



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES SEDE GUAYAQUIL**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE: INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA FERRETERÍA  
AUTOMOTRIZ DON EGZA, EN LAS ÁREAS DE COMPRAS,  
VENTAS Y CONTABILIDAD LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL”**

**AUTORAS:**

**HIPATIA ALEXANDRA ALVEAR MEZA**

**ALBA MIREYA MEDRANO MEDINA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:**

**MSC. ECON. JORGE VICENTE ANDRADE DOMÍNGUEZ**

**Guayaquil, octubre 2012**

**Ecuador**

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

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

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado con el Tema de **“Reingeniería de procesos para la Ferretería Automotriz Don Egza, en las Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, localizada en la ciudad de Guayaquil”**, presentado por la Sra. Hipatia Alexandra Alvear Meza y Sra. Alba Mireya Medrano Medina, para optar al título de **INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA** y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Guayaquil, a los 5 días del mes de octubre del 2012

**TUTOR**

---

**MSC. Econ. Jorge Vicente Andrade Domínguez**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotras, Hipatia Alexandra Alvear Meza y Alba Mireya Medrano Medina, por medio de la presente declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado **Reingeniería de procesos para la Ferretería Automotriz Don Egza, en las Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, localizada en la ciudad de Guayaquil**, 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.

Guayaquil, a los 5 días del mes de octubre de 2012

---

Hipatia Alexandra Alvear Meza

CI: 0911265973

---

Alba Mireya Medrano Medina

CI: 1709510570

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA – CPA, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[ ]
DEFENSA ORAL	[ ]
TOTAL	[ ]
EQUIVALENTE	[ ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## DEDICATORIA

Este trabajo fruto de mis esfuerzos esta dedicado con mucho amor a:

**MI AMADA MADRE** mujer virtuosa, emprendedora, luchadora que con su amor, esmero, fortaleza y dedicación supo hacer de mí un buen ser humano, una persona honesta, responsable y trabajadora.

**MI RECORDADO PADRE** quien por estar en compañía de Nuestro Padre Celestial no me ha podido acompañar en los momentos más importantes de mi vida.

**MIS AMADOS HERMANOS** pilares fundamentales de mi vida, quienes en todo momento me dan muestras de amor, cariño y apoyo incondicional.

**MI AMADO FRANCIS** por su confianza, paciencia y apoyo durante este proceso de aprendizaje.

**HIPATIA ALEXANDRA ALVEAR MEZA**

## **DEDICATORIA**

Dedicado especialmente a Dios Padre Celestial por su grandeza al darme fuerzas, sabiduría y concederme este sueño, escalar una etapa más en mi profesión.

A mi madre Leonor por haberme dado la vida, consejos ejemplares del bien, amor y oraciones que sé, siempre llegaron ante nuestro Padre Celestial y por ser mi mejor amiga.

A mis Hermanos Rommel y Gina quienes me brindaron la confianza de continuar siempre adelante, a si mismo a todos mis Sobrinos por compartir mis logros.

Al ser más hermoso de mi vida, mi hija Naghely por su paciencia y comprensión quien es una fuente de inspiración y motivación, en este esfuerzo profesional, para otorgarle un ejemplo de superación.

Con amor a mi Esposo Gonzalo por su apoyo incondicional, para seguir mis metas anheladas, quien me dio ánimos en todo momento.

**ALBA MIREYA MEDRANO MEDINA**

## AGRADECIMIENTO

A mi **PADRE CELESTIAL** quien cautivó mi corazón con su amor y me llenó de confianza, seguridad, sabiduría y ciencia; por guiarme, sostenerme y ayudarme a culminar con éxito mi carrera.

Al **propietario de la Ferretería Automotriz**, por haber confiado en nosotras y poner en nuestras manos toda la información requerida para realizar este proyecto.

A los **Docentes de UNEMI** sede Guayaquil, quienes impartieron sus conocimientos, y con sus consejos ayudaron a nuestra formación profesional. En especial al MSC Eco. Jorge Andrade quien con su experiencia supo guiarme en esta tesis.

A **Albita** amiga incondicional y compañera de tesis, por darme su apoyo desinteresado durante toda la carrera.

A mis **amigos familiares y compañeros** de estudio, quienes siempre estuvieron presente motivando para que me esfuerce y siga adelante.

**HIPATIA ALEXANDRA ALVEAR MEZA**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi Dios Padre Celestial por su amor e infinita bondad, en quien me he apoyado en todo momento, porque me ha dado impulsos, para lograr este objetivo de convertirme en una buena profesional, de quien tengo presente este versículo Josué 1.9 Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmaye, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.

A la Universidad Estatal de Milagro, Facultad de Ciencias Administrativas, a todos sus Catedráticos de la Sede Guayaquil, por formarme en la profesional que soy. Y en especial al Catedrático MSC Eco. Jorge Andrade Domínguez, quien me orientó con sus sugerencias durante el tiempo que duro la tesis.

Al Dueño de la Ferretería Automotriz Don Egza, por permitirnos realizar este proyecto; definitivamente este trabajo no se habría podido realizar sin su colaboración y confianza.

A mi compañera y amiga Hipatia Alvear con quien comparto su gran amistad; así como los estudios, inclusive el realizar la tesis, en la cual nos trazamos el firme propósito de superarnos profesionalmente.

A todos aquellos compañeros con quienes participamos los estudios, siempre estuvieron colaborando con ese granito de conocimientos y sobre todo tuvieron confianza en mí.

**ALBA MIREYA MEDRANO MEDINA**



## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster.

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer la entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“Reingeniería de Procesos para la Ferretería Automotriz Don Egza, en las Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, localizada en la ciudad de Guayaquil**, y que corresponda a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Guayaquil, 5 de octubre del 2012

---

HIPATIA ALEXANDRA ALVEAR MEZA

CI: 0911265973

---

ALBA MIREYA MEDRANO MEDINA

CI: 1709510570

# ÍNDICE GENERAL

<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	<b>Págs.</b>
Página de la carátula ó portada	i
Página de constancia de aceptación por el tutor	ii
Página de declaración de autoría de la investigación	iii
Página de certificación de la defensa (calificación)	iv
Página de dedicatoria	v
Página de agradecimiento	vii
Página de cesión de derechos de autoría	ix
Índice General	x
Índice de cuadros	xiv
Índice de gráficos	xviii
Índice de figuras	xx
Índice de anexos	xxiii
Resumen	xxv
Abstract	xxvi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Problematización	2

1.1.2	Delimitación del problema	4
1.1.3	Formulación del problema	4
1.1.4	Sistematización del problema	5
1.1.5	Determinación del tema	6
1.2	Objetivos	6
1.2.1	Objetivo general	6
1.2.2	Objetivos específicos	6
1.3	Justificación	7
1.3.1	Justificación de la investigación	7

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL 8**

2.1	Marco teórico	8
2.1.1	Antecedentes históricos	8
2.1.2	Antecedentes referenciales	9
2.1.3	Fundamentación	10
2.2	Marco legal	18
2.3	Marco conceptual	19
2.4	Hipótesis y variables	25
2.4.1	Hipótesis general	25
2.4.2	Hipótesis particulares	25
2.4.3	Declaración de variables	25
2.4.4	Operacionalización de las variables	26

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO 28**

3.1	Tipo y diseño de investigación y su perspectiva general	29
3.2	La población y la muestra	30
3.2.1	Características de la población	30
3.2.2	Delimitación de la población	31
3.2.3	Tipo de muestra	31
3.2.4	Tamaño de la muestra	31
3.2.5	Proceso de selección	32
3.3	Los métodos y las técnicas	32
3.3.1	Métodos teóricos	32
3.3.2	Método empírico	33
3.3.3	Técnicas e instrumentos	33
3.4	Procesamiento estadístico de la información	34

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 35**

4.1	Análisis de la situación actual	35
4.2	Análisis comparativo, evolución tendencias y perspectiva	50
4.3	Resultados	51
4.4	Verificación de hipótesis	53

## **CAPITULO V**

<b>PROPUESTA</b>	<b>54</b>
5.1 Tema	54
5.2 Fundamentación	54
5.3 Justificación	59
5.4 Objetivos	60
5.4.1 Objetivo general de la propuesta	60
5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta	60
5.5 Ubicación	60
5.6 Factibilidad	62
5.7 Descripción de la propuesta	65
5.7.1 Actividades	65
5.7.2 Recursos, Análisis financiero	67
5.7.3 Impacto	72
5.7.4 Cronograma	72
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta	73
Conclusiones	76
Recomendaciones	77
Bibliografía	78
Anexos	81

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Análisis según encuesta, frecuencia de visitas	35
Cuadro 2	
Análisis según encuesta, trato personal de la Ferretería	36
Cuadro 3	
Análisis según encuestas, inconvenientes en pagos	37
Cuadro 4	
Análisis según encuesta, calificación gestión cobranzas	38
Cuadro 5	
Análisis según encuesta, existencias no encontradas	39
Cuadro 6	
Análisis según encuesta, información sobre las existencias	40
Cuadro 7	
Análisis según encuesta, demora en entrega de artículos y repuestos	41

Cuadro 8	
Análisis según encuesta, preferencia en compras	42
Cuadro 9	
Análisis según encuesta, promociones de artículos y repuestos automotrices	43
Cuadro 10	
Análisis según encuesta, ampliación del local.	44
Cuadro 11	
Verificación de la Hipótesis	53
Cuadro 12	
Factibilidad Financiera de la Ferretería Automotriz Don Egza	64
Cuadro 13	
Recursos Financiero	68
Cuadro 14	
Balance General Proyectado de Ferretería Automotriz Don Egza	69
Cuadro 15	
Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado de Ferretería Automotriz Don Egza	70

Cuadro 16	
Flujo de Efectivo proyectado de Ferretería Automotriz Don Egza	71
Cuadro 17	
Cronograma de Actividades aplicación Reingenieria de Procesos	72
Cuadro 18	
Lineamientos para evaluar la propuesta	73
Cuadro 19	
Plan de ejecución	87
Cuadro 20	
Formato detalle de facturas por cobrar - clientes por vencimientos	88
Cuadro 21	
Formato detalle de facturas por pagar – proveedores por vencimientos	88
Cuadro 22	
Listado de Proveedores Ferretería Automotriz Don Egza	90
Cuadro 23	
Listado de Clientes Ferretería Automotriz Don Egza	91



Cuadro 24

Formato aplicación del manual de proceso, seguimiento del desempeño. 119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
Análisis según encuesta, frecuencia de visitas	35
Gráfico 2	
Análisis según encuesta, trato personal de la Ferretería	36
Gráfico 3	
Análisis según encuestas, inconvenientes en pagos	37
Gráfico 4	
Análisis según encuesta, calificación gestión cobranzas	38
Gráfico 5	
Análisis según encuesta, existencias no encontradas	39
Gráfico 6	
Análisis según encuesta, información sobre las existencias	40
Gráfico 7	
Análisis según encuesta, demora en entrega de artículos y repuestos	41

Gráfico 8

Análisis según encuesta, preferencia en compras 42

Gráfico 9

Análisis según encuesta, promociones de artículos y repuestos automotrices 43

Gráfico 10

Análisis según encuesta, ampliación del local. 44

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Figura 1

Croquis ubicación de la Ferretería Automotriz Don Egza 61

### Figura 2

Logotipo de la Ferretería Automotriz Don Egza 63

### Figura 3

Evaluación de la Propuesta 73

### Figura 4

Foda, análisis situacional de la Ferretería Automotriz Don Egza. 75

### Figura 5

Diagrama Causa y Efecto: Problemas y Subproblemas 81

### Figura 6

Plano, identificación de aumento de local de la Ferretería 89

Figura 7	
Maqueta, imagen de la Ferretería Automotriz Don Egza	89
Figura 8	
Encabezado procedimiento área de compras	92
Figura 9	
Flujograma proceso área de compras	100
Figura 10	
Flujograma proceso de compras de activos fijos	101
Figura 11	
Encabezado procedimiento toma de inventarios físicos	102
Figura 12	
Flujograma proceso toma de inventarios físicos	106
Figura 13	
Encabezado procedimiento área de ventas	107

Figura 14	
Flujograma proceso área de ventas	112
Figura 15	
Encabezado procedimiento área de contabilidad	113
Figura 16	
Flujograma proceso área de contabilidad	118
Figura 17	
Imagen local comercial Ferretería Automotriz Don Egza	125

## ÍNDICE DE ANEXOS

a. Anexo 1	
Diagrama Causa y Efecto Problematización Ferretería Automotriz Don Egza	81
b. Anexo 2	
Formato de las Encuesta	82
c. Anexo 3	
Formato Entrevista	85
d. Anexo 4	
Plan de ejecución, Objetivos y Actividades	87
e. Anexo 5	
Formato detalle facturas por cobrar y facturas por pagar	88
f. Anexo 6	
Plano aumento infraestructura de la Ferretería	89
g. Anexo 7	
Listado de proveedores varios	90
h. Anexo 8	
Listado de clientes pago de contado y crédito	91

i. Anexo 9	
Manual de procedimientos para área de compras	92
j. Anexo 10	
Manual de Procedimientos para toma de inventarios físicos	102
k. Anexo 11	
Manual de procedimientos para área de ventas	107
l. Anexo 12	
Manual de procedimientos para área de contabilidad	113
m. Anexo 13	
Formato seguimiento del desempeño de los procesos	119
n. Anexo 14	
Fichas bibliográficas	120
o. Anexo 15	
Imagen del local comercial, Ferretería Automotriz Don Egza	125



## RESUMEN

Ferretería automotriz “DON EGZA” dedicado a la venta de artículos y repuestos automotrices al por menor, se encuentra en constante crecimiento; sin embargo por la deficiencia de la organización en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, desconoce las transacciones diarias que se generan en el negocio, al mismo tiempo la ausencia de controles en facturas pendientes de cobros y pagos, la carencia de una planificación, la falta de la toma de inventarios físicos, y la inadecuada infraestructura del local, no permite ser competitivo. Por tales motivos se procede a realizar una Reingeniería de Procesos, en las áreas antes citadas porque consideramos que es una herramienta útil la forma en que se puede examinar los procesos. Al realizar el análisis, el observar y obtener cada información gracias a este proceso admite que funcionen las mejoras para sus clientes. Así como la utilización de las investigaciones metodológicas como son: la investigación explicativa, aplicada, de campo y experimental que contribuyen en alternativas de solución proporcionando que los procesos sean claves, visibles para lograr cumplir este objetivo el progreso eficiente y eficaz. El cambio de la infraestructura física del local se logrará una mejor organización y buena imagen del local, consiguiendo ubicar en una mejor posición competitiva y marcar el valor diferenciador del negocio.

Palabras claves: Organización, procesos, e infraestructura.

## **ABSTRACT**

Automotive hardware shop "DON EGZA" dedicated to the sale of articles and automotive parts to the retail, is in constant growth; However the deficiency of the organization in the areas of purchasing, sales and accounting, unknown daily transactions generated in the business, while the absence of controls on bills of cash receipts and payments, lack of planning, lack of physical inventory taking, and inadequate local infrastructure, not allowed to be competitive. For such reasons is to make a reengineering, in the above-mentioned areas because it is considered a useful tool the way in which processes can be examined. The analysis, the observed and every information thanks to this process supports that improvements work for its customers. As well as the use of methodological research such as: explanatory, applied, field and experimental research that contribute to alternative solutions providing that processes are key, visible to meet this objective, efficient and effective progress. The change of the physical infrastructure of the local will be achieved better organization and good image of the place, getting placed in a better competitive position and mark the differentiating business value.

Keywords: organization, processes and infrastructure

## INTRODUCCIÓN

Ferretería Automotriz “DON EGZA” inició sus actividades comerciales en el año 2002, en la ciudad de Guayaquil, como contribuyente persona natural no obligada a llevar contabilidad, cuya dedicación económica principal es la venta al público al por menor de artículos y repuestos automotrices.

Actualmente los negocios tienen que afrontar grandes desafíos, pues deben realizar un cambio sin precedentes en sus procesos, para lograr ser competitivos en un mercado cambiante. A esta necesidad se deben agregar factores como el rápido cambio tecnológico y la intensa competencia exterior, debido a las necesidades de un mercado globalizado.

Ferretería Automotriz Don Egza, está en constante crecimiento, sin embargo por la deficiencia de la organización en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad; no permite ser competitivo en su negocio; al mismo tiempo que surgen una serie de subproblemas, causas y efectos, de las cuales se ve afectado por el desconocimiento de las transacciones diarias que se generan en la misma, llegando al punto que en el futuro pueda tener menos rendimiento del esperado, al no tomar los respectivos correctivos.

Este proyecto se lo efectúa con investigaciones metodológicas cuidadosas como son: Investigación explicativa que ayuda a reflejar el análisis abstracto de algunas características causales que originan el problema, conjuntamente con la investigación aplicada y de campo, proporcionando como resultado que los procesos claves sean más visibles en términos generales contribuyendo alternativas de solución para el progreso eficiente y eficaz del negocio.

Al mismo tiempo apoyados en los conocimientos y experiencia de varios Autores, en especial del Sr. Michael Hamer y Sr. James Champy, como un aporte a nuestro crecimiento profesional y para aquellas personas que deseen conocer este tipo de proyectos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

La Ferretería Automotriz Don Egza, dedicado a venta de artículos automotrices y repuestos, carece de organización en las en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, en consecuencia ha originado el desconocimiento de las transacciones cotidianas que se generan en el negocio.

La ausencia de controles en las facturas pendientes de cobro y facturas pendientes de pagos, afecta la gestión ágil de las Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar.

El local carece de una planificación de compras y ventas de artículos y repuestos automotrices, conlleva a tener excesos en las existencias de productos de poca rotación.

Debido a la falta de la toma de un inventario físico de las existencias actuales, en consecuencia ha originado el desconocimiento del stock real con que cuenta la ferretería.

La inadecuada infraestructura del local, ocasiona pérdidas de las ventas, por la desorganización de la mercadería y la difícil accesibilidad para transitar en el reducido espacio.

## **Pronóstico**

La carencia de organización, en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad de la Ferretería Automotriz Don Egza ocasionaría posible pérdidas económicas para su negocio.

La ausencia de controles de facturas pendientes de cobro, originaría una crisis de liquidez y ventas, por la importante inversión que representa las aplicaciones de recursos, que se transforman en efectivo para terminar un ciclo financiero a corto plazo.

El carecer de una planificación de compras, ventas de artículos y repuestos automotrices, así como la falta de la toma de un inventario físico de las existencias actuales, ha originado el desconocimiento del stock real con que cuenta la ferretería y esto afectaría el abastecimiento de mercadería.

La infraestructura física inadecuada del local, por la difícil accesibilidad a la mercadería para la respectiva atención al cliente, provocaría afectación económica al negocio.

## **Control pronóstico**

Hoy en día la competencia se ha convertido en un factor comercial muy importante, orientarse al mercado no es tarea fácil; establecer controles, objetivos, políticas y procedimientos, permitirá organizar paso a paso las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, para alcanzar el nivel de integración en el local logrando ser eficientes y eficaces, al mismo tiempo obtener una información real y oportuna cuando se solicita.

Al llevar un buen control de Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar, permitirá manejar el ciclo financiero a corto plazo.

Una buena planificación de compras y ventas, permitirá conocer el abastecimiento de la mercadería con que cuenta el negocio, logrando así servir mejor a los clientes.

La confianza de sus clientes es un factor importante para el desarrollo comercial de la Ferretería Automotriz, esto es lo que a Don Egza lo motiva a mejorar su negocio.

### 1.1.2 Delimitación del Problema

#### **Espacio**

País:	Ecuador
Provincia:	Guayas
Cantón:	Guayaquil
Ciudad:	Guayaquil
Parroquia:	García Moreno
Dirección:	Chambers #1315 E/José de Antepara y Machala
Actividad Comercial:	Venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.
Razón Social:	Ferretería Automotriz Don Egza
Áreas:	Compras, Ventas y Contabilidad

#### **Tiempo:**

Revisión de Procesos en el Primer semestre del año 2012.

#### **Variables:**

Variable Independiente: Carece de organización.

Variable Dependiente: Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad

### 1.1.3 Formulación del Problema

¿Qué consecuencias origina la carencia de organización en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad de la Ferretería Automotriz Don Egza, localizada en la ciudad de Guayaquil?

**Claro:** La desorganización que existe actualmente en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad de la Ferretería Automotriz Don Egza, ha originado que se desconozca las transacciones cotidianas que se generan en el negocio.

**Evidente:** No se establecen políticas y procedimientos para llevar mejor organizado el negocio.

**Concreto:** Desorganización en el negocio, no permite conocer las transacciones cotidianas que se generan en el mismo.

**Contextual:** Para ser competitivos en un negocio hay que ser eficientes y eficaces.

**Factible:** Lo que motiva a Don Egza realizar un cambio en su negocio, es la confianza de sus clientes, y no existe limitante económico.

**Variables:**

Variable Independiente: Carece de organización.

Variable Dependiente: Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad

#### **1.1.4 Sistematización del Problema**

¿En qué afecta la ausencia de controles en las facturas pendientes de cobro y facturas pendientes de pago?

¿Qué conlleva la carencia de una planificación de compras y ventas de artículos y repuestos automotrices?

¿Qué consecuencia origina la falta de la toma de un inventario físico de las existencias en la ferretería?

¿Qué ocasiona la inadecuada infraestructura del local?

### **1.1.5 Determinación del tema**

“Carencia de organización en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad de la Ferretería Automotriz Don Egza, localizada en la ciudad de Guayaquil”.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Definir políticas y procedimientos, en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, para organizar y conocer las transacciones diarias que se generan en la Ferretería Automotriz Don Egza, logrando así el progreso y desarrollo de la misma.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Implementar controles en los procesos en las áreas de Compras y Ventas de la Ferretería, para agilizar la gestión de Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar.
- Diseñar una planificación de compras y ventas de artículos y repuestos automotrices, para que garantice el adecuado abastecimiento de stock.
- Efectuar un inventario físico, para obtener información real de las existencias de mercaderías con que cuenta la ferretería.
- Examinar la inadecuada infraestructura del local, mediante una inspección física y definir la manera de optimizar los espacios existentes, para una mejor organización de la mercadería.



## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

El presente proyecto nos permite indagar para encontrar y analizar los casos que han surgido durante su estudio, para despejar incógnitas, que sea útil para su desarrollo.

En este proceso nos enfrentamos a errores e iremos puliendo sus métodos y técnicas, el trabajar en equipo permitirá afianzar un mejor conocimiento y adquirir experiencia mutua.

Lo que se busca en este proyecto es la posibilidad de elegir una serie de perspectivas óptimas para el progreso y desarrollo, para la organización de las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, permitiendo ser eficiente y eficaz mediante una Reingeniería de Procesos en beneficios de la Ferretería Automotriz Don Egza, y en especial de sus clientes.

La Reingeniería de procesos es importante, ya que es una herramienta útil la forma que se puede examinar los procesos de un negocio, de tal manera que, cuando se ha decidido implementar un proyecto de este tipo es una ganancia para la empresa, debido a todo el análisis que debe realizarse, el derroche de información que se obtiene gracias a este proceso permite que funcione las mejoras para sus clientes.

La Reingeniería de procesos debe desarrollarse de tal manera que su resultado permita oportunamente ubicar en una mejor posición competitiva y marcar el valor diferenciador del negocio.

El adoptar una cultura de cambio radical significa adoptar también una nueva estructura organizacional al tener la posibilidad de elegir una serie de perspectivas óptimas para el progreso y desarrollo del negocio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

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

“Don Egza” trabajó desde muy joven en una ferretería adquiriendo conocimiento y experiencia; motivando de esa manera el deseo de manejar su propio negocio, decidiendo crear su propia ferretería que lleva el nombre como lo conocen sus clientes “**Don Egza**”.

Ferretería Automotriz “DON EGZA”, inició sus actividades comerciales en el año 2002, en la ciudad de Guayaquil, como contribuyente persona natural no obligada a llevar contabilidad, cuya dedicación económica principal, es la venta al público, al por menor, de artículos y repuestos automotrices.

Su Representante siempre quiso estar presente en las principales actividades productivas que generen beneficio para el país, con el incremento de productividad de los clientes y generar empleo a un grupo de amigos.

De esta manera Iniciándose con un pequeño negocio que vendía materiales eléctricos para vehículos, al transcurrir el tiempo las ventas fueron incrementando de forma considerable, se realizó la ampliación en varias gamas de productos debido a diversidad de necesidades de los clientes, como artículos y repuestos automotrices; aún con limitaciones en la organización en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad.

El personal que labora está compuesto por un asistente que se encarga de área de Ventas, uno externo que realiza las declaraciones de los impuestos al Servicio de Rentas Internas ( SRI) y su Representante que se encarga de las compras y dirigir el negocio día a día contribuyendo en la actividad productiva de la Ferretería.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Ferretería Automotriz Don Egza es un pequeño negocio con grandes alcances competitivos debido a su entorno, ya que necesitan gestionar de forma eficiente y eficaz sus diferentes actividades y demanda de ello un modelo como lo es la Reingeniería de Procesos.

Se pretende realizar una infraestructura de procesos de apoyo que son los que generan valor para el cliente. Su contribución crea ventajas competitivas.

Una cuestión fundamental a subrayar es la mira puesta en la simplificación de los procesos, volviéndolos más eficaces y eficientes en la generación de valor agregado para los clientes. Para ello se hace un gran hincapié en la necesidad de definir a las diversas actividades en función de si agregan o no valor para el cliente final o la empresa.

Se ha tomado como referencias a dos grandes empresas ecuatorianas en la línea de Ferretería electrodoméstica y automotriz quienes tomaron como modelo la Reingeniería de Procesos, al igual que Ferretería Don Egza se enmarca en ser muy competitivos.

#### **Referencias:**

Escuela Politécnica del Ejército

Facultad de Ciencias Administrativas

Proyecto de Graduación para la obtención del título de Ingeniero Comercial

Tema: Reingeniería de los procesos de adquisición y comercialización para la empresa Secochi Cía. Ltda.

Elaborado por: Priscila Madelen Herrera Mullo

Latacunga, Octubre 2001

Esta empresa es un grupo familiar que importan y comercializan Vehículos y repuestos Mercedes Benz, Man y Volvo en la ciudad de Latacunga provincia del Cotopaxi, sus operaciones son a nivel nacional y están enfocados en que los productos y los procesos sean buenos para el cliente y ser competitivos en un mercado.

Escuela Politécnica del Ejército

Carrera de Ingeniería Comercial

Tesis de Graduación para la Obtención del título de Ingeniero Comercial

Tema: Reingeniería de procesos – Departamento de Ventas

Reingeniería del sistema de Ventas de la Empresa Bycace S.A.

Elaborado por: Luis Alfonso Lema Cerda

Latacunga, Ecuador 2002

La empresa BYCACE, es una Sociedad Anónima, dedicada a la comercialización de materiales de construcción, sistemas de agua potable, lubricantes y aceites.

La empresa tiene un alcance a nivel nacional e internacional.

### **2.1.3 Fundamentación**

## **REINGENIERÍA DE PROCESOS**

### **Ingeniería**

Es la aplicación de los conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial.

### **¿Qué es Reingeniería?**

- Es volver a empezar
- Es rechazar creencias y supuestos
- Es hacer más con menos
- Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso
- Es buscar nuevos modelos de organización.

## Reingeniería de Procesos

Según (HAMMER & CHAMPY) "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez"<sup>1</sup>.

Los Autores (HAMMER & CHAMPY) proponen: Esta definición contiene cuatro palabras claves:

### **Fundamental**

Al emprender la reingeniería de su negocio, las personas deben hacerse las preguntas ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Estas preguntas lo obligan a uno a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. La reingeniería determina primero que debe hacerse en un negocio; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe hacerse.

### **Radical**

Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales tampoco tratar de arreglar lo que ya está, apartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e idear modos totalmente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

### **Espectacular**

La reingeniería no es cuestión efectuar mejoras secundarias o incrementales, es dar saltos grandes en rendimiento. Se debe requerir la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

### **Proceso**

Varias personas de negocios no están "orientadas a los procesos", están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero realmente no procesos.

Definimos un proceso de negocios como un grupo de actividades que toma uno o más preparaciones y crea un producto de importancia y para valor para el cliente.

---

<sup>1</sup> HAMMER, Michael, y, CHAMPY, James: *Reingeniería: Olvide lo que sabe cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo esta errado!*, (34).

Las cuatro palabras claves que caracterizan la reingeniería: fundamental, radical, espectacular, y proceso; pero especialmente proceso. Pensar en función de tareas, fragmentar el trabajo en sus componentes más simples y asignar estos a trabajadores especializados va incluido en el diseño de las empresas durante varios años.

### **Equipo de reingeniería**

Debe estar constituido por un grupo de personas dedicadas a rediseñar un proceso específico, con capacidad de determinar el proceso, vigilar la reingeniería y su ejecución.

Es el encargado de realizar el trabajo, de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

### **Reingeniería implica.**

- No dar pasos pequeños o cautelosos.
- Aplicar procedimientos para iniciar, desarrollar y dirigir el proceso de Reingeniería.
- Aprovechamiento de la creatividad, individualismo, confianza en si mismo y propensión al cambio.
- Detección temprana de la dirección de cambio.

### **Fuerzas de la Reingeniería**

Existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto de técnicas que los colaboradores y gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Muchas de las tareas que realizaban los colaboradores, nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se elaboraban para satisfacer exigencias internas de la propia organización del negocio.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a los negocios a ingresar cada vez más en un espacio que para la mayoría de los colaboradores y gerentes es desconocido.

La fuerza de la Reingeniería se la conoce como las tres C:

- Clientes,
- Competencia y
- Cambio.

### **Clientes**

Los clientes en estrecha relación con los proveedores son los que están a la cabeza, entre los propios negocios, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Existen negocios que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

## **Competencia**

Antes era sencilla: las compañías que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora existe más competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de los muros comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar eficientemente sus negocios.

## **El Cambio**

El cambio se vuelve una constante. La instancia del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy los negocios tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

## **Fundamentos del Negocio**

Normalmente el propósito de la Reingeniería no es cambiar el negocio, pero muchas veces como consecuencia del mismo se puede abrir nuevos horizontes para el negocio.

Lo que cambia de manera básica en la Reingeniería son los fundamentos en los que se descansa el negocio, la manera de trabajar, la compenetración con los proveedores y sobre todo la nueva visión del cliente<sup>2</sup>.

## **Proceso de Negocio**

Según (BARBA): “Es un conjunto de actividades interrelacionadas capaces de, a partir de uno o varios factores, producir como resultado un producto o un servicio óptimo que represente un valor para el cliente”<sup>3</sup>.

El autor (BARBA) propone que las Características de Reingeniería de Procesos están dadas en:

1. Unificación de tareas.
2. Participación de los trabajadores en toma de decisiones
3. Efectuar diferentes versiones de un mismo producto (clientización)  
Reducción de comprobaciones y controles (Se flexibiliza la estructura organizativa).
4. El responsable de proceso es el único punto de contacto.
5. Operaciones híbridas centralizadas y descentralizadas.

---

<sup>2</sup> HAMMER, Michael, y, CHAMPY, James; op.cit 11

<sup>3</sup> BARBA, Ibáñez Eric: *Ingeniería Concurrente: Guía de implementación en la empresa, Diagnostico y Evaluación*, Edición 2000, (17).

### **1. Unificación de tareas**

Se da lugar a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores. El enfoque hacia los procesos característico de la Reingeniería de Procesos implica, como ya hemos visto anteriormente, una pérdida de la forma de las tareas. Los procesos ganan eso específico en detrimento de las áreas individuales.

### **2. Participación de los trabajadores al momento de tomar de decisiones**

Son los propios colaboradores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo.

Esto, en cierta medida ayuda a que cada colaborador a que se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se logre llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Los beneficios derivados son la reducción de los plazos y de los costes, al comprimirse las distribuciones tanto vertical como horizontalmente.

### **3. Efectuar diferentes versiones de un mismo producto**

Con ello se pretende dar fin a la estandarización y lograr una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente.

Esta idea concuerda plenamente con uno de los principios de la BPR, según The Boston Consulting Group: el de ofrecer un producto de valor real para el cliente.

Actualmente, los gustos, las necesidades y las características de los clientes son muy diversos, especialmente cuando la oferta va dirigida a un mercado global en el que las diferencias culturales son factores esenciales que se deben tener en cuenta.

La personalización del producto, a través del lanzamiento al mercado de varias versiones del mismo, contribuye a diferenciarse de los competidores y, por supuesto, a cubrir más satisfactoriamente las necesidades de los consumidores a los que va destinada cada una de las versiones de dicho producto.

### **4. Reducción de las comprobaciones y controles**

Trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera ágil y flexible de la estructura de los negocios.

### **5. Papel importante del responsable del proceso**

En su figura reitera la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual consiente un trato más eficiente.

### **6. Operaciones híbridas**

Las operaciones en todo proceso de Reingeniería de Procesos gozan de una naturaleza dual. Se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente ya que se pretende disfrutar de las ventajas que presenta cada una de las dos opciones. Las distintas unidades pueden trabajar con un



elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas (economías de escala por ejemplo). Esto es posible gracias a la infotecnología, uno de los instrumentos habilitadores fundamentales de la BPR<sup>4</sup>.

Para (BARQUIN MORALES, 2008) **Etapas de decisión de compras:**

Las principales etapas del proceso de decisión de compras son las siguientes:

1. Reconocimiento de la necesidad.
2. Búsqueda de información.
3. Formación de alternativas.
4. Evaluación de alternativas.
5. Decisión de compras.
6. Ejecución de compras.
7. Monitoreo de Postcompra.
8. Evaluación de alternativas.

### **Técnicas de Compras**

Una vez tomada la decisión de compra se pueden utilizar diversas técnicas para realizarlas.

- Pedidos abiertos.
- Compras sin facturas.
- Intercambio electrónico de datos.
- Compras sin inventario.
- Estandarización.

### **Pedidos abiertos**

Es un contrato de compra de ciertos artículos del proveedor. No es una autorización para enviar algo. El suministro sólo se hace a partir de la recepción de un documento acordado, que puede ser una petición de suministro o un lanzamiento de suministro.

### **Compra sin factura**

En un entorno de compras sin facturas hay, generalmente, un único proveedor de todas las unidades de un producto concreto.

Pedidos electrónicos y transferencia de fondos: las órdenes electrónicas y las transferencias de fondos reducen las transacciones en papel.

Los pedidos electrónicos no sólo pueden reducir el papeleo, sino que también acelera el plazo de adquisición.

---

<sup>4</sup> BARBA, Ibáñez Eric: op.cit,11

## **El intercambio electrónico de datos (EDI)**

Es un formato estándar de transferencia de datos para la comunicación informatizada entre las organizaciones.

Por ejemplo, con EDI los datos para un pedido de compras (del pedido, fecha de entrega, cantidad, número de partes, número del pedido de compra, dirección) están dispuestos en el formato estándar (EDI).

## **Compras sin inventarios**

El proveedor mediante mantiene el inventario en lugar del comprador. Los inventarios en consignación son una opción relacionada.

## **Estandarización**

El departamento de compras debe hacer importantes esfuerzos para incrementar los niveles de estandarización<sup>5</sup>.

Según (BOLAÑO & ALVAREZ, Contabilidad Comercial - Mejores Recursos Humanos en la Empresa) **Procedimiento de las Compras es:**

La empresa que está bien organizada tiene el Departamento de Compras, ya que ellas están íntimamente relacionadas con todas las actividades del negocio y es una de las principales funciones en toda empresa comercial.

El departamento de compras debe planear, en forma adecuada, los procedimientos área controlar y registrar en forma efectiva las compras que se realicen.

La planeación de las compras hay que realizarla de acuerdo con la capacidad de Ventas que tenga la empresa, es decir, habrá que hacer un estudio del mercado de la región.

Una deficiente planeación de compras puede traer graves consecuencias.

- a. Compras excesivas
- b. Compras por debajo de la capacidad de ventas de la empresa.

## **Las compras en exceso conllevan a:**

- Una inversión de capital que va a permanecer inmovilizada o improductiva por algún tiempo, que invertida en otra actividad puede producir una mayor rentabilidad.
- Un aumento en los gastos por requerir bodegas más amplias y una mayor manipulación.
- Las mercancías se pueden dañar o pasar de moda.

---

<sup>5</sup> BARQUIN MORALES, Janelly: *Generalidades sobre la gestión de Compra*,

<http://www.gestiopolis.com/marketing/generalidades-sobre-la-gestion-de-compras.htm>

### **Las compras por debajo de la capacidad de Ventas conlleva a:**

- Menor cantidad en el volumen de las ventas y por lo tanto, menores utilidades.
- Riesgos de perder clientes por no poder atender sus pedidos con la prontitud requerida.

### **Procedimientos de Ventas:**

Este procedimiento varía de acuerdo con la naturaleza de las mercancías y con el sistema de Ventas que se adopte.

En los almacenes populares que venden al contado, el control se realiza por las cintas de la máquinas registradoras; se efectúa una campaña para que los clientes exijan el tiquete de compras, y se colocan las registradoras en tal forma que el precio de la venta quede a la vista de los compradores.

En los almacenes de ventas al contado, puede adoptarse el siguiente procedimiento:

- a. Un empleado recibe el pedido u elabora la respectiva liquidación de pedido en una factura con el original y dos copias, el original y una copia se entregan al cliente para que con ellas pase a caja a cancelar.
- b. La persona encargada de la caja envía una copia de la factura a despachos y el original con el sello de la registradora se la entrega al cliente.
- c. Con la copia se hace el despacho correspondiente, se le da salida en la tarjeta de kardex y se coloca el sello de DESPACHADO, después de lo cual se envía a contabilidad para elaborar el comprobante respectivo.
- d. Con el original el cliente reclama la mercancía; en él se coloca el sello ENTREGADA.

En las empresas cuyas ventas son a crédito el procedimiento es el siguiente:

- a. Se recibe la solicitud de crédito para su estudio y aprobación.
- b. Si se aprueba la solicitud, se diligencian los documentos requeridos: contratos, pagarés, letras y la factura en original y 3 copias.

El original y dos copias se envían al almacén; allí se le entrega el original al cliente con el sello ENTREGADA, una copia se envía a contabilidad con el sello DESPACHADA para, con base en ella, elaborar el comprobante, y la otra copia se queda en el almacén para registrar en el kárdex la salida de las mercancías<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> BOLAÑO, Cesar y ÁLVAREZ, Jorge: *Contabilidad Comercial – Mejores Recursos Humanos en la Empresa*, Santafé de Bogotá (114).

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **Persona Naturales**

Son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas.

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno (LORTI). “Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones de acuerdo a los ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000”.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

### **Automotriz**

Que pertenece a la mecánica y a la industria de los automóviles o se relaciona con ellos: Industria automotriz, taller automotriz, partes automotrices.

### **Calidad**

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo, para satisfacer sus necesidades.

### **Centralizadas**

Reunir en un centro o bajo una dirección común.

### **Ciclo financiero a corto plazo**

El ciclo financiero corto se describe como flujo de fondos (generación operativa); cada ciclo tiene una duración, que está relacionada con la magnitud de recursos requeridos para la operación. Esta magnitud también es consecuencia del nivel de actividad del negocio.

### **Cliente**

Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea par sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrica y comercializan productos o servicios

### **Competitivo**

Que es capaz de competir con otros, por sus características adecuadas, para lograr un mismo fin.

## **Control**

Henry Fayol.- Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

## **Crisis de liquidez**

Resultan de un déficit de recursos en el corto plazo para atender los compromisos de pagos externos, pero de una posición sólida vemos desde el largo plazo. A su vez, la liquidez resultaría del pánico infundado de los acreedores.

## **Cuentas por Cobrar**

Constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios.

## **Cuentas por Pagar**

Surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos, adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso.

Al llevar un buen control de Cuentas por Cobrar y Pagar, en el negocio permitirá manejar el ciclo financiero a corto plazo.

## **Descentralizadas**

Traspasar funciones, servicios y atribuciones de administración Central a corporaciones locales o regionales.

## **Ferretería**

Lugar donde se venden objetos de metal o de otros materiales, como cacharros de cocina, herramientas, tuerca, etc.

### **Implementación**

Poner en funcionamiento, aplicar los métodos y medidas necesarios para llevar algo a cabo.

### **Infraestructura**

Conjunto de medios o instalaciones que se consideran básicos para el desarrollo de una actividad, para que un lugar pueda ser habitado, etc.

### **Inventario de Mercaderías**

Lo constituye todos aquellos bienes que le pertenecen al negocio bien sea comerciales, los cuales los compran para luego, venderlos sin ser modificados.

### **Inversión**

En el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que resigna un beneficio inmediato por un futuro y por lo general improbable,

### **Manuales**

Libro que recoge lo esencial o básico de una materia: manual instrucciones.

Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organizaciones y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdo que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

### **Mejora Continua**

La mejora continua es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso.

### **Mejoramiento continuo de procesos**

Método mediante el cual se pretende mejorar la forma en que los productos y servicios son proveídos, y las operaciones internas y de gerencia son ejecutadas.

El método de mejoramiento continuo requiere que todas las actividades sean medidas y evaluadas permanentemente para descubrir cómo éstas pueden ser mejoradas desde el punto de vista del cliente.

### **Óptima**

Adj. sup. De bueno. Muy bueno, que no puede ser mejor.

### **Optimizar**

Planificar una actividad para obtener mejores resultados

### **Organización**

Consiste en definir la tarea que se va a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que lo van a realizar, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar su responsabilidades con la intención de obtener los objetivos previstos de forma más eficaz.

### **Planificar las Compra**

Planificar las compras significa definir qué necesita la Organización, cuánto y para cuando lo necesita, dentro de un periodo de tiempo determinado. Además en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como precios, plazos de entrega, calidad, etc.

También se programan con anticipación las compras requeridas, lo que permite organizar de mejor manera el trabajo al interior de la unidad de abastecimiento.

### **Planificación de Ventas**

Se define como el proceso que implica el establecimiento de objetivos y toma de decisiones sobre las estrategias y tácticas a seguir respecto a las operaciones de Ventas, constituyendo un enfoque organizado para su desarrollo integral.

### **Procedimientos**

Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.



Un procedimiento, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

### **Proceso de negocios**

Actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos.

### **Políticas**

Técnica y métodos con que se conduce un asunto.

### **Rediseñar**

Analizar lo ya estructurado para crear nuevas técnicas y estructuras para así sacar ventajas de los cambios.

### **Reingeniería de Procesos**

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

### **Repuestos**

Un repuesto o pieza de repuesto es todo elemento o conjunto de elementos que realicen una función mecánica, correcta y específica, incluso decorativa, en un bien de consumo duradero (Un coche, una moto, un electrodoméstico, etc.), y que sea necesaria para el correcto funcionamiento del bien.

### **Rotación de Inventarios**

La rotación de inventarios indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios.

## **Stock**

El stock se refiere a la existencia, son aquellos bienes que la empresa necesita almacenar para incorporarlos al proceso productivo, como repuestos, o como mercancías o mercaderías,

## **Toma de inventarios físicos**

Toma de inventario es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes a una fecha determinada, con el fin de asegurar la existencia real. Esta permite contrastar los resultados obtenidos con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudieran existir y proceder a realizar los ajustes necesarios, según sea el caso.

## **Variable**

La definición más sencilla, es la referida a la capacidad que tienen los objetos y las cosas de cambiar su estado actual, es decir, de variar y asumir valores diferentes.

## **Variable Independiente**

Es aquella característica o propiedad que se cree ser la causa del fenómeno estudiado.

Una variable independiente es aquella cuyo valor no depende del de otra variable.

## **Variable Dependiente**

La variable dependiente es el factor que es observado y medido para determinar el efecto de la variable independiente.

## **2.4. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

La carencia de organización en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, de la Ferretería Automotriz Don Egza, ocasiona que se desconozca las transacciones diarias que se generan en el negocio.

