

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne”

**Tesis de Grado previa a la obtención
del título de Ingeniero Industrial.**

AUTOR:

Yunga Sarmiento Christian Fernando

DIRECTOR:

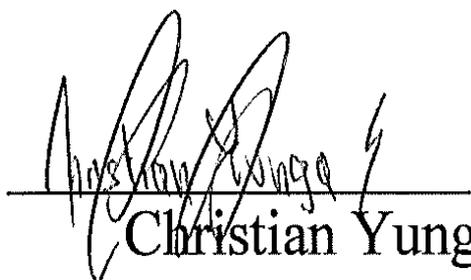
Ing. Román Idrovo Daza.

Cuenca, Agosto de 2012

DECLARACIÓN

Yo Christian Fernando Yunga Sarmiento declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional.

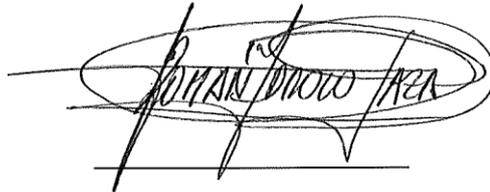
A través de la presente cedo el derecho de propiedad intelectual correspondiente a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.


Christian Yunga.

Cuenca, Agosto 2012.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado por: Christian Fernando Yunga Sarmiento con número de cédula 0103417689, bajo mi supervisión.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is written in a cursive style and appears to read "ROMÁN IDROVO DAZA".

Ing. Román Idrovo Daza.
Director de Tesis

AGRADECIMIENTO

Para la culminación de mi carrera tengo a muchas personas al cual agradecer pero comencare agradeciendo a Dios y mi Virgen Santísima por que con la bendición de ellos he tenido la salud completa y las fuerzas para poder culminar, después agradezco a mis padres porque ellos me han incentivado desde el inicio y me han apoyado para que estudio. De manera especial a mi esposa e hijos ya que junto a ellos concluyo esta etapa que fue difícil pero no imposible.

Termino agradeciendo a mis suegros cuñados y demás familiares porque de una u otra manera me han apoyado con su comprensión y como no agradecer también a mis profesores por sus enseñanzas impartidas en cada ciclo que he pasado y sobre todo agradezco al Ing. Román Idrovo por su paciencia, ayuda y tiempo en la dirección de esta tesis.

DEDICATORIA

Con mi corazón lleno de alegría y por el logro de terminar mi carrera profesional se lo dedico en primer lugar a Dios y a la Virgen Santísima por darme la vida, sabiduría, paciencia, una familia maravillosa y la oportunidad de cumplir mis sueños.

Y en segundo lugar le dedico a mi esposa por su apoyo incondicional y a mis padres, porque me enseñaron a valorar el estudio y han puesto en mí toda su confianza para que pueda salir adelante, también se la dedico a mis hijos por su comprensión en los pequeños momentos que no he podido compartir con ellos.

INDICE

Introducción	1
---------------------------	----------

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
--	----------

1.1. Justificación	3
1.2. Objetivo General.....	4
1.2.1. Objetivos específicos	4
1.3. Hipótesis	4
1.4. Metodología.....	5
1.5. Marco teórico.....	5
1.5.1. La administración	5
1.5.2. Contabilidad	6
1.5.2.1. Sistema de contabilidad	6
1.5.2.2. Elaboración de informes.....	6
1.5.2.3. Formularios.....	7
1.5.2.4. Balance inicial	8
1.5.3. Control de compras.....	8
1.5.3.1. Manejo del inventario	10
1.5.3.2. Chequeo de inventario.....	10
1.5.3.3. Control de ventas.....	11
1.5.4. Sistema de información.....	11
1.5.4.1. Base de datos.....	12
1.5.5. Recursos humanos	12
1.5.5.1. Delegación de funciones.....	14
1.5.5.2. Capacitación del personal.....	15
1.5.6. Distribución Física.....	15
1.5.7. Transporte.....	16
1.5.8. Logística.....	16
1.5.8.1. Importancia de la logística.....	16
1.5.9. Seguridad industrial.....	17
1.5.9.1. Reseña histórica.....	17
1.5.9.2. Importancia de la Seguridad e Higiene Industrial.....	17
1.5.10. Calidad de servicio al cliente.....	18
1.5.10.1. Marketing	20

CAPITULO II

2. ESTUDIO DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	21
2.1 Generalidades de la empresa	21
2.1.1. Ubicación de la Empresa	21
2.1.2. Historia de la empresa	22
2.1.3. Datos de la empresa.....	22
2.1.3.1. Permisos que posee.....	23
2.1.3.2. Bienes que posee la empresa.....	23
2.1.4. La comunicación en la organización.....	27
2.1.5. Horarios de trabajo.....	28
2.1.6. Distribución actual de planta.....	28
2.1.7. Organización actual.....	31
2.1.7.1 Jerarquización actual	32
2.1.7.2. Recursos humanos	32
2.1.7.3. Capacitación del personal.....	33
2.2. Información y procesos actuales.....	33
2.2.1. Funciones del departamento de contabilidad.....	33
2.2.2. La elaboración de informes.....	34
2.2.3. Los formulario.....	34
2.3. Control de compras.....	34
2.3.1. Forma de hacer los pedidos a los proveedores.....	36
2.3.2. Chequeo de inventario	38
2.3.3. Documentación de ventas.....	38
2.3.4. Forma de establecer los precios.....	38
2.3.5. Forma de realizar las Ventas.....	38
2.3.6. Diagrama de flujo del proceso de servicio.....	40
2.3.7. Recepción de pedidos al cliente.....	41
2.3.7.1. Pedidos mediante vía telefónica.....	40
2.3.7.2. Pedidos personalmente en el almacén.....	42
2.4. Lista de clientes de la Ferretería El Cisne.....	43
2.4.1. Lista de mercadería.....	45
2.4.2. Sistemas informáticos.....	47
2.4.3. Funciones que realiza el personal actualmente.....	47
2.4.4. Capacitación del personal.....	48
2.4.5. Capacidad instalada.....	48
2.4.6. Forma de almacenamiento de materiales y áreas que ocupa.....	49
2.5. Problemas operativos.....	50
2.5.1. Problemas en despachos.....	50
2.5.2. Manipulación de los productos.....	50
2.5.3. Orden y limpieza en bodegas.....	50
2.5.4. Desorden del material.....	51
2.5.5. Desabastecimiento de materiales.....	51
2.6. Problemas con la logística.....	52
2.6.1. Porcentaje de entregas.....	53
2.6.2. Distribución de productos a domicilio.....	53
2.6.3. Mapa de distribuciones.....	54
2.6.4. Transportación de materiales.....	55

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS	56
3.1. Propuesta de solución para la función administrativa	56
3.1.1. Propuesta para mejorar el sistema contable.....	56
3.1.2. Importancia de la elaboración de informes.....	56
3.1.3. Elaboración de formularios para controlar y contabilizar.....	56
3.1.4. Elaboración del balance inicial para tomar decisiones financieras.....	57
3.2. Propuestas para realizar la Comercialización y manejo de inventarios.....	57
3.2.1. Alternativa para hacer los pedidos.....	59
3.2.2. Herramienta para el control de mercaderías.....	59
3.2.3. Herramienta para el control de inventario según el modelo A B C.....	59
3.2.4. El control de compras usando el sistema informático.....	64
3.3. Mejora en las ventas.....	64
3.3.1. Diagramas sugeridos para recepción de pedidos al cliente.....	66
3.4. Sistema de información adquirido para la empresa.....	69
3.4.1. Lista de clientes, RUC, direcciones y teléfonos.....	77
3.5. Organización y organigrama propuesto.....	77
3.5.1. Jerarquización propuesta.....	79
3.5.2. Delegación y manual de funciones propuesto.....	80
3.5.2.1. Elaboración del manual.....	80
3.5.2.2. Realizar capacitaciones al personal y trabajadores.....	88
3.5.3. Mejorar la comunicación en la organización.....	88
3.5.4 Horarios de trabajo propuesto.....	89
3.6. Función operativa.....	90
3.6.1. Distribución de planta.....	90
3.6.2. Papeleta triplicada para mejorar despachos.....	93
3.6.3. Control de la mercadería.....	93
3.6.4. Desorden y la mala organización del material.....	93
3.6.5. Propuestas para la manipulación de los productos.....	93
3.7. Distribución de mercadería y porcentaje de entregas.....	93
3.8. Distribución de productos a domicilio.....	95
3.8.1. Mapa de distribuciones y direcciones.....	95
3.8.2. Transportación de materiales.....	98

CAPÍTULO IV

4. SEGURIDAD INDUSTRIAL EN LA EMPRESA	99
4.1. Situación actual.....	99
4.2. La falta de señalización.....	99
4.3. Problemas en el área de trabajo.....	102
4.3.1. Suelo irregular.....	102
4.3.2. Ambiente polvoriento en la bodega de cemento.....	103
4.3.3. Almacenamiento de vigas de hierro.....	106
4.3.4. Área de varillas.....	107
4.3.4.1. Manipulación y almacenamiento.....	108
4.3.5. Rumas de bloques, ladrillos, tejas.....	109
4.3.6. Vía de alto tráfico.....	110

4.3.7. Ruido excesivo por el tráfico.....	110
4.3.8. Espacio para parqueo.....	112
4.3.9. Instalaciones eléctricas.....	113
4.4. Equipos contra incendios.....	113
4.4.1. Pasos para la utilización de extintores.....	113
4.4.2. Recomendaciones para los edificios en llamas.....	114
4.4.3. Cuando no combatir un fuego.....	115
4.5. Decálogo de la seguridad industrial.....	116
4.5.1. Orden y limpieza.....	116
4.5.2. Equipos de protección individual.....	117
4.5.3. Herramientas manuales.....	118
4.5.4. Escaleras de mano.....	118
4.5.5. Electricidad.....	118
4.5.6. Riesgos químicos.....	119
4.5.7. El riesgo de incendios.....	120
4.5.8. Emergencias.....	120
4.5.9. Accidentes.....	121
4.6. Mapas de Riesgos.....	121
4.7. Matriz de identificación de riesgos.....	125
4.8. Matriz de estimación de riesgos.....	128
4.8.1. Recomendaciones.....	130

CAPITULO V

5. CALIDAD DE SERVICIO	131
5.1. Problemas existentes.....	131
5.1.1. La calidad de atención al cliente.....	131
5.1.2. El marketing.....	131
5.2. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	131
5.2.1. Análisis FODA en la “Ferretería el Cisne”	134
5.2.1.1. Conclusión.....	135
5.2.1.2. Diagrama Causa Efecto de la matriz FODA.....	135
5.3. Competidores Directos.....	137
5.4. Nuestros clientes.....	138
5.5. Nuestros proveedores.....	149
5.6. Implementación de servicio al cliente	141
5.7. Análisis del comportamiento de los clientes de la “Ferretería El Cisne”	142
5.7.1. Diseño de la muestra.....	142
5.7.2. Tamaño de la muestra.....	143
5.7.3. Encuesta realizada y resultados.....	143
5.7.4. Resultados de la encuesta.....	145
5.7.5. Conclusiones de las encuestas.....	152
5.7.6. Recomendaciones de las encuestas.....	153

CAPITULO VI

6. EVALUACIÓN DE COSTOS.....	154
6.1.. Costos.....	154
6.1.1. Costos de distribución.....	154

6.1.2. Clasificación de los costos de distribución.....	155
6.1.3. Análisis por productos y por territorios.....	155
6.1.4. Control de los costos de distribución.....	157
6.2. Inversión.....	159
6.3. Mejora en la distribución.....	160
6.4. Seguridad industrial.....	161
6.5. Inversión total.....	161
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
8. BIBLIOGRAFIA.....	165

INTRODUCCIÓN

El Presente trabajo se realizó a raíz de los problemas que en la actualidad presenta la Ferretería El Cisne, en donde los procesos se están manejando de una manera inadecuada por lo que la propuesta fue analizar la empresa y dar posibles soluciones para mejorar la gestión en sus procesos a futuro, a cerca de este tema no existe ninguna investigación realizada anteriormente por lo que se ha analizado la empresa de una manera general para determinar sus problemas más relevantes y proceder a dar las soluciones.

