejorarme como persona, estudiante y me ha llevado a seguir superándome día a día para alcanzar mis metas.

A mi novio Jasmany Varas, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante para cumplir otra etapa en mi vida.

A mi familia, quien me han brindado esa mano amiga y con sabios consejos para poder superarme en mi vida tanto personal como profesional.

**ERICKA CARRERA ACOSTA**

## **AGRADECIMIENTO**

Me complace de sobre manera a través de esta tesis de grado exteriorizar mi más sincero agradecimiento a Dios por darme la vida, la sabiduría para poder superarme y ser una persona de bien.

A mi Tutor el Eco. Fabián Ramírez quien con su experiencia como docente ha sido la guía idónea, durante el proceso que me ha llevado al realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, para que este anhelo llegue a ser exitosamente culminado.

A los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética, han puesto de manifiesto sus conocimientos que me servirán para ser útil a la sociedad.

A mi amiga y compañera de tesis quien durante todo este tiempo hemos compartido juntas la realización de la misma, se ha ganado mi cariño y confianza lo cual nos ha permitido comprendernos mutuamente y así trabajar en conjunto para lograr un mismo objetivo con la bendición de Dios.

**ERICKA CARRERA ACOSTA**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico de todo corazón a mis hijos Rusbell y Robert, a mis padres Jorge y Mariela y a mí querido esposo Hilario Olvera por el apoyo constante, por su amor y comprensión que durante mi carrera universitaria me brindaron la ayuda necesaria para poder culminar con éxitos mis estudios.

A mis familiares por su apoyo incondicional y por el ejemplo que me han brindado y me han servido como una guía para seguir adelante durante mi formación profesional y culminar mi meta propuesta.

**MAYRA ORDOÑEZ VICTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

- DIOS todopoderoso por la vida y razón ya que nos ilumino para la elaboración del presente proyecto.
- Mi hogar por su apoyo incondicional que siempre me brindaron al igual que mis padres.
- La universidad estatal de milagro (UNEMI) a su rector, autoridades, nuestros maestros y tutor Eco. Fabián Ramírez por su sabia orientación ofrecida en el desarrollo de este proyecto.

**MAYRA ORDOÑEZ VICTOR**

## CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR

Magister.

JAIME OROZCO HERNANDEZ

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“Análisis de la gestión administrativa y financiera del Almacén de artículos para el hogar La Casa del Colchón, ubicado en el cantón Milagro y su incidencia en los niveles de rentabilidad en el periodo 2009-2013”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas.

Milagro, a los 4 días del mes de abril del 2014

---

CARRERA ACOSTA ERICKA

C.I. 0929392405

---

ORDOÑEZ VÍCTOR MAYRA

C.I. 0927992818



## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	3
EL PROBLEMA .....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Problematización .....	3
1.1.2 Delimitación del problema .....	4
1.1.3 Formulación del problema .....	5
1.1.4 Sistematización del problema .....	5
1.1.5 Determinación del tema .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	5
1.2.1 Objetivos Generales .....	5
1.2.2 Objetivos específicos .....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	6
CAPÍTULO II .....	8
MARCO REFERENCIAL .....	8
2.1 MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	8
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	8
2.1.3 Fundamentación Científica .....	9
NORMAS DE CONTROL INTERNO .....	19
2.2 MARCO LEGAL .....	31
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	32
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	33
2.4.1 Hipótesis general .....	33
2.4.2 Hipótesis particulares .....	33
2.4.3 Declaración de las variables .....	33
2.4.4 Operacionalización de las variables .....	34
CAPÍTULO III .....	36
MARCO METODOLÓGICO .....	36
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....	37
3.2.1 Características de la población .....	37
3.2.2 Delimitación de la población .....	37
3.2.3 Tipo de muestra .....	38

3.2.4 Tamaño de muestra .....	38
3.2.5 Proceso de selección .....	38
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	38
3.3.1 Métodos Teóricos.....	38
3.3.2 Métodos Empíricos.....	39
3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	39
3.4 PROPUESTA DEL PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACION.....	39
CAPÍTULO IV .....	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	40
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	40
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA. ....	41
4.3 RESULTADOS.....	54
4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	57
CAPÍTULO V .....	59
PROPUESTA .....	59
5.1 TEMA.....	59
5.2 JUSTIFICACIÓN.....	59
5.3 FUNDAMENTACION.....	60
Etapas de una reestructuración.....	60
5.4 OBJETIVOS.....	62
5.4.1 Objetivo General .....	62
5.4.2 Objetivos Específicos. ....	62
5.5 UBICACIÓN.....	63
5.6 FACTIBILIDAD.....	63
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	64
5.7.1 Actividades. ....	64
5.7.2 Recursos, análisis financiero .....	89
5.7.3. Impacto .....	91
5.7.4 Cronograma de trabajo.....	92
5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta.....	93
CONCLUSIONES.....	94
RECOMENDACIONES. ....	95
BIBLIOGRAFIA DE INVESTIGACIÓN.....	96
ANEXOS .....	99

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1</b>	
Operacionalización de las variables independientes y dependientes. -----	33
<b>CUADRO 2</b>	
Inexistencia de políticas y procedimientos de control interno del almacén -----	41
<b>CUADRO 3</b>	
Niveles de rentabilidad que genera el negocio -----	42
<b>CUADRO 4</b>	
Se ve afectado el tiempo que asigna el propietario a capacitación por el crecimiento del negocio -----	43
<b>CUADRO 5</b>	
El propietario debe recibir capacitaciones periódicamente. -----	44
<b>CUADRO 6</b>	
La falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia del descuido del propietario.-----	45
<b>CUADRO 7</b>	
La falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia de la ausencia asesoría. -----	46
<b>CUADRO 8</b>	
La ausencia en la tendencia del negocio no nos permite mantenernos actualizados.	47
<b>CUADRO 9</b>	
El propietario conoce sobre la incidencia de la capacitación y formación en el desempeño de los empleados. -----	48
<b>CUADRO 10</b>	
Implementación de un plan de capacitación para la formación de los empleados. --	49
<b>CUADRO 11</b>	
El propietario se ha descuidado del manejo de los controles internos del negocio --	50

<b>CUADRO 12</b>	El propietario del negocio conoce las herramientas administrativas y financieras que le permitan mejorar la gestión del negocio.-----	51
<b>CUADRO 13</b>	Verificación de la hipótesis-----	57
<b>CUADRO 14</b>	Manual de funciones del gerente general-----	69
<b>CUADRO 15</b>	Manual de funciones jefes de compra -----	70
<b>CUADRO 16</b>	Manual de funciones del vendedor.-----	71
<b>CUADRO 17</b>	Manuales de funciones del recaudador-----	72
<b>CUADRO 18</b>	Análisis FODA-----	73
<b>CUADRO 19</b>	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter -----	74
<b>CUADRO 20</b>	Barreras de entrada-----	76
<b>CUADRO 21</b>	Productos sustitutos -----	76
<b>CUADRO 22</b>	Determinantes de la rivalidad -----	77
<b>CUADRO 23</b>	Poder de los compradores -----	77
<b>CUADRO 24</b>	Negociación con los proveedores -----	78
<b>CUADRO 25</b>	Análisis del sector comercial -----	78

<b>CUADRO 26</b>	
Proceso administrativo -----	84
<b>CUADRO 27</b>	
Proceso compras -----	85
<b>CUADRO 28</b>	
Proceso de ventas -----	86
<b>CUADRO 29</b>	
Proceso de cobranza -----	87
<b>CUADRO 30</b>	
Plan de capacitacion-----	88
<b>CUADRO 31</b>	
Costo de implementacion -----	89
<b>CUADRO 32</b>	
Capacitaciones-----	90
<b>CUADRO 33</b>	
Cronograma de actividades-----	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	
Retroalimentación del control -----	12
<b>FIGURA 2</b>	
Inexistencia de políticas y procedimientos de control interno del almacén -----	41
<b>FIGURA 3</b>	
Niveles de rentabilidad que genera el negocio -----	42
<b>FIGURA 4</b>	
Se ve afectado el tiempo que asigna el propietario a capacitación por el crecimiento del negocio-----	43
<b>FIGURA 5</b>	
El propietario debe recibir capacitaciones periódicamente -----	44
<b>FIGURA 6</b>	
La falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia del descuido del propietario.-----	45
<b>FIGURA 7</b>	
La falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia de la ausencia asesoría. -----	46
<b>FIGURA 8</b>	
La ausencia en la tendencia del negocio no nos permite mantenernos actualizados.	47
<b>FIGURA 9</b>	
El propietario conoce sobre la incidencia de la capacitación y formación en el desempeño de los empleados -----	48
<b>FIGURA 10</b>	
Implementación de un plan de capacitación para la formación de los empleados. --	49
<b>FIGURA 11</b>	
El propietario se ha descuidado del manejo de los controles internos del negocio --	50

<b>FIGURA 12</b>	
El propietario del negocio conoce las herramientas administrativas y financieras que le permitan mejorar la gestión del negocio.-----	51
<b>FIGURA 13</b>	
Mapa de ubicación -----	63
<b>FIGURA 14</b>	
Estructura organizacional -----	68
<b>FIGURA 15</b>	
Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter -----	75

## ANEXOS

<b>ANEXO 1</b>	
Permiso que nos brindan el propietario para realizar las actividades-----	99
<b>ANEXO 2</b>	
Permiso de autorizacion por parte del propietario -----	100
<b>ANEXO 3</b>	
Modelo de encuesta a nuestros clientes -----	101
<b>ANEXO 4</b>	
Modelo de entrevista -----	104
<b>ANEXO 5</b>	
Permiso al cuerpo de Bomberos del canton Milagro -----	106
<b>ANEXO 6</b>	
Permiso municipal-----	107
<b>ANEXO 7</b>	
Fotos realizando la encuesta-----	108



## RESUMEN

El desarrollo de este trabajo está direccionado al Almacén de artículos para el hogar, La Casa del Colchón, empresa que mantiene un crecimiento de sus actividades comerciales y a la presente tal crecimiento implica tener procesos de gestión empresarial más eficientes y que correspondan a la naturaleza del negocio, sin embargo presenta un problema central, como las deficiencias de políticas y procedimientos de control interno administrativo y financiero lo que incide en los niveles de rentabilidad de esta organización. También se identificó la carencia de asesoría administrativa financiera, aspectos no gestionados por el administrador, así mismo el desconocimiento de las ventajas del uso de tecnología también afecta los niveles de eficiencia empresarial, también la falta de capacitación al talento humano. Los aspectos incorporados en el marco teórico son aquellos vinculados a las variables de la investigación. El propósito de este trabajo es definir las causas que ocasionan los problemas planteados, se ha utilizado el método cuantitativo en el proceso de investigación. Consideramos que el aporte principal está en que el objeto de la realización de este trabajo es una pequeña empresa que va enfrentando inconvenientes en su proceso de crecimiento. Dentro de la recopilación de información se aplicó una encuesta la misma que fue direccionada a los clientes de esta organización, por medio de este instrumento se pudo verificar las hipótesis, por lo tanto se propuso “Proyecto de Factibilidad de Reestructuración Administrativa del Almacén de artículos para el Hogar La Casa del Colchón del cantón Milagro. Año 2014” Los beneficiarios directos son los propietarios del negocio y sus familias. La propuesta planteada se estima que es viable y solucionaría los inconvenientes presentados en la actualidad y en el mediano plazo, en caso de aplicarse la misma.

**Palabras claves:** Políticas    Procedimientos    Rentabilidad    Reestructuración.

## ABSTRACT

The development of this work is directed to store household items, The Mattress House, a company that maintains a growth in trading activity and this means having such growth processes more efficient business management and correspond to the nature of business nevertheless presents a major problem, as the shortcomings of policies and procedures for administrative and financial internal control which affects the profitability of the organization. Lack of financial administrative assistance was also identified issues are not managed by the administrator , so the same ignorance of the benefits of using technology also affects levels of business efficiency , also the lack of training for human talent. Aspects incorporated in the theoretical framework are those associated with the research variables. The purpose of this paper is to define the underlying causes of problems; we used the quantitative method in the research process. We believe that the main contribution is that the purpose of the embodiment of this paper is a small company that will face problems in their growth process. Within the collection of information a survey it was addressed to clients of this organization through this instrument is able to verify the hypothesis, therefore "Project Feasibility Restructuring Management Warehouse items proposed to be applied Home Mattress Casa Milagro canton. 2014 " The direct beneficiaries are the business owners and their families. The proposal raised is estimated to be viable and solve the problems presented in the present and in the medium term, if implemented it.

**Keywords:** Restructuring Return Policy Procedures.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del sector comercial nace de los proyectos de emprendimientos sea por necesidad de trabajo o por la orientación de las personas a generar su independencia económica, tal es el caso de la empresa Almacén de artículos para el hogar La Casa del Colchón, la cual es producto de un emprendimiento familiar, que en su proceso de crecimiento enfrenta adversidades de índole administrativa y operativa, debido a la carencia de procedimientos y políticas que ayuden a potencializar las gestiones internas y externas. Razón que constituye el motivo principal para desarrollar este trabajo, para ello se aplicó herramientas de gestión que permitieron direccionar a esta organización de forma apropiada y con el menor riesgo posible en cuanto a su patrimonio. Beneficiando directamente a los propietarios del negocio. Lo que distingue a esta propuesta para solucionar los problemas que se presentan, es que se orienta al desarrollo y crecimiento del mercado en el que participa la empresa, para lograr ser competitiva y en un futuro liderar esta plaza comercial.

En el proceso de investigación de la problemática se aplicó el método cuantitativo en el levantamiento de información el instrumento usado fue la encuesta. Dentro del capítulo I en función de reglamento de proyectos de graduación de la Universidad Estatal de Milagro, se incluye el análisis de los problemas evidenciados en la empresa, como son: La inexistencia de Manuales de funciones y procedimientos, falta de capacitación y deficiencias administrativas, se presenta también, los objetivos y la justificación. En el Capítulo II contamos con el marco teórico de la gestión en la administración de empresas comerciales, considerando como referencias el inicio de la empresa, referentes de otras organizaciones e investigaciones sobre temas relacionados, definimos el marco conceptual, las hipótesis, sus variables y la Operacionalización de las mismas. En el Capítulo III, se definen el tipo y diseño de la investigación que como ya mencionamos nos orientamos por el método cualitativo por la estructura planteada en el reglamento, se caracteriza y delimita la población y la muestra, se define el tipo y tamaño de la muestra, con la referencia de que en razón de que la población es pequeña se toma el total de la misma. Aplicamos el método inductivo, deductivo y empíricos como instrumento se aplicó encuestas y el tratamiento de la información se lo realizó con

hoja de cálculo y las herramientas graficas que ofrece el Excel.El Capítulo IV, se presentan tablas y gráficos estadísticos que evidencian las respuestas obtenidas de la encuesta y que permiten evaluar la situación actual, además de definir una tendencia que validar el pronóstico citado en el capítulo I. A través del análisis de resultados podemos validar las hipótesis con las preguntas planteadas, con todo esto se planteó el capítulo V, como un aporte para lograr el funcionamiento más eficiente de esta organización que sirve de sustento a un grupo de familias de la ciudad de Milagro. La conclusión más relevante es que el conocimiento administrativo aplicado a la gestión interna y externa los puede proyectar para convertirse en una gran empresa.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

El almacén de artículos para el hogar *La casa del colchón*, ubicado en la Av. García Moreno, intersección 12 de Febrero, en el cantón Milagro se dedica a la venta de artículos para el hogar en general y colchones, lleva realizando sus actividades de comercialización hace cinco años, tiempo en el cual se ha observado que esta empresa no cuenta con políticas y procedimientos de control interno administrativos y financieros, esto genera riesgos en los niveles de rentabilidad de la empresa.

Existe una deficiente gestión administrativa y financiera, debido al débil control interno que aplican, esto ha ocasionado que los procesos se ejecuten con dificultad, lo cual ha generado retrasos en la entrega de los pedidos.

El elevado crecimiento del negocio ha ocasionado un descuido e informalidad por parte del propietario. Cabe mencionar que el temor a invertir y el desconocimiento de ventajas tecnológicas ha incidido en la falta de infraestructura tecnológica que ayude a mejorar el control de las actividades.

Adicionalmente, se puede evidenciar que el desconocimiento de las herramientas administrativas y financieras es porque no existen condiciones de formación profesional, situación que ha hecho que baje la productividad del negocio.

Existe falencias con lo relacionado a la tecnologías ya que no utilizan implementos informáticos para agilizar los procesos dentro del almacén por lo que existen

pérdidas económicas, ya que existe crecimiento acelerado por motivo de que no controlan sus inventarios dentro del almacén por la ausencia de controles internos que se está enfocado por las políticas y procedimientos deficientes que están afectando la rentabilidad del negocio.

Acorde a la problemática señalada inicialmente se puede afirmar que en caso de que el almacén La Casa del Colchón no cuente con un control administrativo y financiero sólido, podría generarse dificultades en estos ámbitos lo que podría llevar incluso el cierre del negocio.

Para la solución del problema es necesario diseñar una estructura organizacional, con funciones y responsabilidades bien definidas acompañadas de políticas y procedimientos que mejoren el control y gestión administrativa y financiera.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País** : Ecuador  
**Provincia** : Guayas  
**Cantón** : Milagro  
**Parroquia** : Milagro  
**Empresa** : Almacén de artículos *La Casa del Colchón*  
**Tema** : Gestión administrativa y financiera.

El almacén de artículos para el hogar La casa del colchón inicio sus actividades comerciales el 21 de mayo de 2008, desde el principio se encontró ubicado en la ciudad de Milagro en las calles García Moreno, intersección 12 de Febrero, diagonal a almacenes TIA. En aquel tiempo don Julio César Cedeño Cárdenas, comenzó a ejercer la actividad del negocio dedicándose a la venta al por menor de artículos para el hogar en general y de colchones. El local donde funciona el negocio desde su inicio es alquilado y con el tiempo ha sufrido remodelaciones de ampliación ya que se contaba con una variedad de artículos y enfocándose más en la venta de colchones era demasiado pequeño. Cabe mencionar que las ventas han ido incrementando gracias a que el local cuenta con artículos que cubren las necesidades y requerimientos de los clientes.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Qué generan las deficientes políticas y procedimientos de control interno administrativo y financiero en los niveles de rentabilidad del almacén de artículos para el hogar La Casa del Colchón?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Qué ocasiona el crecimiento sin controles del almacén La Casa del Colchón en sus niveles de rentabilidad?

¿Cómo incide el descuido por parte del propietario y la carencia de asesoría administrativa financiera en los niveles de rentabilidad del almacén La Casa del Colchón?

¿Cómo incide el desconocimiento de las ventajas de la tecnología en los niveles de eficiencia empresarial?

¿Qué origina la ausencia de procesos de capacitación en los niveles de rendimiento del almacén La Casa del Colchón?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis de la gestión administrativa y financiera del Almacén de artículos para el hogar La Casa del Colchón, ubicado en el cantón Milagro y su incidencia en los niveles de rentabilidad en el periodo 2009-2013.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivos Generales**

Analizar las causas que han incidido en la ausencia de políticas y procedimientos de control interno en el almacén de artículos para el hogar La casa del Colchón, mediante la observación y análisis de las actividades internas, con el fin de plantear soluciones que permitan mejorar la rentabilidad y la gestión administrativa-financiera del negocio.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Estudiar los factores que inciden en el crecimiento de la empresa y los controles con que cuenta, a través del análisis del cumplimiento de procesos, con el fin de determinar aspectos que pueden estar incidiendo en la rentabilidad del negocio.
- Analizar el estilo de gestión del propietario del negocio y la ausencia de asesoría empresarial a través de entrevistas y encuestas al personal que labora en la empresa para definir su incidencia en los niveles de rentabilidad de la empresa.
- Analizar las condiciones de la infraestructura tecnológica a través de la revisión de los equipos que se dispone para definir en qué medida se afecta los niveles de eficiencia de la empresa.
- Identificar las causas de la inexistencia de procesos de capacitación a través del análisis de la gestión de puestos de trabajo para definir su incidencia en los niveles de rentabilidad de la empresa.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

El almacén de artículos para el hogar *La Casa del Colchón*, ha venido realizando sus actividades internas de manera informal debido a la falta de conocimientos administrativos y financieros por parte del propietario, éste es el motivo principal que ha impulsado a la realización de la presente investigación ya que se requiere mejorar las actividades de comercialización y controlar debidamente las transacciones de rutina antes de caer en un proceso de quiebra del negocio.