### **2.4.2 Hipótesis Particulares**

- La ausencia de controles en facturas pendientes de cobro y pagos, afecta la agilidad de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- La carencia de una planificación de compras de artículos y repuestos automotrices, conlleva a tener excesos en la existencia de productos de poca rotación.
- La falta de la toma de un inventario físico de las existencias actuales, origina desconocimiento del stock real con que cuenta la ferretería.
- La inadecuada infraestructura del local, ocasiona que las Ventas se pierdan por la desorganización de la mercadería y la difícil accesibilidad para transitar en el reducido espacio.

### **2.4.3 Declaración de Variables**

#### **Variables Independientes**

- Organización en áreas de Compras, Ventas y contabilidad.
- Controles en facturas de cobro y pago.
- Planificación de compras artículos y repuestos automotrices.
- Toma de inventario físico de las existencias actuales.
- Infraestructura.

## VARIABLES DEPENDIENTES

- Transacciones cotidianas.
- Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- Exceso en existencias de productos de poca rotación.
- Stock real.
- Desorganización de la mercadería, reducido espacio.

### 2.4.4 Operalización de las Variables

Variables	Definición	Técnicas
<b>Independiente</b>		
<p>Organización Áreas de Compras Ventas y Contabilidad.</p>	<p><b>Organización.-</b> Consiste en definir la tarea que se va a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que lo van a realizar, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades con la intención de obtener los objetivos previstos de forma más eficaz.</p> <p><b>Compras.-</b> Es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.</p> <p><b>Ventas.-</b> Es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.</p> <p><b>Contabilidad.-</b> Esta área siempre ha ocupado un lugar destacado, tanto a nivel doctrinal como profesional, debido al vital papel que desempeñan las empresas en la realidad económica.</p>	<p>Entrevista</p>

<p>Controles en facturas de cobro y pago</p>	<p>Cuentas por Cobrar.- Constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicio. Cuentas por Pagar.- Surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso.</p>	<p>Entrevista</p>
<p>Planificación de compras artículos y repuestos automotrices</p>	<p>Planificar las compras significa definir que necesita la empresa, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. Por rotación de Inventarios.</p>	<p>Entrevista</p>
<p>Toma de Inventario físico de las existencias actuales</p>	<p>Es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes, a una fecha determinada, con el fin de asegurar la existencia real. Ésta, permite contrastar los resultados obtenidos con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudieran existir, y proceder a realizar los ajustes necesarios, según sea el caso.</p>	<p>Entrevista</p>
<p>Infraestructura</p>	<p>Se conoce como espacio físico e independiente, limitado a un diseño que permite interacción comercial entre los departamentos y áreas de trabajo, separados por secciones a favor de necesidades de la empresa.</p>	<p>Entrevista</p>
<p><b>Dependiente</b></p>		
<p>Transacciones cotidianas</p>	<p>Una transacción comercial es todo aquello que ocurre cuando hay un intercambio financiero correspondiente a la compra o venta de un bien o servicio.</p>	<p>Entrevista</p>

<p>Cuentas Por Cobrar Y Cuentas por Pagar</p>	<p>Las Cuentas por Cobrar.- Constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Las Cuentas Por Pagar.- Surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos, adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso.</p>	<p>Entrevista</p>
<p>Exceso en existencias productos de poca rotación</p>	<p>Como su palabra lo dice, es tener demasiada cantidad de los mismos artículos y que no ha podido ser vendidos, en algunos casos negocios que cuentan con exceso de inventario disminuyen de manera paulatina la liquidez.</p>	<p>Entrevista</p>
<p>Stock real</p>	<p>Conjunto de mercancías en depósito o reserva. Que tiene existencia verdadera.</p>	<p>Entrevista</p>
<p>Desorganización de mercadería en reducido espacio</p>	<p>Desordenar es sumo grado, rompiendo las relaciones existentes entre las diferentes partes. Carencia de Organización</p>	<p>Entrevista</p>

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL**

En este proyecto de investigación utilizaremos los siguientes tipos de Investigación:

##### **Según su finalidad: la investigación aplicada.**

La investigación aplicada es aquella que se caracteriza porque está basado en los conocimientos que se adquieren por la experiencia, al mismo tiempo necesita de los conocimientos científicos para poder utilizarlos.

Se considera esta metodología en nuestro proyecto de investigación, porque se apoya en los conceptos científicos, y experiencia de algunos autores necesarios para su respectiva fundamentación, para la aplicación adecuada de la Reingeniería de Procesos, logrando así la operatividad en las Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, obtener buenos resultados, que es lo que buscamos.

##### **Según su objetivo gnoseológico: Investigación explicativa**

Investigación explicativa es aquella que se encuentra encaminada a buscar cuales son las causas de los eventos, acontecimientos; se concentra en explicar porque ocurre u ocurrió un fenómeno, por que se da ciertas condiciones, pretende establecer la relación entre causa y efecto.

Por medio de la Investigación explicativa se establecieron las causas y los efectos que generan los problemas que se presentan por la carencia de organización en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad de la Ferretería Automotriz Don Egza.

### **Según su contexto: Investigación de Campo**

Son aquellas indagaciones que se obtienen de observaciones, encuestas, entrevistas, cuestionarios, para obtener información pura y poder diagnosticar los problemas, necesidades, causas y efectos.

Para este proyecto hemos utilizado investigación de campo, durante el desarrollo de su estudio, hemos realizado entrevistas a los colaboradores y encuestas a clientes y proveedores; lo cual nos ha permitido conocer las necesidades que tiene la Ferretería, además se ha realizado observaciones en las instalaciones del local y nos hemos percatado que la infraestructura con que cuenta no es muy favorable.

### **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

La población o universo objeto de esta investigación de Campo se realizó en la Ferretería Automotriz Don Egza de la siguiente manera:

Clientes	43
Proveedores	15
Propietario	01
Empleado	01
<b>Total de Población:</b>	<b>60</b>

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

##### **Clientes**

Los clientes son los actores de la acción comercial, es por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro del negocio.

En la Ferretería Automotriz Don Egza los clientes son: los mecánicos y las personas con necesidad de este tipo de productos.



### **Proveedores**

Los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporciona a estas los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria.

### **Propietario**

El Dueño del negocio quien está a cargo de la producción diaria.

### **Empleado**

Participante activo de las actividades del negocio.

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

La población del proyecto de estudio es finita, corresponde Proveedores, Clientes, Propietario y Empleado de la Ferretería Automotriz Don Egza.

Población Finita.- Es aquella que posee o incluye un número limitado de medidas y observaciones.

### **3.2.3 Tipo de Muestra**

La muestra que estudiaremos es No Probabilística, ya que se seleccionará a los individuos no por probabilidad, sino por causas relacionadas con las características del investigador.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

Para nuestro Proyecto utilizamos la población finita ya que se conoce con certeza su tamaño, considerando a toda la población que corresponde:

**N = 60**

### **3.2.5 Proceso de selección**

#### **Los sujetos tipos**

La información que se obtiene es importante de calidad y profundidad sobre la generalización, la cantidad y estandarización.

La selección que hemos tomado son el conjunto de personas externas del negocio como son: proveedores y clientes, además el personal que labora internamente en el negocio, de quienes se obtiene información de calidad, por estar al día a día relacionados en la Ferretería Automotriz Don Egza.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

#### **3.3.1 Métodos teóricos**

El objetivo de los métodos teóricos utilizados para procesar la información en este proyecto es averiguar los problemas que infieren en la Ferretería Automotriz Don Egza, para analizarlos, para obtener una mejor conclusión, para su respectiva solución, como son:

**Método Histórico–lógico:** Es considerado porque permite conocer el origen, de donde nace el problema y causas.

**Método Analítico– sintético:** Facilita en este proyecto para realizar el pronóstico, del problema causado.

**El método Inductivo-deductivo:** Accede a que sea más visibles los problemas particulares del negocio.

**Método Hipotético – deductivo:** Se manifiesta como realizar la hipótesis que se propone, para obtener al final la propuesta deseada.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

Método empírico que se utiliza en este proyecto es el fundamental de la Observación, mediante su inicio se ha podido diagnosticar el problema que aqueja al negocio, se han observado los procesos claves del negocio, permitiendo la comprobación de la hipótesis, tomar acciones elementales de cada proceso, así como la observación física realizada al local el coste que se genera, así mismo como términos de cada fase y realizar los correctivos necesarios.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

#### **Métodos empíricos complementarios, o técnicas de investigación:**

Las técnicas de investigación que se utilizan en este proyecto son: La Encuesta y la Entrevista, con el propósito de recopilar información que nos permita conocer los problemas tanto internos como externos de la Ferretería Automotriz Don Egza.

#### **Encuesta**

La encuesta consiste en obtener datos de varias personas, cuyas opiniones son de mucho interés para el investigador.

Se elaboraron cuestionarios, prediseñados dirigidos hacia el grupo de personas que están relacionadas con el giro del negocio, como son los Clientes y Proveedores, con el propósito de obtener información clara, conocer más a fondo la problemática que existe, para realizar el análisis respectivo, y así efectuar una mejor propuesta acorde a las necesidades del negocio.

#### **Entrevista**

La entrevista es una técnica de mucha importancia, consiste en el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado; con lo cual se logrará obtener datos, que sin su aplicación no se conseguirían fácilmente.

Al ser la entrevista una técnica que nos permitirá obtener información importante sobre las falencias en los procesos en las áreas de compras ventas y contabilidad que presenta la Ferretería Automotriz Don Egza, procedemos a efectuar un cuestionario de preguntas dirigidas al Dueño y al Empleado de la misma, con la finalidad de realizar un análisis descriptivo para una mejor toma de decisiones a beneficio de la misma.

### **3.4 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

En esta investigación se describe el tratamiento estadístico que se llevará a cabo para validar los resultados obtenidos en las evaluaciones cualitativas y cuantitativas aplicadas a los grupos que conformaran la muestra de estudio.

Mediante la técnica para determinar el tamaño de la muestra y técnica de recolección de datos la cualitativa y cuantitativa, se realizó el levantamiento de información mediante la entrevista y la encuesta con la elaboración de un cuestionario de preguntas, repartidas de la siguiente manera:

Dueño del negocio como conocedor de todo el negocio, quien se encarga de realizar las compras y dirigir su negocio buscando el cumplimiento de metas y objetivos.

Un colaborador del área de venta que se encuentran en el día a día con las novedades del cliente.

Las personas externas: Proveedores y Clientes quienes son los principales pilares de La Ferretería Automotriz Don Egza. (véase b. anexo 2,).

Este proceso se demostrara en hojas electrónicas, con la finalidad de conocer los resultados de cada cuadro estadístico, con sus respectivos análisis, representados por gráficos, en pasteles, columnas facilitando una mejor visualización.

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

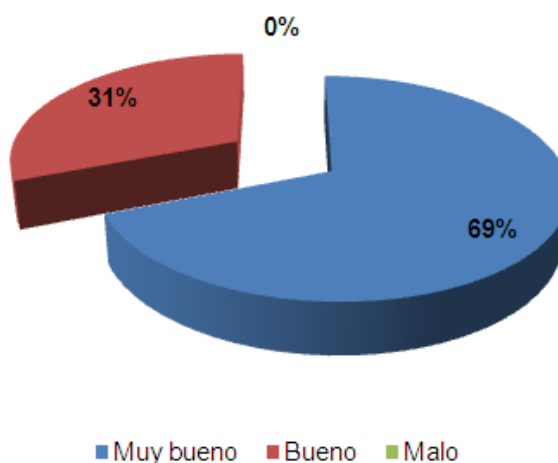
### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1) ¿Con que frecuencia visita la Ferretería Automotriz Don Egza?

**Cuadro 1.** Análisis según encuesta, frecuencia de visitas

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Muy bueno	40	69%
Bueno	18	31%
Malo	0	0%
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 1.** Análisis según encuesta, frecuencia de visitas

### Análisis

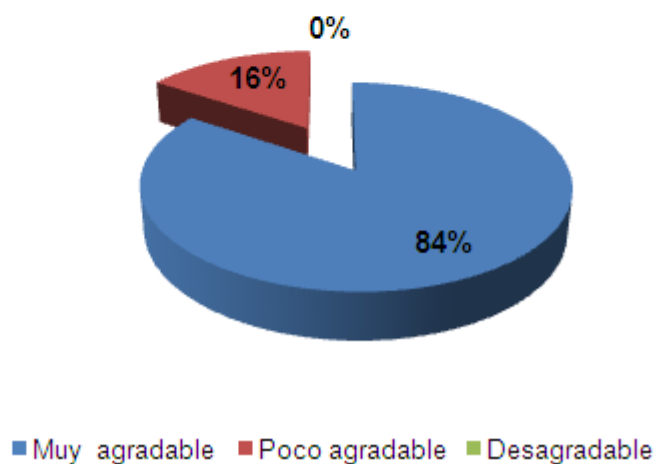
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 48% de la población, siempre visita el local, lo que se considera que Don Egza mantiene confianza de parte de sus clientes y proveedores.

2) ¿Cómo considera el trato que otorga el personal de la Ferretería Automotriz hacia usted?

**Cuadro 2.** Análisis según encuesta, trato personal de la Ferretería.

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Muy agradable	49	84%
Poco agradable	9	16%
Desagradable	0	0%
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 2.** Análisis según encuesta, trato personal de la Ferretería.

### Análisis

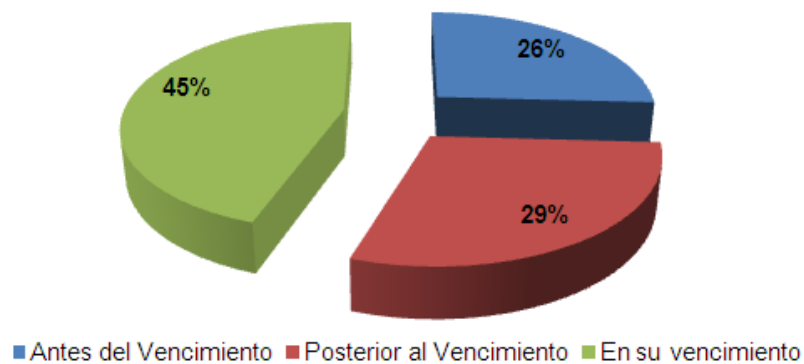
El 84% de la población, considera que en la Ferretería son tratados con amabilidad y respeto, lo que los motiva a regresar, siendo este un factor favorable para el negocio.

3) ¿ Ha tenido inconvenientes en sus pagos, porque fueron a cobrar las facturas:

**Cuadro 3.** Análisis según encuesta, inconvenientes en pagos

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Antes del Vencimiento	15	26%
Posterior al Vencimiento	17	29%
En su vencimiento	26	45%
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 3.** Análisis según encuestas, inconvenientes en pagos

### Análisis

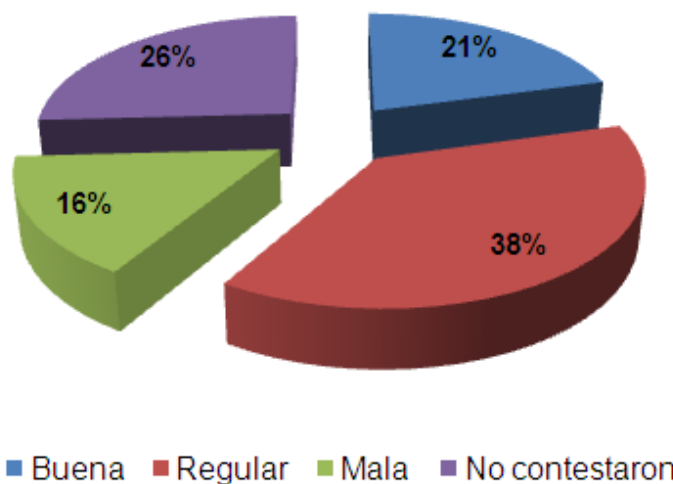
Con los resultados obtenidos se puede observar que el 55% de la población, presenta inconvenientes en los vencimientos de sus facturas, debido a que se realiza la cobranza antes y después de la fecha convenida.

4) ¿Cómo califica la gestión de cobranza?

**Cuadro 4.** Análisis según encuesta, calificación gestión cobranzas

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Buena	12	21%
Regular	22	38%
Mala	9	16%
No contestaron	15	26%
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 4.** Análisis según encuesta, calificación gestión cobranzas

**Análisis**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 38% de la población, considera que la gestión de cobranzas es regular, lo cual afecta a la gestión ágil a las cuentas por cobrar.

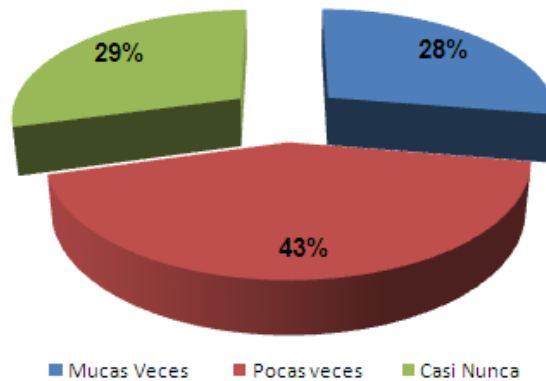


5) ¿Con que frecuencia usted, solicitó artículos o repuestos automotrices y no había en existencias?

**Cuadro 5.** Análisis según encuesta, existencias no encontradas

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Mucas Veces	16	28%
Pocas veces	25	43%
Casi Nunca	17	29%
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 5.** Análisis según encuesta, existencias no encontradas

**Análisis**

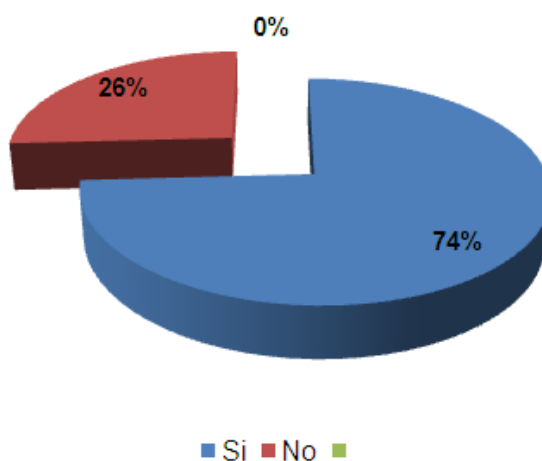
EL 43% de la población, indicó que pocas veces al momento de solicitar la mercadería no había en existencias, lo cual se debe a la falta de toma de inventarios.

6) ¿Considera usted que el Área de Compras debe tener la información actualizada sobre las existencias, para solicitar nuevas adquisiciones?

**Cuadro 6.** Análisis según encuesta, información sobre las existencias

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Si	43	74%
No	15	26%
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 6.** Análisis según encuesta, información sobre las existencias

### Análisis

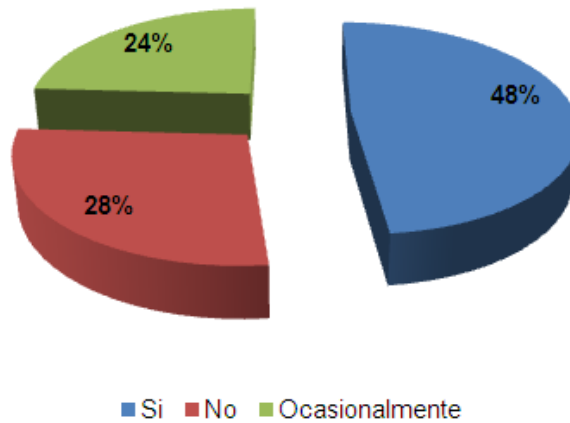
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 74% de la población, se puede observar la importancia que tiene la actualización sobre las existencias, para cuando realicen las respectivas adquisiciones, poder contar con un stock adecuado.

7) ¿Ha existido demora en la entrega de los artículos o repuestos automotrices por cuanto no ubicaron inmediatamente?

**Cudro.7** Análisis según encuesta, demora en entrega de artículos y repuestos.

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Si	28	48%
No	16	28%
Ocasionalmente	14	24%
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 7.** Análisis según encuesta, demora en entrega de artículos y repuestos.

### Análisis

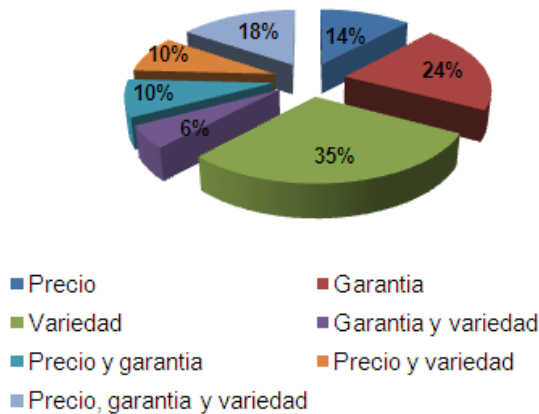
En esta pregunta el 48% de la población, se ha pronunciado que sí existe demora en la entrega de artículos y repuestos solicitados; debido a que los mismos, no se encuentran ubicados adecuadamente.

8) ¿Por qué prefiere comprar en Ferretería Automotriz Don Egza?

**Cudro.8** Análisis según encuesta, preferencia en compras

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Precio	7	14%
Garantía	12	24%
Variedad	17	35%
Garantía y variedad	3	6%
Precio y garantía	5	10%
Precio y variedad	5	10%
Precio, garantía y variedad	9	18%
<b>TOTAL:</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 8.** Análisis según encuesta, preferencia en compras

### Análisis

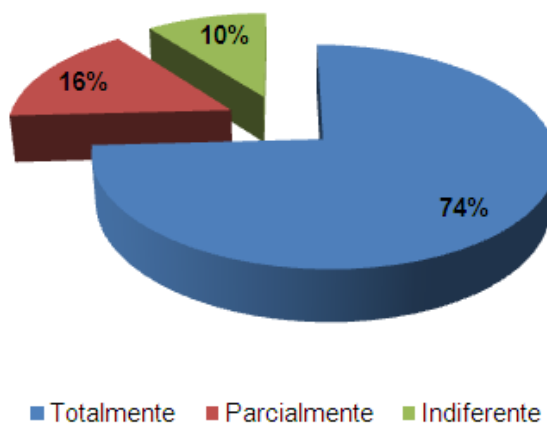
De acuerdo al resultado obtenidos, se puede observar que existe gran variedad de preferencias en cuanto a precio, variedad y garantía, asumiendo que la respuesta del **35%** de la población, prefieren comprar en la Ferretería, por la gran variedad de productos que se comercializan en la misma.