Lo que se realizó durante esta investigación fue en primer lugar el análisis de la empresa en el cual se registró información del almacén, para luego analizarlo en base a la teoría y finalmente dar propuestas ya sean descriptivas o mediante flujo gramas para de esta manera dar solución a los problemas que se cometen en la parte administrativa y operativa de la empresa.

El análisis de los problemas existentes se realizó mediante una manera exploratoria y descriptiva, en la cual, se procedió a recolectar datos e información, mediante entrevistas personales con los trabajadores y la observación directa en los puestos de trabajo y en los distintos departamentos.

Al dar propuestas para mejorar el proceso operativo se estará disminuyendo los errores que se cometen en la parte administrativa y operativa.

Los capítulos planteados están en relación con los objetivos propuestos, y se presentan a continuación de una manera resumida. En el primer capítulo se plantea el problema de la empresa, en el segundo capítulo se presenta el estudio de los procesos actuales en donde muestra las generalidades de la empresa, información de los procesos actuales tanto en la parte administrativa y operativa, el tercer capítulo consta de propuestas para el mejoramiento en la parte administrativa y operativa, el capítulo cuarto se habla de la seguridad que debe tener el almacén para cuidar a su personal, en el quinto capítulo se hace un análisis sobre el almacén y sus clientes y finalmente se hace una evaluación de costos

de los recursos que se implementaron y los que se requieren para mejorar los procesos en el almacén.

La metodología utilizada fue las entrevistas personales, observación directa, revisión de información en libros y en internet, los cuales fueron de gran ayuda para sugerir y dar alternativas de solución a futuro a los problemas planteados, Actualmente se adquirió un programa el cual está en proceso de implementación y se observa que ayuda a solucionar muchos problemas en la parte administrativa ya que es allí donde empiezan los problemas. En la parte operativa se propone un manual de funciones para establecer los cargos para cada trabajador y su puesto de trabajo, se da información a cerca de la seguridad y finalmente se analiza el servicio al cliente para según la información obtenida analizarla y mejorar el servicio al cliente.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el almacén presenta muchas dificultades en la gestión de sus procesos administrativos y operativos.

En una investigación preliminar se pudo identificar un control inadecuado de inventarios, malos procesos para realizar pedidos, mal control de la mercadería entrante y saliente, fallas por parte de los despachadores y una mala distribución de las bodegas (layout), dificultades en la entrega de productos, etc.

Continuamente se tiene problemas con la logística de entregas haciendo que los camiones realicen entregas repetidas a un mismo sector, y por lo tanto los clientes no se hallen satisfechos en un 100%. Otro factor considerado como un problema es la falta de seguridad en sus trabajadores en el momento de ejercer sus actividades, ya que en cualquier momento se puede presentar un accidente por lo que es mejor evitar con un plan al menos mínimo de seguridad.

Los clientes continuamente presentan quejas al almacén aseverando que su pedido no está completo, y manifiestan que al almacén le hacen falta algunos productos, por lo que se ven obligados a buscar servicio en la competencia, siendo este una desventaja competitiva en el mercado.

Resumiendo lo manifestado anteriormente se dice que la empresa pasa un gran problema administrativo y operativo requiriendo una pronta solución.

1.1. Justificación

El motivo de desarrollar esta tesis es proponer el mejoramiento de gestión en los procesos administrativos y operativos de la “Ferretería El Cisne”. Para esto se va a realizar un levantamiento de la información y posterior análisis para determinar los problemas más relevantes que la empresa presenta actualmente en la parte administrativa y operativa, de tal forma que a futuro pueda mejorar y superar cualquier problema, pero ante todo ser flexible a los cambios del entorno.

Al realizar esta investigación se darán propuestas para el manejo de inventarios, manejo logístico, atención al cliente y se propone una mejora en la seguridad industrial para el personal.

En cuanto al aspecto del servicio se puede decir con seguridad que los problemas que presenta la empresa se debe a la falta de gestión en los procesos operativos, esto provoca clientes insatisfechos los cuales progresivamente causan una disminución en las ventas y a su vez reduce los ingresos, lo cual nos motiva a realizar el análisis de este proyecto.

Con este proyecto propuesto y posterior aplicación a la empresa, nos permitirá ser más eficientes, productivos y a su vez el negocio será más competitivo.

1.2. Objetivo General

- Proponer el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la “Ferretería El Cisne”.

1.2.1. Objetivos específicos

- Plantear los problemas que se dan en el área administrativa y operativa de la “Ferretería El Cisne”.
- Realizar el estudio de los procesos actuales para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la “Ferretería El Cisne”.
- Proponer el mejoramiento en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la “Ferretería El Cisne”.
- Proponer un plan de Seguridad Industrial en la empresa para el mejoramiento de los procesos operativos de la “Ferretería El Cisne”.
- Analizar la calidad de servicio al cliente para el mejoramiento de gestión en los procesos administrativos y operativos de la “Ferretería El Cisne”.

1.3. Hipótesis

Al proponer herramientas que ayuden en el manejo administrativo y operativo de la “Ferretería El Cisne” se logrará dar soluciones a los errores que se están cometiendo, y a su vez se mejorarán los procesos.

1.4. Metodología

La investigación de los problemas existentes se realizarán mediante una manera exploratoria y descriptiva, en la cual, se procederá a la recolección de datos y de información, mediante entrevistas personales con los trabajadores y revisión de la documentación y estadísticas existentes.

Luego con los datos obtenidos se formularán las posibles acciones y se elaborará un informe que ayude a dar soluciones específicas a los problemas críticos que posee el almacén.

Esta etapa consiste en la recopilación de la información que permita identificar con precisión en que áreas se presentan los problemas más relevantes, esta identificación se podrá realizar mediante los siguientes medios de referencia:

Observación Directa

Estará dada a hechos (funciones, tareas, actividades), debidamente sustentadas con la documentación, registros, archivos y demás medios documentales similares, que se utilizan en el desarrollo y cumplimiento de las labores del puesto de trabajo y que, son la base de la justificación de su existencia.

El Cuestionario Entrevista.

Esta modalidad consiste en hacer uso de un Cuestionario- Entrevista previamente diseñado, con el propósito de registrar la información que declare el personal entrevistado.

1.5. Marco teórico

Se presenta la información acerca de los temas que se tratarán durante el desarrollo de la presente tesis.

1.5.1. La administración

Se define como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborando o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

1.5.2. Contabilidad

Es una actividad de servicio. Su función es la de proporcionar información cuantitativa a cerca de la entidad económica. Siendo esta información primordialmente de naturaleza financiera y de utilidad para seleccionar la mejor alternativa y el mejor curso de acción al realizar la toma de decisiones.¹

1.5.2.1. Sistema de contabilidad.

Sistema de contabilidad es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros etc. y que presentados a la gerencia le permitirán a la misma tomar decisiones financieras.²

1.5.2.2 Elaboración de informes.

Los informes son aquellos que expresan la situación de la empresa. Estos están integrados por:

1. El Balance General
2. Estado de Pérdidas y Ganancias

También pueden existir informes adicionales a criterio de la gerencia como son:

1. Estado de Costo Estimado
2. Estadísticas de ventas, etc.

La gerencia los utiliza para evaluar su actuación y determinar su posición financiera cada mes. Presentan cifras mensuales y acumuladas durante un ejercicio.

Cualidades.

- Presenta propuestas para el buen funcionamiento de la empresa.
- Contiene los parámetros de una buena comunicación: claridad, coherencia, estratificación.

¹Raúl Gonzales Soleto, Introducción a la contabilidad general ,Caracas Agosto de 2001 pg 9

²Sistemas de contabilidad<http://www.monografias.com/trabajos2/sistdecont/sistdecont.shtml>

Entre los principales formularios tenemos:

La factura es un documento con el que se documenta la venta de mercaderías u otros efectos. En él se hacen constar las mercaderías vendidas, en cantidades, precios e importes, las condiciones de pago y otros datos relativos a la operación. Las facturas suelen emitirse por triplicado. El original al cliente y las copias se utilizan para contabilizar la venta en los registros pertinentes.

1.5.2.4. Balance inicial.

El Balance nos permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado: el Balance nos dice lo que tiene la empresa y lo que debe.

El Balance se compone de dos columnas: el Activo (columna de la izquierda) y el Pasivo (columna de la derecha).

En el Activo se recogen los destinos de los fondos y en el Pasivo los orígenes.

Esta es una herramienta que ayuda a la empresa para saber cuál es su estado, pero lamentablemente no se lo ha venido realizando, por lo cual no se puede conocer como está la empresa económicamente en la actualidad.³

1.5.3. Control de compras.

Control de compras. Esta función verifica el cumplimiento de actividades como:

- a) Selección adecuada de los proveedores.
- b) Evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el departamento solicitante.
- c) Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- d) Determinación del punto de pedido y reordenamiento.

³Balance y cuenta de resultados (recuperado 04/05/2012) de <http://www.monografias.com/trabajos16/balance-y-cuenta/balance-y-cuenta.shtml>

e) Comprobación de precios.

Principales funciones típicas de compras

- Selección de proveedor
- Solicitar compras
- Comprar

Dentro de la adquisición de bienes intervienen algunos departamentos o áreas funcionales tales como:

1. Recepción
2. Crédito y Cobranzas
3. Caja-Pagaduría
4. Contabilidad
5. Financiero
6. Contraloría
7. Compras

La función de Compras tiene como objetivos:

- Reducir el nivel de inventario
- Combinar lotes pequeños en compra de lotes grandes
- Implantar control de calidad en las compras
- Establecer políticas de adquisición y licitación
- Mantener registro de los productos

Los principales indicadores del Departamento de Compras son:

1. Valor de compras totales / Ventas totales comparadas con el año anterior
2. Total de compras/Número de compras
3. Porcentaje de compras rechazadas
4. Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima
5. Inventario/Ventas
6. Costo promedio de Orden de compra

7. Tiempo promedio de entrega de pedidos
8. Número de orden por mes en comparación con el año anterior⁴

1.5.3.1 Manejo del inventario

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.⁵

1.5.3.2. Chequeo de inventario.

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.

Cuando los inventarios de mercancías se determinan sólo mediante el chequeo físico a intervalos específicos, se dice que es un inventario periódico. Este sistema de inventario es el más apropiado para las empresas que venden gran variedad de artículos con alto volumen

⁴ INVENTARIO (recuperado 04/05/2012) <http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml>

⁵ Manejo de inventario (recuperado 02/02/2012) de <http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml>

de ventas, y un costo unitario relativamente bajo; tales como supermercados, ferreterías, zapaterías, perfumerías, etc.

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios. Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios incluyen:

1. Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice
2. Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque
3. Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño descomposición
4. Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables
5. Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario
6. Comprar el inventario en cantidades económicas
7. Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas
8. No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios

1.5.3.3. Control de ventas.

La función de control de ventas sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas. Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control.

1.5.4. Sistema de información.

Hoy en día, el sistema informativo contable de cualquier empresa, por pequeña que sea, se encuentra informatizado, de forma que habitualmente se logran unos elevados niveles de automatización de las tareas administrativo-contables. Por ejemplo, es frecuente que se

encuentren integrados los programas de contabilidad con los que gestionan la tesorería o la nómina y que estos datos se procesen muy rápidamente.

Principales Beneficios:

El Intercambio Electrónico de Datos (EDI) sin duda nos ofrece una amplia gama de oportunidades de trabajo y beneficios para nuestra empresa entre los que se destacan:

- * Agilización de procesos comerciales
- * Importante disminución de errores en los documentos
- * Disminución de stocks, debido a la facilidad de aplicación de técnicas "Just-in-Time"
- * Ahorro de costos de administración
- * Mejora de la competitividad de la empresa que lo adopta⁶

1.5.4.1. Base de datos.

Definición de base de datos.