Con el pasar de los años, el negocio ha ido creciendo aceleradamente lo que ha incitado a crecer la confianza del propietario descuidándose de auto capacitarse sin caer en cuenta que día a día se debe actualizar los conocimientos mucho más cuando se es responsable del crecimiento y sostenibilidad de un negocio.

Podemos mencionar que la tecnología juega un papel importante para que un almacén genera buenos resultados, ya que el crecimiento ha generado problemas pero con la implementación de controles internos que vienen encaminados con políticas y procedimientos que van a generar rentabilidad en el negocio.



Se realizará el estudio mediante la aplicación de técnicas de investigación orientadas tanto al propietario como a los colaboradores del almacén para obtener datos precisos que ayuden a solucionar los problemas antes mencionados. El trabajo a realizarse será beneficioso para el propietario pues se podrá definir soluciones convincentes obteniendo un impacto positivo en todos los aspectos. No sólo mejorando el control administrativo y financiero, sino también creando a futuro más fuentes de trabajo y sobre todo la satisfacción de clientes cada vez más exigentes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

El almacén de artículos para el hogar La casa del colchón inicio sus actividades comerciales el 21 de mayo de 2008, desde el principio se encontró ubicado en la ciudad de Milagro en las calles García Moreno, intersección 12 de Febrero, diagonal a almacenes TIA. En aquel tiempo don Julio César Cedeño Cárdenas, comenzó a ejercer la actividad del negocio dedicándose a la venta al por menor de artículos para el hogar en general y de colchones. El local donde funciona el negocio desde su inicio es alquilado y con el tiempo ha sufrido remodelaciones de ampliación ya que se contaba con una variedad de artículos y enfocándose más en la venta de colchones era demasiado pequeño. Cabe mencionar que las ventas han ido incrementando gracias a que el local cuenta con artículos que cubren las necesidades y requerimientos de los clientes.

##### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

“Según estudios parecidos al nuestro hemos encontrado varias versiones de lo que es el clima organizacional, empezamos diciendo que una organización se ha vuelto un término cotidiano, toda vez que alude a sociedad, sociedad de organizaciones, en la cual la mayoría de las tareas sociales, se realizan dentro de una organización, tales como el hospital, las fuerzas armadas, las escuelas, las universidades, los servicios comunitarios, dependencias gubernamentales, entre otras, calificadas como entidades sin fines de lucro, administradas y dirigidas por grupos humanos,

que trabajan juntos en el logro de una meta común, en un ambiente de trabajo dinámico, que hace posible el desempeño eficiente.<sup>1</sup>

Las organizaciones además de estar integradas por el hombre como entes sociales y que estructuran grupos, se caracterizan por tener una finalidad u objetivo común, que requieren de sistemas formales de relación y un esfuerzo conjunto. Este proceso conduce a la restricción de las acciones individuales, mediante la especificación de un núcleo ideológico, estructuras basadas en procesos, normas, procedimientos, tecnología y sistemas de gestión del recurso humano orientado hacia la generación de valores y la efectividad en el logro de la misión, en la organización.<sup>2</sup>

### **2.1.3 Fundamentación Científica**

#### **El Control**

A medida que las empresas crecen se necesitan más control por ello es necesario un mecanismo de planeación y control preventivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que le permite la oportuna detección y corrección de desviaciones.<sup>3</sup>

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>FREIRE, Roseane. (2011). *CLIMA ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de [www.spell.org.br/documentos/download/8163](http://www.spell.org.br/documentos/download/8163)

<sup>2</sup>FREIRE, Roseane. (2011). *CLIMA ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de [www.spell.org.br/documentos/download/8163](http://www.spell.org.br/documentos/download/8163)

<sup>3</sup>SAMUEL C, C. (2010). *Administración moderna*. España: Octava edición.

<sup>4</sup>UPROADMOM. (03 de 2010). *PROCESO ADMINISTRATIVO CONTROL*. Recuperado el 18 de 01 de 2014, de <http://uproadmon.blogspot.com/2010/03/el-control.html>

## **Propósito y función del control**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.<sup>5</sup>

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.<sup>6</sup>

## **La esencia del control administrativo**

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

---

<sup>5</sup>UPROADMÓN. (03 de 2010). *PROCESO ADMINISTRATIVO CONTROL*. Recuperado el 18 de 01 de 2014, de <http://uproadmon.blogspot.com/2010/03/el-control.html>

<sup>6</sup>UPROADMÓN. (03 de 2010). *PROCESO ADMINISTRATIVO CONTROL*. Recuperado el 18 de 01 de 2014, de <http://uproadmon.blogspot.com/2010/03/el-control.html>

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada); Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño); Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación; Acción a posteriori (re planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de re planificación.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>UPROADMON. (03 de 2010). *PROCESO ADMINISTRATIVO CONTROL*. Recuperado el 18 de 01 de 2014, de <http://uproadmon.blogspot.com/2010/03/el-control.html>

## Control como un sistema de retroalimentación

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo en la figura. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de al desempeño deseado.<sup>8</sup>



**Figura 1.** Retroalimentación del control

**Fuente:**Publicado por Julio Carreto, Ing. MBA.

<sup>8</sup> UPROADMON. (03 de 2010). *PROCESO ADMINISTRATIVO CONTROL*. Recuperado el 18 de 01 de 2014, de <http://uproadmon.blogspot.com/2010/03/el-control.html>

## **<sup>9</sup>Etapas para diseñar un sistema de control administrativo:**

### **1- Definición de los resultados deseados:**

El diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en función de un objetivo fijado por la administración, determinado el conjunto de acontecimientos deseables en el futuro. Una vez más queda demostrada la interacción entre planeación y control. En esta etapa se debe tratar de que los resultados deseados se expresen en dimensiones cuantificables definición de los resultados deseados.

### **2-Determinación de las predicciones que guiaran hacia los resultados deseados:**

La idea de que el control administrativo consiste exclusivamente en comparar lo efectivamente producido con lo deseado es errónea. Un control administrativo efectivo es el que se preocupa por determinar con anticipación los elementos de predicción que durante el proceso del control ayudaran a la obtención de los resultados deseados.

### **3-Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados:**

Lo que se pretende en esta es fijar el nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las comparaciones. Es decir, cada elemento predictivo necesita un estándar en función de los resultados deseados.

### **4- Especificación de flujo de información:**

El éxito de un sistema de información para ejercer el control administrativo está en función de aplicar la filosofía de la calidad del servicio, es decir barra que preguntarle a cada responsable de las diferentes áreas que integran la empresa sean de línea o bien de staff.

---

<sup>9</sup>MARTINEZ, Elida. (2011). Etapas para diseñar un sistema de control administrativo. Recuperado el 20 de 01 de 2014, de <http://www.elida.martinez1.8m.com/etapas.htm>

## **5-Evaluación y aplicación de la acción correctiva.**

Antes de iniciar la acción correctiva se requiere un análisis cuidadoso de cada elemento predictivo para detectar donde se encuentran realmente la falla y no emprender acciones correctivas sin estar seguros de la efectividad del remedio.

La elección final y aplicación de la correctiva deben ser responsabilidad del ejecutivo de línea, de modo que dicha acción no perturbe la secuencia normal de actividades. En esta etapa, el administrador debe preguntarse si es imprescindible planear nuevamente, es decir, corregir el curso de acción actual, en la función de la corrección propuesta, de tal forma que la brecha entre lo presupuestado y lo real se haga cada vez menor.

## **TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL<sup>10</sup>**

Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento que se determina un objetivo (si este es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo estándar, por lo tanto aun cuando el control depende de una eficiente planeación y viceversa.

Dentro de las técnicas de control destacan por su mayor representatividad, los sistemas de información.

Las técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa. Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de las empresa evaluar las ejecuciones, tanto genérico. Como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

Es aconsejable estudiar con detenimiento en libros de la especialidad correspondientes a cada una de las técnicas.

En el caso de control para fines de mejora continua requiere de la participación del factor humano y del conocimiento de las necesidades del usuario; por lo tanto en las aéreas de producción y mercadotecnia. Los controles se utilizan tanto para

---

<sup>10</sup>DOMINGUEZ PEREZ, Anahi. (06 de 2013). TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL. Recuperado el 20 de 01 de 2014, de <http://anahialacoque.blogspot.com/2013/06/tecnicas-y-herramientas-de-control.html>



reencauzar las desviaciones al deber ser o bien para mejorar la satisfacción del cliente.

Además en la actualidad se reconoce que los clientes también son internos, por lo que cualquier puesto genera productos o servicios que se utilizan inmediatamente; por lo tanto la mejora continua puede aplicarse a procesos contables y administrativos internos.

El análisis o evaluación requiere proyectarse en términos y tendencia de crecimiento de la brecha para calcular los grados de efecto a determinado tiempo, o bien correlacionan las desviaciones en relación a los factores o áreas que actúan en el proceso de trabajo para reconocer si hay efecto causal entre ellas y, en su caso corregirlo.

**Diagrama de proceso:** útil para analizar problemas, permitiendo apreciar la interdependencia de actividades.

**Hoja de registros y listas de verificación:** formatos sencillos, diseño para obtener información datos rápida y fácilmente.

**Diagrama de pareto:** herramientas para el análisis de decisiones respecto a qué problema atacar primero.

**Diagrama de causa-efecto:** herramienta para el análisis del problema. Permite identificar las causas más probables y confirmar después.

**Lluvia de ideas:** los miembros del grupo participan generando ideas de todo tipo sin cuestionarse en un principio.

**Histograma:** representación gráfica orientada de los datos recabados en una hoja de registro.

**Gráfico de control:** se utiliza para medir la estabilidad del flujo, del proceso, y observar las desviaciones en el tiempo en que se da el proceso.

## **Control interno, administrativo y financiero**

### **Sistema de control interno**

El Sistema de Control Interno no es un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes que lo conforman solo afecta al siguiente, sino es un proceso multidireccional, en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

### **Objetivos del sistema de control interno<sup>11</sup>**

Un sistema de control interno debe ser dinámico, debe estar en permanente cambio, de acuerdo con las modificaciones y movimientos internos y externos. Tampoco es garantía absoluta de que no existirán fallas, errores u omisiones, pero igualmente, tiene invaluable objetivos que permiten la acertada conducción de la gerencia pública, tales como:

Facilitar el proceso de toma de decisiones.

Lograr la Misión y visión mediante la correcta ejecución de las funciones y la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

- Optimizar y proteger los bienes y recursos.
- Evaluar y hacer seguimiento a la gestión.
- Garantizar información veraz, razonable, confiable y oportuna.
- Incrementar la productividad.
- Crear un clima laboral adecuado y de emulación.
- Eliminar actitudes burocráticas.
- Implementar controles proactivos, sensatos y oportunos para prevenir o minimizar riesgos.

---

<sup>11</sup> SITES, UPIICSA. (2010). Concepto de control interno, administrativo y financiero. Recuperado el 21 de 01 de 2014, de [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/AuditoriaConsultoriaAdministrativa\\_Original/auditoriaconsultoria/UMD/Unidad%202/Concepto.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/AuditoriaConsultoriaAdministrativa_Original/auditoriaconsultoria/UMD/Unidad%202/Concepto.htm)

El Control Interno es concebido como un sistema, posee unas características particulares como son sus entradas, proceso de transformación, salidas, entorno, mecanismos de retroalimentación y recursividad.

**ENTRADAS:** Son aquellos insumos que requieren el sistema para luego procesarlos o transformarlos, tales como:

**SERVIDORES PÚBLICOS:** Es la entrada de mayor importancia, ya que el funcionario es el recurso más relevante en una organización, independientemente de la función o el cargo que ocupa. Es de anotar, que involucra a todas las personas que de una u otra forma trabajan en pos de los objetivos Ministeriales, a través de las diferentes clases de vinculación, ya sea personal de planta, supernumerario o contratista.

**USUARIOS EXTERNOS:** La comunidad en general, a quien se ofrece los servicios de la entidad.

**POLÍTICAS:** Son los lineamientos de Organismos Internacionales, de gobierno y los establecidos por el propio Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

**NORMATIVIDAD:** Constitucional, legal o reglamentaria.

**INFORMACIÓN:** Toda clase de información tanto Interna como externa.

**RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS:** Conjunto de bienes que posee la entidad para el desarrollo de sus funciones.

**PROCESO DE TRANSFORMACIÓN:** Está dado por el desarrollo de las actividades y procesos técnicos administrativos que las diferentes Direcciones, Oficinas, Secretarías y demás dependencias del Ministerio desarrollan y permiten a la entidad lograr la misión y los objetivos ministeriales.

**SALIDAS:** Son los resultados obtenidos del Sistema de Control Interno y se materializan en los siguientes logros.

Procedimientos de Control: Podrán ser aplicables a un solo tipo de transacciones, como ventas, o podrán tener una aplicación más amplia e integrarse a componentes

específicos del entorno del control o del sistema contable, se clasifican en las siguientes categorías:

- Procedimientos de autorización.
- Separación de funciones.
- Documentos y registros.
- Controles de acceso.
- Verificación interna independiente.

### **Utilidad y obligatoriedad de diagnosticar el control interno**

La importancia del control interno o estructura de control. Una vez averiguado, mediante investigaciones e indagaciones, cuál es el plan y diseño del sistema de control interno de la dirección, en caso de que exista, el auditor pone a prueba el sistema para averiguar si tiene existencia real y si se está aplicando como se había previsto. Esta comprobación se denomina prueba de cumplimiento, o Procedimientos de evaluación control-riesgo.

Si, tras aplicar la prueba de cumplimiento, se descubre que la estructura de control está bien concebida y funciona correctamente, puede verse significativamente reducida la cantidad de comprobaciones a que se someterán las partidas de la cuenta de resultados o los distintos activos y pasivos. Este último tipo de comprobaciones, que se denominan pruebas sustantivas, o Pruebas de los saldos de los estados financieros, tendrán que aumentar considerablemente si la prueba de cumplimiento revela que la estructura de control presenta deficiencias o no es operativa.

El método consistente en evaluar el sistema y a continuación hacer pruebas de muestreo a partir de dicha evaluación deja amplio margen al arbitrio profesional y a distintas calidades de criterio. Por tanto, es un método sujeto a riesgo de fallos. Sin embargo, un examen llevado a cabo de acuerdo con las NAGA debe estar diseñado de forma que permita detectar errores materiales de determinación que afecten a los estados financieros.

De lo anterior se desprende que la confianza en una auditoría debe basarse en la comprensión de la naturaleza del proceso y las limitaciones a las que está sujeto. No

obstante, con relación a los procedimientos de control éstos dependen en gran medida del actuar de las administraciones, que si efectuaran adecuadamente sus funciones de chequeo, se evitarían en gran medida los fraudes y las irregularidades, pues son los que están a diario frente a los problemas, mientras que el auditor sólo chequea un período determinado, lo que tiene asociado el riesgo de no detectar todas las irregularidades.

## **NORMAS DE CONTROL INTERNO.<sup>12</sup>**

Naturalmente, las organizaciones deben conocer las normas vigentes (leyes o reglamentos nacionales, locales o municipales en un sentido amplio) para la organización o que regulan la actividad que desarrolla y comprobar su cumplimiento.

En cuanto a las normas a considerar al diseñar un sistema de control interno, existen normas generales, comunes a todos los procesos de una organización, y propias de cada sistema en particular. Estas pautas de control interno deben ser ajustadas por las empresas de acuerdo a su modalidad operativa, el avance tecnológico y redefinirse cuando sea necesario de acuerdo con las nuevas realidades.

Entre las normas generales a tener en cuenta se destacan:

- Separación de funciones.

Uno de los pilares en los que se asienta el sistema de control interno es el control por oposición de intereses, que consiste en que una operación se realice con la intervención de varios sectores. En términos generales resulta conveniente separar las funciones de decisión o autorización de la operación, las de custodia física y las de registración contable.

- Niveles de autorización.

Los procedimientos (y en menor medida las descripciones de cargos) deben establecer claramente quienes son las personas que pueden autorizar una operación según el tipo y monto de la misma.

- Asignación de responsabilidades.

---

<sup>12</sup>ADMINDEEMPRESAS. (11 de 2010). NORMAS DE CONTROL INTERNO. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://admindeempresas.blogspot.com/2010/11/normas-de-control-interno.html>

Las atribuciones y responsabilidades de cada operatoria deben estar claramente establecidas a fin de evitar conflictos o “zonas de nadie” (funciones que no tengan un responsable). A este fin contribuyen de manera significativa los manuales de cargos y de procedimientos.

- Seguridad en el manejo de activos.

Las normas deben establecer los recaudos de seguridad para el depósito, custodia y manejo de los bienes de la empresa.

- Integridad de la información.

En el momento en que se origina una operación se deben capturar los datos relativos a la misma, en forma oportuna y de acuerdo a las disposiciones legales, profesionales y principios de contabilidad.

- Diseño de formularios, archivos y registros.

Los soportes de información tienen que diseñarse de tal manera que recojan toda la información necesaria, de manera clara y precisa, y dejen constancia del responsable interviniente.

- Control de formularios y comprobantes.

La pre numeración de los formularios y comprobantes utilizados permite la identificación precisa de los mismos, dificulta la sustitución de ejemplares y facilita el control.

Las normas generales se completan con normas particulares aplicables a los sistemas operativos (aquellos que se relacionan con las operaciones básicas de una organización, como abastecimiento, ventas,...), de planeamiento (presupuestos) y control. Al respecto, señalamos los siguientes ejemplos:

En el sistema de ventas se deben tener presentes las necesidades de control interno en cuanto a la separación de funciones (entre aquellos que realizan la nota de pedido y verifican las existencias, quienes conceden el crédito, los que despachan las mercaderías y quien factura y registra la venta) y en lo relacionado con la facturación habrá que controlar que se cumplan las disposiciones de la AFIP.

En el proceso de cobranzas y de pagos, entre otros controles, deben separarse las funciones entre quien tiene la responsabilidad por el manejo de los fondos (Tesorería) y quien realiza la registración, hay que prestar especial atención a la rotación del personal que maneja los fondos, y se deben realizar arquezos sorpresivos y conciliaciones bancarias que permitan verificar las registraciones con las operaciones efectivamente realizadas.

En el proceso contable hay que establecer controles que aseguren la oportunidad y la confiabilidad de la información. Para ello se deben definir claramente los responsables de cada tarea, establecer cronogramas de tareas de cierre, realizar conciliación y análisis de cuentas periódicos.

Es necesario resaltar que más allá del cumplimiento a las normas, el Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que dirigen la conducta de quienes lo operan.

Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y disposiciones normativas, y son esenciales para el ambiente de control ya que enmarcan la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

La formalización de normas de comportamiento sirve de guía para los miembros de la organización, aclarando la posición de la misma frente a determinadas cuestiones, y deben estar incorporados a los procedimientos de la empresa.

La cultura determina en gran medida cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan y el grado de adhesión del personal a políticas internas, manuales y procedimientos, y la dirección superior, con su ejemplo, contribuye a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

## **LO QUE PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA<sup>13</sup>**

El control interno sirve para ayudar a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; además genera más confianza ante terceros, ante sus empleados y con sus dueños.

Mucho se ha hablado del control interno el cual hoy en día existe en innumerables organizaciones, impulsado en gran medida por la parte gerencial que lo han puesto en marcha y con ello han facilitado y mejorado todo proceso interno de las compañías.