9) ¿Estaría usted de acuerdo, que la Ferretería, realice promociones en sus artículos y repuestos automotrices.

**Cuadro. 9** Análisis según encuesta, promociones de artículos y repuestos automotrices.

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Totalmente	43	74%
Parcialmente	9	16%
Indiferente	6	10%
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 9.** Análisis según encuesta, promociones de artículos y repuestos automotrices

### Análisis

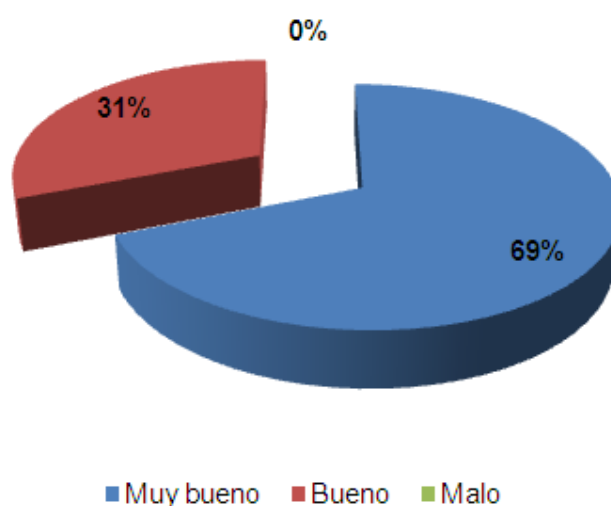
EL 74 % de la población, está totalmente de acuerdo que se realicen las promociones en la ferretería, este punto es muy importante, ya que esta en beneficio de la productividad de la Ferretería Automotriz Don Egza.

10) ¿Cómo calificaría usted, que Ferretería automotriz Don Egza, realice ampliación del local, para un mejor servicio.

**Cuadro. 10** Análisis según encuesta, ampliación del local.

Alternativa	Nº. De Encuestados	Porcentaje
Muy bueno	40	69%
Bueno	18	31%
Malo	0	0%
<b>TOTAL:</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**Gráfico 10.** Análisis según encuesta, ampliación del local.

### Análisis

En el resultado obtenido, el 69% de la población considera que debe realizarse la ampliación del local para un mejor servicio.

## **ENTREVISTAS**

**ENTREVISTADORES: HIPATIA ALVEAR Y ALBA MEDRANO**

**ENTREVISTADO: “DON EGZA”**

**CARGO: REPRESENTANTE DEL NEGOCIO**

### **1. ¿De dónde nace la idea de iniciar su negocio propio?**

Desde muy joven laboré en el ámbito ferretero y eso me permitió adquirir conocimientos, los cuales me impulsó a poner mi propio negocio para independizarme, el mismo que ya tengo 10 años.

#### **Análisis**

Con el transcurrir del tiempo “Don EGZA” ha adquirido experiencia en el área automotriz, por lo que se siente capacitado para manejar la Ferretería automotriz con seguridad y responsabilidad.

### **2. ¿Quiénes son sus clientes?**

Las personas Dueñas de los talleres mecánicos y Lubricadoras de la ciudad.

#### **Análisis**

La confianza de los clientes es un factor importante para el desarrollo comercial de la ferretería automotriz, por esta razón Don Egza se ve motivado a mejorar su negocio, para que sus clientes se sientan satisfechos, con la atención que se les brinda y la buena calidad de los productos.

### **3. ¿Cómo realiza las cobranzas a sus clientes y pago a proveedores?**

Existen 2 formas de cobro de las facturas: al contado y crédito.

El 80% de las facturas son pagos de contado y el 20% se realiza de acuerdo a fechas pactadas con el cliente, esto es generalmente de 15 a 30 días.

El pago a proveedores se realiza a crédito de acuerdo a las fechas convenidas, esto es: 30, 60 y 90 días.

### **Análisis**

La ausencia de controles contables adecuados en Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar, afecta al negocio por los flujos de efectivo que representan, estos recursos, que se transforman en efectivo para terminar un ciclo financiero a corto plazo.

#### **4. ¿Ha adquirido productos que no ha podido comercializar inmediatamente?**

Claro que sí, adquirí repuestos, para una marca de vehículos que recién salió al mercado, obviamente con el transcurrir el tiempo necesitarían los repuestos, pero mientras tanto tuvo que estar en bodega, actualmente ya están solicitando los repuestos.

### **Análisis**

El no realizar una adecuada planificación de compras, y mantener inventarios que no rotan, por la poca demanda de los clientes, es un factor negativo por la liquidez del negocio, no es rentable tener un producto en bodega por mucho tiempo.

#### **5. ¿Cómo toma la decisión para comprar un nuevo producto?**

La necesidad que tiene los clientes, por su confianza hacia el negocio y los precios.

### **Análisis**

Si bien es cierto el Gerente se guía por los precios y facilidades que le dan los Proveedores, y de esa manera servir mejor a sus clientes, por la confiabilidad de ellos; pero no tiene una política descrita sobre las compras que realiza, se lo hace empíricamente y a la larga puede ocasionar la disminución de flujo del efectivo.



**6. ¿Los repuestos que Ud. comercializa cómo se encuentran organizados?**

Los artículos y repuestos se encuentran en perchas y otros en gavetas, debido a que cuento con un espacio reducido y no me ha permitido organizarme de mejor manera.

**Análisis**

Como ha manifestado el Gerente no existe una clasificación adecuada de la mercadería, debido al reducido espacio con que cuenta el negocio, esto puede causar pérdida de la venta, ya sea porque el cliente se canse en la espera o porque simplemente no se logró encontrar el repuesto.

**7. ¿Realiza inventarios físicos en su negocio?**

No he realizado inventarios físicos actualmente.

**Análisis**

En la Ferretería no se realiza inventarios físicos, lo cual puede inducirnos a no estar seguros de la cantidad real de repuestos con que cuenta, una de las opciones sería por medio de la realización de la toma de un inventario físico.

**8. ¿Cómo lleva las transacciones de negocio, en forma manual o automática?**

Las transacciones diarias que se realiza son en forma manual.

**Análisis**

El manejo manual no permite facilitar las tareas diarias, porque genera retrasos, costos y gastos, pudiendo afectar el cumplimiento de objetivos planteados.

La computación y las telecomunicaciones constituyen una alternativa que agiliza el flujo de información y mejora su precisión y eficiencia.

**9. ¿Ud. lleva la Contabilidad del negocio?**

No, ya que como persona natural no estoy obligado a llevar contabilidad, de acuerdo a lo que establece la Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI) y su reglamento vigente.

### **Análisis**

Don Egza es persona natural no obligada a llevar contabilidad, pero podría llevar controles adecuados que le permitan tener una información real y oportuna al momento que se solicite.

### **ÁREA DE VENTAS**

**ENTREVISTADORES: HIPATIA ALVEAR Y ALBA MEDRANO**

**ENTREVISTADO: SR. FRANCISCO BRAVO**

**CARGO: ASISTENTE DE VENTAS**

#### **1. ¿Qué Tiempo tiene laborando en la Ferretería Don Egza?**

Por el lapso de 2 años.

### **Análisis**

La experiencia que ha adquirido en ferretería automotriz Don Egza es poco el tiempo, pero con seguridad al crear las políticas y procedimientos para las Ventas y con la capacitación que reciba se verá incentivado e irá adquiriendo un poco más de experiencia para realizar las Ventas y dar mejor atención a los clientes.

#### **2. ¿Considera usted que conoce de repuestos automotrices?**

Me he desempeñado en el campo de Ventas de otro tipo de negocio, pero he puesto mi esfuerzo por aprender mucho del Gerente, ya que tiene experiencia en el campo ferretero.

### **Análisis**

A pesar de la poca experiencia con que cuenta el colaborador en el campo ferretero es de gran aporte para la ferretería: porque si cuenta con conocimientos de Ventas.

#### **3. ¿Los artículos de ferretería automotriz que se venden son fáciles de acceso para Ud.?**

Tengo acceso a la Bodega, pero como no tiene un orden específico de los artículos en varias ocasiones no se ha podido ubicar pronto lo que el cliente ha solicitado.

### **Análisis**

Debido a que no existe un orden adecuado de la mercadería. Esto origina a que en algunas ocasiones se pierda la venta, ya sea porque el cliente se cansa en la espera o porque simplemente no se logró encontrar el repuesto.

#### **4. ¿Cree Ud. que se actualiza constantemente con las tendencias del mercado?**

Sí, porque estoy investigando cada vez más sobre las características de los repuestos, por la diversidad de marcas de vehículos que existe, para dar un mejor servicio al cliente.

### **Análisis**

Para la ferretería es importante tener un buen Elemento Humano, sobre todo en la parte de Ventas, El Vendedor está constantemente capacitándose, esto hace que mantenga una actitud abierta con el fin de evitar errores posibles, contribuyendo a brindar un mejor servicio al cliente y por la productividad de la Ferretería.

#### **5. ¿Se considera capaz de responder los requerimientos de los clientes?**

En algunas ocasiones no se ha podido atender al cliente, debido a que no se realizaron compras oportunas que se necesitaban.

### **Análisis**

Es importante planificar las compras para la ferretería, que se necesita en un periodo determinado, para poder responder los requerimientos de los clientes en su momento.

#### **6. ¿Maneja un listado clientes de Ventas realizadas?**

No, solo contamos con las facturas físicas.

### **Análisis**

No existe un registro detallado de las ventas realizadas por clientes y es importante que se realice este tipo de registros, para evaluar los artículos que mayormente solicitan los clientes, los créditos que se ha dado, etc.

## **7. ¿Las políticas de venta al contado o crédito quien las define?**

Las define el Dueño del Negocio y dependiendo del cliente.

### **Análisis**

No existe un manual de políticas de Ventas establecidas, para el buen funcionamiento de la Ferretería Don Egza, ya que el Gerente las define en el momento, puede que en algún tiempo afecte enormemente al avance de la misma.

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Por la naturaleza de los instrumentos que utilizamos y las personas que contribuyeron con la información, a través de las entrevistas y encuestas, se realizó un análisis descriptivo. Este nos proporcionó una comparación de las diferentes opiniones de los sujetos, su conocimiento y disponibilidad en el caso de: Los Proveedores, Clientes Representante del Negocio y Empleados de la Ferretería Automotriz, con el fin de concretar la base que dará el éxito para el buen manejo del negocio.

Don Egza Dueño de la Ferretería Automotriz, tiene experiencia en el ámbito Ferretero; pero la ausencia de políticas y procedimientos adecuados en el área de compras, Ventas y contabilidad no permite tener una información oportuna y real de las transacciones que se generan en el negocio.

La confianza de sus clientes es un factor importante para el desarrollo comercial de la Ferretería Automotriz, esto es lo que a Don Egza lo motiva a mejorar su negocio.

Al no realizar inventarios físicos, desconoce si el producto fue vendido o si mantiene en Stock; es decir no está seguro de la cantidad real de artículos y repuestos con que cuenta.

Al mismo tiempo la inadecuada infraestructura del local, ocasiona desorganización de la mercadería y la difícil accesibilidad para transitar en el reducido espacio y esto provoca pérdida de tiempo en la búsqueda de los artículos automotrices.

### **4.3 RESULTADOS**

Con el resultado obtenido y desarrollado se puede conceptuar una visión que conduzca en el desarrollo del proyecto a realizar, permitiendo trazar metas para el cambio absoluto del servicio que la Ferretería Automotriz Don Egza provee a sus clientes, con la Reingeniería de Procesos en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad.

En una época, en donde la competitividad resulta ser fundamental, es necesario estar constantemente cambiando.

La Reingeniería por representar un cambio global, requiere del completo análisis de de las áreas Compras, Ventas y Contabilidad, ya que existe un alto grado de interdependencia entre ellos, para obtener una visión más objetiva y experimentada, se necesita contar con profesionales experimentados en el tema de la Reingeniería.

El hecho de que una empresa implemente la Reingeniería obligará a mejorar la comunicación entre los departamentos, ya que se impone el trabajar en equipo para determinar las falencias que existen y los objetivos que se quieren lograr como empresa y departamento.

Elaborar procesos adecuados con el propósito de organizar y registrar las transacciones diarias que se realiza en las áreas de compras, Ventas y contabilidad, con el objetivo de obtener una información oportuna y real.

Es importante el análisis de políticas existentes y evaluar si es necesaria la elaboración de nuevas políticas, en las áreas de:

**Compras.** Para la obtención de un mejor control en compras, para realizar las adquisiciones necesarias para no tener un producto de poca rotación.

**Ventas.** Como alternativas de mejoramiento continuo que permita alcanzar objetivos en cuanto a tiempos, costo y calidad de servicio del negocio, permitiendo brindar a los clientes productos de calidad, buen servicio y ser competitivos en el negocio.

Al mismo tiempo, las áreas antes citadas permitirán obtener un mejor manejo y control de las facturas por cobrar y facturas por pagar.

Elaboración de funciones en las áreas Compras, Ventas; ya que documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en el negocio, mismos que sirve de base para el crecimiento de la Ferretería.

Difundir al personal que labora en la Ferretería las políticas, los manuales y procedimientos establecidos.

Realizar una toma de inventarios físicos y codificación de la mercadería, para tener un saldo real de los artículos con que cuenta el negocio.

Con una adecuada infraestructura, que permita contar con espacios acorde al crecimiento del negocio, para tener en forma ordenada los artículos con que cuenta la Ferretería Automotriz y de esta manera ofrecer mejor servicio al cliente.

#### **4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Con el método de comprobación de hipótesis permitirá cuantificar y cualificar el proceso en la toma de decisiones, mismo que detallamos en el siguiente cuadro.

Al aplicar una reingeniería de procesos causará efectos positivos, con estas herramientas necesarias que pretende aportar soluciones que le permitan un mejor rendimiento del personal, con eficiencia y eficacia, lidiar los desafíos que imponen los clientes, los muros que se cree de la competencia y sobre todo que implica el cambio profundo y global de la realidad de un negocio.

**Cuadro 11. Verificación de las Hipótesis**

Hipotesis General	VERIFICACION			
	ENCUESTAS	ENREVISTAS		
	CLIENTES Y PROVEEDORES	DUEÑO DEL NEGOCIO Y VENDEDOR		
Preguntas 3, 4, 6, 7, 10	Pregunta 7 Vendedor	Pregunta 5 Vendedor	Pregunta 3 Vendedor	
La carencia de organización en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, de la Ferretería Automotriz Don Egza, ocasiona que se desconozca las transacciones diarias que se generan en el negocio	De acuerdo a los resultados obtenidos se en las preguntas antes indicadas, se puede considerar que por falta de controles y cobros, planificación en compras y ventas, la falta de inventarios físicos, no permite conocer las transacciones diarias generadas en la Ferretería Automotriz Don Egza.	Menciona no tener políticas de ventas establecidas, que el Dueño del local la define en el momento de la venta dependiendo del cliente y el monto de	En algunas ocasiones no se ha podido atender al cliente, debido a que no se realizaron compras oportunas que se necesitaban.	Verificamos que, por la inadecuada infraestructura del local en ocasiones no se puede ubicar pronto los artículos solicitados por los clientes
		Pregunta 4 Dueño	Pregunta 6 Dueño	
		Manifiesta que en ocasiones ha adquirido productos que no se han podido comercializar	Constatamos que los artículos que se comercializan en la Ferretería no se encuentran organizados por el reducido espacio con que cuenta el local	
<b>Hipotesis Particulares</b>	<b>Pregunta 3</b>	<b>Pregunta 7</b> Vendedor	<b>Pregunta 3</b> Dueño	
La ausencia de controles en facturas pendientes de cobro y pagos, afecta la agilidad de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.	Con los resultados obtenidos se puede observar que el 55% de la población, presenta inconvenientes en los vencimientos de sus facturas, debido a que se realiza la cobranza antes y después de la fecha convenida	Menciona no tener políticas de ventas establecidas, que el Dueño del local la define en el momento de la venta dependiendo del cliente y el monto de la factura	El 80% de las facturas son pagos de contado y el 20% se realiza de acuerdo a fechas pactadas con el cliente, esto es generalmente de 15 a 30 días. El pago a proveedores se realiza a crédito de acuerdo a las fechas convenidas, esto es: 30, 60 y 90 días.	
	Pregunta 4 obtenidos el 38% de la población, considera que la gestión de cobranzas es regular, lo cual afecta a la gestión ágil a las cuentas por			
La carencia de una planificación de compras de artículos y repuestos automotrices, conlleva a tener excesos en la existencia de productos de poca rotación	<b>Pregunta 6</b>	<b>Pregunta 5</b> Vendedor	<b>Pregunta 4</b> Dueño del Negocio	
	De acuerdo a los resultados obtenidos, el 74% de la población, se puede observar la importancia que tiene la actualización sobre las existencias, para cuando realicen las respectivas adquisiciones, poder contar con un stock adecuado.	En algunas ocasiones no se ha podido atender al cliente, debido a que no se realizaron compras oportunas que se necesitaban.	Manifiesta que en ocasiones ha adquirido productos que no se han podido comercializar inmediatamente.	
La falta de la toma de un inventario físico de las existencias actuales, origina desconocimiento del stock real con que cuenta la ferretería	<b>Pregunta 5</b>	<b>Pregunta 5</b> Vendedor	<b>Pregunta 7</b> Dueño del Negocio	
	EL 43% de la población, indicó que pocas veces al momento de solicitar la mercadería no había en existencias, lo cual se debe a la falta de toma de inventarios.	En algunas ocasiones no se ha podido atender al cliente, debido a que no se realizaron compras oportunas que se necesitaban.	El propietario de la Ferretería nos expresa que no ha realizado un inventario físico	
La inadecuada infraestructura del local, ocasiona que las Ventas se pierdan por la desorganización de la mercadería y la difícil accesibilidad por el reducido espacio.	<b>Pregunta 7</b>	<b>Pregunta 3</b> Vendedor	<b>Pregunta 6</b> Dueño del Negocio	
	En esta pregunta el 48% de la población, se ha pronunciado que sí existe demora en la entrega de artículos y repuestos solicitados; debido a que los mismos, no se encuentran	Verificamos que por la inadecuada infraestructura del local en ocasiones no se puede ubicar pronto los artículos solicitados por los clientes.	Indica artículos que se comercializan en la Ferretería no se encuentran organizados por el reducido espacio con que cuenta el local.	
	Pregunta 10 69% de la población considera que debe realizarse la ampliación del local para un mejor servicio.			

Elaborado por: Hipatia Alvear y Alba Medrano

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 TEMA

“REINGENIERIA DE PROCESOS PARA LA FERRETERÍA AUTOMOTRIZ DON EGZA, EN LAS ÁREAS DE COMPRAS, VENTAS Y CONTABILIDAD, LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

#### 5.2 FUNDAMENTACIÓN

##### Reingeniería de Procesos

(HAMMER & CHAMPY) Considera la “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”<sup>7</sup>.

Los Autores (HAMMER & CHAMPY) proponen: Esta definición contiene cuatro palabras claves:

##### **Fundamental**

Al emprender la reingeniería de su negocio, las personas deben hacerse las preguntas ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Estas preguntas lo obligan a uno a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. La reingeniería determina primero que debe hacerse en un negocio; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe hacerse.

---

<sup>7</sup> HAMMER, Michael, y, CHAMPY, James, op. cit, (11).



### **Radical**

Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales tampoco tratar de arreglar lo que ya está, descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

### **Espectacular**

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras secundarias o incrementales, es dar saltos grandes en rendimiento. Se debe requerir la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

### **Proceso**

Varias personas de negocios no están "orientadas a los procesos", están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero realmente no procesos.

Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más preparaciones y crea un producto de importa para valor para el cliente.

Las cuatro palabras claves que caracterizan la reingeniería: fundamental, radical, espectacular, y proceso; pero especialmente proceso. Pensar en función de tareas, fragmentar el trabajo en sus componentes más simples y asignar estos a trabajadores especializados va incluido en el diseño de las empresas durante varios años<sup>8</sup>.

## **Proceso de Negocio**

Según (BARBA):“Es un conjunto de actividades interrelacionadas capaces de, a partir de uno o varios factores, producir como resultado un producto o un servicio optimo que represente un valor para el cliente”<sup>9</sup>.

## **Equipo de reingeniería**

De acuerdo a (HAMMER & CHAMPY) El equipo de la Reingeniería:

Debe estar constituido por un grupo de personas dedicadas a rediseñar un proceso específico, con capacidad de determinar el proceso, vigilar la reingeniería y su ejecución.

---

<sup>8</sup> HAMMER, Michael, y, CHAMPY, James;., op.cit;11

<sup>9</sup> BARBA, Ibáñez Eric: *Ingeniería Concurrente: Guía de implementación en la empresa, Diagnostico y Evaluación*, Edición 2000, (17).

Es el encargado de realizar el trabajo, de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

### **Reingeniería implica.**

- No dar pasos pequeños o cautelosos.
- Aplicar procedimientos para iniciar, desarrollar y dirigir el proceso de Reingeniería.
- Aprovechamiento de la creatividad, individualismo, confianza en sí mismos y propensión al cambio.
- Detección temprana de la dirección de cambio.

### **Fuerzas de la Reingeniería**

Existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto de técnicas que los colaboradores y gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Muchas de las tareas que realizaban los colaboradores, nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se elaboraban para satisfacer exigencias internas de la propia organización del negocio.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a los negocios a ingresar cada vez más en un espacio que para la mayoría de los colaboradores y gerentes es desconocido.

La fuerza de la Reingeniería se la conoce como las tres C:

- Clientes,
- Competencia y
- Cambio.

### **Clientes**

Los clientes en estrecha relación con los proveedores son los que están a la cabeza, entre los propios negocios, y los reclamos muchas veces se expresan en: "O lo hace usted como yo quiero o lo hago yo mismo".

Existen negocios que crecieron con la mentalidad de mercado masivo, la realidad es más difícil de aceptar acerca de los clientes, en cuanto a que cada uno cuenta. Si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

### **Competencia**

Antes era sencilla: las compañías que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora existe más competencia y de clases muy distintas.

La globalización trae consigo la caída de los muros comerciales y ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia extranjera. Las compañías nuevas no siguen las reglas conocidas y hacen nuevas reglas para manejar eficientemente sus negocios.