Se define una base de datos como una serie de datos organizados y relacionados entre sí, los cuales son recolectados y explotados por los sistemas de información de una empresa o negocio en particular.

Cada base de datos se compone de una o más tablas que guarda un conjunto de datos. Cada tabla tiene una o más **columnas** y **filas**. Las columnas guardan una parte de la información sobre cada elemento que queremos guardar en la tabla, cada fila de la tabla conforma un registro.⁷

1.5.5. Recursos humanos

La función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la

⁶ Intercambio electrónico de datos (recuperado 07/04/2012) de <http://www.monografias.com/trabajos/edi/edi.shtml>

⁷ Base de datos (recuperado 03/03/2012) de <http://www.maestrosdelweb.com/principiantes/%C2%BFque-son-las-bases-de-datos/>

permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.⁸

Además consiste en encomendar a un colaborador autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones y la ejecución del trabajo. Es necesaria para un funcionamiento ágil y eficaz de una empresa, al tiempo que es factor de motivación para los trabajadores, que se sienten parte de la empresa, implicándose más activamente en la consecución de los objetivos marcados.

JORNADAS DE TRABAJO.

De acuerdo al código de trabajo indica:

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Jornada partida: cuando a la mitad de la jornada hay una interrupción del trabajo de al menos una hora de duración

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.- Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49, siempre que se proceda con autorización del Inspector del Trabajo y se observen las siguientes prescripciones:

- 1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana;

⁸Departamento de recursos humanos (recuperado 21/07/2012) de http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

- 2. Si tuviere lugar durante el día o hasta las doce de la noche, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las doce de la noche y las seis de la mañana, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;
- 3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,
- 4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el 100% de recargo.⁹

1.5.5.1. Delegación de funciones.

Significa involucrar responsabilidades de trabajo dándole la libertad de tomar decisiones para cumplir objetivos

Las reglas a tener en cuenta en la delegación de funciones:

1. Delegar las funciones que pueden ser desempeñadas por otros (más fáciles y rutinarias).
2. Otorgar autoridad y responsabilidad.
3. Es necesario incentivar la aceptación de responsabilidades.
4. Ofrecer la formación y preparación para asumir las responsabilidades.

⁹ECUADOR Codificación del Código del Trabajo, 1997 (recuperado 05/12/2012) de <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/47812/68395/s97ecu01.htm#c9>

5. Supervisar el trabajo, ofreciendo una retroalimentación positiva y constructiva.
6. Ofrecer el apoyo cuando lo soliciten.

Ventajas de la Delegación de Funciones:

1. Desarrolla la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones y asumir responsabilidades.
2. Motiva a los trabajadores.
3. Facilita la comunicación.
4. Aumenta la participación en la empresa.
5. Permite al directivo centrarse en las decisiones más importantes.

1.5.5.2. Capacitación del personal.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

1.5.6. Distribución Física

Consiste en la integración de las diferentes áreas funcionales (que conforman la solución de una instalación logística) en un edificio único. Abarca no sólo el arreglo y composición de las secciones funcionales internas a dicho edificio (lo que se encuentra dentro de las cuatro paredes), sino también las demás áreas externas.¹⁰

¹⁰ Distribución física (recuperado 02/02/2012) de <http://www.logistica.enfasis.com/notas/10034-como-disenar-un-buen-layout>

1.5.7. Transporte

Se define el transporte de mercancías como toda actividad encaminada a trasladar productos desde un punto de origen hasta un punto de destino. (Anaya, El transporte de mercancías).

1.5.8. Logística.

Para Enrique B. Franklin, la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado"¹¹

1.5.8.1. Importancia de la logística.

La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, mejorando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, algunas de las actividades que puede derivarse de la gerencia logística en una empresa son las siguientes:

- Aumento en líneas de producción.
- La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización traerán los siguientes beneficios.

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
- Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
- Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
- Ampliación de la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

¹¹ Organización de Empresas, Segunda Edición, de Franklin B. Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 362.

- La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada, al menor costo posible.¹²

1.5.9. Seguridad industrial

El objetivo de la seguridad industrial radica en la prevención de los accidentes de trabajo. La seguridad industrial es un área multidisciplinaria que se encarga de minimizar los riesgos en la industria. Parte del supuesto de que toda actividad industrial tiene peligros inherentes que necesitan de una correcta gestión.¹³

1.5.9.1. Reseña histórica.

Los primeros vestigios de la preocupación por el bienestar de los trabajadores en el medio laboral, los encontramos en el año 400 a.C. cuando Hipócrates, conocido como el padre de la medicina, realizó las primeras observaciones sobre enfermedades laborales de que se tenga noticia. Otros científicos e investigadores en los siglos posteriores efectuaron valiosos estudios relacionados con las condiciones de trabajo, las características de los medios ambientes de trabajo y las enfermedades que aquejaban a los trabajadores y sus familias.

1.5.9.2. Importancia de la Seguridad e Higiene Industrial.

La Seguridad y la Higiene en el Trabajo son aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de la vida laboral de la empresa, esa es su importancia. Su regulación y aplicación por todos los elementos de la misma se hace imprescindible para mejorar las condiciones de trabajo.

Aunque su conocimiento en profundidad sea necesario para los trabajadores, cobra un especial interés en los mandos responsables de las empresas ya que de ellos se exige lograr

¹² logística (recuperado 01/03/2012)de <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml>

¹³ Seguridad industrial (recuperado 02/03/2012) <http://definicion.de/seguridad-industrial/>

la máxima productividad sin que ello ponga en peligro vidas humanas o pérdidas en materiales y equipos.

El enfoque técnico-científico da una visión de conjunto de la seguridad y la higiene en la empresa siguiendo técnicas analíticas, operativas y de gestión es símbolo de desarrollo. Los responsables de la seguridad e higiene deben saber que hacer en cada caso, cómo hacerlo, y cómo conseguir que lo hagan los demás y, sobre todo, que se haga bien - calidad.

1.5.10. Calidad de servicio al cliente

En la actualidad se considera que hay reclamos por parte de los clientes debido a retrasos en la entrega, falla del material, entrega incompleta mala atención, es por eso que vamos a analizar la calidad de servicio al cliente para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la “Ferretería El Cisne.”

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

El marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Para tener un cliente satisfecho hay que considerar aspectos materiales y personales como:

Producto: hay que tomar en cuenta la calidad de las mercancías, ya que algunos clientes prefieren pagar un poco más a cambio de productos con mayor calidad. Para evaluar lo anterior, pregúntese: ¿Cuál es el servicio más adecuado que prefieren mis clientes potenciales y qué lugar ocupo ante mis competidores?

Ambiente: Un examen objetivo debe tratar de definir y comprender el impacto del entorno en la decisión del cliente. Para ello, tome en cuenta aspectos como:

*Calidad del mobiliario

*Confort

*Limpieza y orden

*Tiempo de espera para recibir atención o pagar

*Combinación de colores

*Iluminación Material de promoción

También se debe considerar aspectos del entorno que inciden en el personal, como instalaciones, procedimientos y organización del trabajo.

Conocimientos: La falta de técnica o conocimientos provoca rechazo inmediato por parte del cliente y si no siente confianza en la persona que lo atiende, perderá confianza en la organización.

Sistema de entrega: se debe considerar que el empaque, embalaje, almacenaje, distribución, transporte, información, sistemas de pedidos y facturación deben estar pensados para satisfacer al cliente.

Actitudes: El personal, aunque esté perfectamente preparado en conocimientos, puede carecer del deseo de prestar un buen servicio al cliente. El mal servicio provocará un alejamiento o pérdida de los consumidores.

Sistemas de personal: Sistemas como el reclutamiento, selección, capacitación, etcétera, deben estar planeados para ayudar a la prestación de un buen servicio. Este punto es esencial para cualquier negocio, aun cuando éste sea pequeño.

1.5.10.1. Marketing

El término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos, padre del marketing) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios». ¹⁴

¹⁴Marketing (recuperado 04/03/2012) de https://www.google.com.ec/search?q=%20definici%C3%B3ntransporte&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a&source=hp&channel=np#hl=es&client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-ES:official&channel=np&q=marketing&tbs=dfn:1&tbo=u&sa=X&ei=LbMYUPW7BYmg8QTHnIC4Cw&ved=0CFoQkQ4&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=17573b4396aa4791&biw=1360&bih=665

CAPITULO II

2. ESTUDIO DE LOS PROCESOS ACTUALES

2.1 Generalidades de la empresa

Ferretería el Cisne es una empresa dedicada a la comercialización de productos de construcción y ferretería en general, brindando el servicio de transporte. Su finalidad es prestar un servicio, obtener un beneficio y restituir los valores invertidos para poder continuar su actividad, además que contribuye al progreso de la sociedad y al desarrollo del bienestar social.

La Ferretería el Cisne empieza sus actividades en mayo del 2000 con razón social de la Sra. Ana Sarmiento, cuenta con una gran diversidad de proveedores locales y nacionales, y una buena cantidad de clientes que compran en el almacén, su equipo de trabajo son doce trabajadores de los cuales 10 son familiares y 2 son trabajadores aparte, lo cual permite contar con un buen talento humano ya que al ser la mayoría familiares, se sienten comprometidos a brindar un servicio de calidad

2.1.1. Ubicación de la Empresa

La empresa se encuentra ubicada en la vía al Valle a 2.5 km del colegio Manuela Garaicoa, en la parroquia de Chilcapamba, zona rural de Cuenca, provincia del Azuay.



Fotos # 1 y 2 Almacén y bodega.

2.1.2. Historia de la empresa

“Ferretería El Cisne” es una empresa familiar creada en mayo del 2000, Inicia sus actividades ofreciendo a sus clientes, productos de ferretería y materiales de construcción. Con el pasar de los años gracias a su buen servicio y la excelente calidad de los productos que distribuye ha ido convirtiéndose en una empresa que cuenta con más de 2500 artículos enfocándose en gran parte en el mercado de la construcción; Hoy en día continua siendo una empresa familiar por lo cual no se encuentra ningún registro de sus movimientos contables durante sus cinco primeros años de actividad.

En el año 2005 en el mes de septiembre la Sra. Sarmiento Ana Lucia propietaria de la Ferretería El Cisne se convierte en persona natural obligada a llevar contabilidad, mejora en varios aspectos como: prestar servicio técnico al momento de la compra, brindar servicio de transporte, además de ser distribuidor oficial de aquellos productos con mayor rotación alcanzando de esta manera llegar al cliente con precios económicos y buena calidad en su servicio.

Al ser el mercado de la comercialización de productos y materiales para la construcción de fácil entrada, pero de difícil mantención puesto que se necesita constantemente reinvertir, en especial cuando se trata de implementar nuevas líneas que salen al mercado y siendo el sector de la industria muy competitivo, Ferretería El Cisne durante estos años mantiene un porcentaje de rentabilidad bajo.

2.1.3. Datos de la empresa.

El presente cuadro muestra los datos de la empresa relativos a: su razón social, ubicación física, actividad comercial, cantidad de empleados, equipos, capital. Seguido a esto se presenta los permisos y bienes que posee.

Cuadro # 1

Los datos del almacén:	
Razón Social:	FERRETERIA EL CISNE
Ubicación Física:	CHILCAPAMBA VIA AL VALLE
Actividad comercial:	VENTA DE MATERIALES DE FERRETERÍA Y CONSTRUCCION
Cantidad de empleados:	12 PERSONAS
Capital:	PROPIO

Elaborado por: Autor

2.1.3.1. Permisos que posee:

Cuadro # 2

Permisos

Municipales	SI	(permiso de funcionamiento) patente
Bomberos	SI	(permiso que otorgan los bomberos, incendios)
CUP.	SI	(permiso de letreros de publicidad)
IESS	SI	(afiliación al seguro Social)

Elaborado por: Autor

2.1.3.2. Bienes que posee la empresa.

Vehículos:

Camión de 3 toneladas (CHEVROLET NHR)



Foto # 3

Camión de 6 toneladas (CHEVROLET NPR)



Foto # 4

Camión de 8 toneladas (HINO FC)



Foto # 5

Camioneta de 2 toneladas (NISSAN JUNIOR)



Foto # 6

Camioneta de 2 toneladas (TOYOTA STOUT)



Foto # 7

Estos medios de transporte fueron adquiridos por la empresa en vista de la necesidad de los clientes, los cuales solicitan que se les brinde servicio de transporte de mercadería a domicilio.