El control interno no solo es importante aplicarlo por el hecho de adquirir algún tipo de certificación, que es uno de los objetivos ya que con estas certificaciones es más fácil la adquisición de nuevos contratos, y es más, en muchas ocasiones son requisitos para lograr a algún tipo de acuerdo comercial o contractual. También es importante porque si en una empresa se realiza una comparación del antes y después de la implementación del control interno se va a dar cuenta que mejora todo tipo de proceso en cuanto a tiempos, seguridad, calidad, desarrollo, confiabilidad etc. Lo cual implica más crecimiento de las empresas ya que va a tener mejores garantías para generar seguridad ante sus clientes.

En el momento de la implementación es obvio que este genere una inversión económica por parte de la empresa y de tiempo por parte de sus directivos como también de empleados, lo cual ha llegado a ser el limitante que impide principalmente a las pequeñas empresas implementar el control interno, olvidando por supuesto que el resultado económico derivado del incremento de la eficiencia y eficacia en la operatividad de la empresa supera con creces lo invertido en el control interno.

El equipo de auditoría interna debe tener los conocimientos, habilidades, cualidades, actitud, formación suficientes para un desarrollo profesional idóneo, porque dependiendo de la calidad de las auditorías internas realizadas, así mismo será el

---

<sup>13</sup>GERENCIE.COM. (18 de 02 de 2012). LO QUE PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://www.gerencie.com/lo-que-puede-hacer-el-control-interno-en-una-empresa.html>



resultado de las auditorías externas que pueden ser un excelente complemento del control interno en la medida en que lo evalúa y puede abordar aspectos inicialmente no considerados en él.

Al implementar el control interno la organización debe garantizar el seguimiento apropiado a sus procesos realizados sino de nada sirve el trabajo ejecutado, como también se debe estar realizando revisiones y ajustes de acuerdo a las necesidades de las operaciones, a los resultados y las evaluaciones realizadas.

Por último, resaltar que el control interno es tan importante tanto a nivel financiero, operativo, de talento humano y demás componentes de una organización, que a nivel mundial existen tanto normas como empresas que orientan, certifican y apoyan este tipo de decisiones para el desarrollo y crecimiento empresarial.

### **Control Interno: Limitaciones del Control Interno<sup>14</sup>**

El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos relacionados con la eficacia y la eficiencia de las operaciones, el control interno puede ayudar a asegurar el grado de progreso o estancamiento de la entidad, pero, no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.

Del mismo modo, el control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta con respecto a las tres categorías de objetivos:

- Eficiencia y eficacia orientada a la consecución de sus objetivos,
- Confiabilidad de la información
- Observancia de leyes, normas y regulaciones

La eficacia de los controles, siempre se verá limitada por el error de juicio de las personas en el proceso de toma de decisiones. Estas decisiones, se tienen que tomar, además del juicio humano, dentro de límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria del negocio.

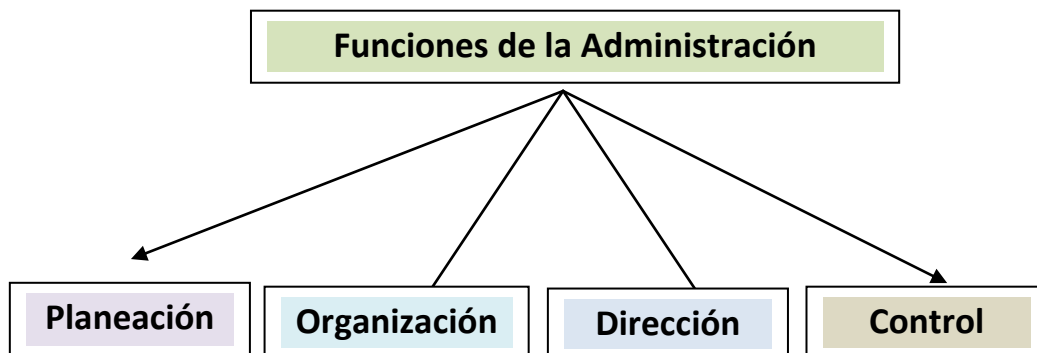
---

<sup>14</sup>CONTABILIDAD.COM. (06 de 09 de 2010). Control Interno: Limitaciones del Control Interno. Recuperado el 23 de 01 de 2014, de [http://www.contabilidad.com.py/articulos\\_83\\_control-interno-limitaciones-del-control-interno.html](http://www.contabilidad.com.py/articulos_83_control-interno-limitaciones-del-control-interno.html)

Disfunciones del sistema: Otra fuente de errores, es el grado de compromiso que las personas tienen con la entidad o del nivel de comprensión del rol que les corresponde desempeñar, fatiga, stress, distracciones, problemas personales, fuga psicológica, etc.

### **Técnicas de administración.<sup>15</sup>**

Teniendo como consecuencia que para lograr la operatividad financiera y administrativa se debe señalar técnicas de administración, las cuales permitirán obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una entidad y que requerirá del constante ejercicio de ciertas responsabilidades a las cuales se las denomina funciones de la administración las cuales están perfectamente definidas y son:



En lo que tiene que ver con la planificación se la realizará en el aspecto financiero, fijando principios que lo habrán de prescindir y orientar, a la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo.

Es imperativo además tomarse un tiempo para planificar administrativamente las futuras estrategias que desarrollará este departamento para su normal operatividad y desenvolvimiento, para que de esta manera su rentabilidad y crecimiento sea duradero.

<sup>15</sup> UNL.EDU.EC. (2011). undamentos teóricos básicos momento. Recuperado el 07 de 01 de 2014, de [www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd...](http://www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd...)

Debemos también considerar que existen muchas maneras de vigilar el desenvolvimiento de la institución y especialmente del departamento financiero, el cual consiste en establecer metas y poder controlar los problemas que surjan.

Podríamos decir que entre los métodos que se tomarían para la detección de problemas serían:

- Celebrar reuniones para actualizar cifras, evaluar resultados y observar atentamente su operatividad.
- El establecimiento de planes de contingencia mediante escenarios optimistas y pesimistas.
- Promover el desarrollo de técnicas financieras y contables.
- Canalizar su FODA en el desarrollo esperado.

## **CONTROL DE GESTIÓN<sup>16</sup>**

El objetivo del Sistema de control de Gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. En otras palabras, se trata de lograr una "congruencia de metas", para lo cual Control de Gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden solo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto.

Se puede definir el Sistema de Control de Gestión como:

- Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa.
- Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados.
- Cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad que le permiten sentar criterio sobre su evolución a través de índices y ratios.
- Integrado o coordinado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas de control articulados.

---

<sup>16</sup>VIRTUAL.UNAL.EDU. (2012). CONTROL DE GESTION. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control_gestion.htm)

El control de gestión no es un planteamiento nuevo: es un legado de Taylor y sus contemporáneos y ha surgido de la experiencia gerencial de los pioneros industriales que con una visión y una comprensión precisa de todos los procesos operativos y dominio de las técnicas de producción, le han dado una dirección científica y humana al proceso de producción que cada vez es más complejo en la medida en que se desarrolla la división del trabajo y las actividades humanas están cada vez más especializadas.

Las bases del Tayloriano han desaparecido: las organizaciones tienen que administrar no solamente los costos, sino también el valor, y el valor solo puede apreciarse en el mercado, con la aceptación de los productos por parte de los clientes. Los costos se miden en términos cuantitativos o monetarios y en cambio el valor se mide en términos cualitativos, como calidad, eficacia del valor, atención post-venta y otros elementos adicionales que permitan a la empresa que se mantenga en el mercado y subsista.

El control no tiene el significado tradicional de “verificar” o “inspeccionar” sino que es una función de elegir (decidir) los objetivos y vigilar su realización. Existe gestión cuando existe toma de decisiones. En el control de gestión, “el conjunto de la información contable, comercial, estadística, etc. debe estar puesta a disposición de la dirección de forma permanente y debe estar destinado a facilitar la gestión y la toma de decisiones”.

Entonces el control de gestión implica:

Conocer un conjunto de información, pero una información basada sobre cifras. Implica vigilar si la realidad coincide con lo que se había previsto, y si ello no es así, entonces. También analizar e interpretar las desviaciones o variaciones sugeridas.

## **CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE GESTIÓN<sup>17</sup>**

1. Es una función o actividad que permanentemente compara los resultados reales obtenidos con los previstos.

---

<sup>17</sup>VIRTUAL.UNAL.EDU. (2012). CONTROL DE GESTION. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control_gestion.htm)

2. Exige establecer previamente los objetivos y siempre se proyecta hacia el futuro, y constantemente sobre un futuro inmediato o de corto plazo, considerando que estas etapas son las que permiten hacer rápidamente una rectificación.
3. Es una función de dirección y no debe confundirse con la operacionalidad o inmiscuirse en estas tareas o funciones.
4. El control de gestión debe basarse en la confianza, las personas que integren la organización deben ser previamente seleccionadas por sus cualidades, y estas deben estar plenamente comprometidas y no simplemente involucradas.

Se debe disponer de un sistema de información basado en índices o datos cuantitativos que brinden información permanente, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

### **NIVELES DEL CONTROL DE GESTIÓN<sup>18</sup>**

El control está presente, en mayor o menor grado, casi en todas las organizaciones. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, métodos y procesos, máquinas, equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, intermedio y operacional.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (institucional), de los planes tácticos (intermedio), y de los planes operacionales (operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados íntimamente. En la práctica no existe una separación clara entre ellos.

### **Función del control<sup>19</sup>**

”El control interno es el plan organizacional y todas las medidas correspondientes adoptadas por una empresa para:

---

<sup>18</sup>VIRTUAL.UNAL.EDU. (2012). CONTROL DE GESTION. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control_gestion.htm)

<sup>19</sup>HORNGREN, C., T/HARRISON, W., & T/ROBINSON, M. (2010). Contabilidad Aplicada, Tercera edición. New York: Mc Graw Hill.

- Proteger los activos.
- Estimular el cumplimiento de las políticas de las compañías.
- Promover la eficiencia operacional.
- Asegurar registros contables exactos y contables”.

### **Control Interno y sus elementos<sup>20</sup>**

Se define el control interno como "un proceso". Efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguardar recursos de la entidad.
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

### **Objetivo del control interno**

- Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa
- Obtener la información exacta
- Creación de normas y procedimientos internos
- Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamentos internos y externos.
- Elementos del control interno.

Para que la administración pueda lograr los objetivos de control interno de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

**Ambiente de control.**-Este dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

---

<sup>20</sup>AUDITORES Y CONTADORES.COM. (2011). que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://www.auditoresycontadores.com/index.php/articulos/contabilidad/148-ique-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>

**Evaluación de riesgos.-**Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

**Procedimientos de control.-** Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar la medidas necesarias para afrontar los riesgos.

**Supervisión.-** Mediante en monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditora Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.

**Sistemas de información y comunicación.-** Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración.

#### **“Los fines del control de gestión.”<sup>21</sup>**

Los fines más específicos de un adecuado sistema de control de gestión son lossiguientes:

- *Informar:* Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- *Coordinar:* Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

---

<sup>21</sup>MIRA NAVARRO, J. C. (2010). FINES DEL CONTROL INTERNO. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/1f.htm>

- *Evaluar*: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- *Motivar*: El impulso y la ayuda a todo responsable es de gran importancia para la consecución de los objetivos.”

### **Desarrollo del Plan Financiero.<sup>22</sup>**

El plan administrativo y financiero de una compañía sirve para la operación exitosa de una organización.

Explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalles sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.”

#### **Descripción del negocio:**

Para describir el negocio, es excelente hacerse la pregunta siguiente:

"¿Qué negocio quiero administrar?"

#### **Ventas y mercadeo:**

Una de las claves para obtener altos niveles de venta es conocer a sus clientes, sus necesidades y expectativas, una vez identificados estos factores se puede desarrollar una estrategia de ventas que permitirá entender y satisfacer sus necesidades.

#### **Requisitos de Preparación.**

Explica la forma en cómo se maneja la empresa día a día establecer políticas de contratación y de personal, acuerdos de arrendamiento, requisitos legales y operativos que se deben cumplir para hacer funcionar la empresa.

#### **Administración Financiera.**

Una de las mejores formas para que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida.

---

<sup>22</sup>JACOME, Miguel. (2010). PLAN FINANCIERO. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/15568098/Plan-de-Negocios>.



Para administrar las finanzas en forma efectiva, se debe desarrollar un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a necesitar el negocio (costos iniciales) y la cantidad necesaria para mantenerlo abierto (costos de operación). Adicionalmente se debe preparar una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, análisis de punto de equilibrio y una hoja de balance y control que permita medir los avances obtenidos, de manera que se compare y analice posibles desviaciones entre los datos reales y los datos presupuestados.<sup>23</sup>

## **2.2 MARCO LEGAL**

Dentro del marco legal se ha referenciado Ley de Compañías, en donde puede conocer de qué manera se constituye una empresa, los pasos a seguir y la documentación correspondiente para poder operar acorde a lo que se establece en las leyes ecuatorianas. También se citó La Ley del Registro Único de contribuyentes, este es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria, a través de esta Ley los contribuyentes está exigido a cumplir con el pago al impuesto.

**De los cuales el propietario deberá regirse a lo que se estipulan en la Ley de Régimen Tributario.**

- Servicio de Rentas Internas
- Permiso y patente municipal
- Permiso de dirección de higiene municipal
- Permiso de funcionamiento del ministerio de salud publica
- Afiliación a la cámara de comercio

---

<sup>23</sup> JACOME, Miguel. (2010). PLAN FINANCIERO. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/15568098/Plan-de-Negocios>

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Control:** Es afirmar e informar que se esté cumpliendo con los hechos que van de acuerdo con los objetivos establecidos por una empresa.<sup>24</sup>

**Control administrativo.-** Procedimiento de Control Interno que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Plan de organización, métodos y procedimientos que ayudan a los gerentes a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la compañía.

**Control Interno Contable.-** Se refiere fundamentalmente a los procedimientos que se establecen referidos a la actividad de contabilidad, tales como, clasificador de cuentas y contenido de las mismas, estados financieros, registros y submayores, documentos para captar la información, etcétera

**Diagrama de proceso.-** útil para analizar problemas, permitiendo apreciar la interdependencia de actividades.

**Dirección:** Es la etapa de orientación del personal y los recursos productivos hacia la marcha óptima, comprendiendo el liderazgo de los directivos, la delegación para la coordinación del trabajo, la motivación del personal, la comunicación organizacional, la creatividad y la mentalidad innovadora de los equipos de trabajos.

**Presupuestos:** Son valores que se realizan anticipadamente mediante cálculos sobre los ingresos y gastos sobre una actividad económica.”

**Procedimientos de Control.-** Podrán ser aplicables a un solo tipo de transacciones, como ventas, o podrán tener una aplicación más amplia e integrarse a componentes específicos del entorno del control o del sistema contable

**Plan Financiero.-** El plan administrativo y financiero de una compañía sirve para la operación exitosa de una organización. Explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalles sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

---

<sup>24</sup> MINDMEISER. (2010). CONCEPTOS BASICOS DE CONTROL. Recuperado el 01 de 23 de 2014, de <http://www.mindmeister.com/es/224082234/contabilidad-de-costos>

## 2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1 Hipótesis general

La no aplicación de políticas y procedimientos de control interno en el almacén de artículos para el hogar *La Casa del Colchón* incide en sus niveles de rentabilidad del negocio.

### 2.4.2 Hipótesis particulares

- El crecimiento apresurado del negocio no permite distribuir el tiempo del propietario para que éste se capacite periódicamente
- El descuido por parte del propietario y la carencia de asesoría provoca la falta de visión estratégica del negocio que estimule al aprendizaje continuo a fin de mantenerse actualizado con las nuevas tendencias.
- El desconocimiento del propietario sobre las ventajas de proveerles capacitación y formación a sus empleados origina la falta de un plan de capacitación.
- El desinterés del propietario y la falta de asesoramiento no permiten que éste conozca los beneficios de manejar herramientas administrativas y financieras.

### 2.4.3 Declaración de las variables

#### **Variables dependientes**

Políticas y procedimientos

Distribuir el tiempo

Visión estratégica

Plan de capacitación

#### **Variables independientes**

Niveles de rentabilidad

Crecimiento apresurado

Carencia de asesoría

Desconocimiento de ventajas

Asesor

## 2.4.4 Operacionalización de las variables

**Cuadro 1.** Operacionalización de las variables independientes y dependientes.

VARIABLES	DEFINICIÓN	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Políticas y procedimiento	Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de la administración de negocios, dado que evita a los empleados tener que reinventar la rueda, y proporcionan un parámetro contra el cual pueden ser juzgados los desempeños individuales.	Manual de políticas y procedimientos de control interno	Encuesta
Distribuir el tiempo	Dividir o repartir el tiempo entre varias actividades señalando lo que le corresponde a cada una.	Planificación	Encuesta
Visión estratégica	Capacidad de percibir la realidad futura (visión) de una empresa para tratar de mejorarla, expandirla y obtener mayores ganancias.	Plan estratégico	Encuesta
Plan de capacitación	Programa detallado para la preparación de una o varias personas para que sea apta o capaz de desempeñar una labor específica.	Evaluaciones de desempeño	Encuesta
Beneficios	Provecho, compensación moral o material por una labor realizada.	Control interno	Encuesta
Niveles de rentabilidad	Son los ingresos que se perciben por la venta de un producto o servicio.	Estados financieros	Encuesta
Crecimiento apresurado	Aumento de la productividad, el consumo y otros indicadores	Niveles de competitividad	Encuesta

	propios de la economía de manera rápida.		
Carencia de asesoría	Falta de opinión que una persona sobre un tema que conoce muy bien.	Asesoramiento profesional	Encuesta
Desconocimiento de ventajas	Falta de información acerca de circunstancia o condición a favor.	Capacitación	Encuesta
Asesor	Consejos y asistencia que da un especialista en determinado tema sobre su área de experiencia.	Análisis de las necesidades	Encuesta

**Elaborado por:** Ericka Carrera y Mayra Ordoñez

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación de campo se caracteriza porque se debe realizar un estudio con la población interna llámese a los colaboradores y a clientes frecuentes que se los tiene identificado.

Por otro lado, la investigación documental, la exposición del problema con el propósito de ampliar y profundizar los conocimientos de su naturaleza con apoyo principalmente en fuentes bibliografías, en trabajos previos, datos divulgados por medios audiovisuales o electrónicos.

- **Por su finalidad:**

#### **Investigación aplicada**

Mejorar un proceso, un producto, o solucionar problemas reales, tiene carácter utilitario. Este tipo de investigación es el adecuado puesto que se tratará de solucionar un problema de nuestra sociedad en lo que refiere a la mejora de la cultura investigativa.

La razón porque se aplicó este tipo de investigación es debido a que pretendemos aplicar una encuesta en la población interna y externa para conocer cuáles son sus particulares preferencias sobre el proceso administrativo y financiero actual, y los servicios que aprecian los clientes y de este modo conocer la necesidad real de implementar un proceso de planeación estratégica dentro de la empresa.

- **Por su objetivo gnoseológico**

**Investigación descriptiva:** Se asienta en llegar a conocer las permisibles situaciones, hábitos y actitudes óptimas a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se delimita a la cosecha de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son sólo tabuladores, también acumulan los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exhiben y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

**Investigación correlacional:** Esto quiere decir que el propósito es aportar ideas diferentes, pero cada uno debe tener una relación para dar solución al problema que se está tratando en el proyecto, y de esta manera poco a poco intentar mejorar conjuntamente con las personas inmersas en este plan.

- **Según su contexto**

**Investigación de campo.-**Se establecerán relaciones entre conceptos o variables. Este tipo de investigación permite interrelacionar dos o más variables simultáneamente.