### **El Cambio**

El cambio se vuelve una constante. La instancia del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses. Ha disminuido el tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos. Hoy los negocios tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.

### **Fundamentos del Negocio**

Normalmente el propósito de la Reingeniería no es cambiar el negocio, pero muchas veces como consecuencia del mismo se puede abrir nuevos horizontes para el negocio.

Lo que cambia de manera básica en la Reingeniería son los fundamentos en los que se descansa el negocio, la manera de trabajar, la compenetración con los proveedores y sobre todo la nueva visión del cliente<sup>10</sup>.

### **Manual de Procedimientos.**

Según (FRANKLIN & GÓMEZ, 2002) el Manual de procedimientos es: Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos. de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos del negocio.

Utilidad del Manual de procedimientos permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para nivelar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su variación impropia<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> HAMMER, Michael, y, CHAMPY, James: op, Cit (11)

<sup>11</sup> FRANKLIN, Enrique y GÓMEZ, Guillermo: *Organización y Métodos – Un enfoque competitivo*, MC Graw – Hill Interamericana Editores S.A. e CV México DF, 2002 (p316)

## **Políticas o normas de operación**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

## **Objetivo de los Manuales**

Para (FRANKLIN & GÓMEZ, 2002) Los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tienen como objetivos:

- a) Agrupar en forma ordenada, secuencialmente y definida las operaciones a cargo del negocio, los puestos o unidades funcionales que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las practicas del día a día de trabajo y evitar su alteración impropio.
- c) Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- d) Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- e) Aumentar la eficiencia de los empleados, capacitándolos lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- f) Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- g) Colaborar una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> FRANKLIN, Enrique y GÓMEZ, op, cit., 57.

### 5.3 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto está enfocado en la solución del problema principal del negocio, al realizar el rediseño de la **Ferretería Automotriz Don Egza**, en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, mediante la aplicación de Reingeniería de Procesos que se manifiesta como una alternativa de mejoramiento continuo que permita alcanzar sus objetivos en cuanto a tiempos, costos, calidad y servicio del negocio, para con sus clientes asegurando su confiabilidad que estén dispuestos a regresar, ser recomendados y poder competir efectivamente en una economía que se presenta cada vez más difícil.

Si bien es cierto la organización es la forma que se dispone y asigna el trabajo entre el personal del negocio, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos, al crear políticas y procedimientos adecuados en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad se lograra optimizar los procesos.

Para una gestión ágil de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, la estrategia más apropiada es la incorporación de un registro detallado de sus facturas por cobrar y pagar de acuerdo a sus vencimientos, ya que representan estos rubros importantes en el giro del negocio. (véase d. Anexo 4)

Con la adecuada planificación de Compras y Ventas, al no tener exceso en las existencias, permite una mejor rotación de inventarios, es decir que exista constantemente una buena gestión en los inventarios, para una mayor información.

El proceso de la toma de inventarios físicos periódica, ayuda a conocer el stock real con que cuenta el negocio, permitiendo tomar mejor las decisiones de compras futuras.

Con el cambio de la infraestructura física del local, permitirá una mejor organización de sus artículos y repuestos, para que los clientes estén mejor atendidos, como una manera de crear valor para el cliente. (véase e. Anexo 5)

## 5.4 OBJETIVOS

### 5.4.1 Objetivo General de la propuesta

Implementar Reingeniería de Procesos en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad mediante la creación de políticas y procedimientos adecuados, para una mejora técnica de la Ferretería Automotriz Don Egza.

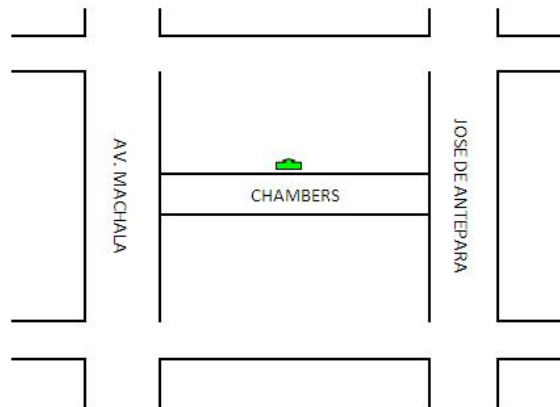
### 5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Elaborar políticas y procedimientos en el área de: Compras, Ventas y Contabilidad para que sus procesos sean eficientes.
- Diseñar un formato de facturas por Cobrar y facturas por Pagar, para conocer los vencimientos de forma oportuna.
- Capacitar al personal que labora en la Ferretería, con respecto a las nuevas políticas y procedimientos.
- Monitorear y evaluar permanentemente que los procesos establecidos se estén aplicando con eficiencia.

## 5.5 UBICACIÓN

**Razón Social y Nombre Comercial:** Ferretería Automotriz Don Egza, ubicada en:

**País:** Ecuador  
**Provincia:** Guayas  
**Cantón:** Guayaquil  
**Parroquia:** García Moreno  
**Dirección:** Chambers # 1315 E/José de Antepara y Machala  
**Áreas:** Compras, Ventas y contabilidad



**Figura 1.** Croquis ubicación de la Ferretería Automotriz Don Egza

**Estructura Operativa:** Actividad comercial, venta al por menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.

**Estructura Legal:**

Inicio su negocio formalmente desde el año 2002 asignándole número de RUC 0911265973001, persona natural no obligada a llevar contabilidad.

**Micro Empresa – Pequeña Empresa.**

Se define como Micro Empresa o Pequeña Empresa a aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividades de producciones o de comercialización de bienes, o de prestación de servicios.

## **Características de la Micro Empresa**

La Micro Empresa reúne adicionalmente las siguientes características:

- a) El propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma.
- b) El número total de trabajadores y empleados no excede de diez (10) personas.
- c) Actividades con un capital de trabajo hasta veinte mil dólares (US\$20.000), que no incluya inmuebles y vehículos que sea herramientas de trabajo.

## **Recurso Humano**

El personal que labora está compuesto por un asistente que se encarga de área de Ventas, uno externo que realiza las declaraciones de los impuestos al Servicio de Rentas Internas ( SRI ) y el Gerente – Dueño se encarga de las compras y dirigir el negocio día a día contribuyendo en la actividad Productiva de la Ferretería.

## **Estructura Física:**

La Ferretería tiene dimensiones aproximadas de 6 x 4 mts<sup>2</sup>. Su construcción es mixta, de un piso.

## **5.6 FACTIBILIDAD**

El presente proyecto de aplicación de Reingeniería de Procesos en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, nace de la necesidad de rediseñar las áreas citadas de la Ferretería Automotriz Don Egza, con la finalidad de obtener mejoras decisivas en las operaciones del negocio y lograr la satisfacción de los clientes.

Esto lo podemos realizar con la creación políticas y procedimientos en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, con la utilización adecuada de los manuales, mismos que deben ser ejecutadas a cabalidad.

Se considera factible, porque participan los colaboradores, tanto interno como externo, El Dueño del Negocio, quienes reflexionan que estos procesos se realicen de manera eficiente para beneficio de los clientes y de La Ferretería.



## Nombre del Negocio

FERRETERÍA AUTOMOTRIZ “DON EGZA”

## Registro Único de Contribuyentes

RUC 0911265973001

## Actividad Económica Principal

Venta al público al por menor de artículos y repuestos automotrices.

## Logotipo



Figura 2. Logotipo de la Ferreteria Automotriz Don Egza

## Factibilidad Técnica

Las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todas las estrategias de cada uno de las áreas: Compras, Ventas y Contabilidad del negocio. Habrá reducción de errores y mayor precisión en los procesos.

## Factibilidad Administrativa

La Factibilidad de este proyecto se manifiesta con un alto grado de probabilidades; ya que su representante **DON EGZA** consciente y responsable de esta realidad decide aplicar procesos adecuados que le permitan organizar las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, la extensión física del local, conocer la realidad de su negocio, y sobre todo el crear valor para el cliente, quien es un factor importante para la Ferreteria Automotriz “Don Egza”.

## Legal

Es factible porque el dueño del negocio siempre ha querido estar presente en este tipo de actividades comerciales y regirse por las leyes que exige nuestro país.

## Factibilidad Financiera

**Cuadro12.** Factibilidad Financiera de la Ferretería Automotriz Don Egza.

Detalle	Forma de Pago	Valor
Computadora e Impresora	Crédito 12 meses	1,176.36
Suministros de Oficina	Contado	108.18
Infraestructura ampliación del local: Material Mano de obra	Crédito 15 días Contado	4,000.00
Consultores: Aplicación de Reingeniería de procesos. Capacitación al personal.	Crédito 6 meses	1,200.00
<b>TOTAL</b>		6.484,54

Elaborado por: Hipatia Alvear y Alba Medrano

## Factibilidad Económica

Si es factible, porque de acuerdo al estudio realizado y contando con la aprobación del Dueño del negocio si se dispone de los recursos para realizarla.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Para una mejor organización y desempeño de la Ferretería Automotriz Don Egza en sus áreas de Compras, Ventas y Contabilidad los encargados de la Reingeniería de Procesos, hemos elaborado como herramienta principal los manuales que contienen las políticas y procedimientos adecuados para el logro de las metas propuestas (ver anexo: c 3).

Con el propósito de conocer los vencimientos de las facturas por cobrar y facturas por pagar se establece un formato acorde a las necesidades del negocio. (Véase anexo d: 4)

Para el óptimo funcionamiento del negocio, proponemos la adecuación del local con cambio en la infraestructura tanto en espacio, para optimizar los mismos e imagen, con el propósito de brindar a los clientes un mejor servicio, al mismo tiempo manifestar la identidad con que se maneja la Ferretería Automotriz Don Egza.

### **5.7.1 Actividades**

Para el mejor desenvolvimiento de la Ferretería Automotriz Don Egza, en la Reingeniería de Procesos vamos a realizar las siguientes actividades:

- Realizar el Proceso del Área de Compras mediante la creación del manual que contendrá las políticas con sus respectivos procedimientos, como son:

Políticas de Compras estarán regidas por las políticas de actuación: Políticas de Productos, Proveedores Crédito y Sistemas de Información.

- Realizar el Proceso del Área de Ventas, mediante la creación del manual que contendrá las políticas con sus respectivos procedimientos, como son:

Políticas de Ventas estarán regidas por las políticas de actuación: Políticas de Servicio, Crédito y de Información.

- Realizar el Proceso de Área de Contabilidad, mediante la creación del manual que contendrá las políticas con sus respectivos procedimientos.
- Lineamientos del formato de Detalle de Cobros y detalle de Pagos.

Este formato se lo elaborara inmediatamente, mismo que contenga datos importantes como:

1. La fecha del corte que se realiza.
  2. Las fechas de vencimientos, ya sea por cobros o pagos
  3. El nombre del Proveedor o Cliente
  4. Las fechas de compras o ventas
  5. Los montos de cobro o pagos.
- Concluidos los manuales respectivos Impartir al Personal.

Coordinar y aprobar los horarios conjuntamente con el Dueño del Negocio para impartir las charlas para la integración de las políticas y procedimientos y la entrega de estas herramientas.

- Aplicación de los procesos mediante el uso de los manuales en las áreas de Compras, Ventas y Contabilidad.
- Monitorear que los procesos se estén efectuado con la eficiencia esperada.

Mediante un formato de reporte que permita medir que se cumplan los procesos establecidos.

### **5.7.2 Recursos, Análisis Financieros**

Para invertir en este proyecto se necesitó recursos importantes, con el propósito de facilitar las soluciones más óptimas para el buen funcionamiento de la Ferretería Automotriz Don Egza.

#### **Recursos Físicos:**

Equipos: Compra de un computador para el registro de Compras, Ventas.

Compra de una impresora.

Materiales: Calculadora

Suministros: Carpetas, hojas, lápices, plumas, borradores, graphadora, perforadora.

Infraestructura: Ampliación del Local, para la organización de la los artículos y repuestos.

#### **Recursos Humanos:**

Colaboradores: Personal interno y externo que labora en la Ferretería Automotriz Don Egza.

Representante: Dueño del Negocio.

Consultoras: Personal que realiza la aplicación de la Reingeniería de Procesos.

## Recurso Financiero:

**Cuadro 13.** Recurso Financiero

Detalle	Forma de Pago	Valor
Computadora e Impresora	Crédito 12 meses	1,176.36
Suministros de Oficina	Contado	108.18
Infraestructura ampliación del local: Material	Crédito 15 días	4,000.00
Mano de obra	Contado	
Consultores: Aplicación de Reingeniería de procesos. Capacitación al personal.	Crédito 6 meses	1,200.00
<b>TOTAL</b>		<b>6,484.54</b>

Elaborado por: Hipatia Alvear y Alba Medrano

Nos hemos permitido presentar un Balance General y un Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado a Diciembre 2012, con el objeto de demostrar los recursos con que se maneja el negocio y considerar que es factible realizar este proyecto.

Al mismo tiempo se elaboro un Flujo de Caja, proyectado a Diciembre del 2012, para demostrar la liquidez en con que se maneja el negocio, y determinar a futuro que la inversión realizada esta enmarcado en Beneficio de la Ferretería y de sus clientes.

**Cuadro 14.** Balance General Proyectado de Ferretería Automotriz Don Egza

<b>Ferreteria Autoamotriz Don Egza</b>	
<b>Balance General Proyectado</b>	
<b>Al 31 de Diciembre del 2012</b>	
<b>ACTIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>	
Caja	100.00
Bancos	951.00
Cuentas por Cobrar	3,450.00
Inventarios	25,000.00
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>29,501.00</b>
<b>Activo Fijo</b>	
Equipo de Computacion	1,176.00
Edificio	20,000.00
Remodelaciones en cuarso	4,000.00
Depreciación	-695.96
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>24,480.04</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>53,981.04</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>Pasivo Corriente</b>	
Cuentas por Pagar	18,924.00
IVA por pagar	180.00
Beneficios por Pagar	888.00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>19,992.00</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>	
Prestamo por Pagar	7,771.00
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>7,771.00</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>27,763.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	15,000.00
Utilidad Neta	11,218.04
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>26,218.04</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>53,981.04</b>

**Elaborado por:** Hipatia Alvear y Alba Medrano

**Cuadro 15.** Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado de Ferretería Automotriz Don Egza

**Ferreteria Automotriz "Don Egza"**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado**  
**Al 31 de Diciembre del 2012**

<b><u>Ventas</u></b>	
Ventas Valoradas	69,000.00
<b>Total Ingresos</b>	<b><u>69,000.00</u></b>
<b><u>Costo de Ventas</u></b>	
Inventario Inicial Mat y Repuestos	15,000.00
Mas Compras mensuales	57,700.00
Disponible para la venta	72,700.00
Menos Inventario Final	-25,000.00
Costo de Venta	<u>47,700.00</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b><u>21,300.00</u></b>
<b>Menos Gastos Operativos</b>	
<b>Gastos Administrativos</b>	
Sueldo del propietario	3,000.00
Sueldo externo	120.00
Consultores Reingenieria	1,200.00
Aportes al I.E.S.S.	1,026.00
Beneficios sociales a trabajadores	888.00
Servicios Básicos	480.00
Suministros de oficina	360.00
Depreciaciones	<u>695.96</u>
	<u>7,769.96</u>
<b>Gastos de Venta</b>	
Sueldo de Vendedor	<u>1,752.00</u>
	<u>1,752.00</u>
<b>Gastos Financieros</b>	
Capital Banco Guayaquil	
Intereses Banco Guayaquil	410.00
Notas de débito	<u>150.00</u>
	560.00
<b>Total Egresos</b>	<b><u>10,081.96</u></b>
<b>Utilidad Neta antes de impuestos</b>	<b><u>11,218.04</u></b>

Elaborado por: Hipatia Alvear y Alba Medrano



## Cuadro 16. Flujo de Efectivo Proyectado de Ferretería Automotriz Don Egza.

FERRETERIA AUTOMOTRIZ DON EGZA  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO  
PERIODO: JULIO A DICIEMBRE DEL 2012  
CIFRAS EN DOLARES

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DCBRE.	TOTAL	
							MONTO	%
<b>VOLUMEN</b>							-	
PRECIO PROMEDIO							-	
VENTAS VALORADAS	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	69,000	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>								
RECAUDACIONES POR VENTAS:	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	69,000	1
VENTAS AL CONTADO	9,200	9,200	9,200	9,200	9,200	9,200	55,200	0.8
VENTAS A CREDITO	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	13,800	0.2
OTROS INGRESOS OPERACIONALES							-	0
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>11,500</b>	<b>11,500</b>	<b>11,500</b>	<b>11,500</b>	<b>11,500</b>	<b>11,500</b>	<b>69,000</b>	<b>100%</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>								
PROVEEDORES NACIONALES	9,000	9,200	9,500	10,000	10,000	10,000	57,700	0.836232
SUELDO DEL PROPIETARIO	500	500	500	500	500	500	3,000	4%
SUELDO EXTERNO	20	20	20	20	20	20	120	0%
CONSULTORES REINGENIERIA	200	200	200	200	200	200	1,200	2%
APORTES AL IEES	171	171	171	171	171	171	1,026	1%
SERVICIOS BASICOS	80	80	80	80	80	80	480	1%
IMPUESTOS	300	276	240	180	180	180	1,356	2%
BENEFICIOS SOBIALES A LOS EMPLEADOS	148	148	148	148	148	148	888	1%
PUBLICIDAD	-	-	-	-	-	-	-	0%
SUELDO VENDEDORES	292	292	292	292	292	292	1,752	3%
OTROS EGRESOS OPERACIONALES	30	20	30	20	30	20	150	0%
EQUIPO DE COMPUTACION	98	98	98	98	98	98	588	1%
REMODELACION	-	4,000	-	-	-	-	4,000	6%
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>10,839</b>	<b>15,005</b>	<b>11,279</b>	<b>11,709</b>	<b>11,719</b>	<b>11,709</b>	<b>72,260</b>	<b>105%</b>
<b>FLUJO NETO OPERACIONAL</b>	<b>661</b>	<b>- 3,505</b>	<b>221</b>	<b>- 209</b>	<b>- 219</b>	<b>- 209</b>	<b>3,260</b>	<b>-5%</b>
<b>INGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>								
APORTE ACCIONISTAS								0%
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS								0%
PRESTAMOS BANCARIOS	-	9,971	-	-	-	-	-	0%
BANCO GUAYAQUIL							-	0%
OTROS							-	0%
<b>TOTAL INGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>9,971</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>EGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>								
PAGO DE DIVIDENDOS A ACCIONISTAS							-	0%
FINANCIEROS:	-	440	440	440	440	440	2,200	3%
OTROS (CAPITALES E INTERESES)	-	440	440	440	440	440	2,200	3%
CAPITAL BANCO GUAYAQUIL							-	0%
INTERESES BANCO GUAYAQUIL							-	0%
<b>TOTAL EGRESOS POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>440</b>	<b>440</b>	<b>440</b>	<b>440</b>	<b>440</b>	<b>2,200</b>	<b>3%</b>
<b>FLUJO NETO POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>9,531</b>	<b>- 440</b>	<b>- 440</b>	<b>- 440</b>	<b>- 440</b>	<b>2,200</b>	<b>-3%</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>661</b>	<b>6,026</b>	<b>- 219</b>	<b>- 649</b>	<b>- 659</b>	<b>- 649</b>	<b>5,460</b>	<b>-8%</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA Y EQUIVALENTES DE CAJA</b>	<b>2,000</b>	<b>2,661</b>	<b>8,687</b>	<b>8,468</b>	<b>7,819</b>	<b>7,160</b>	<b>6,511</b>	<b>9%</b>
<b>FLUJO TOTAL ACUMULADO</b>	<b>2,661</b>	<b>8,687</b>	<b>8,468</b>	<b>7,819</b>	<b>7,160</b>	<b>6,511</b>	<b>1,051</b>	<b>2%</b>

Parámetros de cálculo considerados para la proyección:

\*Días de cobro por tipo de cliente

\*Días de pago a proveedores

\*Ingresos y egresos financieros: Bancos, monto y condiciones financieras (tablas de amortización)

\*Otros supuestos importantes para la generación de ingresos y egresos de efectivo

**Elaborado por:** Hipatia Alvear y Alba Medrano

### 5.7.3 Impacto

En esta propuesta de Reingeniería de Procesos es una herramienta positiva que nos permitió diseñar políticas y procedimientos acorde a las necesidades de la situación adaptable a la Ferretería Automotriz Don Egza, de tal manera que el elemento humano colaborador del negocio ejecuten correctamente los Procesos en las Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, con propósito de obtener una buena organización en el negocio, tener información oportuna, real, cosechado grandes beneficios y saber servir a los clientes que son el motor generador de la Ferretería.

### 5.7.4 Cronograma

Por medio del diagrama que se describe a continuación, se establece el cronograma de actividades a realizar para la aplicación de la Reingeniería de Procesos en las Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad de la Ferretería Automotriz Don Egza.