La adquisición de estos medios generaron otros problemas los cuales fueron: Falta de choferes, mantenimiento de vehículos, pago de impuestos en las “matriculas”, falta de garajes, etc.

Bienes Inmuebles

Una edificación de 268.5 m² de construcción utilizado para administración, ventas y almacenaje de mercadería.

En este local fue que se inició el negocio ver fotografía # 8, el cual, al momento que se incrementaron las ventas quedó pequeño y algunos años después se vio la necesidad de adquirir un segundo el espacio físico.



Foto # 8

Bodega de 294.6 m² utilizado para el almacenamiento de material y parqueadero de vehículos.



Foto # 9

Este local fue adquirido en el año 2008, actualmente se lo utiliza para almacenar hierro, bloques cemento, tubos plásticos, arena, ripio, tablas, etc. Y es este local el que no presenta una buena calzada por lo que los problemas que se dan es la inseguridad al caminar, ya que se hace lodo cuando llueve y existe mucho polvo en el verano.

Equipos de oficina, muebles y estantes.

Hoy en día se ha implementado equipos de computación y muebles de oficina debido a que no se contaba con el equipo necesario anteriormente.



Fotos #10 y 11

Mercadería

Productos y mercadería propia que posee el almacén, destinados para la venta



Fotos # 12, 13 y 14

La Ferretería El Cisne debido a los años de vida y su crecimiento cuenta con un inventario aproximadamente un 50 % propio en el cual están todo lo relacionado a la línea ferretera y a los materiales para la construcción.

2.1.4. La comunicación en la organización.

Es la forma de transmitir y recibir información por parte de los trabajadores los cuales mediante el diálogo receptan el mensaje de una manera clara y objetiva cumpliendo así los objetivos y planes de la empresa.

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y la difusión y gestión de la imagen y de la información.

Se considera que la comunicación en la Ferretería El Cisne es regular ya que no siempre se comunica o informa de las decisiones que se han tomado, lo cual genera malos entendidos, y la causa se debe a la falta de reuniones con todo el personal que labora en donde se pueda expresar todas sus ideas, inquietudes, necesidades y llegar a mutuo acuerdos que beneficien los objetivos de la empresa.

2.1.5. Horarios de trabajo

La jornada de trabajo o jornada laboral es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

Los horarios de trabajo en la Ferretería El Cisne son los siguientes:

De lunes a viernes en la mañana de 8 a 13 horas

En la tarde de 14 a 18 horas

y los días sábados de 8 a 13 horas, en total son 50 horas laboradas semanalmente.

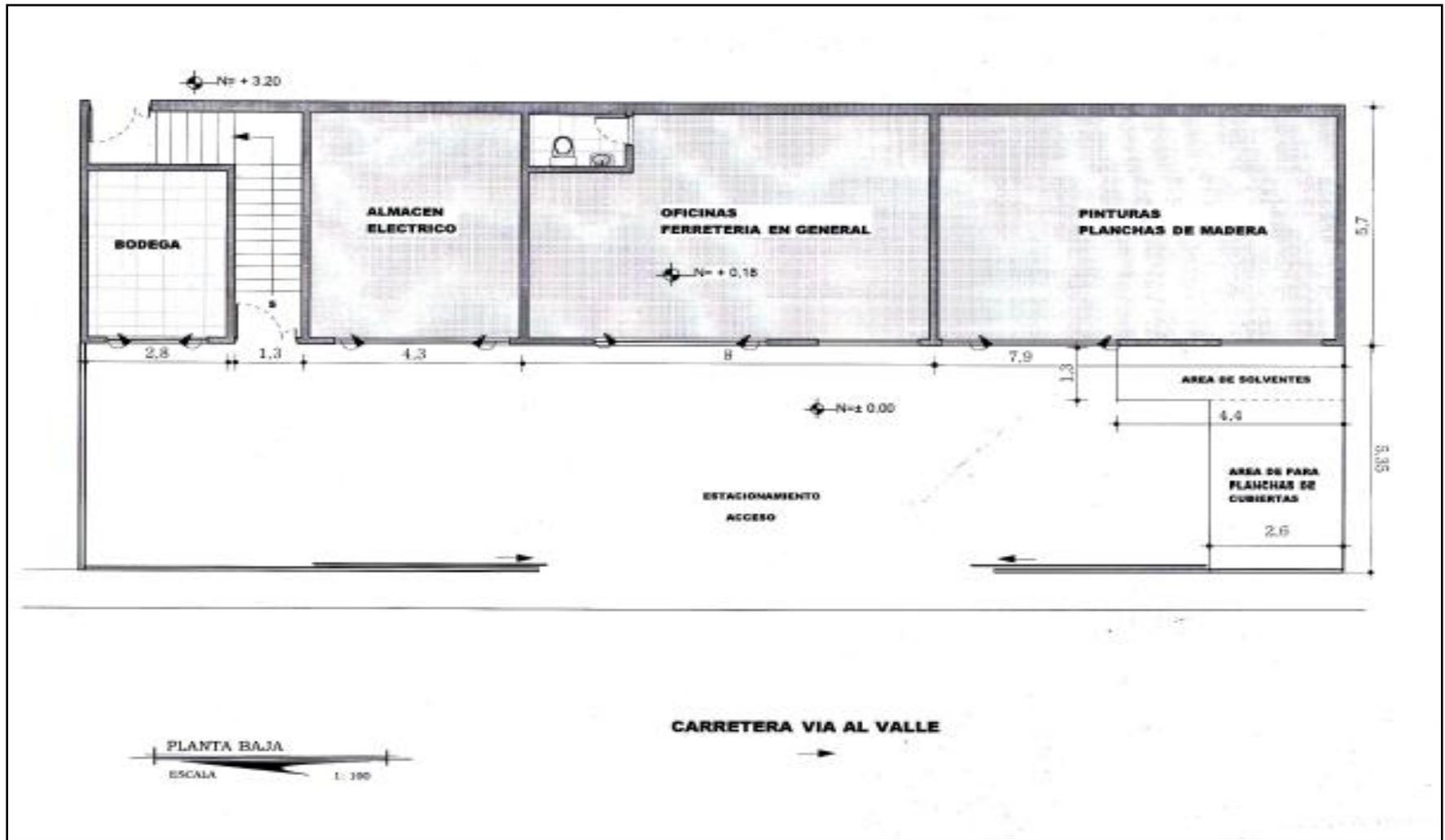
2.1.6. Distribución actual de planta.

Es la forma en la que se encuentra distribuido los locales actualmente, y en donde se realiza las actividades o procesos para generar ventas y servicio.

A continuación se presenta el levantamiento de planos del área donde está el local de oficinas, ventas, ferretería en general, materiales eléctricos, mientras que en el segundo plano se presenta las áreas de bodegas en donde se almacenan los materiales de construcción tales como varillas, cemento, vigas, bloques, ladrillos y tablas, además del parqueadero de vehículos.

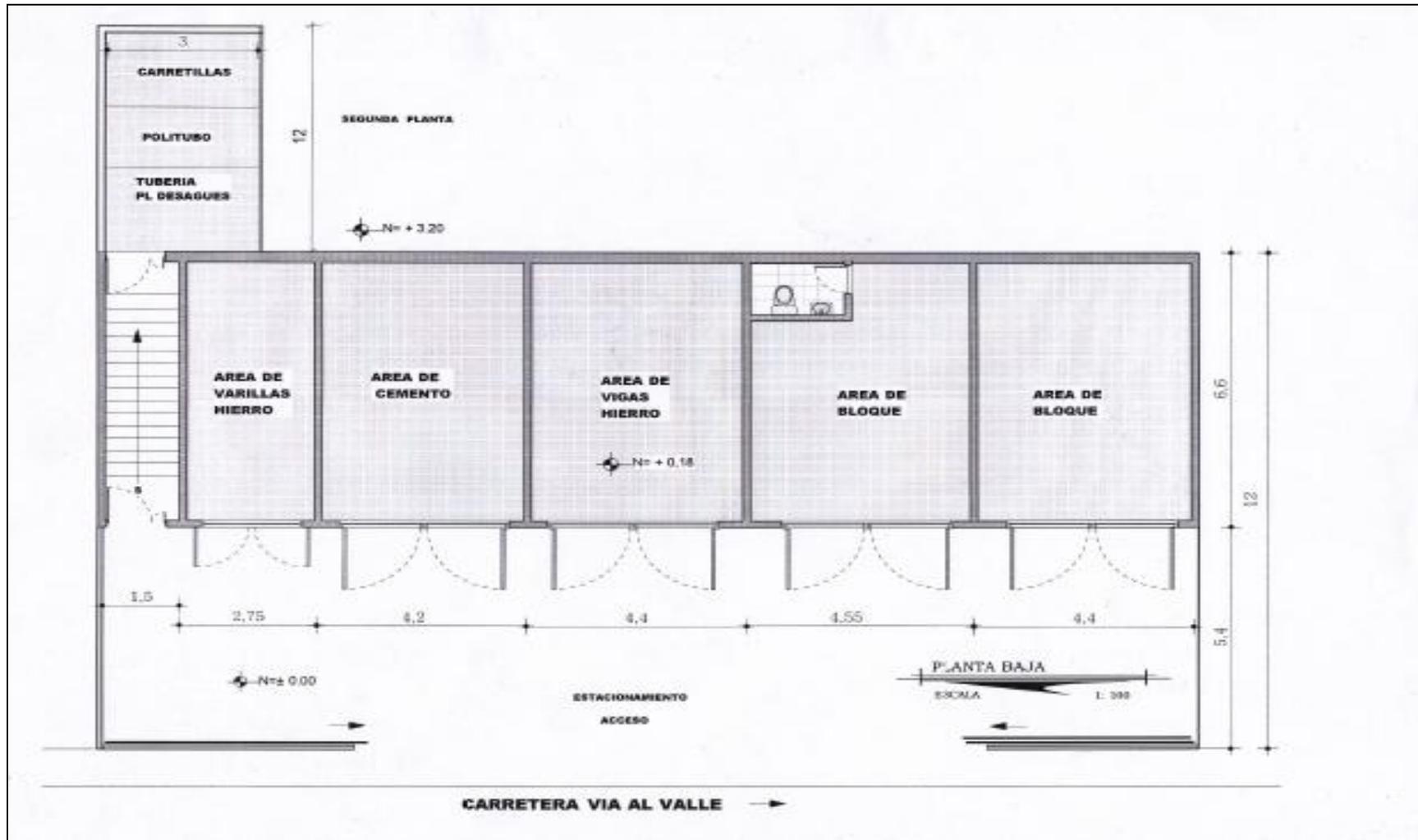
PLANOS ACTUALES DONDE SE UBICA LA “FERRETERÍA EL CISNE”.

Gráfico # 2 Almacén y oficinas



Elaborado por: Autor

Gráfico # 3 Bodegas de almacenamiento.



Elaborado por: Autor

2.1.7. Organización actual.

La ferretería “EL CISNE” **no** cuenta con un organigrama; actualmente se está manejando una Organización informal, la cual es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos
4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Organización formal.- Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

Propósitos:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa¹⁵

Se pretende diseñar un organigrama lineal para mejorar las actividades y las relaciones entre sus integrantes.

2.1.7.1 Jerarquización actual.

JERARQUIZACIÓN. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad.

La ferretería “EL CISNE” no cuenta con un organigrama. Para poder diseñar se estima que el organigrama actual tiene una organización funcional; porque dificulta la diferenciación de las funciones y autoridad; todos hacían de todo no existió un orden jerárquico.

Las reglas para jerarquizar son:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel.

2.1.7.2. Recursos humanos

Esta actividad es de vital importancia para el almacén ya que de este dependerá el reclutamiento, selección y capacitación de los trabajadores.