Este tipo de investigación se la ha utilizado mayormente ya que nos permite evidenciar que los diferentes problemas presentes en el almacén la Casa del Colchón del cantón Milagro.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

La población seleccionada para el estudio son a los trabajadores y dueño del almacén la Casa del Colchón.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

El almacén La Casa del Colchón cuenta con 10 empleados

### 3.2.3 Tipo de muestra

Mediante este tipo de muestra podremos tomar a todos los empleados que laboran en el almacén. Para realizar el estudio de campo que nos conlleva a determinar las situaciones que están dentro del almacén.

### 3.2.4 Tamaño de muestra

Para el análisis de este proyecto no se determinará una muestra, debido a que la población obtenida es pequeña y nos permite estudiar a todos los empleados según su área de trabajo y las características adquiridas.

### 3.2.5 Proceso de selección

El proceso de selección para esta investigación serán hombres y mujeres voluntarios llegando al total de la muestra tanto de clientes fijos como de los colaboradores del comercial La casa del Colchón.

## 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

La aplicación de los métodos es en relación con las variables de la investigación que tienen relación con la hipótesis, y que luego deben ser comprobadas con la aplicación de las técnicas que para este caso se aplicó una encuesta a los clientes que acuden al almacén.

### 3.3.1 Métodos Teóricos

**Método Inductivo:** Es el que crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

- Este se empleará para conocer las opiniones del grupo objetivo, se empezará con informaciones específicas para luego emitir opiniones razonables.

**Método Deductivo:** Es el que aspira a demostrar en forma interpretativa, mediante la lógica pura, la conclusión en su totalidad a partir de unas premisas, de manera que se garantiza la veracidad de las conclusiones, si no se invalida la lógica



aplicada. Se trata del modelo axiomático como el método científico ideal. El método inductivo necesita una condición adicional, su aplicación se considera válida mientras no se encuentre ningún caso que no cumpla el modelo propuesto.

- Se estudiara las causas por las cuales no existe un adecuado control interno en las actividades administrativas y financieras.

### **3.3.2 Métodos Empíricos**

Es un modelo de investigación científica que se basa en el análisis por medio de la observación, lo cual conlleva al experimento, permitiendo la comprobación de teorías.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

#### **Encuesta:**

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realizan a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

La técnica principal que utilizaremos será la **Encuesta**

### **3.4 PROPUESTA DEL PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACION**

Las encuestas dirigidas a la población descrita, me ha permitido adquirir conocimientos fundamentales e información básica que será de gran ayuda para respaldar y determinar la factibilidad de implementar una adecuada administración. Realizaremos los siguientes puntos:

- Encuesta clientes fijos.
- Recopilación y tabulación de la información.
- Análisis de la información.
- Verificación de las hipótesis.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El desarrollo de este trabajo se ha enfocado a que existe deficiente gestión administrativa, debido a que no se aplican controles internos, lo cual genera retrasos en la entrega de los pedidos que está afectando los niveles de rentabilidad del almacén La Casa del Colchón.

Nos damos cuenta que el propietario se ha descuidado y que desconoce de las ventajas tecnológicas que ayuden a mejorar el control de las actividades ya que existe un crecimiento acelerado por motivo de que no controlan sus inventarios dentro del almacén por la ausencia de controles internos que se está enfocando por las políticas y procedimientos deficientes que están afectando la rentabilidad del negocio.

En base al contenido anterior se plantearon varias preguntas con las cuales se determinaron las hipótesis particulares y la general, de las mismas se plantearon dos preguntas de cada hipótesis, con el fin de verificarlas y así plantear una solución pertinente y acertada ante la problemática planteada.

Se establecieron once preguntas, las cuales fueron aplicadas a nuestros clientes del almacén La Casa del Colchón y tres preguntas adicionales aplicadas a los trabajadores del almacén.

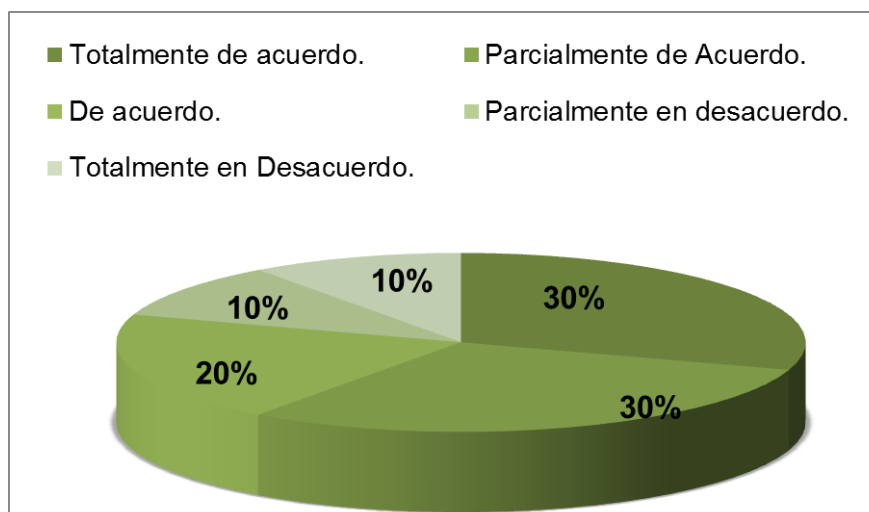
## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA.

1. ¿Considera usted que la inexistencia de políticas y procedimientos de control interno del almacén de artículos para el hogar La Casa Del Colchón afecta sus niveles de rentabilidad?

**Cuadro 2.** Inexistencia de políticas y procedimientos de control interno del almacén

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	3	30%
Parcialmente de Acuerdo.	3	30%
De acuerdo.	2	20%
Parcialmente en desacuerdo.	1	10%
Totalmente en Desacuerdo.	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 2.** Inexistencia de políticas y procedimientos de control interno del almacén

**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el gráfico nuestros encuestados mencionaron que el 36% están totalmente de acuerdo que la inexistencia de políticas y procedimientos de control interno está afectando los niveles de rentabilidad, un 30% parcialmente de acuerdo por lo que existen dudas en las gestiones financieras, un 20% de acuerdo, 10% parcialmente de acuerdo por lo que estas gestiones tienen otras soluciones y por último un 10% totalmente en desacuerdo.

## 2. ¿Conoce usted los niveles de rentabilidad que genera el negocio?

Cuadro 3. Niveles de rentabilidad que genera el negocio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
CONOCE TOTALMENTE	3	30%
CONOCE MEDIANAMENTE	6	60%
DESCONOCE	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida del proceso de encuesta  
Elaborado por: Erika Carrera y Mayra Ordoñez

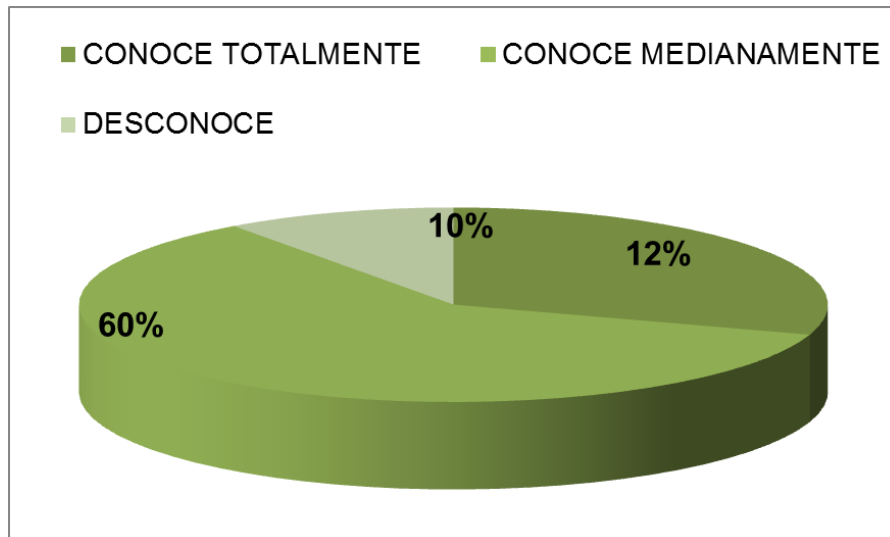


Figura 3. Niveles de rentabilidad que genera el negocio

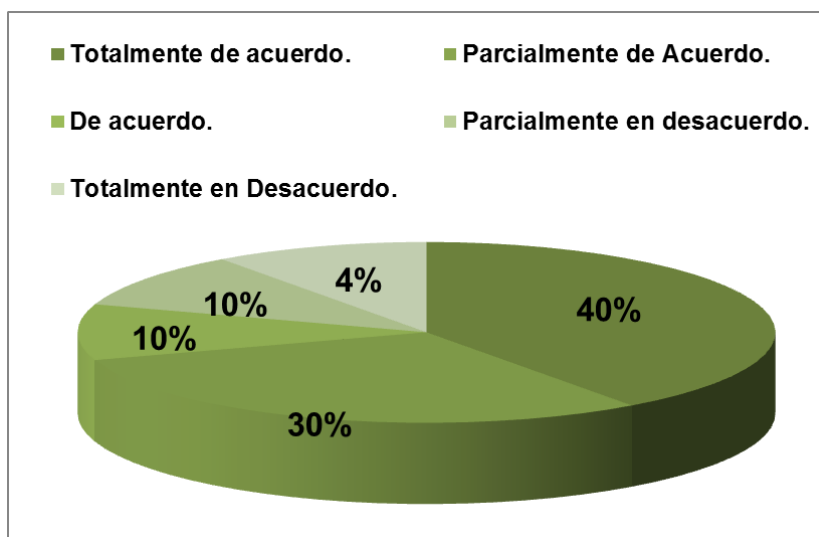
**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el gráfico nuestros encuestados mencionaron que el 67% conocen medianamente los niveles de rentabilidad que está generando el almacén, 21% desconocen totalmente la situación actual del negocio y un 12% lo conoce totalmente por lo que tienen cercanía con el dueño del negocio.

**3. ¿Cree usted que se ve afectado el tiempo que asigna el propietario a capacitación por el crecimiento acelerado del negocio?**

**Cuadro 4.** Se ve afectado el tiempo que asigna el propietario a capacitación por el crecimiento del negocio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	4	40%
Parcialmente de Acuerdo.	3	30%
De acuerdo.	1	10%
Parcialmente en desacuerdo.	1	10%
Totalmente en Desacuerdo.	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 4.** Se ve afectado el tiempo que asigna el propietario a capacitación por el crecimiento del negocio.

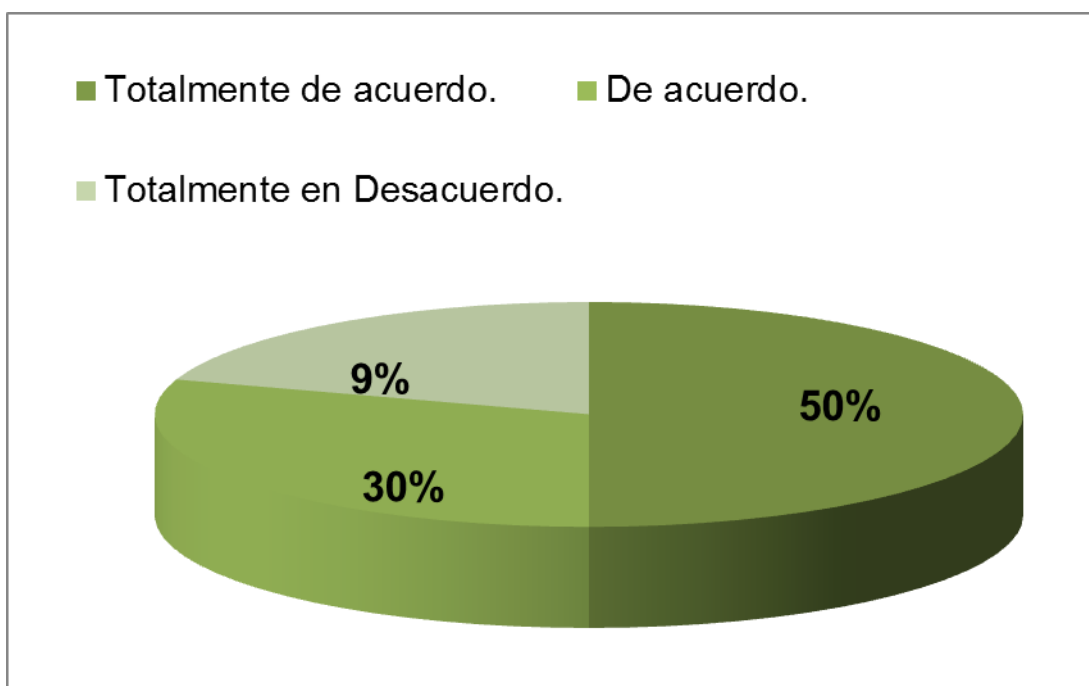
**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el gráfico nuestros encuestados mencionaron que el 36% están totalmente de acuerdo que el tiempo que asigna el propietario sobre capacitaciones se está viendo afectado por el crecimiento acelerado del negocio, 30% parcialmente de acuerdo sobre el tiempo que asigna para las capacitaciones, un 17% de acuerdo, un 10% parcialmente de acuerdo ya que el recurso es lo importante para que se realicen las capacitaciones y por último un 7% comentan estar en total en desacuerdo.

#### 4. ¿Considera usted que el propietario debe recibir capacitaciones periódicamente?

**Cuadro 5.** El propietario debe recibir capacitaciones periódicamente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	5	50%
De acuerdo.	3	30%
Totalmente en Desacuerdo.	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 5.** El propietario debe recibir capacitaciones periódicamente.

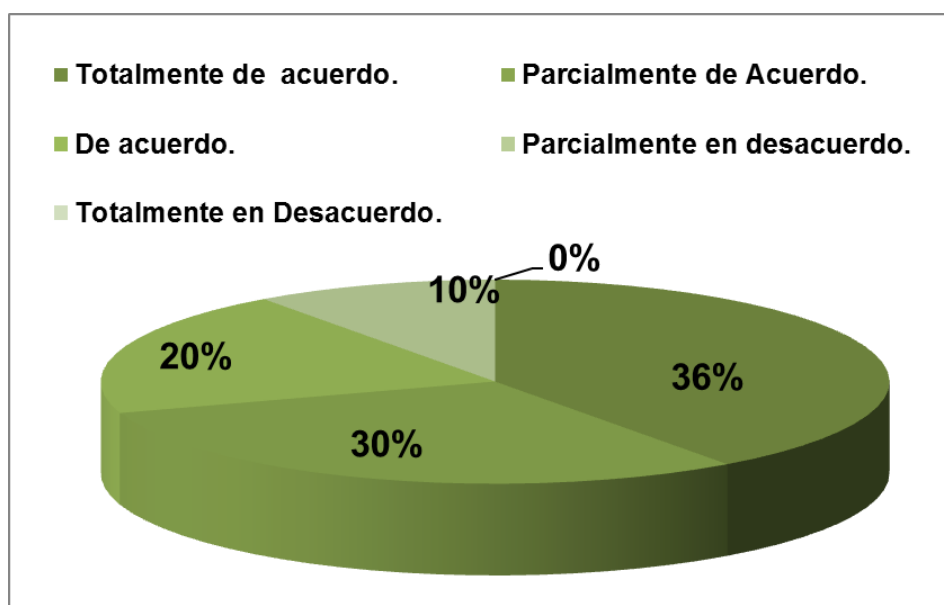
**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el gráfico que el 52% de nuestros encuestados opinan que están totalmente de acuerdo que el propietario debe recibir capacitaciones periódicamente, un 39% comentaron estar de acuerdo con que las capacitaciones las reciban cuando sea necesario, por último un 9% que mencionan estar totalmente en desacuerdo con el periodo de capacitación.

**5. ¿Cómo considera usted la falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia del descuido del propietario?**

**Cuadro 6.** La falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia del descuido del propietario.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	4	40%
Parcialmente de Acuerdo.	3	30%
De acuerdo.	2	20%
Parcialmente en desacuerdo.	1	10%
Totalmente en Desacuerdo.	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 6.** La falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia del descuido del propietario.

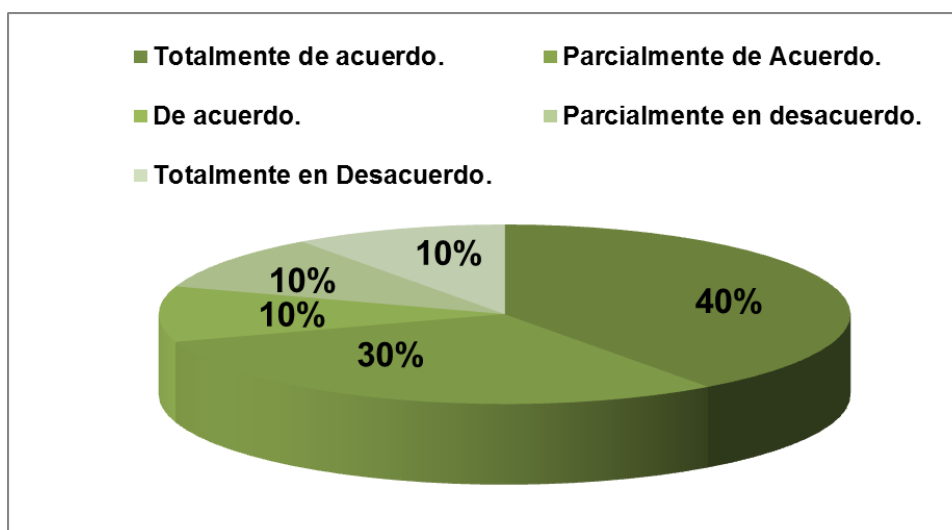
**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el grafico el 36% de nuestros encuestados mencionaron estar totalmente de acuerdo ya que la falta de una visión estratégica es consecuencia del descuido del propietario del almacén, un 30% comentan que están parcialmente de acuerdo que el descuido se deba a la falta de estrategias, por ultimo un 17% están de acuerdo que al propietario se ha descuidado en no aplicar estrategias que beneficien al negocio.

**6. ¿Considera usted la falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia de la ausencia asesoría?**

**Cuadro 7.** La falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia de la ausencia asesoría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	4	40%
Parcialmente de Acuerdo.	3	30%
De acuerdo.	1	10%
Parcialmente en desacuerdo.	1	10%
Totalmente en Desacuerdo.	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 7.** La falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia de la ausencia asesoría.

**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el grafico que el 36% de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo que la visión del negocio es consecuencia de la ausencia de asesoría, un 30% mencionaron que parcialmente de acuerdo que el descuido del propietario es consecuencia de la no aplicación de asesorías, un 17% comentaron estar de acuerdo, un 10% parcialmente en desacuerdo y por ultimo un 7% en total desacuerdo.

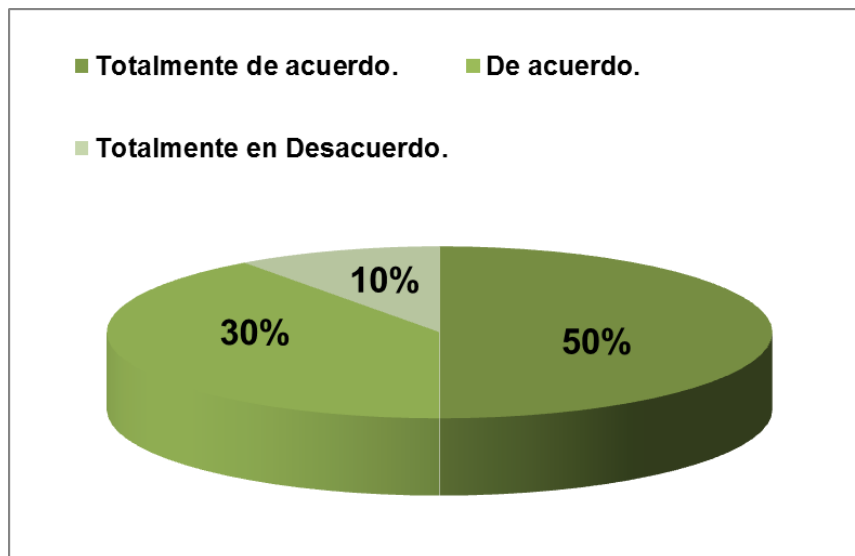


**7. ¿Considera usted que la ausencia en la tendencia del negocio no nos permite mantenernos actualizados?**

**Cuadro 8.** La ausencia en la tendencia del negocio no nos permite mantenernos actualizados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	5	50%
De acuerdo.	4	40%
Totalmente en Desacuerdo.	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 8.** La ausencia en la tendencia del negocio no nos permite mantenernos actualizados.