**Cuadro 17.** Cronograma de Actividades por semanas aplicación de Reingeniería de Procesos - Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	PERIODO POR SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Realizar el Proceso del Área de Compras mediante la creación del manual que contendrá las políticas con sus respectivos procedimientos	█	█										
2	Realizar el Proceso de Ventas, mediante la creación del manual que contendrá las políticas con sus respectivos procedimientos			█	█								
3	Realizar el Proceso de Área de Contabilidad, mediante la creación del manual que contendrá las políticas con sus respectivos procedimientos.				█	█							
4	Elaboración del lineamiento para uso de formato del de Detalle de Cobros y detalle de Pagos.						█						
5	Coordinar y aprobar los horarios conjuntamente con el Dueño del Negocio para impartir las charlas para la integración de las políticas y procedimientos y la entrega de estas herramientas.							█					
6	Aplicación de los procesos mediante el uso de los manuales en las áreas de Compras y Ventas.								█	█			
8	Monitorear que los procesos se estén efectuado con la eficiencia esperada, mediante formato de medición.										█	█	

Elaborado por: Hipatia Alvear y Alba Medrano

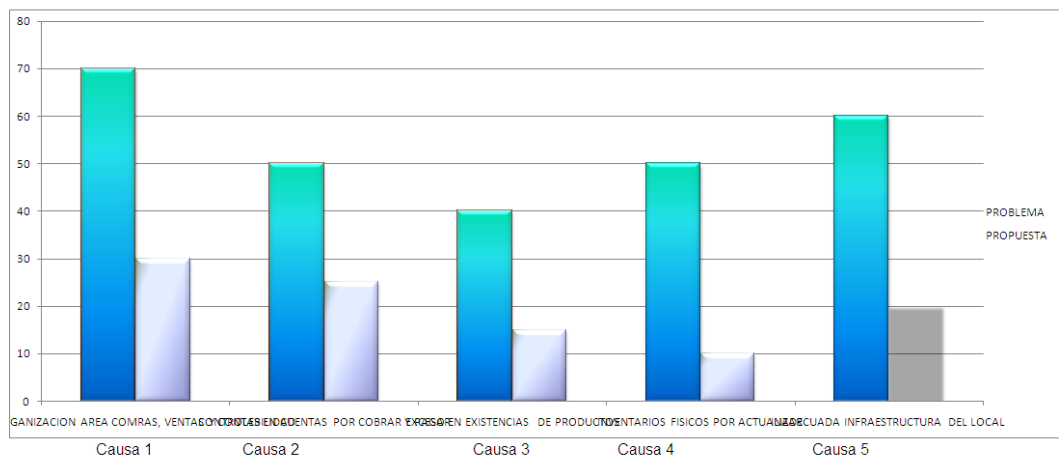
### 5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

En esta propuesta se ha diseñado políticas, procedimientos acordes a las necesidades de la Ferretería Automotriz Don Egza, en las áreas de compras, Ventas y contabilidad. Esto se verá ejecutado cuando las actividades se realicen con eficiencia y efectividad, cumpliendo a cabalidad con lo antes indicado, permitiendo dar soluciones a los distintos problemas y de esta manera fortalecer a la empresa para ser competitivos.

**Cuadro 18.** Lineamientos para Evaluar la Propuesta

PROBLEMA	CAUSAS	PROBLEMA	PROPUESTA	PROPUESTA
DESORGANIZACION AREA COMPRAS, VENTAS Y CONTABILIDAD	Carece de organización en las áreas de compras, ventas y contabilidad, en consecuencia ha originado el desconocimiento de las transacciones diarias que se generan en el negocio.	70	Elaborar políticas y procedimientos en el área de Compras, Ventas y Contabilidad	30
CONTROLES EN CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR	La ausencia de controles en las facturas pendientes de cobro y pagos, afecta la gestión ágil de Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar.	50	Establecer el formato de acuerdo a los vencimientos respectivos por clientes y proveedores, que permita la gestión ágil de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.	25
EXCESO EN EXISTENCIAS DE PRODUCTOS	El local carece de una planificación de compras y ventas de artículos y repuestos automotrices, conlleva a tener excesos en las existencias de productos de poca rotación.	40	Políticas de Productos Que se va a Comprar Cuándo y Cuánto	15
INVENTARIOS FISICOS POR ACTUALIZAR	Debido a la falta de la toma de un inventario físico de las existencias actuales, en consecuencia ha originado el desconocimiento del stock real con que cuenta la ferretería.	50	Realizar toma de inventario físico	10
INADECUADA INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL	La inadecuada infraestructura del local, ocasiona pérdidas de las ventas, por la desorganización de la mercadería y la difícil accesibilidad para transitar en el reducido espacio.	60	Ampliación del local parte física, para una mejor organización de la mercadería.	20

**Elaborador por:** Hipatia Alvear y Alba Medrano



**Figura 3.** Evaluación de la propuesta

**Causa 1.** Como ya conocemos La Ferretería Automotriz Don Egza, tiene un 70% del problema de Organización en las Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, en consecuencia ha originado el desconocimiento de las transacciones diarias que se generan en el negocio, con la elaboración de las políticas y procedimientos en las áreas citadas se ve una disminución del problema de un 40%, teniendo como resultado un 30%, mismo que se eliminara progresivamente con el buen cumplimiento de las políticas y monitoreo permanente ayudaran en beneficio del negocio que es lo que se busca su buena organización.

**Causa 2.** Un 50% tiene problema en el control de facturas pendientes de cobro y pago, esto se disminuye un 25% con el establecimiento del formato de acuerdo a los vencimientos respectivos y por clientes, que permita el uso adecuado para la gestión ágil de cuentas por cobrar y cuentas por pagar del negocio.

**Causa 3.** El Área de Compras y Ventas tiene exceso en las existencias de productos de poca rotación, que genera un 40% problema para la Ferretería, al aplicar las políticas de Compras y Ventas, que se encuentra enmarcado en comprar solo lo necesario, para cubrir los pedidos de los clientes, el cumplimiento de esta políticas se verá reflejado en un 25% menos al problema, al momento que los recurso no estén ociosos representados en inventarios que no rotan, o su venta sea muy lenta. Con el buen manejo de las políticas de inventarios del negocio debe conducir a conseguir una alta rotación de inventario, para así lograr extender la utilización de los recursos disponibles.

**Causa 4.** La falta de la toma de un inventario físico de las existencias actuales, se desconoce su stock real, con que cuenta el negocio.

Al tomar como política de realizar los inventarios físicos periódicamente esto disminuirá un 40% el problema del stock y permitirá conocer el stock real, para una mejor toma de dediciones al momento de comprar y cubrir los pedidos.

**Causa 5.** Por la inadecuada infraestructura con que cuenta el local, genera pérdidas de Ventas, por la desorganización y difícil acceso a los artículos y repuestos, con la ampliación física del local, reducirá un 40% la desorganización del local,

permitiendo una buena organización que será en beneficio de los clientes, empleados y en especial de la buena imagen de la Ferretería Automotriz.

Foda. Análisis Situacional de la Ferretería Automotriz Don Egza.



Figura 4. Foda Análisis situacional de la Ferretería Automotriz Don Egza

Entre las fortalezas que posee la ferretería es que Don EGZA posee un gran conocimiento en el campo ferretero, lo que le permite brindar a sus clientes asesoramiento sobre los artículos y repuestos que comercializa, logrando su confianza, mientras que por la falta de políticas y procedimientos se considera una debilidad que tiene solución con el adecuado uso de manuales de procesos.

La oportunidad de crecimiento de la ferretería es muy buena, debido a la ubicación estratégica en que se encuentra, por las pocas ferreterías que existen en el sector. Todos los negocios se ven amenazados por el poder adquisitivo de los clientes o por los nuevos impuestos establecidos por los gobiernos, mas no es un factor que detenga a los clientes, debido a que Ferretería Automotriz Don Egza es confiable.

## CONCLUSIONES

Ferretería Automotriz Don Egza, tiene una buena ubicación estratégica en el sector, lo que permite el crecimiento en el mercado, por su gran variedad de artículos y repuestos automotrices que ofrece, al mismo tiempo su Propietario se maneja con, profesionalismo, objetividad y credibilidad al mantener excelentes relaciones comerciales con los Proveedores y Clientes.

Sin embargo, después de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos en esta investigación, se considera que por la insuficiencia de procesos adecuados en el negocio no le ha permitido el desarrollo interno como externo cumplir sus objetivos propuestos como es obtener una buena organización en el negocio.

Otro de los problemas que se observo en la Ferretería, es la infraestructura en la que se desenvuelve el negocio, no es la adecuada, por la mala ubicación de los artículos y repuestos, lo que no facilita un buen servicio para los clientes; y esto es un inconveniente al detener en un momento dato que un proceso se lo realice.

Al tomar alternativas como efectuar procesos adecuados, mediante aplicación de políticas y procedimientos, permite que el negocio optimice sus recursos logrando que su productividad sea la esperada.

Podemos concluir que después de todas estas acotaciones, hemos realizado la aplicación de la Reingeniería de Proceso, que es muy importante para los negocios tanto grandes como pequeños, que desean cambios profundos como son los procesos para lograr la eficiencia en sus negocios y Ferretería Automotriz Don Egza no es la excepción.

Utilizando apropiadamente las herramientas como son los manuales, considerando las políticas y procedimientos más adecuados ajustando a las necesidades del negocio y que sabemos que nuestra propuesta fue la más acertada.

## RECOMENDACIONES

Para la Ferretería Automotriz Don Egza, aun cuando sus herramientas de negociación sean buenas, y para que sus procesos se fortalezcan se requiere que acoja las siguientes recomendaciones:

Continuar con el buen uso de los manuales para que los procesos se ejecuten a cabalidad.

Mantener una buena comunicación de las áreas, para facilitar la coordinación entre las mismas.

Al mismo tiempo para que los procesos se los realice con eficacia y eficiencia, se precisa la contratación de una persona que se encargue de los inventarios, ya que es un rubro muy importante en el negocio.

Es necesario la adquisición de un software, con el propósito de manejar el comercio en líneas y redes, permitiendo tener información inmediata, al mismo tiempo obtener los resultados esperados, como es la operatividad del negocio, para competir en el mercado.

Es precisa la realización de una publicidad agresiva, incentivando a los clientes y nuevos posibles clientes a visitar la Ferretería, para realizar sus compras, garantizando un servicio de calidad, al mismo tiempo incrementar sus ventas.

Así como utilizar tácticas de ventas ya sean descuentos especiales u otros, para que la mercadería que se compro en exceso y tuvo poca rotación tenga salida inmediata y Don Egza recupere su inversión.

Es recomendable seguir remodelando el local, presentando una mejor imagen.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

BARBA, Erick: *Ingeniería Concurrente – Guía para la implementación en la empresa Diagnostico y evaluación*, Barcelona, 2008.

BOLAÑO, Cesar y ÁLVAREZ, Jorge: *Contabilidad Comercial- Mejores Recursos en la Empresa*, Crgraphics S.A, Primera y Segunda Edición Santafé de Bogotá-Colombia, 1981-1994.

FRANKLIN, Enrique y GÓMEZ, Guillermo: *Organización y Métodos- Un enfoque competitivo*, Mc Graw – Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México D.F., 2002.

GUTIÉRREZ, Julio: *Estadística General Aplicada*, Universidad Eafit, Medellín, 1998.

GÓMEZ, Marcelo: *Introducción a la metodología de la investigación científica*, Editorial Bruja, Primera edición. 2009.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James: *Reingeniería: Olvide lo que se sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo esta errado!*, Norma S. A., D.C. Colombia, 2005.

VILLALBA, Carlos, *Metodologia de la investigacion científica. Sur Editores – Derecho de autor c018036*, Ecuador, 2009.



## Referencias fuentes electrónicas en línea:

BARQUIN MORALES, J: *Generalidades sobre la gestión de compras*, extraído 9 de Julio 2008.

MARÍN VILLADA, Alba *Lucía: Metodología de la Investigación - Clasificación de la Investigación*, <http://www.encyclopedia.humanet.com.co/dic/clasifimeto.htm>, extraído el 28 de septiembre del 2012.

PUENTE, W. (2012). *Relaciones Públicas. (RRPP.net) Técnicas de la investigación*, <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>, extraído el 5 de junio del 2012.

RIVAS DOMINGUEZ, J. *SCRIBDD. Obtenido de La investigacion cualitativa o metodologia cualitativ:* <http://es.scribd.com/doc/56579872/La-investigacion-cualitativa-o-metodologia-cualitativa>, extraído el 30 de septiembre del 2012.

SCHARAGER, Judith: *Muestreo No-Probabilístico, Politécnica Universidad Católica Chile:* <http://es.scribd.com/doc/60298518/1222368251-jscharag-sec4-pos0>, extraído el 5 de junio del 2012.

*SCRIBD: Métodos empíricos* <http://es.scribd.com/doc/21229743/Metodos-Empiricos>. (s.f.). *Método empírico:* <http://es.scribd.com/doc/21229743/Metodos-Empiricos>, extraído del 30 de septiembre del 2012.

*SCRIBD: Investigación cualitativa:* <http://es.scribd.com/doc/56579872/La-investigacion-cualitativa-o-metodologia-cualitativa>, extraído el 30 de septiembre del 2012.

## Linkografía:

<http://www.definicionabc.com/general/autonomo.php>

<http://diccionario.sensagent.com/automotriz/es-es/>

<http://www.definicionabc.com/historia/contemporaneo.php>

<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

<http://www.espemexico.net/conceptos.htm>

<http://www.encyclopedia.humanet.com.co/dic/clasfifimedtodo.htm>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa\\_concurrente](http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa_concurrente)

<http://www.misrespuestas.com/que-es-la-sinergia.html>

[http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20\\_I\\_.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf)

<http://www.lecturalia.com/autor/1282/james-champy>

<http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=366023>

<http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/reingen.htm>

<http://www.lecturalia.com/autor/1282/james-champy>

<http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=366023>

<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=sranguelov&id=91>

<http://1490newsblog.blogspot.com/2012/02/three-to-be-honored-with-gaudete-award.html>

<http://1490newsblog.blogspot.com/2012/02/three-to-be-honored-with-gaudete-award.html>

<http://www.rit.edu/news/release.php?id=46080>

## ANEXOS

- a. **Anexo 1:** Diagrama causa y efecto problematización Ferretería Automotriz Don Egza, mediante la representación grafica de (Diagrama Ishikawa)



**Figura 5.** Diagrama Causa y Efecto problemas y subproblemas

**b. Anexo 2:** Formato de encuestas



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
SEDE GUAYAQUIL**

**ENCUESTA**

Somos estudiantes egresadas de la Universidad Estatal de Milagro sede Guayaquil y uno de los requisitos para la elaboración de nuestro Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA requerimos realizar una encuesta sobre Reingeniería de Procesos para la Ferretería Automotriz Don Egza, en las Áreas de Compras, Ventas y Contabilidad, localizada en la Ciudad de Guayaquil, para la cual hemos elaborado la siguiente Encuesta mediante un cuestionario que contienen preguntas relacionadas con el tema antes indicado, por lo que solicitamos su completa colaboración, y sinceridad en las respuestas. Por su gentil colaboración quedamos de antemano muy agradecidos.

Hipatia Alvear Meza  
CI. 0911265973

Alba Medrano Medina  
CI. 1709510570



## ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES Y PROVEEDORES

### FERRETERÍA AUTOMOTRIZ DON EGZA

Sírvase marcar con una  en el casillero que corresponda a su respuestas. La información que proporcione es muy importante.

1) ¿Con que frecuencia visita la Ferretería Automotriz Don Egza?

Siempre  Casi siempre  Ocasionalmente

2) ¿Cómo considera el trato que otorga el personal de Ferretería Automotriz hacia usted?

Muy agradable  Poco agradable  Desagradable

3) ¿ Ha tenido inconvenientes en sus pagos, porque fueron a cobrar las facturas:

Antes de su vencimiento

Posterior a su vencimiento

En su vencimiento

4) ¿Cómo califica la gestión de cobranza?

5) ¿Con que frecuencia usted, solicito artículos o repuestos automotrices y no había en existencias?

Muchas veces  Poca veces  Casi nunca

6) ¿Considera usted que el Área de Compras debe tener la información actualizada sobre las existencias, para solicitar nuevas adquisiciones?

Si  No

7) ¿Ha existido demora en la entrega de los artículos o repuestos automotrices por cuanto no ubicaron inmediatamente?

Si   Ocasionalmente

8) ¿Por qué prefiere comprar en Ferretería Automotriz Don Egza?

Precio  Garantía  Variedad

9) ¿Estaría usted de acuerdo, que la Ferretería, realice promociones en sus artículos y repuestos automotrices.

Totalmente  Parcialmente  Indiferente

10) ¿Cómo calificaría usted, que Ferretería automotriz Don Egza, realice ampliación del local, para un mejor servicio.

Muy bueno  Bueno  Malo

**Gracias por su colaboración**

**c. Anexo 3:** Formato de las Entrevistas

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA  
EN LA FERRETERÍA AUTOMOTRIZ DON EGZA**

ENTREVISTADORES: HIPATIA ALVEAR Y ALBA MEDRANO

ENTREVISTADO: "DON EGZA"

CARGO: REPRESENTANTE DEL NEGOCIO

1. ¿De dónde nace la idea de iniciar su negocio propio?
2. ¿Quiénes son sus clientes?
3. ¿Cómo realiza las cobranzas a sus clientes y pago a proveedores?
4. ¿Ha adquirido productos que no ha podido comercializar inmediatamente?
5. ¿Cómo toma la decisión para comprar un nuevo producto?
6. ¿Los repuestos que Ud. comercializa cómo se encuentran organizados?
7. ¿Realiza inventarios físicos en su negocio?
8. ¿Cómo lleva las transacciones de negocio, en forma manual o automática?
9. ¿Ud. lleva la Contabilidad del negocio?

ENTREVISTADORES: HIPATIA ALVEAR Y ALBA MEDRANO

ENTREVISTADO: SR. FRANCISCO BRAVO

CARGO: ASISTENTE DE VENTAS

1. ¿Qué Tiempo tiene laborando en la Ferretería Don Egza?
  
2. ¿Considera usted que conoce de repuestos automotrices?
  
3. ¿Los artículos de ferretería automotriz que se venden son fáciles de acceso para Ud.?
  
4. ¿Cree Ud. que se actualiza constantemente con las tendencias del mercado?
  
5. ¿Se considera capaz de responder los requerimientos de los clientes?
  
6. ¿Maneja un listado clientes de Ventas realizadas?
  
7. ¿Las políticas de venta al contado o crédito quien las define?



**d. Anexo 4: Plan de Ejecución Objetivos y Actividades**

**Cuadro19. Plan de Ejecución**

Objetivos	Actividades	Recursos	Presupuesto
Elaborar políticas y procedimientos en las Áreas de : Compras, Ventas y Contabilidad para que sus procesos sean eficientes	Realizar las políticas para el <b>Área de Compras</b> : Pautas de actuación serán: Políticas de Producto, Proveedores, Crédito y Sistemas de Información.	<b>Humano</b> : Personal a Cargo de la Reingeniería de Procesos: Dueño del Negocio, Vendedor y Dos Consultores.	1,200.00
	Realizar las políticas para el <b>Área de Ventas</b> : Pautas de actuación serán: Servicios, Crédito y Sistemas de Información.	Computadora, Impresora y calculadora	4,000.00
	Realizar las políticas del <b>Área Contable</b> : Procesos principales.		
	Ampliar el local parte física, para una mejor organización de la mercadería		
Diseñar un formato de facturas por cobrar y por pagar, para conocer los vencimientos de forma oportuna	Elaborar, Revisar, y Aprobar el formato de los detalles de cuentas por cobrar y pagar de acuerdo a las fechas de vencimiento	<b>Humano</b> : Personal a Cargo de la Reingeniería de Procesos: Dueño del Negocio, Dos Consultores. Computadora, impresora y calculadora	300.00
Capacitar al personal que labora en la Ferretería, con respecto a las políticas y procedimientos	Convocar una reunión con los colaboradores de la Ferretería para dar a conocer las políticas y procedimientos establecidos	<b>Humano</b> : Personal a Cargo de la Reingeniería de Procesos: Dueño del Negocio, y Dos Consultores.	570.00
Monitoreas y evaluar permanentemente los procesos establecida do se estén aplicando con eficiencia	Seguimiento de procesos, mediante un formato	<b>Humano</b> : Personal a Cargo de la Reingeniería de Procesos.	414.54
<b>TOTAL: (SEIS MIL CUATROSCIENTOS OCHENTA Y CUATRO CON 54/100 DOLARES</b>			<b>6,484,54</b>

**Elaborado por:** Hipatia Alvear y Alba Medrano



f. Anexo 6: Plano aumento infraestructura de la Ferretera.

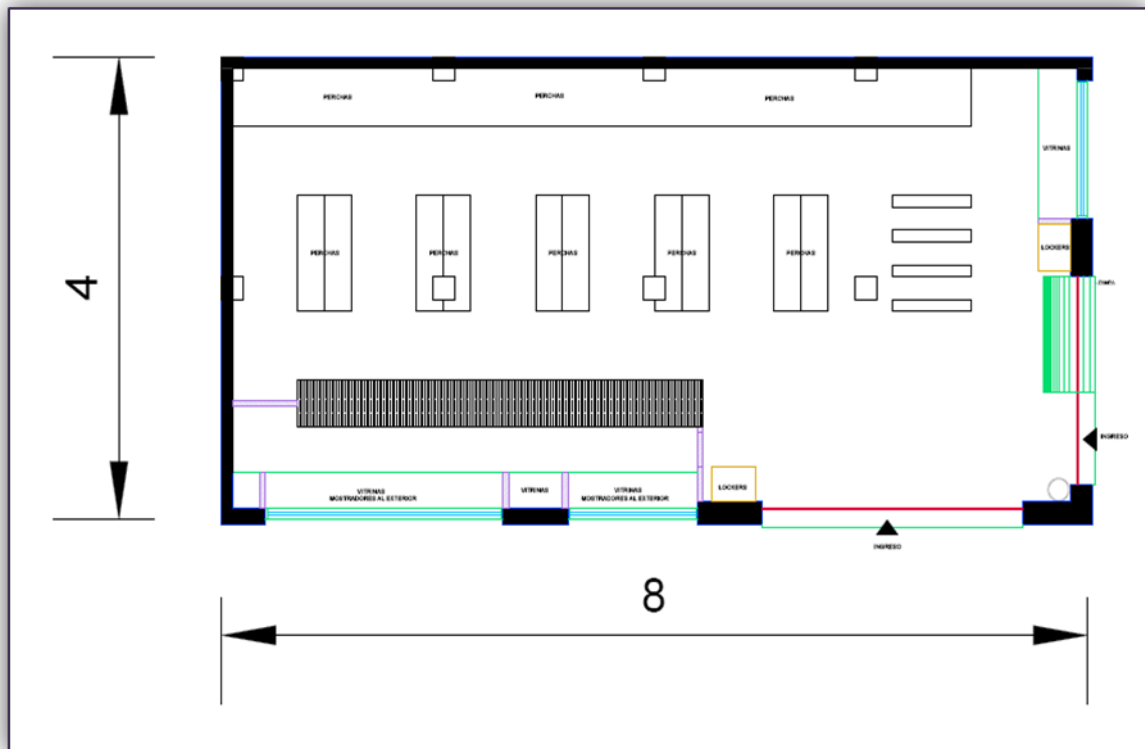


Figura 6. Plano identificando el aumento de la Ferretería Automotriz Don Egza



Figura 7. Maqueta - Imagen fachada Ferretería Automotriz Don Egza

**g. Anexo 7:** Listado de proveedores varios

**Cuadro 22.** Listado de Proveedores Ferretería Automotriz Don Egza

<b>Detalle Proveedores Varios</b>		<b>PROVEEDORES</b>			
1 Afaj S.A.		<b>Nombre:</b>		Proveedor No.	
2 Autoradiadores S.A.		Direccion:			
3 Casa del Rulimán		Correo electrónico:			
4 Codepartes S.A.		Telefono No.			
5 Comercial Japonesa Automotroz Cojapan		Frecuente	x		
6 Comercios Varios Vancouver S.A.		Ocasional		x	
7 Corponet		Contado	x		
8 Daniel de Jesus Coello Quimi		Credito		x	
9 Deporpas S.A.		<b>Articulos y Repuestos</b>			
10 Disproac					
11 Distribuidora Automotriz Guillen Guillen					
13 Distribuidora de Repuestos Lucas					
14 Electric Jordan S.A.					
15 Freno Seguro		<b>Observaciones:</b>			

**Fuente:** Ferretería Automotriz Don Egza

**h. Anexo 8:** Listado de Clientes pago de contado y crédito

**Cuadro 23.** Listado de Clientes Ferretería Automotriz Don Egza.

1 Adolfo Moreira 2 Arturo Yopez 3 David Herrera 4 Freddy Croffor 5 Ivan Villao 6 Jhon Calvache 7 Jhon Joy Durango 8 Jhonny Salcedo 9 Jimmy Alvear 10 Juan Guzñay 11 Juan Madruñero 12 Manuel Davila 13 Nelson Torres 14 Omar Sambonino 15 Ricardo Calvache 16 Richard Araujo 17 Rodolfo Herrera 18 Solange Guzñay 19 Walter Soto 20 Wilian Yacelga	<b>CONSULTA DE CLIENTE</b>				
	<b>Nombre:</b>		Cliente No.		
	Direccion:				
	Correo electronico:				
	Telefonos:				
	Frecuente				
	Ocasional				
	<b>Forma de Pago</b>		Contado	15	30
	Contado		X		
	Credito			X	
	<b>Articulos y Repuestos</b>				
	Observaciones:				

**Fuente:** Ferretería Automotriz Don Egza

- i. **Anexo 9:** Manual de procedimientos para área de compras.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

**Figura 8.** Encabezado de procedimientos área de compras

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## II. ÍNDICE.