Este será el encargado de motivar al trabajador, de estipular los contratos y de dar a conocer las actividades de cada puesto, al igual que será el encargado de cumplir con los derechos y obligaciones de los trabajadores. Esto servirá en lo posterior para evitar cualquier demanda por parte de algún trabajador insatisfecho ya que hoy en día los derechos y obligaciones tanto para el empleado como para el empleador son muy estrictas ya que se apegan a leyes y reglamentos del código laboral.

¹⁵Tipo de organización (recuperado 20/05/2012) de <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

2.1.7.3. Capacitación del personal.

Es necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida y de acuerdo a las necesidades de la empresa,

Debido a que se ha realizado el análisis de las necesidades de la empresa, los temas a tratar serán: servicio al cliente (marketing), seguridad a los trabajadores (señalización y prevención de accidentes), recursos humanos (manual de funciones). Estos temas servirán para capacitar y realizar mejor las tareas de la empresa. Estos temas se ampliarán en los capítulos posteriores.

2.2. Información y procesos actuales.

A continuación se procede a realizar el levantamiento de información acerca de los problemas que atraviesa la empresa actualmente, en la cual se describe la información y procesos que se dan en la parte administrativa y operativa.

2.2.1. Funciones del departamento de contabilidad.

La empresa actualmente dispone de una contadora encargada de manejar la contabilidad, aquí presentamos las actividades que realiza.

- Declaraciones y pagos de impuestos a la renta.
- Realizar los formularios y pago del IVA y retenciones.
- Pago de seguros.
- Archivo y registro de facturas.
- Realizar pagos y emitir los cheques a los proveedores.
- Manejar el libro de bancos.
- Realizar retenciones
- Ingreso, organización y archivo de facturas
- Generación y pago del comprobante del IESS.

2.2.2. La elaboración de informes.

Debido a la gran cantidad de trabajo que realiza la contadora, no se han elaborado informes como el estado de pérdidas y ganancias, esto se debe a la falta de ayuda como: un auxiliar de contabilidad y lo más importante es la falta de un programa de software que ayude a realizar las tareas que involucran el manejo de la contabilidad, actualmente se está implementando un programa que ayudará con esto, es por eso que al no tener todos datos reales no se ha podido elaborar el Estado de pérdidas y ganancias durante algunos años y por lo tanto no se puede determinar cuál es la situación real financiera de la empresa y de esta manera tomar decisiones.

2.2.3. Los formularios.

Son documentos que registran la información de la empresa en nuestro caso sería la factura, la cual es utilizada para realizar el cobro, registrar las ventas diarias, sirve para que el cliente pueda retirar su mercadería y a su vez los encargados de bodega realicen el despacho correspondiente,

La factura actual posee dos papeletas una para el almacén y otra para el cliente.

2.3. Control de compras.

El control de compras en la "Ferretería El Cisne", se la realiza de una manera empírica. El principal problema es que una sola persona tiene que encargarse de toda la cantidad de productos que posee el almacén y al no existir una manera eficiente de chequear el inventario diario, regularmente se comete el error de quedar desabastecido de productos. Otro problema es que no se registra las compras realizadas durante todo el mes, ya que esto permitiría comparar las compras de un mes a otro y de esta manera ayudaría a mantener el nivel de inventario necesario.

Actualmente para el registro de los productos se utiliza el programa Microsoft Excel el cual brinda ayuda para llevar el registro, ya sea de productos y proveedores, pero al igual que en el área de contabilidad hace falta un solo programa que provea de información

entre los distintos departamentos (contabilidad, manejo de inventario y ventas), ya que todos estos están estrechamente ligados entre sí.

La presente tabla muestra como registra la “Ferretería el Cisne “los pedidos a sus proveedores.

Tabla # 1
Forma de realizar los pedidos anteriormente

PRODUCTO	CAN	PROVEEDOR	FORMA DE PEDIDO	TIEMPO DE ENTREGA
Bondex	50	Ferri pinturas	Semanalmente	24 horas
Cadena v2 Adelca	42	Fábrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Cadena v2 Ideal	42	CEMCO	Lunes-viernes	24 horas
Cadena v5 Adelca	84	Fábrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Cadena v5 Ideal	84	CEMCO	Lunes-viernes	24 horas
Cadena v6 ideal	20	CEMCO	Semanalmente	24 horas
Cadena v7 ideal	15	CEMCO	Semanalmente	24 horas
Cadena v8 ideal	15	CEMCO	Semanalmente	24 horas
Cadena v9 ideal	15	CEMCO	Semanalmente	24 horas
Cemento Guapán	500	Fábrica Guapán	Diariamente	2 horas
Empaste interior sika	12	Megaprofer	Cada tres semanas	48 horas
Empaste monotop sika	4	Megaprofer	Cada tres semanas	48 horas
Malla r-64 Adelca	30	Fábrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Malla r-84 Adelca	30	Fábrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Malla r-84 ideal	20	CEMCO	Semanalmente	24 horas
Mato de gato	20	Ferripinturas	Semanalmente	24 horas
Plancha de plywood de 12mm	12	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de plywood de 15mm	12	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de plywood de 18mm	10	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de plywood de 4mm	80	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de plywood de 6mm	15	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de plywood de 9mm	12	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de trupam de 12mm	12	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas

Plancha de trupam de 15mm	25	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de trupam de 18mm	12	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de trupam de 3mm	10	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de trupam de 4mm	15	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de trupam de 6mm	15	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Plancha de trupam de 9mm	12	Ferretería Andrade	Semanalmente	7 horas
Planchas de eternit de 1,8	100	Víctor Pulla	Semanalmente	6 horas
Planchas de eternit	300	Dicem	Martes-viernes	5 horas
Varilla de 1/4	100	Fabrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Varilla de 5,5	100	Fabrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Varilla 6mm	100	Fabrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Varilla de 8mm	80	Fabrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Varilla de 10mm	80	Fabrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Varilla de 12mm	170	Fabrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Varilla de 14mm	10	Fabrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Varilla de 16mm	10	Fabrica Adelca	Semanalmente	4 horas
Varilla de 18mm	5	Fabrica Adelca	Semanalmente	4 horas

Elaborado por: Autor

2.3.1. Forma de hacer los pedidos a los proveedores.

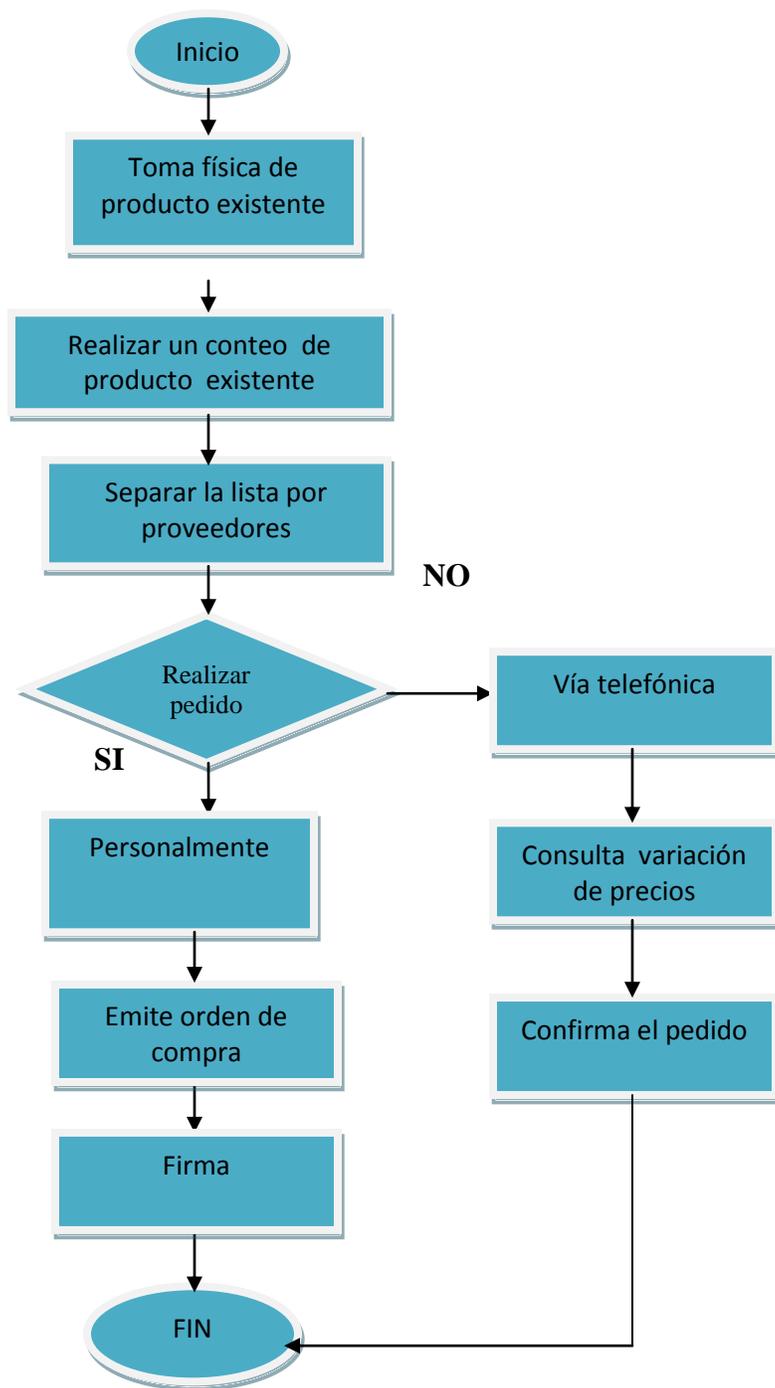
Se realiza mediante dos formas:

POR VÍA TELEFÓNICA: la persona encargada de realizar los pedidos, con una llamada telefónica realiza el pedido directamente a los proveedores en las distintas partes de la ciudad o del país (Ambato, Quito, Guayaquil).

MEDIANTE LA VISITA DE AGENTES VENDEDORES: estos realizan la visita semanal al almacén, la persona encargada de realizar los pedidos procede a revisar la lista de

productos faltantes y a realizar el pedido, los agentes llevan la lista a su negocio y proceden a realizar el envío de la misma.

Diagrama # 1 El proceso de pedido.



Elaborado por: Autor

2.3.2. Chequeo de inventario.

En la Ferretería El Cisne el chequeo de inventario se lo realiza de una manera visual, es evidente que los productos de construcción o sea los de mayor rotación son fáciles revisar y determinar la cantidad de inventario, mientras que los productos de ferretería pequeños y por su gran variedad son muy difíciles de chequearlos permanentemente, por lo que se procede registrarlos en una agenda el producto que está cerca de agotarse, para luego proceder a realizar el pedido.

2.3.3. Documentación de ventas.

En la Ferretería El Cisne, la forma de documentar las ventas diarias es mediante el registro de la facturación, ya que este es el único medio de registro que se realiza, además que se lo hace a mano y al final del día no se contabiliza la cantidad de mercadería vendida sino más bien solo la cantidad de dinero.

2.3.4. Forma de establecer los precios.

Lo que se realiza en la Ferretería El Cisne, es fijar los precios de salida de la mercadería tanto al por mayor y menor estableciendo el margen de ganancia según el nivel de compra y así poder controlar que la empresa obtenga los objetivos propuestos de ganar un porcentaje adecuado en la comercialización de los productos.