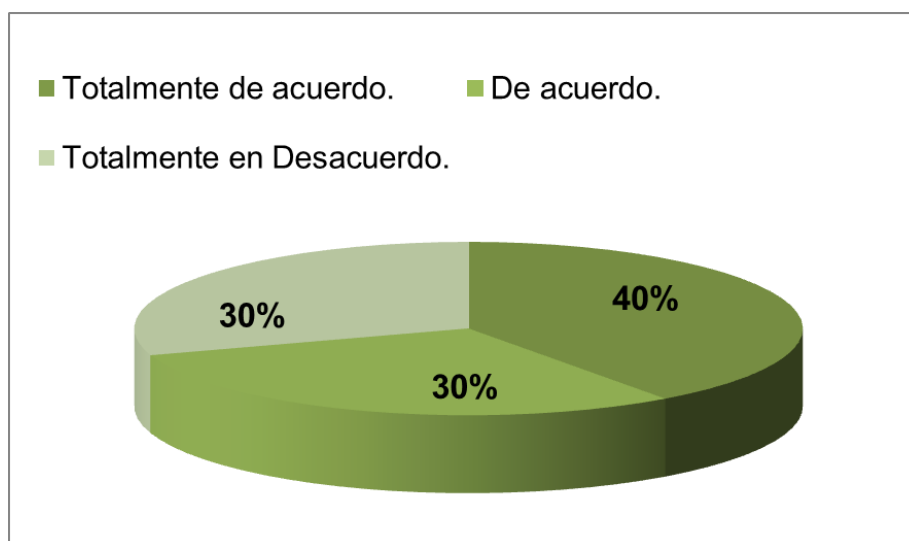
**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el grafico que el 49% de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo que la ausencia en la tendencia del negocio no permite mantenernos actualizados en la aplicación de gestiones administrativos, un 38% comentaron estar de acuerdo, y por ultimo un 12% están en total en desacuerdo que la ausencia de tendencias por parte del propietario no permite que se actualice el negocio.

**8. ¿Cree usted que el propietario conoce sobre la incidencia de la capacitación y formación en el desempeño de los empleados?**

**Cuadro 9.** El propietario conoce sobre la incidencia de la capacitación y formación en el desempeño de los empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	4	40%
De acuerdo.	3	30%
Totalmente en Desacuerdo.	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 9.** El propietario conoce sobre la incidencia de la capacitación y formación en el desempeño de los empleados.

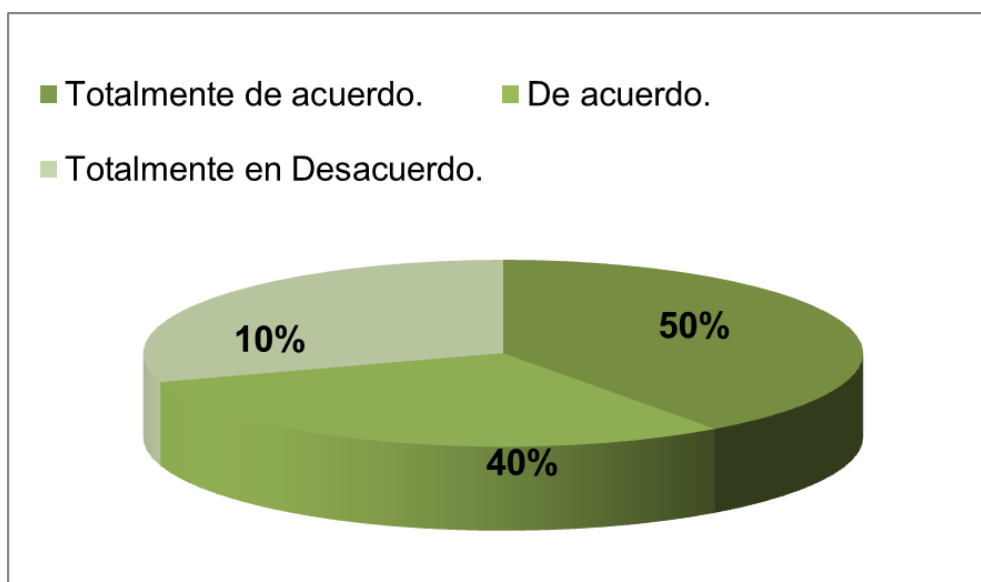
**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el grafico que el 49% de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo que el propietario conoce sobre la incidencia de la capacitación y formación en el desempeño de los empleados, un 38% de acuerdo que el propietario debe conocer de la capacitación y por ultimo un 12% están totalmente en desacuerdo.

**9. ¿Considera emergente que se implemente un plan de capacitación que ayude a la formación de los empleados?**

**Cuadro 10.** Implementación de un plan de capacitación para la formación de los empleados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	5	50%
De acuerdo.	4	40%
Totalmente en Desacuerdo.	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 10.** La ausencia en la tendencia del negocio no nos permite mantenernos actualizados.

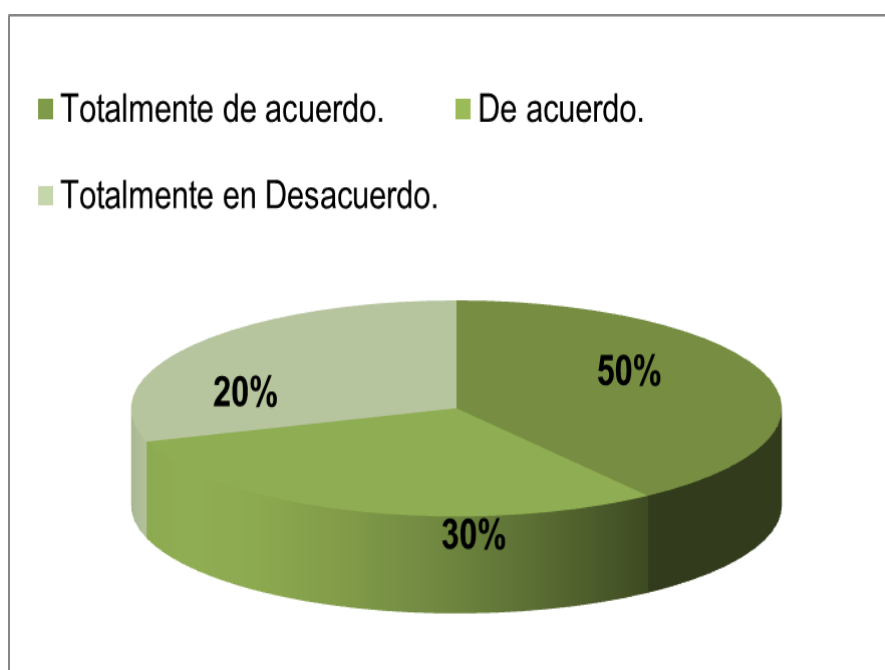
**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el grafico que el 49% de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo que se considere emergente que se implemente un plan de capacitación que ayude con la formación de los empleados, un 38% están de acuerdo con que se de capacitación a los empleados y por ultimo un12% que están totalmente en desacuerdo.

**10. ¿Cree usted que el propietario se ha descuidado del manejo de los controles internos del negocio?**

**Cuadro 11.** El propietario se ha descuidado del manejo de los controles internos del negocio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	5	50%
De acuerdo.	3	30%
Totalmente en Desacuerdo.	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Información obtenida del proceso de encuesta  
**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 11.** El propietario se ha descuidado del manejo de los controles internos del negocio.

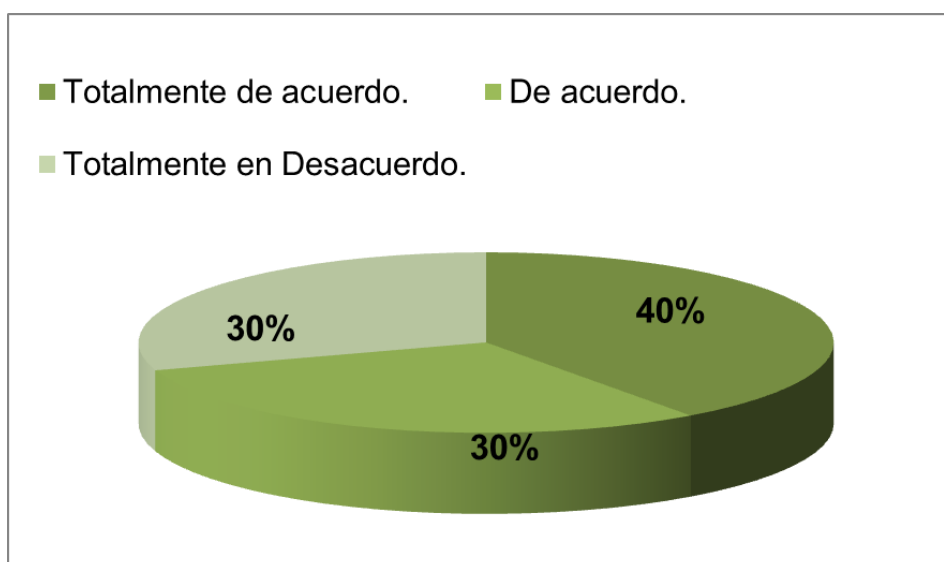
**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el grafico que el 49% de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo que el propietario del almacén se ha descuidado con el manejo de controles internos, un 38% comentan que están de acuerdo y por ultimo un 12% mencionan estar totalmente en desacuerdo ya que el propietario maneja controles internos de acuerdo a los manejos de las políticas.

**11. ¿Cree usted que el propietario del negocio conoce las herramientas administrativas y financieras que le permitan mejorar la gestión del negocio?**

**Cuadro 12.** El propietario del negocio conoce las herramientas administrativas y financieras que le permitan mejorar la gestión del negocio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Totalmente de acuerdo.	4	40%
De acuerdo.	3	30%
Totalmente en Desacuerdo.	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Información obtenida del proceso de encuesta  
 Elaborado por: Erika Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 12.** El propietario del negocio conoce las herramientas administrativas y financieras que le permitan mejorar la gestión del negocio.

**Análisis e interpretación.-** Podemos observar en el grafico que el 49% de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo que el propietario del negocio conoce bien las herramientas administrativas que le van a permitir mejorar las gestiones del negocio, un 38% comentaron estar de acuerdo y por ultimo un 12% mencionaron un totalmente en desacuerdo ya que mencionan que al propietario del negocio no conoce estas herramientas administrativas.

## **MODELO DE ENTREVISTA**

### **1. Como le afecta el control interno de su almacén por la falta de políticas y procedimientos.**

Afecta por el deterioro de la mercadería y por ende a los intereses financieros del almacén.

### **2. Usted considera que se siente afectado por el crecimiento apresurado de su almacén.**

Si por que no se están ejecutando debidamente los procesos de compra y venta, además de ello influye también la poca eficiencia por la cual el personal ejecuta cada una de las actividades relacionadas al negocio.

### **3. Como son los niveles de rentabilidad de su almacén.**

Son estables a pesar de las dificultades que se ha podido cumplir con las obligaciones que tiene el almacén con sus acreedores y todo lo que tiene que verán el entorno empresarial.

### **4. Imparte capacitaciones a sus empleados.**

No se ha aplicado capacitación a los empleados del almacén.

### **5. Su visión estratégica está acorde a los lineamientos del negocio.**

No, aún faltan muchas cosas que realizar para lograr una estabilidad financiera del almacén.

### **6. Usted considera que las asesorías son esenciales para mejorar los niveles de rentabilidad.**

Considero que sería bueno y ayuda a potencializar gestiones internas y externas del almacén.

**7. Cree usted que se debe de implementar un plan de capacitación a sus empleados y porque.**

Si considero que se debería capacitar al personal, puesto que con esta manera el talento humano podrá agilizar los procesos de acuerdo al cargo que ocupa en el almacén.

**8. Se ha descuidado de los manejos de los controles internos de su negocio.**

Se trata de realizar controles de una forma efectiva sin embargo se sigue teniendo inconvenientes por errores dentro de los procesos compra, venta e inventario.

**9. Debería conocer herramientas administrativas y financieras.**

Por supuesto puesto que de otra manera el negocio no se mantendría hasta ahora.

**10. Aplicaría nuevas técnicas para mejorar económicamente.**

Claro que si mientras sea en pro del desarrollo del negocio si se lo haría.

### 4.3 RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos del proceso de encuesta a los clientes del almacén La casa del Colchón mencionamos que existen una deficiente gestión administrativa y financiera, debido al débil control interno que aplican, esto ha ocasionado que los procesos se ejecuten con dificultad, lo cual ha generado retrasos en la entrega de los pedidos.

De los 10 encuestados, 3 mencionan que están totalmente de acuerdo que la inexistencia de políticas y procedimientos de control interno está afectando los niveles de rentabilidad, 3 mencionan estar parcialmente, 2 de ellos están de acuerdo, 1 parcialmente de acuerdo por lo que estas gestiones tienen otras soluciones y por ultimo un 1 totalmente en desacuerdo.

De los niveles de rentabilidad que genera el negocio comentaron que de los 10 encuestados, 6 la conocen medianamente, 3 los desconoce y 1 de ellos lo conoce totalmente. De esto podemos apreciar que de los 10 encuestados, 4 están totalmente de acuerdo que el tiempo que asigna el propietario sobre capacitaciones se está viendo afectado por el crecimiento acelerado del negocio, 3 parcialmente de acuerdo sobre el tiempo que asigna para las capacitaciones, un 1 de acuerdo, un 1 parcialmente de acuerdo ya que el recurso es lo importante para que se realicen las capacitaciones y por ultimo un 1 comentan estar en total en desacuerdo.

Mencionamos que el propietario debe de recibir capacitaciones periódicamente por lo que de los 10 encuestados, 5 de ellos están totalmente de acuerdo, un 3 comentaron estar de acuerdo con que las capacitaciones las reciban cuando sea necesario, por ultimo un 2 que mencionan estar totalmente en desacuerdo con el periodo de capacitación.

Por lo que la falta de una visión estratégica del negocio es consecuencia del descuido del propietario, de los 10 encuestados, 4 mencionaron estar totalmente de acuerdo ya que le hace falta de una visión estratégica, un 3 comentan que están parcialmente de acuerdo que el descuido se deba a la falta de estrategias, por ultimo un 65 están de acuerdo que al propietario se ha descuidado en no aplicar estrategias que beneficien al negocio.



La visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia de la ausencia asesoría, de los 10 encuestados, el 4 de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo que la visión del negocio es consecuencia de la ausencia de asesoría, un 3 mencionaron que parcialmente de acuerdo que el descuido del propietario es consecuencia de la no aplicación de de asesorías, un 1 comentaron estar de acuerdo, un 1 parcialmente en desacuerdo y por ultimo un 1 en total desacuerdo.

También mencionaron que el 10 de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo que la ausencia en la tendencia del negocio no permite mantenernos actualizados en la aplicación de gestiones administrativos, un 5 comentaron estar de acuerdo, y por ultimo un 1 están en total en desacuerdo que la ausencia de tendencias por parte del propietario no permite que se actualice el negocio. De los 10 encuestados, 4 comentaron que están totalmente de acuerdo que el propietario conoce sobre la incidencia de la capacitación y formación en el desempeño de los empleados, un 3 de acuerdo que el propietario debe conocer de la capacitación y por ultimo un 3 están totalmente en desacuerdo.

Consideramos emergentes que se implemente un plan de capacitación ya que ayudad a la formación a los empleados, de los 10 encuestados, 5 de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo, un 4 están de acuerdo con que se de capacitación a los empleados y por ultimo un 1 que están totalmente en desacuerdo.

Mencionamos que el propietario se ha descuidado del manejo del control internos del almacén, de los 10, 50% de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo, un 40% comentan que están de acuerdo y por ultimo un 10% mencionan estar totalmente en desacuerdo ya que el propietario maneja controles internos de acuerdo a los manejos de las políticas.

Por último el propietario del negocio conoce las herramientas administrativas y financieras que le permitan mejorar la gestión del negocio, de los 10 encuestados, 5

de nuestros encuestados comentaron que están totalmente de acuerdo, un 4 comentaron estar de acuerdo y por ultimo un 1 mencionaron un totalmente en desacuerdo ya que mencionan que al propietario del negocio no conoce estas herramientas administrativas.

En la entrevista realizada podemos mencionar que si está afectando el control interno ya que el deterioro de la mercadería por la falta de políticas y procedimientos.

Vemos que se siente afectado por el crecimiento apresurado por lo que no se están ejecutando debidamente los procesos de compra y venta, además de ello influye también la poca eficiencia por la cual el personal ejecuta cada una de las actividades relacionadas al negocio. Son estables los niveles de rentabilidad de su almacén, no se ha aplicado capacitación a los empleados del almacén, aún faltan muchas cosas que realizar para lograr una estabilidad financiera del almacén.

Considero que serían bueno las asesorías que ayudan a potencializar gestiones internas y externas del almacén, consideramos que se debería capacitar al personal, puesto que con esta manera el talento humano podrá agilizar los procesos de acuerdo al cargo que ocupa en el almacén. Ya que se debería conocer herramientas administrativas y financieras, y se debería aplicar técnicas para mejorar económicamente en todos los aspectos.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Cuadro 13. Verificación de la hipótesis

VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	
HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
<p>La ausencia de políticas y procedimientos de control interno en el almacén de artículos para el hogar La Casa del Colchón incide en sus niveles de rentabilidad del negocio.</p>	<p>En la pregunta # 1 de la encuesta planteada a los clientes indicaron el 36% que la inexistencia de políticas y procedimientos de control interno está afectando los niveles de rentabilidad, en la Pregunta # 2 mencionan el 67% que conocen medianamente los niveles de rentabilidad que se genera en el almacén, en la entrevista mencionamos que si está afectando el control interno por el deterioro de la mercadería.</p>
HIPÓTESIS ESPECIFICAS	VERIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento apresurado del negocio no permite distribuir el tiempo del propietario para que éste se capacite periódicamente</li> </ul>	<p>En la pregunta # 3 el 36% están totalmente de acuerdo se ve afectado el tiempo que asigna el propietario a capacitación por el crecimiento acelerado del negocio, en la Pregunta # 4 mencionan el 52% están totalmente de acuerdo que el propietario debe recibir capacitaciones periódicamente, en la entrevista mencionamos que no se están ejecutando debidamente los procesos de compra y venta, además de ello influye también la poca eficiencia por la cual el personal ejecuta cada una de las actividades relacionadas al negocio.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El descuido por parte del propietario y la carencia de asesoría provoca la falta de visión estratégica del negocio que estimule al aprendizaje continuo a fin de mantenerse actualizado con las nuevas tendencias.</li> </ul>	<p>En la pregunta # 5 el 39% mencionan estar totalmente de acuerdo que la falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia del descuido del propietario, en la pregunta # 6 de la encuesta el 70% están totalmente de acuerdo la falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia de la ausencia asesoría, la visión estratégica está acorde a los lineamientos del negocio pero faltan cosas que realizar para lograr una estabilidad financiera.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desconocimiento del propietario sobre las ventajas de proveerles capacitación y formación a sus empleados origina la falta de un plan de capacitación.</li> </ul>	<p>En la pregunta # 7 el 49% mencionan estar totalmente de acuerdo que la ausencia en la tendencia del negocio no nos permite mantenernos actualizados, en la pregunta # 8 el 49% mencionan que el propietario conoce sobre la incidencia de la capacitación y formación en el desempeño de los empleados, en la entrevista menciona que no se aplican capacitaciones y se considera que se debería capacitar al personal, puesto que con esta manera el talento humano podrá agilizar los procesos de acuerdo al cargo que ocupa en el almacén.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desinterés del propietario y la falta de asesoramiento no permiten que éste conozca los beneficios de manejar herramientas administrativas y financieras.</li> </ul>	<p>En la pregunta # 9 el 49% mencionan estar totalmente de acuerdo que se implemente un plan de capacitación que ayude a la formación de los empleados, en la pregunta # 10 el 49% mencionan estar totalmente de acuerdo que el propietario se ha descuidado del manejo de los controles internos del negocio, en la pregunta # 11 el 49% están totalmente de acuerdo que el propietario del negocio conoce las herramientas administrativas y financieras que le permitan mejorar la gestión del negocio, y en la entrevista y se debería de conocer herramientas administrativas y financieras, y se debería de aplicar técnicas para mejorar económicamente.</p>
--	---

**Elaborado por:** Ericka Carrera y Mayra Ordoñez

En conclusión podemos observar en el cuadro 13, que las hipótesis establecidas fueron verificadas con la información obtenida del proceso de encuesta, donde se constató la inexistencia de políticas y procedimientos de control interno, generando el deterioro de los productos, situación que está afectando los niveles de rentabilidad de Almacén La casa del Colchón. No cuentan con una visión estratégica para el negocio, esto se da por la ausencia de asesoría que ayuden a mejorar la estabilidad financiera de esta organización. El propietario del negocio no está actualizado acerca de capacitaciones y no conoce el desempeño de los empleados, por lo tanto, se presentan deficiencias en los procesos administrativos y operativos. Por ello se considera necesario implementar un plan de capacitación que ayude a potencializar los conocimientos del talento humano y así incrementar los rendimientos financieros del negocio, aplicando herramientas administrativas y financieras que permitan mantener una sostenibilidad permanente.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

“Proyecto de Factibilidad de Reestructuración Administrativa del Almacén de Artículos para el Hogar La Casa del Colchón del cantón Milagro, año 2014”

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

De acuerdo al trabajo de campo se pudo verificar que el Almacén de artículos para el hogar La Casa del Colchón no cuenta con políticas en la gestión administrativa y operativa. Por lo que es urgente el análisis técnico para potencializar las gestiones internas y externas, las cuales son las pautas para que se cumpla con los objetivos propuestos.