<b>CAPITULO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HOJA No.</b>
I.	TITULO.....	1
II.	ÍNDICE.....	2
III.	ALCANCE.....	3
IV.	OBJETIVO.....	3
V.	POLÍTICAS.....	3
VI.	RESPONSABLES.....	5
VII.	FUNCIONES.....	5
VIII.	PROCEDIMIENTOS.....	6
IX.	REGISTROS DE CAMBIO.....	7
X.	FLUJOGRAMA.....	8

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

### III. ALCANCE

El presente manual comprende el proceso de compras, para evitar incidentes e irregularidades, así como conflictos que afecten el desarrollo de la Ferreteria Don Egza o de sus Proveedores.

### IV. OBJETIVO

Asegurar que las adquisiciones de los inventarios se lleven a cabo según las normativas establecidas en el presente documento, con el propósito de no tener exceso en las existencias de mercaderías.

### V. POLÍTICAS

Políticas de Producto, políticas de proveedores, políticas crédito y sistemas de información:

#### Políticas de Producto

Cualquier proceso de compra requiere como primer paso la definición de las especificaciones: ¿Qué se va a comprar? y la previsión de las necesidades ¿Cuánto? y ¿Cuándo?

Antes de adquirir los productos se deben realizar cotizaciones con el fin de obtener mejores alternativas de precios.



Investigar periódicamente y conocer nuevos productos disponibles en el mercado, considerar la procedencia y marca comercial de las partes, piezas y o accesorios automotrices.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

Solicitar cotizaciones vía internet a los proveedores con el fin de obtener mejores alternativas en cuanto a tiempo, precios y calidad.

#### **Política de proveedores**

Tener un listado de proveedores activos, para garantizar el suministro de productos y servicios en base a las necesidades del negocio.

Manejar una base de proveedores alternos localizados, para cualquier momento reemplazar inmediatamente cualquier baja, temporal o permanente, de la base de proveedores activos.

Todo ello requiere una actividad permanente de conocimiento y contacto con el mercado para identificar, seleccionar, homologar, validar y evaluar proveedores.

#### **Políticas de Crédito**

Elaborar un detalle de cuentas por pagar a los proveedores, con el objeto de conocer los montos y fechas de vencimiento, para realizar los pagos pactados y seguir manteniendo los créditos.

Realizar un análisis comparativo de las políticas de crédito que ofrecen los proveedores, para una mejor toma de decisiones.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

### **Política de Sistemas de información**

Codificar la mercadería que ingresa al local, y registrar para saber con que se cuenta en stock, para una mejor atención al cliente y poder tomar decisiones oportunas al momento de realizar la próxima compra

Realizar la toma de inventario físico periódicamente para tener actualizado el stock con que cuenta el negocio.

### **VI. RESPONSABLES**

Propietario: Realiza las compras.

Vendedor: Revisión de mercadería una vez receptada al local.

Contador: Realiza los registros respectivos para facilitar la información económica oportuna, para la mejor toma de decisión de parte del Propietario

### **VII. FUNCIONES**

- Verificar el stock actualizado con que cuenta.
- Preparación de los detalles de requerimientos
- Cotizar el artículo y repuestos que necesita
- Investigar periódicamente y conocer nuevos productos disponibles en el mercado.
- Realiza la compra respectiva.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## VIII. PROCEDIMIENTOS

1. Propietario coordina la fecha, para realizar las compras de artículos y repuestos.
2. Considera el stock (mínimo o en cero) que tiene de acuerdo a los inventarios físicos realizados.
3. Propietario verifica con el vendedor el mayor movimiento de ventas realizadas.
4. Propietario en base a los dos puntos anteriormente expuestos, elabora un detalle del requerimiento.
5. Propietario solicita cotización de los artículos y repuestos que desea adquirir a los proveedores (Un promedio de 4 proveedores), para obtener varias alternativas.
6. Propietario analiza las cotizaciones proporcionadas por los proveedores, y elige la mejor opción, considerando los parámetros en cuanto a precio, calidad y realiza el pedido respectivo.
7. Propietario solicita a los proveedores los artículos y repuestos vía telefónica o e mail.
8. Propietario en caso de requerir explicación adicional de características de los artículos y repuestos automotrices, solicitará una visita al local, para explicaciones respectivas.
9. Propietario espera confirmación de los proveedores de la disponibilidad de las cantidades pedidas.
10. Si los proveedores disponen de las cantidades solicitadas se realiza la adquisición formal con fecha de entrega de los mismos.
11. Proveedores confirman la fecha de entrega del pedido y valores a pagar de acuerdo a las políticas establecidas.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

12. Una vez receptada la mercadería por el vendedor realizan la revisión de la mercadería con la factura respectiva.

13. Propietario si todo esta correcto de acuerdo a las condiciones pactadas, se considera que la compra formal se ha efectuado

### **COMPRA DE ACTIVO FIJO**

**Objetivo.-** Adquirir activos con los cuales la Ferreteria Automotriz Don Egza pueda llevar a cabo las operaciones que realiza en su negocio.

#### **Procedimiento**

1. El propietario es el único encargado de decidir marca, precios y modelo de los activos que desea adquirir.
2. Solicita proformas a proveedores, de los diferentes activos que se desea adquirir.
3. Proveedor prepara proforma acorde a los requerimientos del cliente y entrega proforma respectiva solicitada.
4. El propietario aprueba al proveedor que le ofrece mejor precio, condiciones de pago y garantía.
5. Proveedor emite la factura y entrega los activos solicitados.
6. Propietario receipta los activos, conjuntamente con la factura, misma que entrega al contador para su respectivo registro y provisión de pagos, para posterior pago.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## COMPRA DE SERVICIOS

**Objetivo:** Obtener los servicios básicos, para un mejor desenvolvimiento del negocio.

### Procedimiento

1. Receptar las planillas de cobro de los principales servicios básicos adquiridos, como son: agua, luz, teléfono, servicio de internet.
2. Proceder a girar los cheques, para los respectivos pagos antes del vencimiento.

## IX. REGISTROS DE CAMBIOS

Primera edición 2012 – Agosto 2012

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## X. FLUJOGRAMA

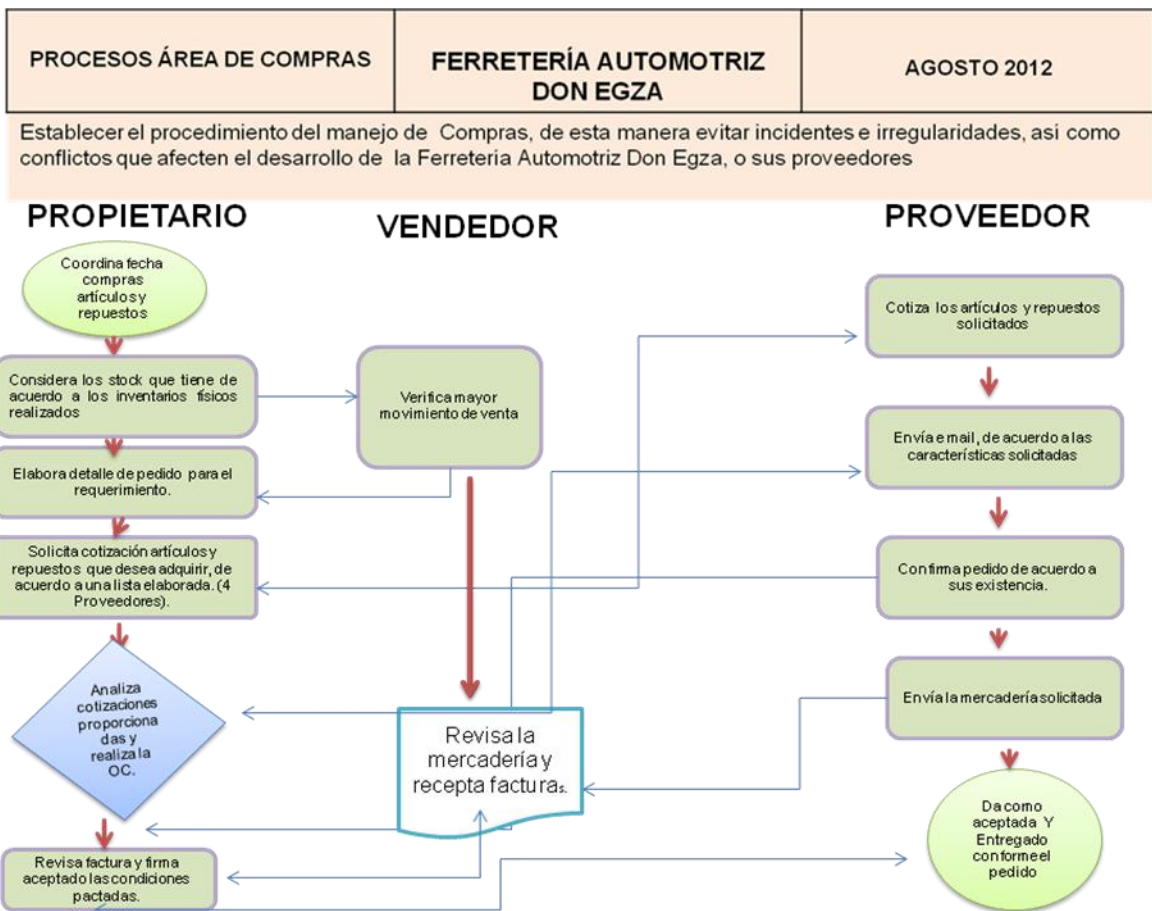
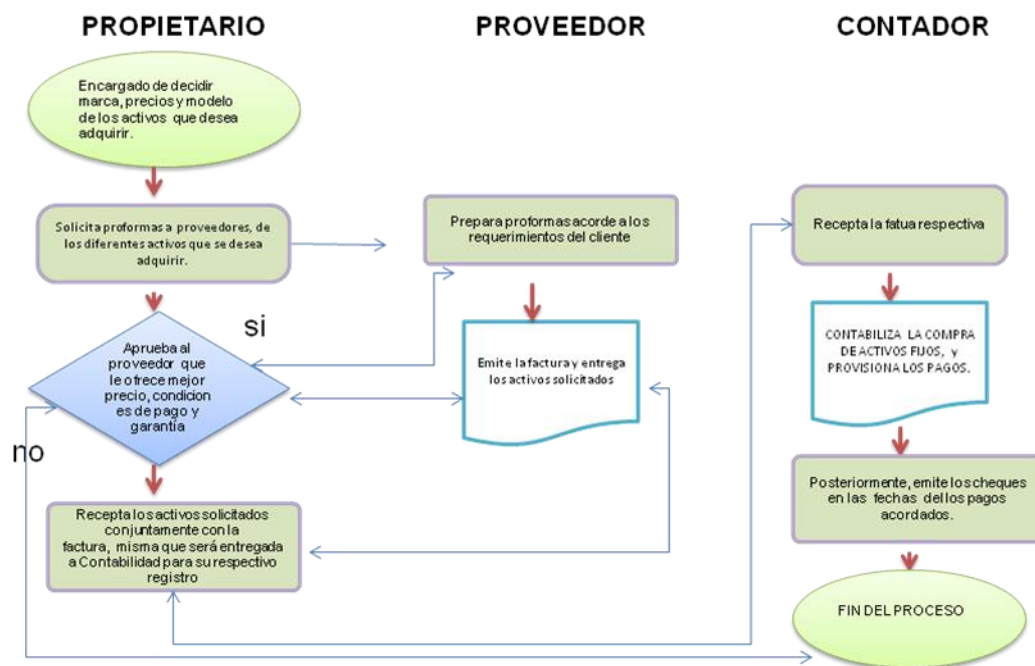


Figura 9. Flujoograma proceso área de compras

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE COMPRAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

PROCESOS COMPRA ACTIVOS FIJOS	<b>FERRETERÍA AUTOMOTRIZ DON EGZA</b>	AGOSTO 2012
Adquirir activos con los cuales la Ferreteria Automotriz Don Egza pueda llevar a cabo las operaciones que realiza en su negocio.		



**Figura 10.** Flujograma Proceso Compra de Activos Fijos

**j. Anexo 10**

**Manual de Procedimientos para toma de inventarios físicos**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

**Figura 11.** Encabezado de procedimientos toma de inventarios físicos

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## II. ÍNDICE.

<b>CAPITULO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HOJA No.</b>
I.	TITULO.....	1
II.	ÍNDICE.....	2
III.	ALCANCE.....	3
IV.	OBJETIVO.....	3
V.	POLÍTICAS.....	3
VI.	RESPONSABLES.....	3
VII.	FUNCIONES.....	4
VIII.	PROCEDIMIENTOS.....	4
IX.	REGISTROS DE CAMBIO.....	4
X.	FLUJO GRAMA.....	5

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

### III. ALCANCE

Facilitar el tratamiento correcto de la mercadería a través de la implementación del presente manual estableciendo en forma ordenada, sencilla, eficaz, de tal manera que las personas que conforman la Ferreteria Automotriz no tengan ningún inconveniente y obtener mejor resultados de sus actividades comerciales.

### IV. OBJETIVO

Asegurar en forma confiable que las existencias físicas existentes en el negocio sean iguales a las ingresadas en el kardex.

### V. POLÍTICAS

De almacenaje:

- Comparar la factura con la mercadería.
- Revisar cuidadosamente cada artículo y repuesto que ingresa al local.
- Se ordena según su clasificación.
- Llevar el kardex mediante el método promedio.

### VI. RESPONSABLES

Propietario y Vendedor: Realizaran la toma de inventarios físicos.

Contador: Recpta del detalle de la toma de inventarios físicos.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Compras	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## VII. FUNCIONES

Propietario: Realiza toma de inventarios físicos

Vendedor: Conjuntamente con el propietario realiza la toma de inventarios físicos.

## VIII. PROCEDIMIENTOS

El proceso de inventario se debe seguir los siguientes pasos:

1. Propietario y Vendedor cuentan físicamente los artículos y repuestos automotrices.
2. Propietario captura manualmente las cantidades contadas y transferidas a una hoja electrónica, misma que es entregada al Contador.
3. Contador recibe la información para proceder a comparar las existencias físicas, contra las existencias registradas en el kardex.
4. Contador revisa las diferencias, para corregir errores de conteo o revisa las compras y facturas que no han sido consideradas en el registro.
5. Contador guarda en un archivo las diferencias y realizar el ajuste respectivo para obtener las existencias reales.
6. Propietario obtiene el stock actual, para tomar decisiones de compras o ventas a realizar.

## IX. REGISTROS DE CAMBIO

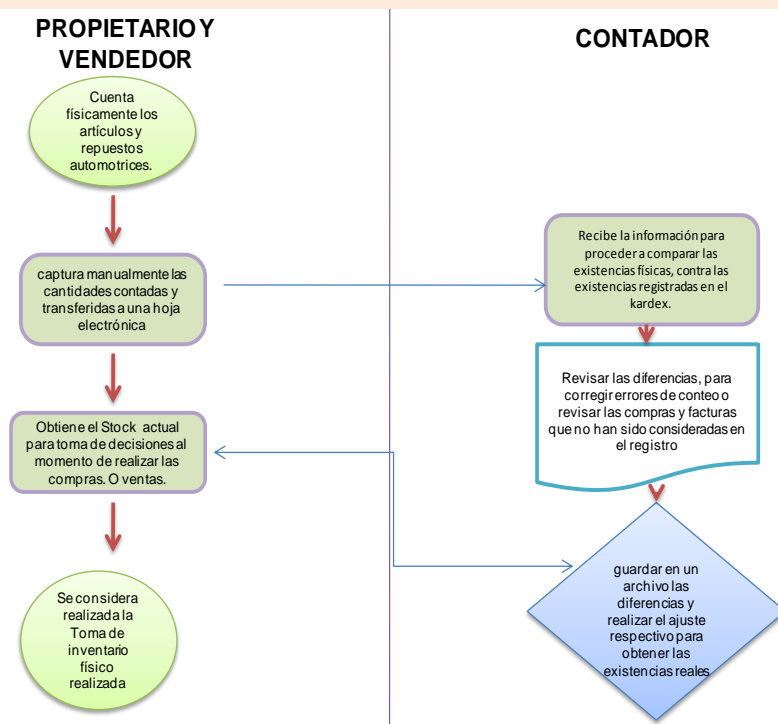
Primera edición 2012 – Agosto 2012

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TOMA DE INVENTARIOS FÍSICOS</b>			
Edición	Fecha de Edición:	Área:	Elaborado por:	Aprobado por:	Paginas:
2012	1/8/2012	Compras	Consultores	Propietario	5/5

## X. FLUJOGRAMA

<b>PROCESOS TOMA DE INVENTARIO FÍSICO</b>	<b>FERRETERÍA AUTOMOTRIZ DON EGZA</b>	<b>AGOSTO 2012</b>
---	---------------------------------------	--------------------

Establecer el procedimiento del manejo de toma de inventarios físicos, de esta manera evitar incidentes e irregularidades, así como conflictos que afecten el desarrollo de la Ferreteria Automotriz Don Egza,.



**Figura 12.** Flujoograma proceso toma de inventarios físicos

**k. Anexo 11**

Manual de Procedimientos para área de ventas

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE VENTAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Ventas	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario


**Figura 13.** Encabezado procedimiento área de ventas

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE VENTAS**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE VENTAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Ventas	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## II. ÍNDICE.

<b>CAPITULO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HOJA No.</b>
I.	TITULO.....	1
II.	ÍNDICE.....	2
III.	ALCANCE.....	3
IV.	OBJETIVO.....	3
V.	POLÍTICAS.....	4
VI.	RESPONSABLES.....	4
VII.	FUNCIONES.....	5
VIII.	PROCEDIMIENTOS.....	5
IX.	REGISTROS DE CAMBIO.....	6
X.	FLUJOGRAMA.....	6

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE VENTAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Ventas	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

### III. ALCANCE

El presente manual comprende el procedimiento y las instrucciones para la venta de artículos y repuestos automotrices que ofrece el negocio, tomando en cuenta las diferentes formas de pago para el correcto funcionamiento de la Ferreteria Automotriz Don Egza.

### IV. OBJETIVO

Establecer el procedimiento del manejo de Ventas, de esta manera evitar incidentes e irregularidades, así como conflictos que afecten el desarrollo de la Ferreteria Automotriz Don Egza, o sus clientes.

### V. POLÍTICAS

#### Políticas de Venta

Las pautas de actuación se regirán por las siguientes políticas: Servicios, Crédito y de Sistemas de información.

#### Política de Servicio

Prestar servicio de calidad para la satisfacción de los clientes, de una forma personalizada desde que ingresa al negocio hasta que se despide.

Explicarle profesionalmente las características de los productos que se comercializa en la ferreteria.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE VENTAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Ventas	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

### **Políticas de Crédito**

Elaborar un detalle de cuentas por cobrar clientes, con el objeto de conocer los montos y fechas de vencimiento, para realizar los cobros oportunos y no tener cartera vencida.

### **Políticas de Venta a crédito:**

- Los plazos crédito son de: 15 a 30 días plazo, contados a partir del día que se concedió el crédito, esto es sin intereses.
- Los requisitos que los clientes deben presentar para obtener el crédito son:
  1. Copia de la cedula de identidad o numero de RUC (Registro único de contribuyentes), Razón Social.
  2. Solicitud y dos referencias comerciales y personales.
  3. Un listado de los artículos que desea comprar a crédito.
  4. Los montos de crédito no debe pasar de los \$400 dólares, y para esto es necesario la autorización del propietario del negocio.
  5. Para esto se realizara recibos de pago, el mismo que se cancelara al momento de la cancelación de saldo la custodia de estos recibos estará en el Área contable a cargo del Contador.

### **Sistemas de Información**

Llevar un registro de Ventas realizada, mediante el ingreso vía Excel, para contar con información oportuna y real.