2.3.5. Forma de realizar las Ventas.

Las ventas se las realiza de la siguiente manera:

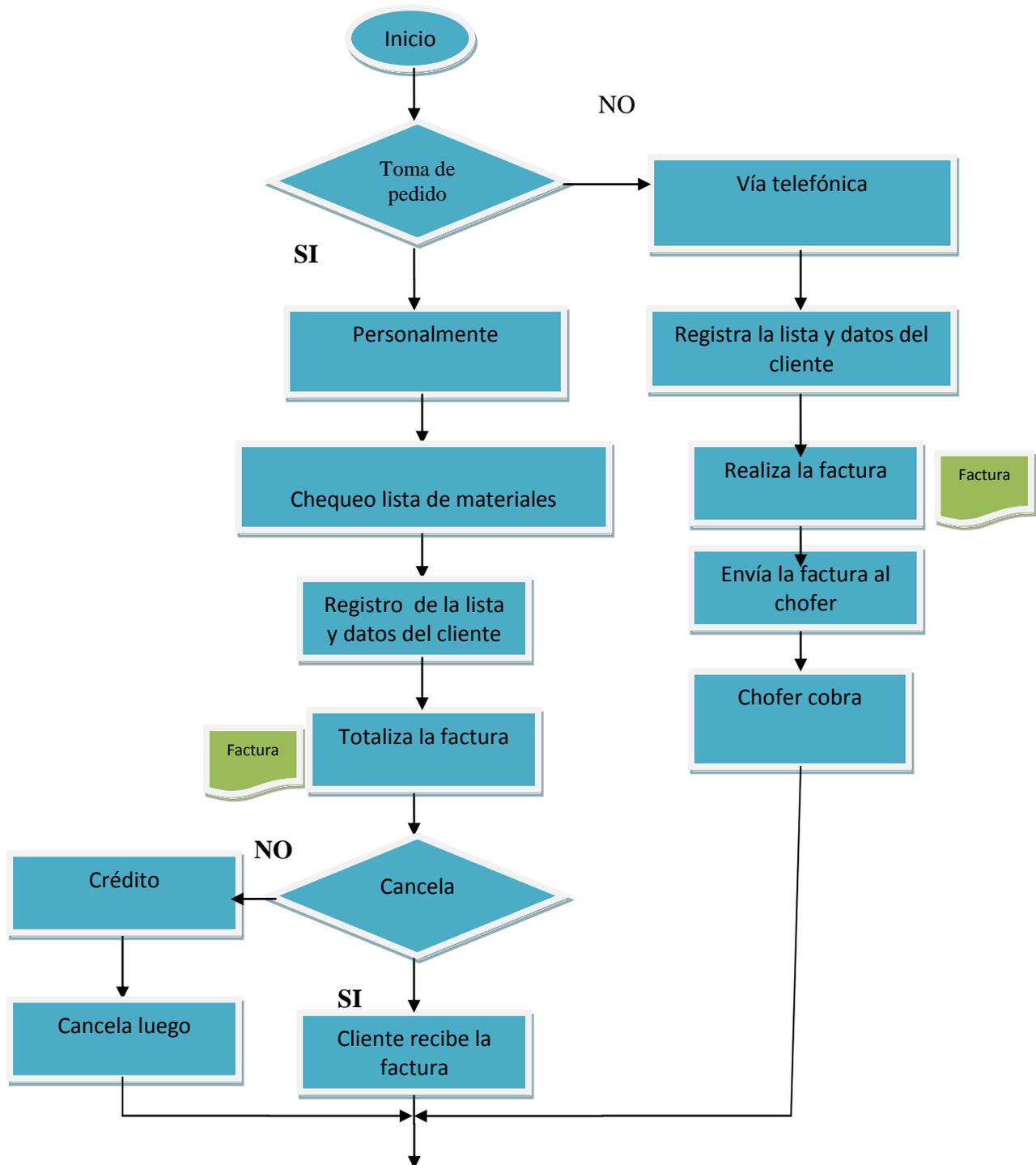
El cliente ingresa al almacén, procede a realizar su pedido, averigua precios, averigua el servicio de transporte, realiza la compra y cancela.

El vendedor factura la compra, realiza el cobro, entrega la factura a los despachadores, cargan los camiones, el chofer transporta el material y finalmente desembarca la mercadería y retorna.

Los problemas que tienen los encargados de ventas son:

Vender mercadería que de pronto ya se termino y cometer errores en el momento de realizar la factura, esto hace que el cliente no se encuentre satisfecho.

Diagrama # 2 El proceso de venta y servicio.

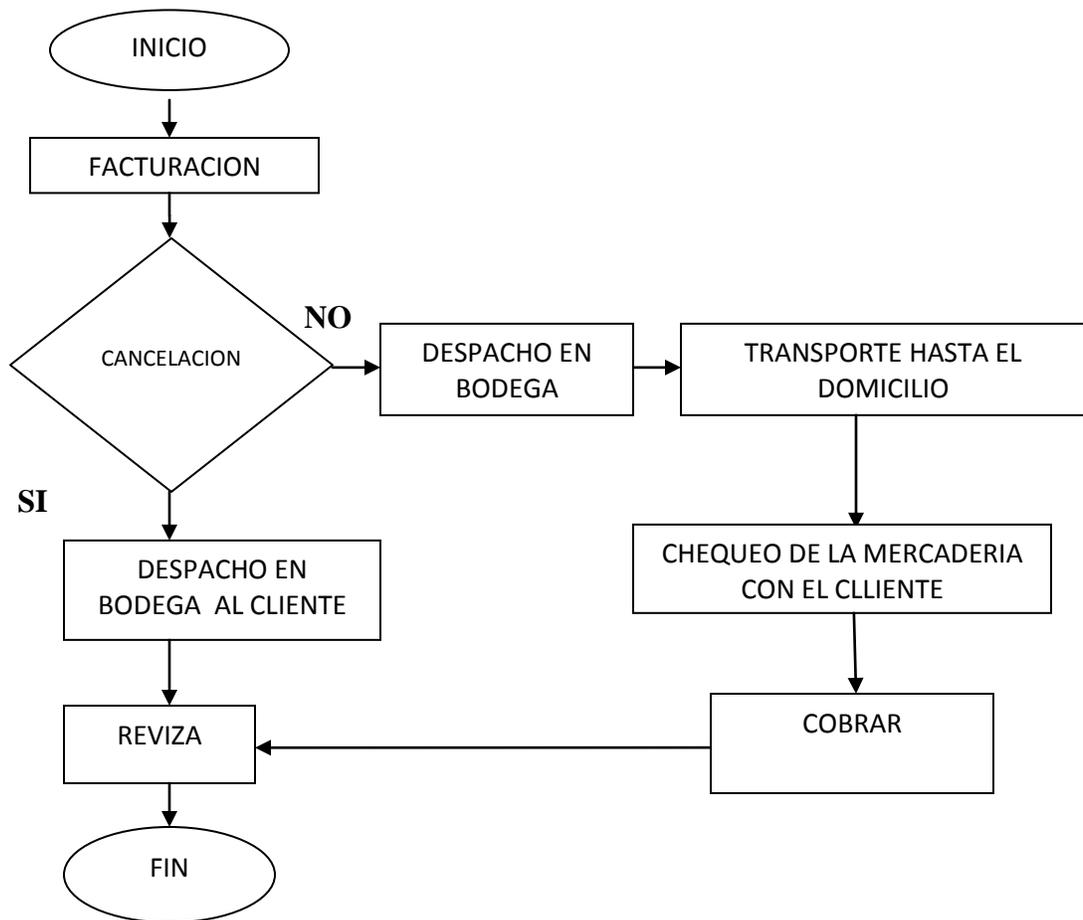




Elaborado por: Autor

2.3.6. Diagrama de flujo del proceso de servicio.

Diagrama # 3



Elaborado por: Autor

2.3.7. Recepción de pedidos al cliente

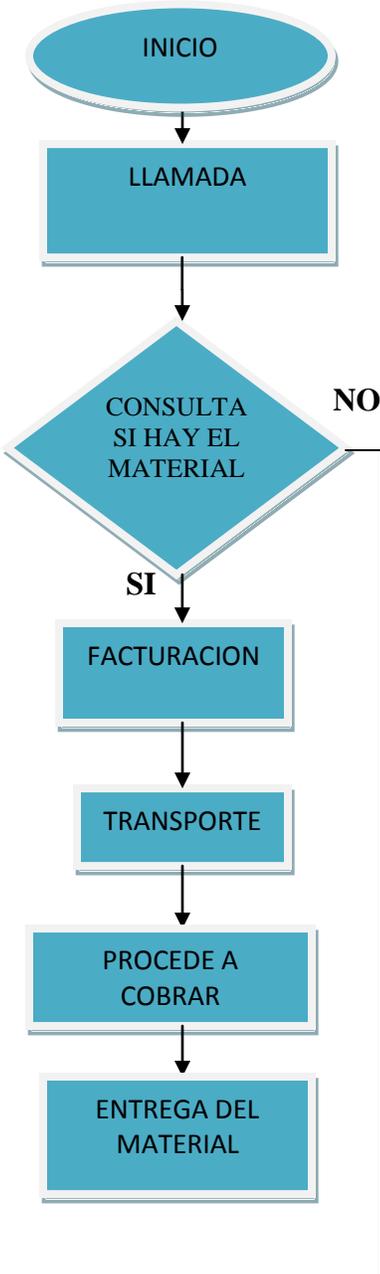
Se realiza mediante dos formas:

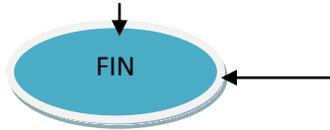
2.3.7.1. Pedidos mediante vía telefónica.

El cliente mediante alguna referencia llama para realizar la consulta al almacén, si está seguro de que el cuenta con el material que necesita, procede a realizar el pedido, las personas quienes toman el pedido proceden a anotar el pedido en una libreta, revisa y luego realizan la factura, entregan al chofer, este a su vez procede a cargar y transporta el material hasta su destino, ya en el lugar el chofer ayuda a descargar el material y finalmente cobra y retorna al almacén.

Diagrama # 4

Diagrama de pedidos del cliente mediante la vía telefónica.



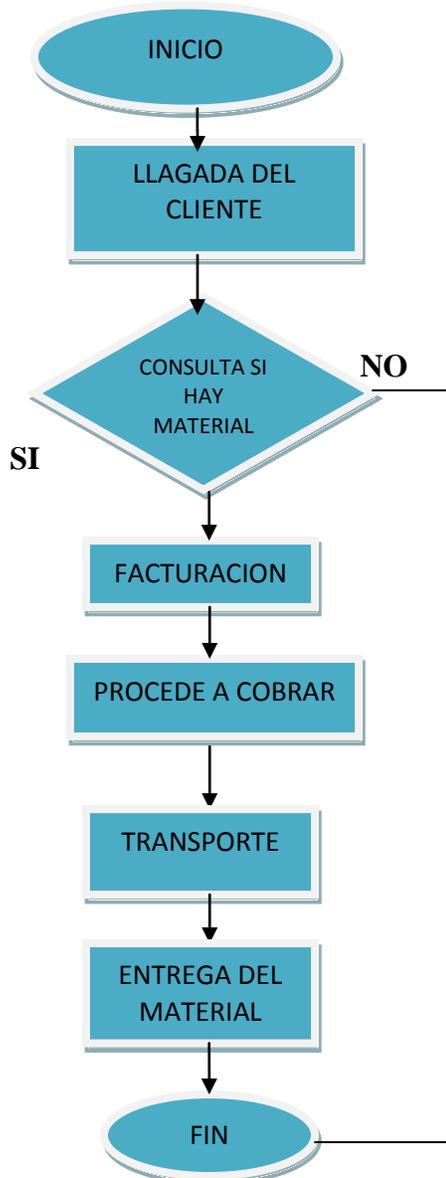


Elaborado por: Autor

2.3.7.2. Pedidos personalmente en el almacén.

El cliente llega al almacén, consulta y procede a realizar su compra, la encargada de ventas proceden constatar la existencia de los productos, realiza la factura, entrega la factura a los despachadores en bodega, el chofer procede a transportar el material hasta su destino, ya en el lugar el chofer ayuda a descargar el material y finalmente regresa.

Diagrama # 5 Diagrama de pedidos personalmente en el almacén.



Elaborado por: Autor

2.4. Lista de clientes de la “Ferretería El Cisne.”

Esta es la lista que se tiene registrada con información de los clientes que compran en el almacén, la misma que se maneja en el programa Microsoft Excel.