El almacén de artículos para el hogar La Casa Del Colchón, es un ejemplo claro de que existe un ineficiente análisis de los procesos de ventas a crédito y creando problemas financieros, que impide la recuperación de cartera e estabilidad financiera para la empresa.

En lo concerniente a los procedimientos de control Interno que permitan un efectivo manejo de los inventarios y prevenir las posibles falencias o errores que se estén cometiendo, a la vez que será de gran utilidad en la toma de decisiones gerenciales, porque se podrá contar con inventarios reales y confiables, además permitirá aplicar políticas de comercialización y procedimientos para el manejo de los inventarios de la mercadería con la finalidad de mantener un control adecuado de los mismos.

### 5.3 FUNDAMENTACION.

#### **Etapas de una reestructuración<sup>25</sup>**

Contar con una estrategia y su correspondiente plan (con varios escenarios) y balancear entre la estrategia a corto y largo plazo. La estrategia empresarial unida a su correspondiente plan debe definir el camino, objetivos, tácticas, recursos y plazos para superar perfectamente la crisis.

- Recopilar los fallos de la estructura que se tiene actualmente.
- Tomar medidas con respecto a lo que se quiere conseguir y lo que se tiene.
- Estudiar y analizar a fondo la situación de la empresa.
- Analizar toda la estructura que se quiere llevar a cabo.
- Obtener las autorizaciones necesarias.
- Anunciar la reestructuración.
- Revisar las funciones de cada persona en la reestructuración para que no falle nada.
- Establecer unos manuales o unas normas a seguir mientras se realiza la reestructuración.
- Comenzar la reestructuración.
- Controlar de cerca los progresos que se van realizando y actuar en los fallos o complicaciones que pueda haber.
- Concluir la reestructuración con una evaluación del proceso donde se recojan los errores y las consecuencias que pueden darse.

#### **El Manual de Funciones y Procedimientos**

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

---

<sup>25</sup>BRIONES, Jomaira, CELI, Briones: "REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HOMELINE CÍA. LTDA" pp. 98-106

De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

El manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de Personal.
- Reglamento laboral.

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos los documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores.

Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la Compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

### **Estructura Organizacional**

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades por medio de las cuales se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo que hemos desarrollado abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

El secreto del éxito en cualquier campo está en la organización y lucha constante para conseguir el objetivo deseado.

### **Estructura Lineal**

Es aquella en la que predomina la autoridad directa o lineal. Esto significa que en una empresa que trabaja bajo los principios de unidad de mando o jerarquía, es decir, cada persona tiene un único superior de que depende para todos los aspectos, normalmente es una organización muy centralizada, muy normalizada y con mucha supervisión directa.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General**

Reestructurar la Gestión Administrativa a través de herramientas administrativas y operativas que contribuyan al desarrollo empresarial de este Almacén.

### **5.4.2 Objetivos Específicos.**

- Diseñar un plan de capacitación para el talento humano que permita disminuir la cartera y captar más clientes.
- Desarrollar un Manual de función para los diferentes cargos de la empresa.
- Generar políticas para vendedores recaudadores así como sanciones.
- Elaborar un plan publicitario, a través de medios estratégicos que permitan un mayor reconocimiento en este mercado competitivo del cantón Milagro y los sectores aledaños.



## 5.5 UBICACIÓN

El negocio se encuentra ubicado en la Av. García Moreno y 12 de Febrero, del cual analizamos que la ubicación del negocio se encuentra en la arteria principal de cantón Milagro por lo que actividad comercial es de un alto crecimiento mercantil, y nos beneficia para poder elevar nuestras ventas diarias. El negocio posee una infraestructura propia.

**País:** Ecuador

**Región:** Costa

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Sector:** Esta ubicado al norte de Milagro.



**Figura 13.** Mapa de ubicación.

## 5.6 FACTIBILIDAD

### **Factibilidad administrativa.**

El desarrollo de este trabajo ha sido posible por la facilidad de información que la administración del Almacén de artículos para el Hogar La Casa del Colchón del

cantón Milagro ha prestado, para conocer un poco más de la filosofía corporativa de esta institución se presenta su misión, visión y valores, así como su organigrama estructural., donde podrá visualizar la jerarquía de la institución como se encuentra estructurada esta organización.

### **Factibilidad Legal.**

Para la ejecución de esta propuesta no existe ley, norma o reglamento que impida la realización de este proyecto, motivo por el cual el trabajo será entregado al comercial para su implementación inmediata, puesto que esto representa un cambio provechoso para esta entidad.

### **Factibilidad Presupuestaria.**

Se determinaran los gastos incurridos en esta propuesta, a fin de demostrar el costo que se da con la realización de este trabajo, donde se detallan los materiales, suministros, transporte, viáticos, gastos operacionales; es decir la determinación de los gastos incurridos en este proyecto, a fin de demostrar el costo en el que se incurre con la ejecución de este tipo de trabajos que empiezan con una investigación y culminan con una propuesta de solución.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La descripción de la propuesta planteada se enfoca en la Reestructuración administrativa del Almacén de artículos para el Hogar La Casa del Colchón del cantón Milagro. Cabe mencionar que este trabajo propuesto contribuirá al desarrollo de este negocio de los cuales brindara un mejor servicio a la comunidad.

A continuación se detallaran cada uno de los pasos para la Reestructuración administrativa del almacén de artículos para el hogar La Casa de Colchón del cantón Milagro, año 2014.

### **5.7.1 Actividades.**

El desarrollo de este trabajo permitió que esta empresa cuente con una filosofía corporativa de la empresa como es la misión visión, valores, organigramas, este último especificará la jerarquía del talento humano.

Con el fin de conocer de qué manera se maneja cada personal dentro de la empresa se elaboró los respectivos manuales de funciones y procedimientos, con el fin de optimizar las gestiones internas.

Para lograr el cumplimiento de los procesos establecidos se ha efectuado políticas, las cuales le permitirán a la empresa alcancen los objetivos propuestos,

Cabe mencionar que también se realizó sanciones en el caso de incumplimiento de las tareas o responsabilidades del personal, con el fin de comprometer al talento humano con las metas de la empresa.

Se ha considerado necesario elaborar un plan de capacitación, puesto que hay que adiestrar al personal sobre el nuevo funcionamiento de las actividades del Almacén, entre las cuales está la manipulación del sistema informático que se propone implementar acciones que se las detallaran en cuadros con su respectivo costo y tiempo de ejecución.

En lo concerniente al análisis de mercado se ha considerado aplicar las cinco fuerzas de Michael Porter, donde se especifica la competencia de la empresa, para así establecer estrategias competitivas.

**Nombre de la empresa:**

# **LA CASA DEL COLCHON**

## **MISIÓN.**

Ofrecer productos de calidad mediante un servicio diferenciado y flexibilidad en los créditos para promover la adquisición de nuestros productos por parte de los clientes.

## **VISIÓN.**

Ser una empresa líder en la comercialización de los productos que se ofertan, alcanzando el desarrollo del talento humano a través de la capacitación, logrando la excelencia corporativa y prestigio que nos diferencia de la competencia.

## **VALORES CORPORATIVOS.**

**Responsabilidad.-** satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y ofertando productos de calidad

**Lealtad:** La “lealtad” hace referencia la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra empresa, en consecuencia, debemos:

1. Manifestar fidelidad y congruencia con la misión, filosofía y valores de la empresa en nuestro desempeño cotidiano e invertir hasta el tope de nuestra capacidad, talento y esfuerzo en el logro de los objetivos estratégicos de la misma, a través de las funciones, proyectos y tareas de nuestros particulares puestos de trabajo.
2. Demostrar hacia el interior y exterior de nuestro trabajo un sano y franco sentimiento de identificación, orgullo y defensa del nombre, prestigio e intereses de nuestra empresa, como muestra de fidelidad y sentido de pertenencia laboral y profesional.
3. Guardar escrupulosamente la confidencialidad en todo aquello que no es conferido para la realización de nuestro trabajo, no divulgando a terceras personas los secretos industriales, operativos y comerciales del Almacén de Artículos para el Hogar La Casa del Colchón.

**Excelencia en el logro de objetivos:** La “excelencia en el logro de objetivos” es un valor determinante que nos demanda calidad, esfuerzo, empeño y coraje para lograr resultados exitosos en nuestro trabajo y por consiguiente, en la consecución de los objetivos que del Almacén de Artículos para el Hogar La Casa del Colchón se ha trazado.

Con base en este valor debemos.

1. Buscar la excelencia en el trabajo diario, alcanzando los niveles de calidad requerido por nuestros clientes, ofreciendo una atención esmerada que pueda distinguirnos como empresa, trabajando en todo momento con sentido de misión y sumando esfuerzos para alcanzar los objetivos que ha definido del Almacén de Artículos para el Hogar La Casa del Colchón.

2. Entregar el trabajo con oportunidad y sin errores, optimizando nuestros tiempos de entrega e imprimiendo nuestro mejor esfuerzo para obtener resultados de calidad.

3. Lograr reconocimiento de las personas y/o empresas a las que brindamos un servicio, por haber entregado un servicio de calidad.

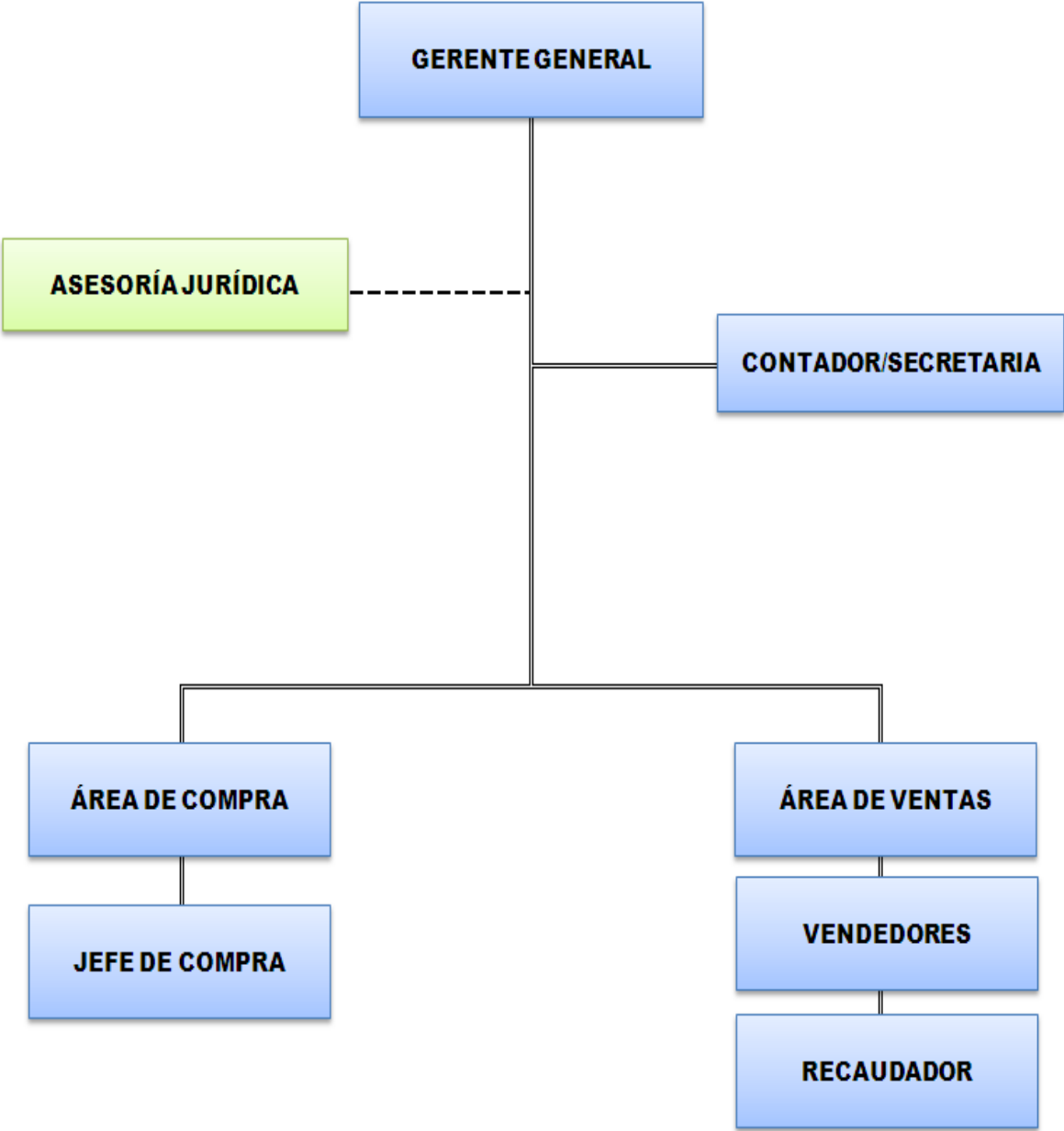
**Honestidad.-** siempre ofertar productos en perfectas condiciones y en caso de errores asumirlos.

**Actitud de servicio.-** El servicio de calidad es lo primero.

**Calidad.-**Analizar estudios en todas las áreas competentes tanto a nivel interno como externo.

**Superación.-**Promover el crecimiento integral del negocio y sus miembros tanto propietarios como colaboradores.

**Estructura Organizacional:**



**Figura 14.** Estructura Organizacional

**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez

**Cuadro 14.** Manual de funciones del gerente general

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Gerente general
<b>SALARIO :</b> \$ 450.00
<b>PERFIL.</b>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> Ingeniero comercial o carreras a fines
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO):</b> Dirigir controlar y supervisar toda y cada una de las gestiones internas del comercial, a fin de cumplir con los objetivos planteados.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dirigir, coordinar, supervisar y planificar estrategias para la eficiencia de la microempresa.</li><li>2. Socializar las estrategias con los clientes internos.</li><li>3. Revisar informes, relaciones y reportes contables periódicos de las áreas de ventas, compras, cobranza y almacenamiento.</li><li>4. Elaborar, revisar y digitar documentos contables.</li><li>5. Recaudar los ingresos.</li><li>6. Revisar los libros contables que se encuentren al día.</li><li>7. Cuidar, controlar y suministrar archivos y documentos.</li><li>8. Elaborar un informe anual para identificar los logros alcanzados.</li><li>9. Asegurar la calidad en los servicios en los procesos.</li><li>10. Negociar con proveedores las compras y los respectivos descuentos.</li><li>11. Negociar con el cliente temas relacionados a créditos de artículos de mayor valor económico.</li><li>12. Manejo de inventarios.</li><li>13. Monitorea a los trabajadores de ventas, compras, cobranza.</li><li>14. Arqueo de las cobranzas.</li><li>15. Autorizar préstamos al empleado.</li></ol>

**Cuadro 15.** Manual de funciones jefe de compras.

<b>MANUAL DE FUNCIONES.</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Jefe de compras
<b>SALARIO :</b> \$ 318.00
<b>PERFIL.</b>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> Ingeniero comercial o carreras a fines
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 AÑOS
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTO):</b> Realiza las cotizaciones pertinentes, para lograr una compra exitosa.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realiza inventarios de la mercadería.</li><li>2. Compra mercaderías.</li><li>3. Despacha.</li><li>4. Recibe mercaderías.</li><li>5. Registra ventas.</li><li>6. Revisa informes de las ventas.</li><li>7. Recibe Cobranzas</li><li>8. Revisa informes de cobranzas</li><li>9. Registra Cobranzas.</li><li>10. Control y almacenamiento de la mercadería.</li><li>11. Elabora un informe general a la gerencia de la mercadería en stock y los ingresos y egresos de la mercadería.</li></ol>



**Cuadro 16.** Manual de funciones del vendedor

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> VENDEDOR
<b>SALARIO :</b> \$ 318.00
<b>PERFIL.</b> <b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> INGENIERO EN MARKETING, MÍNIMO BACHILLER
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 AÑOS
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA:</b> Ofrecer un trato amable al cliente y cumplir con las metas de ventas.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar y zonificar donde introducirá la mercadería.</li><li>2. Revisar el estado de la mercadería que recibe de la bodega.</li><li>3. Elaborar un listado de precios con la mercadería que recibe.</li><li>4. Verificar el crédito en el momento de realizar la venta.</li><li>5. Tomar decisiones inmediatas al detectar posibles clientes morosos.</li><li>6. Solicitar la autorización para vender artículos de mayor precio.</li><li>7. Llenar el formulario o contrato de ventas a crédito y contado.</li><li>8. Revisar y entregar la mercadería en buen estado al cliente.</li><li>9. Entregar los formularios y contratos de venta al Jefe de compras.</li><li>10. Entregar la mercadería no vendida en el día al Jefe de Compras.</li></ol>

**Cuadro 17.** Manual de funciones del recaudador

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Recaudador
<b>SALARIO:</b> \$ 318.00
<b>PERFIL.</b>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b> Mínimo bachiller
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 AÑOS
<b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA:</b> Tiene la responsabilidad de recaudar el efectivo de los créditos otorgados.
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificar y zonifica ruta de cobro.</li><li>2. Recibir las tarjetas de cobro de acuerdo a la ruta</li><li>3. Planificar y visitar de manera especial las carteras vencidas.</li><li>4. Cobrar las tarjetas por mercadería vendida.</li><li>5. Registrar los cobros y elaborar informes de la situación.</li><li>6. Entregar el dinero recaudado y cuadrar con lo que consta en los registros.</li><li>7. Supervisar las ventas.</li><li>8. Negar ventas si fuera necesario por posibles clientes dudosos</li><li>9. Solicitar la autorización para realizar ventas de artículos de mayor precio.</li></ol>

# ANÁLISIS FODA.

Con el propósito de analizar los factores internos y externos del Almacén de Artículos para el Hogar La Casa del Colchón se efectuó el análisis FODA, herramienta que permite diagnosticar y relacionar: Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas.