### **VI. RESPONSABLES**

Vendedor: Ventas del local

Propietario: Firmas autorizadas para venta a crédito

Contador: Custodia de recibos de pago, documentos por cobrar.



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE VENTAS</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Ventas	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## VII. FUNCIONES

**Cargo: Vendedor**

Realiza la venta en el local.

Asesorar a los clientes físicamente o cuando lo requiere telefónicamente.

Elaborar facturas por ventas realizadas.

Elaborar detalle de ventas realizadas.


Realizar constantemente actualización de los artículos y repuestos que ingresan al local.

Asiste al Propietario en la toma de inventarios físicos.

## VIII. PROCEDIMIENTOS

### El Vendedor

1. Recibir al cliente con cordialidad.
2. Asesorar a los clientes sobre los artículos y repuestos que se comercializan en la Ferretería.
3. Proporcionar a los clientes información sobre la nueva gama artículos y repuestos que se tiene para la venta,
4. Hacer sugerencias a los clientes de los artículos en cuanto a precio, marca de manera que se sienta motivado a realizar la compra.
5. Si el cliente decide comprar, el vendedor explicara la forma de pago.
6. Si el cliente acepta crédito, se elabora un documento para su firma respectiva.
7. Si es pago en efectivo o cheque se lo entrega al Dueño del Negocio
8. Se realiza la entrega de la factura, el articulo o repuesto solicitado por el cliente.
9. Despedirse y agradecer al cliente.

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE VENTAS</b>					
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área: Ventas	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario	Paginas: 6/6

## IX. REGISTROS DE CAMBIO

Primera edición 2012 – Agosto 2012

## X. FLUJOGRAMA

<b>PROCESOS ÁREA DE VENTAS</b>	<b>FERRERERÍA AUTOMOTRIZ DON EGZA</b>	<b>AGOSTO 2012</b>
<p>Establecer el procedimiento del manejo de Ventas, de esta manera evitar incidentes e irregularidades, así como conflictos que afecten el desarrollo de la Ferreteria Automotriz Don Egza, o sus clientes.</p>		

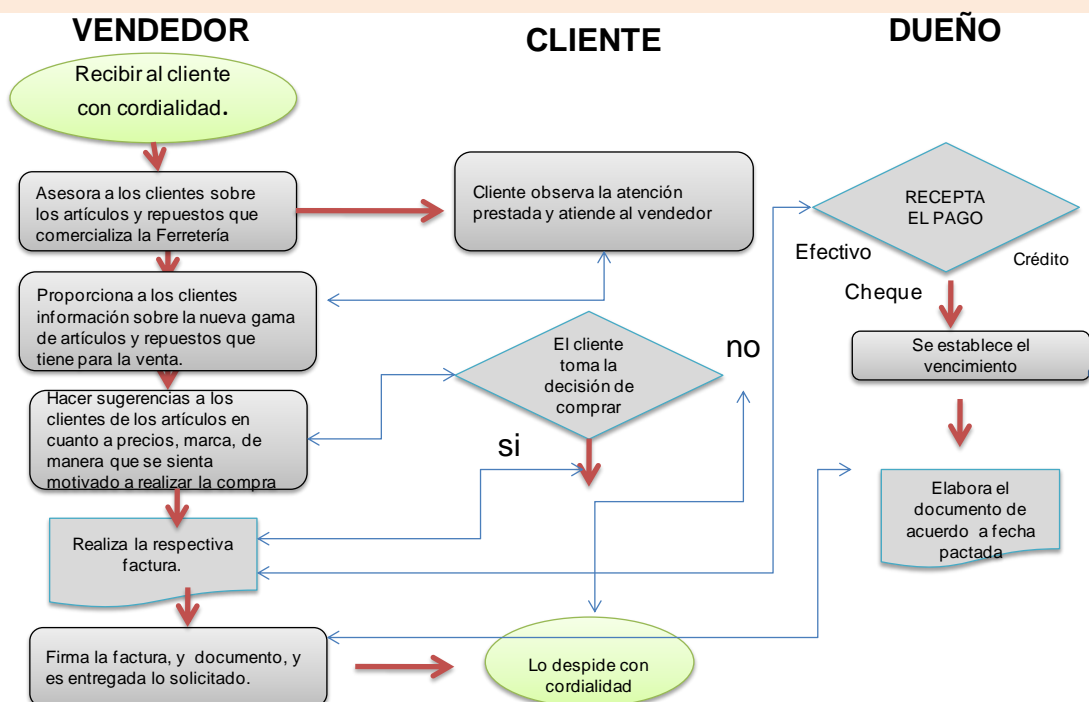


Figura 14. Flujoograma proceso área de ventas

I. Anexo 12: Manual de procedimientos para área de Contabilidad



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE CONTABILIDAD</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área de: Contabilidad	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario


Figura 15. Encabezado procedimiento área de contabilidad

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE CONTABILIDAD**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE CONTABILIDAD</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área de: Contabilidad	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## II. ÍNDICE.

<b>CAPITULO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HOJA No.</b>
I.	TITULO.....	1
II.	ÍNDICE.....	2
III.	ALCANCE.....	3
IV.	OBJETIVO.....	3
V.	POLÍTICAS.....	3
VI.	RESPONSABLES.....	3
VII.	FUNCIONES.....	4
VIII.	PROCEDIMIENTOS.....	5
IX.	REGISTROS DE CAMBIO.....	5
X.	FLUJOGRAMA.....	6

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE CONTABILIDAD</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área de: Contabilidad	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

### **III. ALCANCE**

El presente manual comprende el proceso de las operaciones que se generan en el negocio, con el propósito de obtener una información oportuna y real en beneficio de la Ferreteria Automotriz Don Egza.

### **IV. OBJETIVO**


Optimizar la ejecución de actividades, proporcionando información económica, financiera del negocio, con el fin de conocer los resultados para una acertada toma de decisiones.

### **V. POLÍTICAS**

- Conocimiento y aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados ( P C G A ), para asegurar el cumplimiento y el manejo claro de los recursos financieros del negocio.
- Entrega oportuna y confiable de los informes contables

### **VI. RESPONSABLES**

- Contador
- Reporta a: Propietario de Negocio

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE CONTABILIDAD</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área de: Contabilidad	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario


## **VII. FUNCIONES**

### **Funciones del Contador**

1. Preparar estados financieros, conciliaciones bancarias, elaboración de los asientos de diario y análisis de cuentas auxiliares.
2. Confirmación de saldos.
3. Elaborar y reportar el Balance General
4. Calculo y pago de los impuestos mensuales a la Entidad de Control Servicio de Rentas Internas (SRI), de acuerdo a las normas establecidas.
5. Elaboración de los anexos tributarios anuales.
6. Cálculo y pago de las planillas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.E.S.) de acuerdo a las normas establecidas.
7. Preparar informes para uso del Propietario del negocio.
8. Revisión de la toma de inventarios físicos realizada.
9. Realizar otras actividades relacionadas directamente con su función y acordadas con el Propietario del Negocio.

## **VIII. PROCEDIMIENTOS**


1. Receptar todos los soportes respectivos del giro del negocio.
2. Elaboración plan de cuentas
3. Registrar en el Mayor todas las operaciones realizadas
4. Del Mayor, según su uso, se obtiene el balance de comprobación
5. Realizar los asientos de ajustes respectivos
6. Estado de Pérdidas y Ganancias

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE CONTABILIDAD</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área de: Contabilidad	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

7. Preparación de los Estados Financieros, estos deberán estar listos dentro de los 10 primeros días de cada mes, para ser entregados al Dueño del Negocio, mismo que analiza, para la mejor toma de decisiones.
8. Todas las facturas entregadas por parte del área de Compras y recibidas por el área Contable, deben ser registradas.
9. En caso que el pedido de compras este incompleto, se solicitara las notas de crédito respectivo, o caso contrario cambio de factura dentro del mes en curso.
10. Llevar el auxiliar para control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
11. Las facturas deben ser archivadas en orden cronológico y con su respectiva orden de pedido.
12. Todas las facturas entregadas por parte del área de Ventas y recibidas por el área Contable, deben ser registrarlas de acuerdo a su vencimiento, para los cobros en las fechas establecidas.
13. Estas serán archivadas en orden cronológico.
14. Propietario entrega los documentos de facturas por concepto de pago por servicios básicos, como agua, luz, teléfono, internet, deben ser registradas a sus cuentas respectivas.

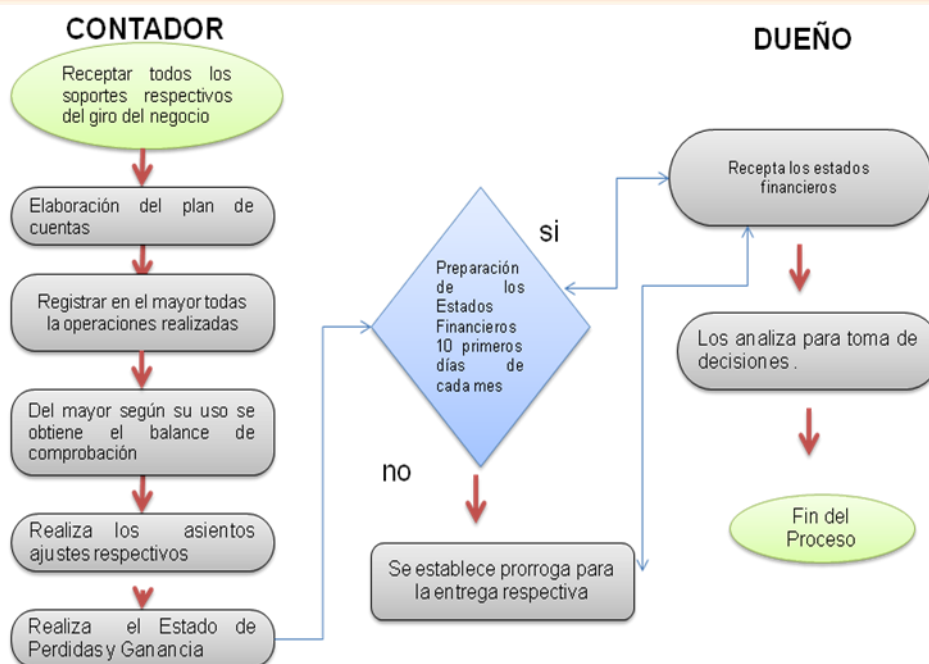
## **IX. REGISTRO DE CAMBIO**

Primera edición 2012 – Agosto 2012

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA ÁREA DE CONTABILIDAD</b>				
	Edición 2012	Fecha de Edición: 1/8/2012	Área de: Contabilidad	Elaborado por: Consultores	Aprobado por: Propietario

## X. FLUJOGRAMA

PROCESOS ÁREA DE CONTABILIDAD	FERRETERÍA AUTOMOTRIZ DON EGZA	AGOSTO 2012
<p>Optimizar la ejecución de actividades, proporcionando información económica, financiera del negocio, con el fin de conocer los resultados para una acertada toma de decisiones.</p>		


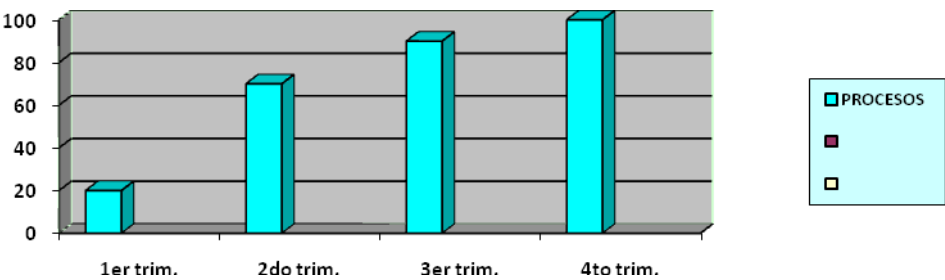


**Figura 16.** Flujoograma proceso área de contabilidad



**m. Anexo 13:** Formato seguimiento del desempeño de los procesos.

**Cuadro 24.** Formato aplicación del manual de proceso, seguimiento del desempeño del indicador.

		Aplicación del manual de procesos Seguimiento del desempeño del indicador				Fecha:
						Revisión:
Nombre del indicador:						
Proceso:						
Objetivo al que contribuye:						
Frecuencia de medición y análisis	Semanal	Mensual	Meta %	Limite de Control	%	
<b>INDICADOR DEL DESEMPEÑO</b>						
						
Meses	Resultado %	Análisis	Cumplimiento		Acciones	
			Si	No		
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						
Observaciones						

**Elaborado por:** Hipatia Alvear y Alba Medrano

**n. Anexo14:****Fichas Bibliográficas**

<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA</b>	
<b>LIBRO Y AUTOR</b>	HAMMER, Michael y CHAMPY, James
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO</b>	Reingeniería: Olvide lo que sabe sobre como debe funcionar una empresa !Casi todo esta errado!
<b>EDICIÓN</b>	1994
<b>LUGAR DE EDICIÓN</b>	D.C. Colombia
<b>EDITORIAL</b>	Norma S.A.
<b>AÑO DE EDICIÓN</b>	1994
<b>NÚMERO DE PAGINAS</b>	226
<b>SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO</b>	ISBN 958 -04 -2650 -3 9580426503, 9789580426509
<b>LOCALIZACIÓN DE LA OBRA</b>	P. extracción 34
<b>CONTENIDO:</b>	<b>DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA</b> Reingeniería es "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como, costos, calidad, servicio y rapidez".

**Elaborado por:** Hipatia Alvear y Alba Medrano

<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA</b>	
<b>LIBRO Y AUTOR</b>	HAMMER, Michael y CHAMPY, James
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO</b>	Reingeniería: Olvide lo que sabe sobre como debe funcionar una empresa !Casi todo esta errado!
<b>EDICIÓN</b>	1994
<b>LUGAR DE EDICIÓN</b>	D.C. Colombia
<b>EDITORIAL</b>	Norma S.A.
<b>AÑO DE EDICIÓN</b>	1994
<b>NÚMERO DE PAGINAS</b>	226
<b>SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO</b>	ISBN 958 -04 -2650 -3 9789580426509
<b>LOCALIZACIÓN DE LA OBRA</b>	P. extracción 37
<b>CONTENIDO</b>	<p><b>PALABRA CLAVE ESPECTACULAR</b></p> <p>La tercera clave es espectacular. La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales, sino dar saldos gigantescos en rendimiento. Si una compañía se encuentra el 10% sus costos del 10% esta compañía no necesita reingeniería. Con establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10%. Se debe arreglar a la reingeniería únicamente cuando exista necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afirmación cuidadosa: la mejora, espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.</p>

**Elaborado por:** Hipatia Alvear y Alba Medrano

<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA</b>	
<b>LIBRO Y AUTOR</b>	HAMMER, Michael y CHAMPY, James
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO</b>	Reingeniería: Olvide lo que sabe sobre como debe funcionar una empresa !Casi todo esta errado!
<b>EDICIÓN</b>	1994
<b>LUGAR DE EDICIÓN</b>	D.C. Colombia
<b>EDITORIAL</b>	Norma S.A.
<b>AÑO DE EDICIÓN</b>	1994
<b>NÚMERO DE PAGINAS</b>	226
<b>SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO</b>	ISBN 958 -04 -2650 -3 9789580426509
<b>LOCALIZACIÓN DE LA OBRA</b>	P. extracción 34
<b>CONTENIDO</b>	<p><b>PALABRA CLAVE FUNDAMENTAL</b></p> <p>Al emprender la reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las preguntas mas básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? Y ¿por qué hacemos es forma. Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.</p>

**Elaborado por:** Hipatia Alvear y Alba Medrano

<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA</b>	
<b>LIBRO Y AUTOR</b>	<u>HAMMER, Michael y CHAMPY, James</u>
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO</b>	<u>Reingeniería: Ovide lo que sabe sobre como debe funcionar una empresa ¡Casi todo esta errado!</u>
<b>EDICIÓN</b>	<u>1994</u>
<b>LUGAR DE EDICIÓN</b>	<u>D.C. Colombia</u>
<b>EDITORIAL</b>	<u>Norma S.A.</u>
<b>AÑO DE EDICIÓN</b>	<u>1994</u>
<b>NÚMERO DE PAGINAS</b>	<u>226</u>
<b>SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO</b>	<u>ISBN 958 -04 -2650 -3 9789580426509</u>
<b>LOCALIZACIÓN DE LA OBRA</b>	<u>P. extracción 37</u>
<b>CONTENIDO</b>	<p><b>PROCESO</b>            Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos"; están enfocadas en tareas, en oficios en personas, en estructuras; pero no en proceso. Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.</p>

Elaborado por Hipatia Alvear y Alba Medrano

<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA</b>	
<b>LIBRO Y AUTOR</b>	<u>BARBA,Ibañez Enric</u>
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO</b>	<u>Ingeniería Concurrente: Guía para la implementación en la Empresa. Diagnostico y Evaluación</u>
<b>EDICIÓN</b>	<u>2000</u>
<b>LUGAR DE EDICIÓN</b>	<u>Barcelona</u>
<b>EDITORIAL</b>	<u>Planeta de Angostin Profesional y Formacion</u>
<b>AÑO DE EDICIÓN</b>	<u>2008</u>
<b>NÚMERO DE PAGINAS</b>	<u>186</u>
<b>SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO</b>	<u>ISBN-9788480886116</u>
<b>LOCALIZACIÓN DE LA OBRA</b>	<u>P. extracción 17</u>
<b>CONTENIDO:</b>	<p><b>PROCESO DE NEGOCIO</b>            Un conjunto de actividades interrelacionadas capaces de, a partir de uno o varios factores, producir como resultado un producto o un servicio óptimo que represente un valor para el cliente.</p>

Elaborado por Hipatia Alvear y Alba Medrano

<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA</b>	
<b>LIBRO Y AUTOR</b>	<u>FRANKLIN, Enrique y GÓMEZ, Guillermo</u>
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO</b>	<u>Organización y Métodos - Un enfoque competitivo</u>
<b>EDICIÓN</b>	<u>Derechos reservados c, por Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.</u>
<b>LUGAR DE EDICIÓN</b>	<u>México D.F.</u>
<b>EDITORIAL</b>	<u>Interamericana Editores, S.A. de C.V.</u>
<b>AÑO DE EDICIÓN</b>	<u>2002</u>
<b>NÚMERO DE PAGINAS</b>	<u>385 p.</u>
<b>SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO</b>	<u>Reg. 736</u>
<b>LOCALIZACIÓN DE LA OBRA</b>	<u>P. extracción316</u>
<b>CONTENIDO:</b>	<p><b>ELABORACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OBJETIVOS</b></p> <p>a) Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agrgadas en procedimientos.</p> <p>b) Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitratia.</p> <p>c) Determinar en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.</p> <p>d) Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.</p> <p>e) Aumentar la eficiencia de los empleados, indicandoles lo que debene hacer y como deben hacerlo.</p> <p>f) Ayudar en la cordiación del trabajo y evitar duplicaciones. Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.</p>

Elaborado por Hipatia Alvear y Alba Medrano

<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA</b>	
<b>LIBRO Y AUTOR</b>	<u>FRANKLIN, Enrique y GÓMEZ, Guillermo</u>
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO</b>	<u>Organización y Métodos - Un enfoque competitivo</u>
<b>EDICIÓN</b>	<u>Derechos reservados c, por Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.</u>
<b>LUGAR DE EDICIÓN</b>	<u>México D.F.</u>
<b>EDITORIAL</b>	<u>Interamericana Editores, S.A. de C.V.</u>
<b>AÑO DE EDICIÓN</b>	<u>2002</u>
<b>NÚMERO DE PAGINAS</b>	<u>385 p.</u>
<b>SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO</b>	<u>Reg. 736</u>
<b>LOCALIZACIÓN DE LA OBRA</b>	<u>P. extracción316</u>
<b>CONTENIDO:</b>	<p><b>ELABORACION DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Justificación de su necesidad.</b></p> <p>El manual de procedimientos es múltiple, en virtud de ser un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Así mismo, auxiliar en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal en virtud de que describen en forma detallada las actividades del puesto.</p>

Elaborado por Hipatia Alvear y Alba Medrano

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
LIBRO Y AUTOR	<u>BOLAÑO, César y ALVAREZ, Jorge</u>
TÍTULO Y SUBTÍTULO	<u>Contabilidad Comercial - Mejores Recursos Humanos en la Empresa.</u>
EDICIÓN	<u>Primera y Segunda edición</u>
LUGAR DE EDICIÓN	<u>Santafé de Bogotá - Colombia</u>
EDITORIAL	<u>Crgraphics S.A.</u>
AÑO DE EDICIÓN	<u>1981 -1994</u>
NÚMERO DE PAGINAS	<u>366</u>
SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO	<u></u>
LOCALIZACIÓN DE LA OBRA	<u>P. extracción 114</u>
CONTENIDO:	<p><b>Procedimientos de las ventas</b></p> <p>Este procedimiento varía de acuerdo con la naturaleza de las mercancías y con el sistema de venta que se adopte, en los almacenes populares venden al contado, el control se realiza por las cintas de las máquinas registradoras.</p>

Elaborado por Hipatia Alvear y Alba Medrano

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
LIBRO Y AUTOR	<u>VILLALBA, Carlos</u>
TÍTULO Y SUBTÍTULO	<u>Metodología de la Investigación Científica</u>
EDICIÓN	<u>Sur, Editores</u>
LUGAR DE EDICIÓN	<u>Ecuador</u>
EDITORIAL	<u>Derechos del autor ©018036</u>
AÑO DE EDICIÓN	<u>2009</u>
NÚMERO DE PAGINAS	<u>218</u>
SERIE O COLECCIÓN Y NÚMERO	<u>ISB-9978-43-0563</u>
LOCALIZACIÓN DE LA OBRA	<u>P. extracción 30</u>
CONTENIDO:	<p><b>Método Hipotético - Deductivo</b></p> <p>Se refiere a las investigaciones que se realizan y la hipótesis que se propone, como consecuencia a sus derivaciones del conjunto de datos empíricos o de fenómenos, principios, normas o leyes más generales.</p>

Elaborado por: Alba Medrano Medina

o. Anexo 15: Imagen del local comercial Ferretería Automotriz Don Egza.



Figura 17. Imagen Ferretería Automotriz Don Egza