Tabla # 2

FERRETERÍA EL CISNE			
CLIENTES QUE COMPRAN CON RUC			
NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCIÓN	RUC	TELÉFONO
A.E.P.I.C.	OCTAVIO CHACÓN 1-07	O190154882001	2809128
ADRIANO PEÑALOZA	EL VALLE	O104299797001	4030862
ANA MEDINA	AV 12 DE ABRIL 15-14	101132124	88-31-54
AREVALO HECTOR	GAULALCAY		2440006
ARQ SUSANA MORENO	CARLOS RUBIRA 3-25	O102963097001	4088683
ARQ. PATRICIO BONILLA	AV. BENIGNO VASQUEZ	O103108510001	2257-152
ARQ. DIEGO GALAN	VALDIVIA Y CHORRERA ESQUINA	O103854881001	2807774
ARQ. PABLO BACULIMA	ANTISANA 4-37	O102164191001	2861035
ASTUDILLO FABIAN MARCELO	JOSE BUSTAMANTE 1-75	010265355-7	2862579
BENIGNO LOJA	INGAPIRCA	O103035689001	4030361
BIGVERTO AREVALO	CUATRO ESQUINAS	O10128716-7	2452530
CARLOS CORNEJO	SAN BARTOLOME	O102656584001	4030822
CEDEI	LUIS CORDERO 5-66	O190148556001	2839-003
DISEÑO Y TALLADO	HERRERÍAS 2-91	O102808649001	4096666
DR. MARCO FREIRE	JUAN DE VELASCO Y CASIQUE CHAMBA	010129466-8	2805951
DR. MARCO PINTADO	CHILCAPAMBA	O102710126001	4037486
DRA. FANNY ORELLANA	BARRIO UNIDO	O102254554001	4033742
ELIANA TAPIA	AV. 12 DE OCTUBRE Y	O1051688001	2811-820

	EMILIO CARRERA		
ENRIQUE CALDAS	SANTA ANA	1025393119	4030730
FERNANDO GALLEGOS ARPI	BARRIO AGUA BUENA	102515798001	4091900
GABRIEL CUZCO	BOSQUE #2 DE MONAY	O101588234001	2861920
GALO CALLE	EL VALLE	0103417985	4034040
GERARDINA MACHUCA	EL CISNE	O10131888-9	
GERMAN YUNGA	CASTILLA CRUZ	O101179638001	2896-677
GUSTAVO PICÓN	SAN ANTONIO DE GAPAL	O102011624001	O93146110
GUSTAVO TENESACA	BARRIO UNIDO	171058092-7	2896977
HUGO ALVAREZ	CHILCAPAMBA	O101441251001	4097696
ING. DIEGO JARA	EUGENIO ESPEJO 5-10	O102851920001	2841256
ING. DIEGO QUEZADA	AV. SOLANO 4-101	O102674983001	2888083
ING. FABIÁN NIEVES	QUITO Y PUYO	O102822731001	4097752
ING. FREDDY JIMBO	CARLOS RUBIRA 3-25	O102274628001	4088683
ING. JOHANNA URIGUE	ESEQUIEL MARQUEZ	O104274808001	2815116
ING. PABLO ROBLES LOVATO	MONAY SECTOR EL CRUCE VÍA AL DESPACHO	O101663342	2896603
IVAN PICÓN	SAN JOSÉ LA PLAYA	O103941076001	2480548
JORGE ESPAÑA	SAN ANTONIO DE GAPAL	O10108292-3	281-63-78
JUAN CARLOS QUINTUÑA C.	AV. 10 DE AGOSTO 2-53	O102512738001	4096990
JUAN DELGADO	COCHAPAMBA		2480662
JUNTA DE AGUA DE ZHIDMAD	VÍA AL CEMENTERIO	O160030260001	
JUNTA PARROQUIAL DE ZHIDMAD	EL CEMENTERIO S/N	O160027550001	2291154
JUNTA PARROQUIAL DEL VALLE	EL VALLE CENTRO	O160026660001	2481249
JUNTA PARROQUIAL SANTA ANA	SANTA ANA CENTRO	O160025770001	2851016
LASSO HURTADO JOSE ELIAS	NUÑEZ DE BONILLA 4 - 57	O100325661001	286-92-73
LEONARDO VINTIMILLA	BOLIVAR 3-56	100700962001	2825931
LUIS TENEN	SAN JOSE DE CHILCAPAMBA	O102151917001	4041867
LUIS VILLA	SANTA ANA	O102008471001	4030856
MAGDALENA BARROS	CORAZÓN DE JESÚS	O102357704001	2896-599
MANUEL ALBERTO ROMERO ROMERO	CRISTOBAL COLON 5-36 Y EMILIO P.	O704057975001	O97101709
MANUEL DURAZNO	SANTA ANA	O103946307001	4030275

MANUEL ORDOÑEZ	EL VALLE	O102651841001	99523230
MARTINEZ JARA WILMER VICENTE	REMIGIO CRESPO 13-08	O101058444001	2888651
MENDEZ ALVAREZ ANGEL ISIDRO	RIO BRAVO 6-22	O101201952001	
PESANTEZ LUIS	EL VALLE COCHAPAMBA	O102910791001	O89288053
RAFAEL CANDO	HURTADO DE MENDOZA Y LOS ANDES	O105844476001	2864557
RENÉ FARFÁN	SANTA ANA	O101822351001	2851115
RICARDO VISCAINO	VIA AL VALLE	O101833895	2480-943
RUBEN BERMEO	UNIDAD NACIONAL 5-44	O101603934001	2814241
SANDRA ASTUDILLO	SANTA ANA	O103584587001	2851278
SEGUNDO CRIOLLO	PRESIDENTE CORDOVA 4-31 y Vargas machuca	O101713733001	2834-132
SILVIA FLORES	CASTILLA CRUZ		O84724689
SR. ANTONIO JUCA	ALFONSO MORENO 6-36	O101271294001	2814234
SR. ELIANA TAPIA	AV. 24 DE MAYO Y PULLO	O10315384-7	4097692
SR. ESTEBAN JARA	SAN FRANCISCO	O102396918001	2480610
SR. JORGE TAPIA	GUNCAY	O103554408001	2350311
SR. LUIS VARGAS	EL VALLE	O102990256001	2480140
SR. SEGUNDO AYORA	SAN MIGUEL	O10194861-0	2480901
SRA CARMEN RAMÓN	COCHAPAMBA	O10058719-5	4036253
SRA. LÍA CABRERA ROLDAN	CALLE DEL SIGSAL	O100018589001	4097657
SRA. ROSA CRIOLLO	EL VALLE	O10313710-5	2896895
SRA: MARÍA FARES	EL SALADO	103548897	2480315
SRITA. TANIA PAOLA PRADO	EL VALLE CENTRO	O10499907001	2896-635
TACURI CARLOS	PARAISO ALTO	O104595012001	4036746
WILMER LUZURIAGA	SANTA ANA	104441093001	4030305
WILSON CHASY	EL VALLE POLOMA	O104390042001	2481-110

Fuente: Almacén

2.4.1. Lista de mercadería

Aquí se muestra una parte de la lista de mercadería que actualmente la Ferretería El Cisne posee la cual se la maneja con el programa Microsoft Excel y sirve para verificar los precios.

Tabla # 3

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>COSTO S/IVA</i>	<i>CÓDIGO</i>	<i>U/MEDIDA</i>	<i>COSTO</i>	<i>P.V.P</i>
Abrazadera 2 1/2	0,1507	ABCOD06	UNIDAD	0,1688	0,270
Abrazadera 1 1/16	0,1250	ABCOD04	UNIDAD	0,1400	0,250
Abrazadera 1 1/2 TITANIUM 10-16	0,3170	ABCOD05	UNIDAD	0,3550	0,500
Abrazadera 1/2	0,0357	ABCOD01	UNIDAD	0,0400	0,150
Abrazadera 3/4	0,0536	ABCOD02	UNIDAD	0,0600	0,200
Abrazadera 3/4 dorada de titán	0,1964		UNIDAD	0,2200	0,350
Abrazadera 7/8	0,0768	ABCOD03	UNIDAD	0,0860	0,200
Abrazadera 7/8 taiwanesa	0,0570		UNIDAD	0,0638	0,150
Abrazadera 7/16 TITAN dorada	0,2679		UNIDAD	0,3000	0,450
Abrazadera 5/8 TW	0,0625		UNIDAD	0,0700	0,150
Abrazadera 1" TW	0,0982		UNIDAD	0,1100	0,250
Abrazadera titán 10-04	0,1607		UNIDAD	0,1800	0,350
Abrazadera titán 10-06	0,1863		UNIDAD	0,2087	0,350
Abrazadera titán 30-08	0,4138		UNIDAD	0,4635	0,650
Abrazadera titán 10-16 MEGAPROFER \$ 0,34	0,2852		UNIDAD	0,3194	0,450
Abrazadera titán 30-12 11/16-11//4	0,3513		UNIDAD	0,3935	0,550
Accesorio Baño Edesa económico	6,9450		UNIDAD	7,7784	9,500

Accesorio p/baño E 579,15	13,3900		UNIDAD	14,9968	17,000
Accesorio p/baño Jabonera	0,8800		UNIDAD	0,9856	1,300
Accesorio p/baño papelera	1,2400		UNIDAD	1,3888	1,800
Aceite 3 en 1 grande	0,9925		UNIDAD	1,1116	1,650
Aceite 3 en 1 pequeño	0,5213		UNIDAD	0,5838	0,900
Aceite Rojo para muebles	1,7857		UNIDAD	2,0000	3,200
Aceite de linaza en 1/4	4,0400		CUARTO	4,5248	5,850
Aceite de linaza en Galón	14,6600		GALON	16,4192	17,750

Fuente: Almacén

2.4.2. Sistemas informáticos

Por el momento en la Ferretería El Cisne se utilizan herramientas como el Microsoft Excel el cual es de gran ayuda para realizar la consulta de las listas de precios ya sea en el área de ventas y en el área de comercialización, en lo que respecta al área contable se utiliza el programa MONICA, el cual es de poca ayuda pero facilita el trabajo.

La mayor parte de problemas que se presentan en el almacén dentro del el área administrativa se dan por la falta de un sistema informático, por lo que se cometen muchos errores en la elaboración de documentos, control de stock, etc.

Durante el transcurso de esta tesis se adquirió un programa el cual está siendo implementado, esto lo detallaremos en el capítulo 3.

2.4.3. Funciones que realiza el personal actualmente.

En la presente tabla se muestra como está distribuida las funciones que realiza el personal de la Ferretería El Cisne.

Tabla # 4 Funciones que realiza el personal actualmente.

GERENTE	Ana Sarmiento
JEFE DE OPERACIONES, CHOFER	Rodrigo Lazo
CONTABILIDAD	Alejandra Bravo
MANEJO DE INVENTARIO	Jesica Lazo
COMERCIALIZACIÓN, VENTAS	Joanna Lazo
VENTAS, CONTROL DE CUENTAS	Liliana Lazo
VENTAS, DESPACHOS	Marcelo Sarmiento
DESPACHOS, CHOFER	Jorge Lazo
DESPACHOS, CHOFER, CONTROL DE MERCADERIA	Christian Yunga
DESPACHOS, CHOFER	Andrés Lazo
CONTROL DE BODEGA, DESPACHOS	Danilo Sarmiento
DESPACHOS	José Bravo

Elaborado por: Autor

2.4.4. Capacitación del personal.

Hasta el momento no se ha realizado ninguna capacitación al personal que labora en la “Ferretería El Cisne”, lo cual se ve reflejado en la falta de eficiencia por parte de los trabajadores, ya sean contadores, cajeros, despachadores, choferes y bodegueros, los cuales vienen desarrollando su trabajo por costumbrismo y poco profesionalismo.

2.4.5. Capacidad instalada.

La Capacidad Instalada depende del conjunto de bienes de Capital que la Industria posee, determinando por lo tanto un límite a la oferta que existe en un momento dado.

La capacidad instalada en la Ferretería el Cisne sería:

- El nivel de inventario que posee la empresa
Cantidad de compras / cantidad de ventas.
- Capacidad de almacenamiento de las bodegas.
Áreas de cada bodega / cantidad de productos máximos
- Cantidad de vehículos para servicio de transporte a domicilio que se ofrece.