Proporciona excelente información para la toma de decisiones, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

**Cuadro 18.** Análisis FODA

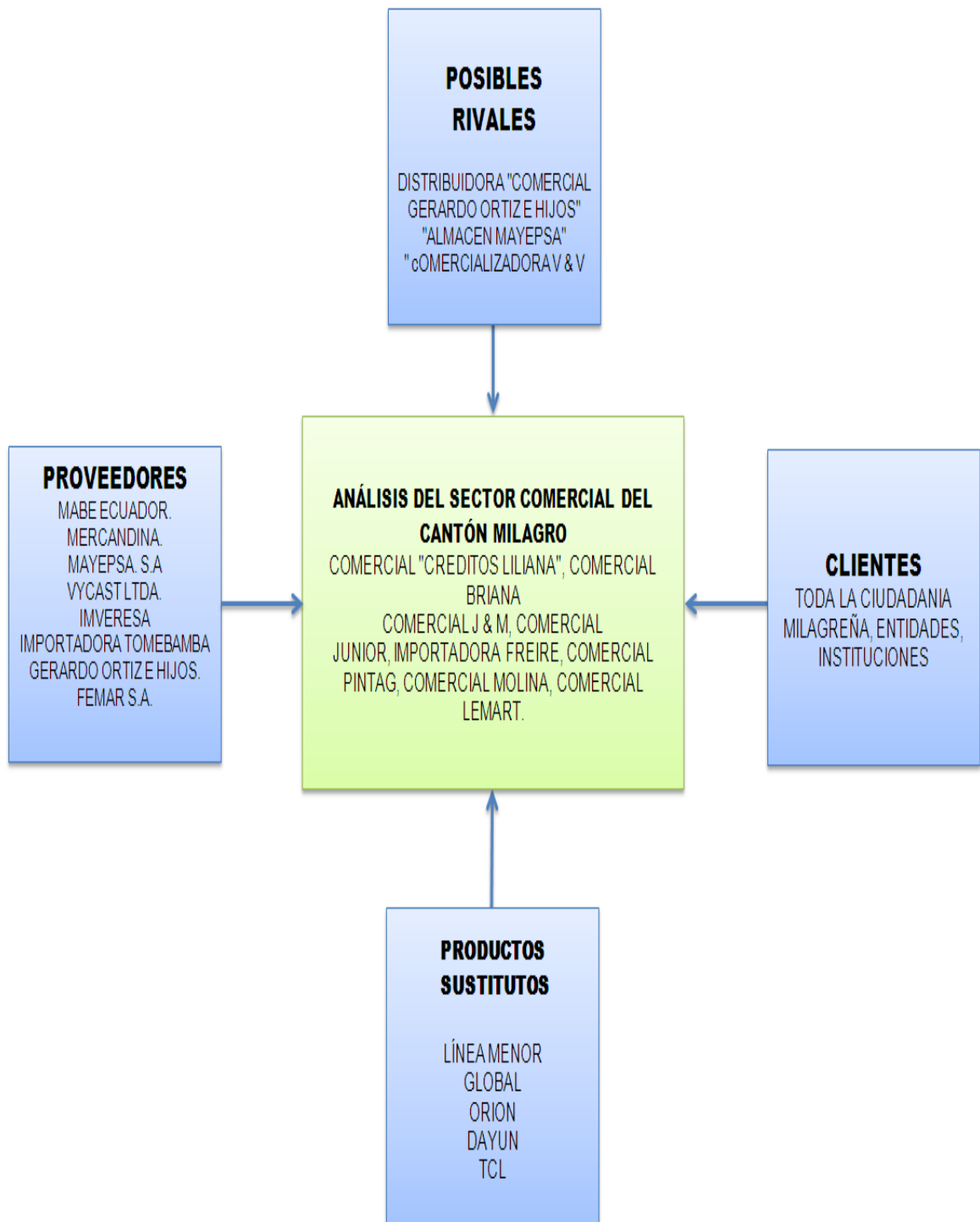
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Variedad y garantía de los Artículos.</li> <li>• Se cuenta con infraestructura propia.</li> <li>• Poder de negociación con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de proveedores.</li> <li>• Capacidad de satisfacer las necesidades con artículos de innovación tecnológica.</li> <li>• Captación de mercado en sectores rurales.</li> <li>• Alianzas con socios estratégicos.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controles internos y normas de calidad.</li> <li>• Carencia de planes de compra y de ventas.</li> <li>• Falta de Procesos Administrativos.</li> <li>• Personal no capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores con experiencia en el mercado.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Riesgos por alta delincuencia.</li> <li>• Incremento de la inflación en los precios.</li> </ul>

**Fuente:** Almacén La Casa del Colchón

**Cuadro 19.** Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

<b>ESTRATEGIAS</b> <b>FO-FA</b> <b>DO-DA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de proveedores.</li> <li>• Capacidad de satisfacer las necesidades del hogar con artículos de innovación tecnológica.</li> <li>• Captación de mercado en sectores rurales.</li> <li>• Alianzas con socios estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores con experiencia en el mercado.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Riesgos por alta delincuencia.</li> <li>• Incremento de la inflación en los precios.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Variedad y garantía de los Artículos.</li> <li>• Se cuenta con infraestructura propia.</li> <li>• Poder de negociación con proveedores.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Diseñar un plan de rutas de los sectores aledaños para comercializar los artículos para venta puerta a puerta.</li> <li>2.- Planteamiento de negociación con proveedores para garantizar la calidad y garantía a los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Elaborar una campaña publicitaria para dar a conocer nuestros productos y servicios que nos permita captar el mercado.</li> <li>2.- Implementar un control de los costos y gastos a fin de evitar elevadas cargas tributarias.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de controles internos y normas de calidad.</li> <li>• Carencia de planes de compra y de ventas.</li> <li>• Falta de Procesos Administrativos.</li> <li>• Personal no capacitado.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Implementar políticas de control interno para la Administración del negocio. Servicio y personal.</li> <li>2.-Elaborar un plan anual de capacitación para el personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Contratar los servicios de seguridad para resguardar los bienes del negocio.</li> <li>2.-Plan de ventas a crédito a fin de captar a los clientes que son rechazados por casas comerciales debido a obstáculos en los requisitos.</li> </ol>

**Elaborado por:** Ericka Carrera y Mayra Ordoñez



**Figura 15.** Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

**Elaborado por:** Erika Carrera y Mayra Ordoñez

**Cuadro 20.- Barreras de Entrada**

<b>F1 BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- POLITICAS DE GOBIERNO		X	
2.- POCA SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA	X		
3.- CREDIBILIDAD	X		
4.- TALENTO HUMANO REACIO AL CAMBIO	x	0	
	3	1	0
<b>AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

Las barreras de entrada no representan mayor dificultad al querer implementar la propuesta, así lo representa el cuadro (75%), puesto que se está proponiendo un cambio para bien del comercial, como es la reestructuración total, para disminuir los riesgos de liquidez de la organización.

**Cuadro 21. Productos sustitutos**

<b>F2 PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- PRECIOS ACCESIBLES		X	
2. - PROPENCION A CAMBIAR	X		
3.- LÍNEA DE PRODUCTOS PLASTICOS	X		
4.- ASOCIACIONES ESPECIALIZADAS		X	
	2	2	0
<b>AMENAZA DE SUSTITUCION</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>

El mercado de los productos de la línea blanca cuenta con una alta demanda, razón por la cual, es necesario que se realicen los cambios apropiados, ya que la competencia podría liderar el mercado. Por ello es importante que se realice una reestructuración del Almacén.

**Cuadro 22.** Determinantes de la rivalidad

<b>F3 DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. COMPETIDORES DE UN TAMAÑO EQUIVALENTE	X		
2. ESTRATEGIAS COMERCIALES	X		
3. CRECIMIENTO DEL MERCADO			X
4. CALIDAD/PRECIO	X		
	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>ANALISIS DE RIVALIDAD</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>

El cuadro representa un nivel bajo (75%) de presencia de la rivalidad, esto en lo relacionado a la presencia de comerciales de la misma actividad que deseen competir con productos similares, y que además propongan estrategias competitivas, razón por la cual es importante que el comercial implemente estrategias publicitarias que permitan incrementar las ventas.

**Cuadro 23.** Poder de los compradores.

<b>F4 PODER DE LOS COMPRADORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- SERVICIOS IGUALES	X		
2.- IMAGEN CORPORATIVA	X		
3.- EFICASIA EN EL SERVICIO	X		
4.- MERCADO AMPLIO		X	
	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>PODER DEL CONSUMIDOR</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

Al igual que el Almacén existe una alta competencia, por lo tanto, los clientes tienen muchas opciones para adquirir sus productos, son embargo no representa un problema para el comercial puesto que cuenta con un alto nivel de aceptación, además poseen una cartera de clientes fijas que están de acuerdo con las condiciones crediticias que tiene esta organización.

**Cuadro 24.** Negociación con los proveedores.

<b>F5 NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- PRESENCIA DE NUEVOS SERVICIOS.	X		
2.- IMPORTANCIA DEL VOLUMEN PARA EL PROVEEDOR	X		
3. IMPACTO ECONOMICO	X		
4. COMPROMISOS CON GRANDES EMPRESAS		X	
	3	1	0
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

La empresa cuenta con proveedores fijos, por lo tanto no es un problema para la empresa el que se susciten alguna de las alternativas puesta en el cuadro, razón por la cual representa un nivel bajo (75%).

**Cuadro 25.** Análisis del sector comercial.

<b>RESUMEN DEL ANALISIS DEL SECTOR COMERCIAL, NIVEL DE ATRACTIVIDAD</b>						
	<b>ACTUAL</b>			<b>FUTURO</b>		
<b>MAGNITUD DE LA EMPRESA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
BARRERAS DE ENTRADA	3	1	0		x	
PRODUCTOS SUSTITUTOS	2	3	0			x
DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	3	0	1			x
PODER DE LOS COMPRADORES	3	1	0			x
NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	3	1	0	x		
<b>EVALUACION GENERAL</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>1</b>			

La evaluación general del sector comercial en base a las cinco fuerzas de Porter, demuestra un nivel de atractividad a futuro de alto, es decir que se pueden posicionar nuevas empresas con productos similares, que se muestren competitivas y quieran desplazar al Almacén de Artículos para el hogar La Casa del colchón. Motivo por el cual la empresa debe buscar un valor agregado al producto-servicio, para mantenerse en el mercado.



El comercial no cuenta con Políticas, que con la implementación de esta propuesta se consideró necesario su elaboración.

**DE LOS PROPIETARIOS DEL ALMACÉN DE ARTICULOS PARA EL HOGAR “LA CASA DEL COLCHON”**

**POLÍTICAS GENERALES.**

- Respetarán la puntualidad la totalidad de los pagos para con sus trabajadores que hayan cumplido con su labor sin faltar a la ética y que no hayan incurrido en actos de fraude a la misma.
- Se comprometen a dar capacitación mediante seminarios a sus trabajadores.
- Repondrán el artículo que hayan vendido al cliente en el caso de comprobar que haya venido defectuoso.
- Brindarán las facilidades para la movilización tanto del supervisor de cobranzas, recaudador, vendedor.
- Diseñaran un programa de incentivos por las metas alcanzadas para el mejor colaborador.
- La empresa tendrá la potestad de descontar los porcentajes de aquellas ventas que sean detectadas como ventas ficticias.
- Tendrá la potestad de descontar aquellos valores que por negligencia o irresponsabilidad del recaudador no hayan ingresado a la caja.

**DE LOS VENEDORES DEL ALMACÉN DE ARTICULOS PARA EL HOGAR “LA CASA DEL COLCHON”**

**POLÍTICAS GENERALES**

- Deberá mantener una conducta respetuosa para con los clientes.
- Deberá tener una conducta respetuosa para los jefes inmediatos.
- Diseñará rutas o zonas para introducir los productos en el mercado.
- Se comprometerá a mantener un clima de armonía para con todos sus compañeros de trabajo.
- Será también el responsable directo de las ventas a crédito.
- Tendrá poder de decisión y no realizar la venta, en caso de detectar un cliente posiblemente moroso.
- Participará en casos de recuperación de cartera, siempre y cuando el haya vendido el producto.
- Si incurriera en venta sin supervisión se le cobrará una multa equivalente al porcentaje de ganado a dicha venta.
- Participará en inventarios si se lo requiere.

**DE LOS RECAUDADORES DEL ALMACÉN DE ARTICULOS PARA EL HOGAR “LA  
CASA DEL COLCHON”**

**POLÍTICAS GENERALES**

- Deberá mantener una conducta respetuosa para con los clientes.
- Deberá tener una conducta respetuosa para los jefes inmediatos.
- Diseñará rutas o zonas para introducir los productos en el mercado.
- Se comprometerá a mantener un clima de armonía para con todos sus compañeros de trabajo.
- Será también el responsable directo de las ventas a crédito.
- Tendrá poder de decisión en caso de detectar un cliente posiblemente moroso.
- Participará en todos los casos de recuperación de los artículos.
- Si incurriera en venta sin supervisión y que lo haya realizado de manera intencional por beneficiarse, se le cobrará una multa equivalente al costo de dicho artículo.
- Si incurriera en venta sin supervisión se le multará con un valor consensuado desde el primer día de trabajo y de acuerdo a los valores de los artículos.
- Participará en inventarios si se lo requiere.

SE HA CONSIDERADO LA ELABORACIÓN DE SANCIONES CON EL FIN DE EVITAR EL INCUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS POR PARTE DEL TALENTO HUMANO DEL ALMACÉN DE ARTICULOS PARA EL HOGAR “LA CASA DEL COLCHON”

## DE LAS SANCIONES

### VENDEDOR:

- Si incurriera en venta sin VERIFICACIÓN y que lo haya realizado de manera intencional por beneficiarse, se le cobrará una multa equivalente al COSTO de dicho artículo. La multa será por un valor consensuado desde el primer día de trabajo y de acuerdo a los valores de los artículos.

### COMPRADOR.

- Si el recaudador no registrara los cobros realizados en el día recibirá una multa por un valor consensuado desde el primer día de trabajo.
- Si el recaudador incurriera en fraude contra el comercial, se dispondrá a lo que dictamina la ley.

(Quien usa de su derecho, a nadie lesiona)

## **PROCEDIMIENTO DE LAS VENTAS DEL ALMACÉN DE ARTICULOS PARA EL HOGAR “LA CASA DEL COLCHON”**

### **Las ventas:**

Toda información de clientes se manejará con total discreción se factura al cliente tomando los datos e ingresándolos al sistema se especifica el producto o artículo tomándose todos sus datos adjuntando toda la gestión financiera la cual será respaldada por documentos muy valiosos para el negocio.

### **Cobranzas**

Las realiza los encargados de dicha gestión la cual se procede a recaudar directamente puerta a puerta la recaudaciones se manejan mediante un kardex la cual consta nombre del cliente lugar fecha de entrega del artículo .

### **Procedimiento de la entrega del producto**

Todo artículo debe ser probado dentro de la empresa para garantizar su funcionalidad y calidad. La atención al cliente basada en el lema “El cliente tiene la razón”

### **Verificaciones domiciliarias:**

Al momento de la entrega del producto constatamos que el artefacto que se va a entregar quede en perfectas condiciones de funcionamiento para esto realizaos una verificación eléctrica para la funcionalidad del producto y no llegue a daños por una mala descarga de energía.

## **ALMACÉN DE ARTICULOS PARA EL HOGAR “LA CASA DEL COLCHON”**

**Manual de procedimientos.**

**Objetivo General.**

Optimizar los tiempos en las compras, almacenamiento, ventas y cobranzas para incrementar la liquidez

**Cuadro 26.**Proceso Administrativo

<b>PROCESO UNO</b>	<b>PROCESO DOS</b>	<b>PROCESO TRES</b>	<b>PROCESO CUATRO</b>	<b>PROCESO CINCO</b>	<b>PROCESO SEIS</b>
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CONTROL DEL INVENTARIO	REGISTRO DE VENTAS	ROLES POR PORCENTAJE DE VENTAS	CONTROL DE INGRESOS	REFINANCIAMIENTO
	VERIFICACIÓN DE LAS COMPRAS	REGISTRO DE DESPACHO	ROLES POR PORCENTAJE DE COBRANZA	CONTROL DE EGRESOS	

**Objetivo:** Gerenciar los procesos, asegurar los ingresos y la planificación general

**Responsables:** ..

**Cuadro 27. Proceso Compras.**

<b>PROCESO UNO</b>	<b>PROCESO DOS</b>	<b>PROCESO TRES</b>	<b>PROCESO CUATRO</b>	<b>PROCESO CINCO</b>	<b>PROCESO SEIS</b>
REVISIÓN DE STOCK	COMPRAS	ALMACENAR	DESPACHO	VENTA	RECEPCIÓN DEMERCADERÍA
REVISIÓN DE PEDIDOS	VERIFICACIÓN DE LAS COMPRAS		REVISIÓN DEL DESPACHO		REVISIÓN DEMERCADERÍA
			SUPERVISIÓN VENTASCOBROS	SUPERVISION VENTASCOBROS	SUPERVISIÓN VENTASCOBROS

**Objetivo:** Mantener la mercadería justo a tiempo para la venta.

**Responsable:**

**Cuadro 28.**Proceso de Ventas

<b>PROCESO UNO</b>	<b>PROCESO DOS</b>	<b>PROCESO TRES</b>	<b>PROCESO CUATRO</b>	<b>PROCESO CINCO</b>	<b>PROCESO SEIS</b>
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VENTAS	ENTREGA DE REGISTRO DE PEDIDOS	SOLICITAR MERCADERÍA	ENTREGA DE RUTAS	VENTAS	ENTREGA DE MERCADERÍA
		REVISIÓN DE MERCADERÍAS		SUPERVISIÓN DECRÉDITOS	ENTREGA DE CONTRATOS DE VENTAS

**Objetivo:** Surtir los sectores y verificación de créditos

**Responsable:**



**Cuadro 29.**Proceso de Cobranzas

<b>PROCESO UNO</b>	<b>PROCESO DOS</b>	<b>PROCESO TRES</b>	<b>PROCESO CUATRO</b>	<b>PROCESO CINCO</b>	<b>PROCESO SEIS</b>
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VENTAS	ENTREGA DE REGISTRO DE PEDIDOS	SOLICITAR MERCADERÍA	ENTREGA DE RUTAS	VENTAS	ENTREGA DE MERCADERÍA
		REVISIÓN DE MERCADERÍAS		SUPERVISIÓN DE CRÉDITOS	ENTREGA DE CONTRATOS DE VENTAS

**OBJETIVO:** Surtir los sectores y verificación de créditos

**Responsable:**

Cuadro 30. Plan de capacitación

POR QUE	QUE		COMO		QUIEN	CUANDO		
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	POSIBLES PROBLEMAS	RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y COSTO	FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD	BREAK	FECHA DE FIN DE LA ACTIVIDAD
"Proyecto de Reestructuración Funcional Administrativa del Almacén de artículos para el Hogar La Casa del Colchón del cantón Milagro."	Potencializar los conocimientos del talento humano, con el fin de optimizar los procesos que desarrollan en los diferentes cargos que	Eleva el nivel de gestión administrativo y operativo del Almacén de Artículos para el hogar La Casa del Colchón.	TEMAS	INASISTENCIA DEL GRUPO OBJETIVO	CAPACITADOR EXTERNO \$1600,00	<b>PRIMER GRUPO</b>		
			MOTIVACIÓN, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS			LUNES 02 DE JUNIO DEL 2014 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	LUNES 02 DE JUNIO DEL 2014 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA
			TRABAJO EN EQUIPO			MARTES 03 DE JUNIO DEL 2014 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MARTES 03 DE JUNIO DEL 2014 A LAS 10:30 A 12:30 DE LA MAÑANA
			PRESENTACIÓN DE VIDEO MOTIVACIÓN PERSONAL					
			COMUNICACIÓN EMPRESARIAL					
			TECNICAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS					
			PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS			MIERCOLES 04 DE JUNIO DEL 2014 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	MIERCOLES 04 DE JUNIO DEL 2014 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA
			TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN					
			COACHING EN EQUIPO DE TRABAJO EN EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA			JUEVES 04 DE JUNIO DEL 2014 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA	10:00 A 10:30 DE LA MAÑANA	JUEVES 04 DE JUNIO DEL 2014 A LAS 8:00 DE LA MAÑANA
			PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					

## 5.7.2 Recursos, análisis financiero

Cuadro 31. Costo de implementación

<b>COSTO DE IMPLEMENTACIÓN</b>						
<b>ADiestRAMIENTO AL TALENTO HUMANO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DE ADiestRAMIENTO</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>SUBTOTAL</b>
MANUAL DE FUNCIONES	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	3 MESES	70,00	70,00	70,00	210,00
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	3 MESES	70,00	70,00	70,00	210,00
ORGANIGRAMA	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	1 MES	50,00	0,00	0,00	50,00
FILOSOFÍA CORPORATIVA	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	1 MES	100,00	0,00	0,00	100,00
SISTEMA INFORMÁTICO	ADiestRAMIENTO AL PERSONAL	3 MESES	1200,00	90,00	90,00	1380,00
<b>TOTAL</b>						<b>1950,00</b>

Cuadro 32. Capacitaciones

<b>CAPACITACIONES</b>											
<b>TEMAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>HORAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGST</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>TOTAL</b>
MOTIVACIONES, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	8	200	200								200
SENTIMIENTOS, EMOCIONES Y ESTADO DE ÁNIMO.											
VALORES Y ANTIVALORES PERSONALES Y ORGANIZACIONALES	8	200		200							200
PRESENTACIÓN DE VIDEO (MOTIVACIÓN LABORAL)											
COMUNICACIÓN EFICAZ	8	200			200						200
LIDERAZGO											
IMORTANCIA DE CADA UNO DE LOS PROCESOS QUE FORMAN PARTE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA.	8	200				200					200
TÉCNICAS DE NEGOCIACION	8	200					200				200
COACHING EN EQUIPO DE TRABAJO EN EL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.	8	200						200			200
MARKETING Y PUBLICIDAD	8	200							200		200
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	8	200								200	200
<b>TOTAL</b>			<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>1600,00</b>

La inversión total de la propuesta ascenderá a 4930 dólares valor que será asumido en su totalidad por los propietarios del negocio y que se probara la misma en una evaluación que se realice una vez ejecutada la propuesta y verificados los resultados y comparados con la situación anterior.

### **5.7.3. Impacto**

A través de este proyecto podemos obtener el siguiente impacto en los resultados organizativos:

- Mayor control por parte del área Gerencial.
- Mayor compromiso por parte de los colaboradores.
- Crecimiento económico del almacén.
- Mayor Recuperación de carteras de clientes morosos.
- Mejor posicionamiento en el mercado.
- Crecimiento económico para los colaboradores.
- Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor y errores, reducción del ciclo de los procesos
- Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio
- Mejor imagen de la empresa ante el mercado
- Oportunidades de aumentar ventas
- Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo.

#### 5.7.4 Cronograma de trabajo

**Cuadro 33.**Cronograma de actividades.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
Solicitud de autorización a la gerencia para la autorización de la propuesta					
Visita al almacén de artículos para el hogar La Casa del colchón					
Se realizó un detalle sobre las situaciones críticas encontradas.					
Se escogió como herramienta investigativa la encuesta.					
Análisis de los resultados					
Se elaboró los respectivos manuales de funciones y procedimientos					
Elaboración de la filosofía corporativa.					
Elaboración de los recursos financieros					
Proposición de la propuesta					
Implementación de la propuesta.					

### **5.7.5. Lineamiento para evaluar la propuesta.**

Para medir el resultado de este proyecto incrementaremos el porcentaje de ese 25% de créditos seguros aumentando la liquidez por la disminución de clientes morosos.

El cumplimiento de estos lineamientos permitirá lo siguiente:

- La creación de herramientas administrativas como manuales, organigrama y procedimientos, permitirán que el talento humano cuente con las debidas herramientas para realizar un buen trabajo.
- Incrementará los niveles de rentabilidad del almacén, puesto que se mantendrá un adecuado control de las actividades operativas.
- Ser una empresa competitiva en este mercado competitivo.
- Personal comprometido con los objetivos de la empresa.
- Ser una empresa competitiva a la par con organizaciones que tienen un posicionamiento respetable en el mercado.
- Agradable ambiente de trabajo.

## CONCLUSIONES

- A través de la aplicación de esta propuesta obtendremos como resultado, el fortalecimiento empresarial de manera que podamos asegurar nuestra presencia en el mercado.
- La única manera de evitar errores es prevenirlos, por eso la necesidad de la implementación de las políticas, manuales de procedimientos y de funciones dentro del almacén de artículos para el hogar “La Casa del Colchón” que estos sean sometidos a círculos de calidad que nos permitan lograr la mejora continua y con ello una óptima gestión empresarial.
- El trabajo de campo permitió conocer que el talento humano del almacén de artículos para el hogar “La Casa del Colchón” tiene potencial para mejorar a través de la capacitación en aquellos aspectos que son la fuente de generación de valor de la organización.
- Para fidelizar a los clientes es necesario brindar un servicio de calidad, la flexibilidad del crédito, la calidad de los productos y el servicio post venta con el fin de generar relaciones de largo plazo en la actividad comercial.



## **RECOMENDACIONES.**

- Aplicar los objetivos de la implementación de la propuesta por medio de una participación integral de todos quienes constituyen la organización en el ámbito que le corresponda, sea estas compras, ventas, crédito, cobranzas y otras.
- Capacitar al personal de forma constante con el fin de que potencialicen su desempeño y de esta forma contribuir al crecimiento y desarrollo del almacén de artículos para el hogar “La Casa del Colchón.
- Es importante que se ponga en práctica los manuales de funciones que se realizó en este proyecto, para así evitar el desconocimiento del talento humano sobre las tareas específicas que debe ejecutar y a su vez un ambiente laboral hostil. La aplicación de este manual permitirá socializar el área de trabajo y por ende el trabajo de equipo.
- Es necesario que se realice reuniones de trabajo con jefes y empleados para coordinar las actividades a realizarse, optimizando así las actividades administrativas y operativas que conlleven a maximizar los niveles de rentabilidad del almacén de artículos para el hogar “La Casa del Colchón.

## BIBLIOGRAFIA DE INVESTIGACIÓN

ADMINDEEMPRESAS. (11 de 2010). *NORMAS DE CONTROL INTERNO*. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://admindeempresas.blogspot.com/2010/11/normas-de-control-interno.html>

AUDITORES Y CONTADORES.COM . (2011). *que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos*. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://www.audidoresycontadores.com/index.php/articulos/contabilidad/148-ique-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>

CONTABILIDAD.COM. (06 de 09 de 2010). *Control Interno: Limitaciones del Control Interno*. Recuperado el 23 de 01 de 2014, de [http://www.contabilidad.com.py/articulos\\_83\\_control-interno-limitaciones-del-control-interno.html](http://www.contabilidad.com.py/articulos_83_control-interno-limitaciones-del-control-interno.html)

DOMINGUEZ PEREZ, Anahi. (06 de 2013). *TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL*. Recuperado el 20 de 01 de 2014, de <http://anahialacoque.blogspot.com/2013/06/tecnicas-y-herramientas-de-control.html>

FREIRE, Roseane. (2011). *CLIMA ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de [www.spell.org.br/documentos/download/8163](http://www.spell.org.br/documentos/download/8163)

GERENCIE.COM. (18 de 02 de 2012). *LO QUE PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA*. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://www.gerencie.com/lo-que-puede-hacer-el-control-interno-en-una-empresa.html>

HORNGREN, C., T/HARRISON, W., & T/ROBINSON, M. (2010). *Contabilidad Aplicada, Tercera edición*. New York: Mc Graw Hill.

JACOME, Miguel. (2010). *PLAN FINANCIERO*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/15568098/Plan-de-Negocios>

MARTINEZ, Elida. (2011). *Etapas para diseñar un sistema de control administrativo*. Recuperado el 20 de 01 de 2014, de <http://www.elida.martinez1.8m.com/etapas.htm>

- MINDMEISER. (2010). *CONCEPTOS BASICOS DE CONTROL*. Recuperado el 01 de 23 de 2014, de <http://www.mindmeister.com/es/224082234/contabilidad-de-costos>
- MIRA NAVARRO, J. C. (2010). *FINES DEL CONTROL INTERNO*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/jcmn/1f.htm>
- SAMUEL C, C. (2010). *Administración moderna*. España: Octava edición.
- SITES, UPIICSA. (2010). *Concepto de control interno, administrativo y financiero*. Recuperado el 21 de 01 de 2014, de [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/AuditoriaConsultoriaAdministrativa\\_Original/auditoriaconsultoria/UMD/Unidad%202/Concepto.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/AuditoriaConsultoriaAdministrativa_Original/auditoriaconsultoria/UMD/Unidad%202/Concepto.htm)
- UNL.EDU.EC. (2011). *undamentos teóricos básicos momento*. Recuperado el 07 de 01 de 2014, de [www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd...](http://www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd...)
- UPROADMOMON. (03 de 2010). *PROCESO ADMINISTRATIVO CONTROL*. Recuperado el 18 de 01 de 2014, de <http://uproadmon.blogspot.com/2010/03/el-control.html>
- VIRTUAL.UNAL.EDU. (2012). *CONTROL DE GESTION*. Recuperado el 15 de 01 de 2014, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control\\_gestion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.14/414Control_gestion.htm)
- MANSO, Francisco: *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2003.



# ANEXOS 1

## PERMISO QUE NOS BRINDA EL PROPIETARIO PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES

REPÚBLICA DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO



Milagro, 04 de Noviembre de 2013

Sr.  
Julio Cedeño Cárdenas  
Propietario del Almacén de Artículos para El Hogar  
"LA CASA DEL COLCHÓN"

De mis consideraciones:

Yo, Ericka Evelyn Carrera Acosta con C.I 092939240-5 y Mayra Alejandra Ordoñez Victor con C.I 092799281-8, egresadas de la carrera de Ingeniería Comercial de la UNEMI, nos permita la autorización de recopilar información general de su Almacén para llevar a cabo la realización de la tesis de grado.

Es importante recalcar que se brindara confidencialidad a la información que nos proporcione y que su ayuda permitirá que nosotras como futuras profesionales desarrollemos las competencias laborales requeridas por un mercado altamente competitivo.

Seguras de obtener una respuesta positiva, le expresamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,

Recibido  
4/20/2013

Ericka Carrera Acosta  
Egresada de la UNEMI

Mayra Ordoñez Victor  
Egresada de la UNEMI

Dirección: Cda. Universitaria Km. 1 1/2 vía Km. 26  
Conmutador: (04) 2974317 - (04) 2970881  
Telefax: (04) 2974319 • E-mail: rectorado@unemi.edu.ec  
Milagro • Guayas • Ecuador

#### VISION

El UNEMI se proyecta como una institución que promueva el desarrollo humano y profesional de sus estudiantes, a través de la investigación y el servicio a la comunidad, en un ambiente de respeto, equidad, transparencia y ética.

#### MISION

El UNEMI se proyecta como una institución que promueva el desarrollo humano y profesional de sus estudiantes, a través de la investigación y el servicio a la comunidad, en un ambiente de respeto, equidad, transparencia y ética.

www.unemi.edu.ec

## **ANEXO 2**

### **PERMISO DE AUTORIZACION POR PARTE DEL PROPIETARIO**

Milagro, 05 de Noviembre de 2013

### CARTA DE AUTORIZACION

Por medio de la presente, el señor Julio Cesar Cedeño Cárdenas en calidad de Propietario del almacén La Casa del Colchón en la ciudad de Milagro, autoriza a las Srtas. Carrera Acosta Ericka Evelyn y Ordoñez Victor Mayra Alejandra egresadas de la Universidad Estatal de Milagro de la carrera Ingeniería Comercial, realizar el proyecto de tesis, cuyo tema es **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DEL ALMACÉN DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR LA CASA DEL COLCHÓN, UBICADO EN EL CANTÓN MILAGRO Y SU INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN EL PERIODO 2009-2013"**.

Para lo cual las suscritas, cuentan con la total aprobación y autorización de solicitar la información requerida para dicho proyecto.



Julio Cesar Cedeño Cárdenas  
Propietario del Almacén  
"La Casa del Colchón"

### ANEXO 3

### MODELO DE ENCUESTA A NUESTROS CLIENTES DEL ALMACEN

**1. ¿Considera usted que la inexistencia de políticas y procedimientos de control interno del almacén de artículos para el hogar La Casa Del Colchón afecta sus niveles de rentabilidad?**

Totalmente te acuerdo.

Parcialmente de Acuerdo.

De acuerdo.

Parcialmente en desacuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**2. ¿Conoce usted los niveles de rentabilidad que genera el negocio?**

CONOCE TOTALMENTE

CONOCE MEDIANAMENTE

DESCONOCE

**3. ¿Cree usted que se ve afectado el tiempo que asigna el propietario a capacitación por el crecimiento acelerado del negocio?**

Totalmente te acuerdo.

Parcialmente de Acuerdo.

De acuerdo.

Parcialmente en desacuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**4. ¿Considera usted que el propietario debe recibir capacitaciones periódicamente?**

Totalmente te acuerdo.



De acuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**5. ¿Cómo considera usted la falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia del descuido del propietario?**

Totalmente te acuerdo.

Parcialmente de Acuerdo.

De acuerdo.

Parcialmente en desacuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**6. ¿Considera usted la falta visión estratégica del negocio de parte del propietario es consecuencia de la ausencia asesoría?**

Totalmente te acuerdo.

Parcialmente de Acuerdo.

De acuerdo.

Parcialmente en desacuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**7. ¿Considera usted que la ausencia en la tendencia del negocio no nos permite mantenernos actualizados?**

Totalmente te acuerdo.

De acuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**8. ¿Cree usted que el propietario conoce sobre la incidencia de la capacitación y formación en el desempeño de los empleados?**

Totalmente te acuerdo.

De acuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**9. ¿Considera emergente que se implemente un plan de capacitación que ayude a la formación de los empleados?**

Totalmente te acuerdo.

De acuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**10. ¿Cree usted que el propietario se ha descuidado del manejo de los controles internos del negocio?**

Totalmente te acuerdo.

De acuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**11. ¿Cree usted que el propietario del negocio conoce las herramientas administrativas y financieras que le permitan mejorar la gestión del negocio?**

Totalmente te acuerdo.

De acuerdo.

Totalmente en Desacuerdo.

**ANEXO 4**

**MODELO DE ENTREVISTA**

**1. Como le afecta el control interno de su almacén por la falta de políticas y procedimientos.**

---

---

---

**2. Usted considera que se siente afectado por el crecimiento apresurado de su almacén.**

---

---

---

**3. Como son los niveles de rentabilidad de su almacén.**

---

---

---

**4. Imparte capacitaciones a sus empleados.**

---

---

---

**5. Su visión estratégica está acorde a los lineamientos del negocio.**

---

---

---

**6. Usted considera que las asesorías son esenciales para mejorar los niveles de rentabilidad.**

---

---

---

**7. Cree usted que se debe de implementar un plan de capacitación a sus empleados y porque.**

---

---

---

**8. Se ha descuidado de los manejos de los controles internos de su negocio.**

---

---

---

**9. Debería conocer herramientas administrativas y financieras.**

---

---

---

**10. Aplicaría nuevas técnicas para mejorar económicamente.**

---

---

ANEXO 5

PERMISO AL CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTON MILAGRO

**Empresa Pública**  
**Cuerpo de Bomberos de Milagro**

**COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA**

CONTRIBUYENTE: CEDENO CARDENAS JULIO CESAR  
DIRECCION: GARCIA MORENO Y 12 DE FEBRERO

CAJA No. 0910067073001  
No. 10495

ANNO: 2014

CODIGO TRANSACCION: 10495

TASAS Y CONTRIBUCIONES 2014		VALOR RECIBIDO	
TASAS GENERALES		EFFECTIVO	2.90
INSPECCION		CHEQUES	0.00
INSPECCION EMISION		N/C y/o TRANSFER	0.00
TITULO DE CREDITO 045057 EMISION : 21-MAR-2014		TOTAL RECIBIDO	2.90
INSPECCION			

Director Financiero: \_\_\_\_\_ Tesorero: \_\_\_\_\_

21-MAR-2014 02:32 PM

SELO Y FIRMA DEL CAJERO: NMIRANDA

**Empresa Pública**  
**Cuerpo de Bomberos de Milagro**

**COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA**

CONTRIBUYENTE: CEDENO CARDENAS JULIO CESAR  
DIRECCION: GARCIA MORENO Y 12 DE FEBRERO

CAJA No. 0910067073001  
No. 5286

ANNO: 2014

CODIGO TRANSACCION: 5286

CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO  
TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN CONTRA INCENDIOS

TITULO DE CREDITO No. 1391 Q ANO 2014

Actividad: ALMACENES GENERAL  
Razón Social: EMPRESA PÚBLICA CUERPO DE BOMBEROS DE MILAGRO  
Inicio Act: 15 DIC 2013

Rubros: PERMISO 39.12, COSTO DE EMISION 1.40

Tipo de Riesgo: \_\_\_\_\_

VALOR		TIPO DE RIESGO	
Nominal	39.52	Descuentos	0.00
Coactiva	0.00	Interes	0.00
		Abono	0.00
		Liquidación	5286

Director Financiero: \_\_\_\_\_ Tesorero: \_\_\_\_\_


21-MAR-2014 02:31 PM

SELO Y FIRMA DEL CAJERO: NMIRANDA

ANEXO 6

PERMISO MUNICIPAL

\*\*\*\*\*  
 GOBIERNO AUTÓNOMO  
 DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN  
 SAN FRANCISCO DE MILAGRO



SDAS  
Subdirección de Ingresos

**COMPROBANTE  
DE INGRESO A CAJA**

MES	DÍA	AÑO	CAJA No.	No.
JUN	15	2012	14	000017064

CONTRIBUYENTE: **CEDEÑO CARDENAS JULIO CESAR**  
 Dirección: **GARCIA MORENO Y 12 DE FEBRERO**

CEDULA - R.U.C. - CODIGO CATASTRAL  
**0910067073001**

CODIGO TRANSACC.  
**PAT**

**PAGO DE PATENTE ANUAL MUNICIPAL Y ADICIONALES 2012**

TITULO DE CREDITO No. **R-1372**

L - P : 1392  
 NOMBRE : LA CASA DEL COLCHÓN  
 A. ECON. : VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL Y  
 AVALUO : 15,000.00

IMP. PATENTE	90.00
REG. SANITARIO	2.00
FORMULARIOS	6.00
EMISION	1.00

Interes : 4.91 Multa : 4.50 Coactiva: 0.00

VALIDO: De ENERO a DICIEMBRE 2012 (12 meses)


VALOR RECIBIDO	
EFFECTIVO	\$. *****108,41
CHEQUES	\$. *****0,00
N/C y/o TRANSFER	\$. *****0,00
<b>TOTAL RECIBIDO</b>	<b>\$. *****108,41</b>








  
 DIRECTOR FINANCIERO

  
 TESORERO MUNICIPAL

  
 JEFE DE RENTAS

0412910

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL  
 DEL CANTÓN "SAN FRANCISCO DE MILAGRO"  
**TESORERIA**  
 15:56:25  
 AVALUADO  
**15 JUN 2012**  
 SELLO Y FIRMA DEL CAJERO

PAGADO

## ANEXO 7

### FOTOS REALIZANDO LA ENCUESTA