En nuestro caso sería:

De carreras diarias 21 X 5 vehículos X 6 días = 600 carreras semanales
--

De carreras ver Tabla 9 pg. 94

2.4.6. Forma de almacenamiento de materiales y áreas que ocupa.

Según la forma del material, les clasificamos en sólidos y líquidos:

- Como materiales sólidos tenemos sacos, bloques, varillas, planchas, etc.
- Como líquidos tenemos, pinturas, tintes y solventes, etc.

Los materiales de mayor rotación son: varillas, vigas prefabricadas, artículos de ferretería en general, planchas para techo, ladrillos y bloques.

ESPACIO QUE OCUPAN LOS MATERIALES

- El cemento ocupa un lugar de 27.72 m² se lo almacena en columnas de 14 sacos por ruma.
- Las Varillas ocupa un lugar de 18.15 m² se las almacena en anaqueles.
- Las Vigas prefabricadas, ocupa un lugar de 55.4 m² se las almacena unas sobre otras ordenadamente.

- Los productos de Ferretería en general, planchas de madera y pinturas ocupan un lugar de 90 m² utilizando 2 bodegas en las cuales el material se encuentra en repisas y vitrinas.
- Las Planchas para techo, sacos de polvos y solventes, ocupa un lugar de 10.5 m² se las almacena en montones ordenados de 150 planchas por montón.
- Los Ladrillos bloques ocupa un lugar de 60 m² se almacenan en dos bodegas teniendo un stock de 500 unidades promedio por cada producto y se las almacena en montones debidamente acomodados.

2.5. Problemas operativos.

La función operativa es complejamente la optimización de todos los recursos disponibles que se tengan en la organización, ya sea de bienes o servicios, cosa que el lugar de trabajo es simplemente cualquiera.¹⁶

2.5.1. Problemas en despachos.

Un problema permanente que se viene dando es el chequeo completo del embarque de la mercadería, ya sea al cliente que lleva su mercadería como a los camiones que se utilizan para transportar el material.

Los despachadores no revisan bien la mercadería en el momento de entregarla y esto se debe a que les falta capacitación, otro problema es la falta de una orden de entrega para que ellos puedan realizar bien lo que están despachando, ya que muchas veces tienen que despachar con la factura emitida al cliente y el cliente no le quiere facilitar.

2.5.2. Manipulación de los productos.

Los despachadores tienen un inconveniente en el momento de cargar el material, la falta de espacio hace que se vuelva difícil la manipulación del material, causando que ellos trabajen de una manera incomoda y de esta manera corran riesgos laborales.

¹⁶Funciones operativas de la pymes (recuperado 30/07/2012) de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Funciones-Operativas-De-Las-Pymes/90283.html>

Además la calzada de las bodegas es irregular, lo cual causa incomodidad en el momento de transportar el material.

2.5.3. Orden y limpieza en bodegas.

Los problemas principales en las bodegas son la falta de limpieza, personal dispuesto a controlar y mantener ordenado el material, esto refleja la falta de capacitación en esta área. A cerca del tema lo ampliamos en el capítulo de seguridad más adelante.

2.5.4. Desorden del material.

Los productos en el momento de ser despachados al cliente final son sacados de sus envolturas, y los restantes quedan desordenados, por la falta de tiempo o desorganización no son acomodados nuevamente, y esto genera que al transcurso de la jornada dificulte el paso para caminar y realizar el trabajo debidamente.



Fotos # 15 y 16

2.5.5. Desabastecimiento de materiales.

El desabastecimiento de materiales se genera por la falta de registro, o sea el personal no está bien capacitado o no dedica el tiempo necesario para registrar el material faltante, esto se debe a la falta de capacitación y herramientas que le ayuden con este proceso para que de

esta manera puedan dar informe al departamento de compras, y este a su vez proceda a realizar el pedido del material faltante a los proveedores.

Lo que se hace en la actualidad es que la persona encargada realiza el chequeo mediante la observación directa y comprueba la falta de material, luego procede a registrarlo en una libreta, para finalmente dar informe a la persona encargada de hacer pedidos. Otra manera es que el personal encargado de ventas y de bodegas en el momento que ven que el material está desabastecido, proceden a anotar en una libreta el producto que se ha terminado.

El problema es que el registro del material faltante se lo hace en el momento en que este ya está totalmente terminado, y generalmente la persona que se da cuenta de esto registra el producto en el momento que el cliente necesita comprarlo, por lo cual ya se pierde una venta.

Demanda diaria

Cantidad vendida de materiales críticos.

Materiales críticos: son aquellos que más se venden diariamente.

Se los considera materiales críticos porque son los de mayor rotación y los que más compran los clientes por lo que es necesario tenerlos siempre en stock.

Tabla # 5

Cantidad de materiales críticos vendidos diariamente.

Cemento	300 unidades	diarios promedio
Varillas	50 unidades	diarias promedio
Vigas prefabricadas	30 unidades	diarias promedio
Planchas para techo	50 unidades	diarias promedio
Ladrillos bloques	300 unidades	diarios promedio

Elaborado por: Autor

Estos datos se obtuvieron mediante el registro de un mes de ventas y luego se procedió a sacar el valor promedio de las ventas diarias.

2.6. Problemas con la logística.

Las entregas de mercadería son un servicio que la Ferretería el Cisne da a sus clientes en el momento que realizan sus compras si el cliente lo pide.

Los principales problemas son:

- La falta de capacitación a los choferes para realizar una entrega
- Los choferes desconocen las direcciones, y este problema se da por que las personas encargadas de tomar los datos no piden todas las referencias posibles al cliente ya sea la compra directamente en el almacén o por vía telefónica.
- La falta comunicación con los choferes por falta de equipos como radios portátiles y teléfonos celulares.

2.6.1. Porcentaje de entregas.

Diariamente se realizan un promedio de **21** carreras.

En la presente tabla se muestra el recorrido diario realizado por cada vehículo y el promedio total de las muestras tomadas durante cuatro días.

Tabla # 6
Recorrido diario

	Día 1	Día2	Día3	Día4	PROMEDIO
Vehículo	Km	Km	Km	Km	Km
1 NISSAN	31,3	23,8	56	10,9	30,5
2 TOYOTA	51	38	47,2	22,3	39,625
3 NHR	45,9	63,7	50,08	70,5	57,545
4 NPR	54,5	54,4	15,9	51,5	44,075
5 HINO	19	44	0,1	44,2	26,825

Elaborado por: Autor

¿Problema planteado?

Hay que realizar un estudio para ver si lo que se cobra en fletes, cubre los gastos que los vehículos generan, y esta tabla puede servir de ayuda para dicho análisis.

2.6.2. Distribución de productos a domicilio.

La distribución de los productos al cliente final se convierte en un proceso muy importante para el almacén, ya que la mayor cantidad de ventas se realizan a construcciones y a otras ferreterías haciendo que el servicio de transporte sea muy necesario, esto genera una gran cantidad de problemas que hay que resolver para dar un servicio de calidad.

¿Problemas planteados?

Los principales problemas que se dan son los siguientes:

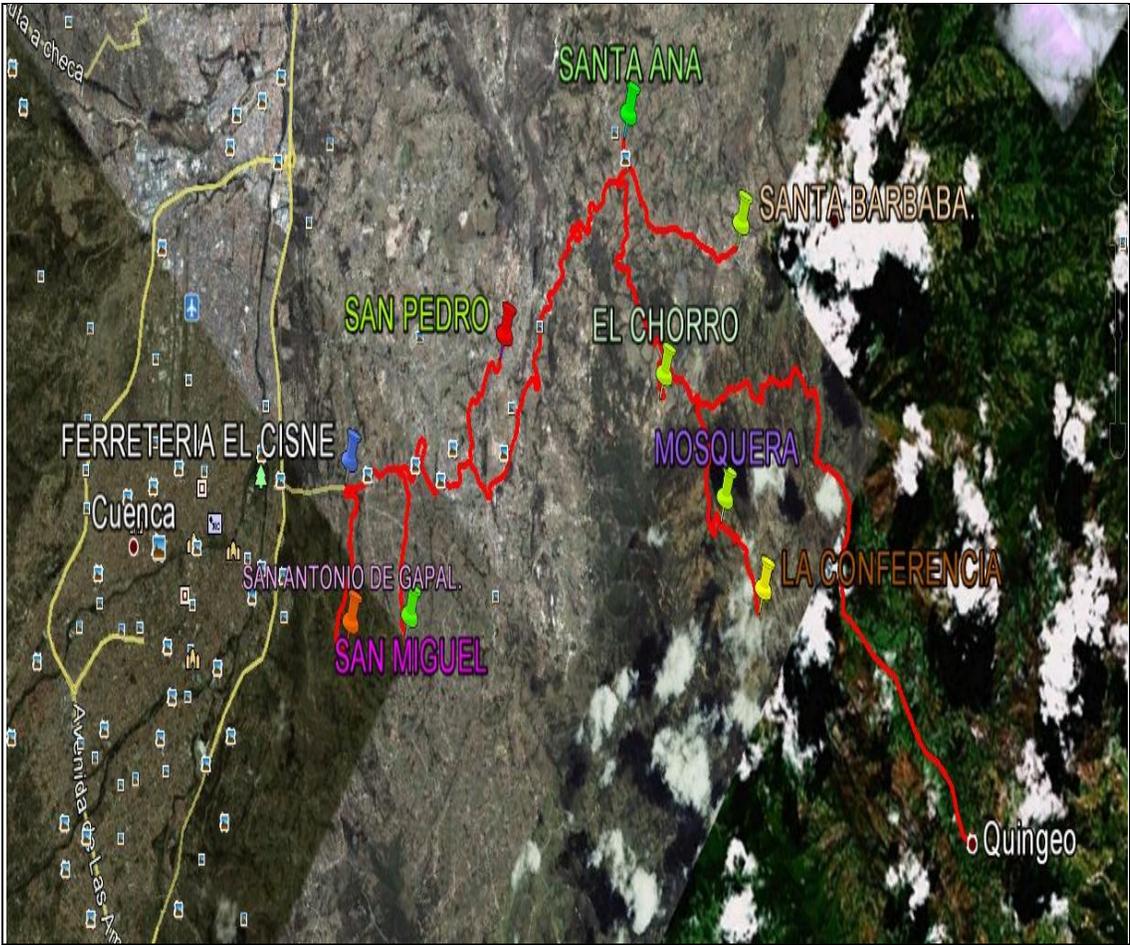
- ◆ Los choferes no conocen las direcciones exactas.
- ◆ No se revisa el estado del vehículo al momento de salir.
- ◆ No se revisa con exactitud la mercadería completa embarcada en el vehículo.
- ◆ No pueden calcular la cantidad de mercadería para determinar que vehículo tiene la capacidad de carga requerida.
- ◆ La falta de experiencia para conocer la complejidad de los caminos y saber si el vehículo puede ingresar sin mayores dificultades.
- ◆ No se considera la posibilidad de ir con los vehículos cargados a su máxima capacidad para realizar varias entregas a un mismo sector.

2.6.3. Mapa de distribuciones.

Actualmente no existe un mapa que muestre las rutas de acceso a los distintos sectores, para que los choferes puedan orientarse con facilidad.

Esta es una referencia de algunos sectores donde se realizan las entregas el cual orienta a los choferes sobre la ubicación y las rutas por donde se transporta diariamente.

Gráfico # 4
Mapa de rutas.



Fuente: Google Mapa.

2.6.4. Transportación de materiales.

La ferretería El Cisne ofrece servicio de transporte a sus clientes por lo que los choferes consideran lo siguiente en el momento de realizar sus actividades de transportación.

Los aspectos que se consideran para hacer para la transportación de materiales es; cuidar que el material se encuentre bien sujetado, en el momento de realizar su traslado cuidar que el material no se estropee al transportarlo ya que el estado de las vías no es tan bueno, y prevenir accidentes de tránsito, Hay varios factores que no se consideran en el momento de transportar la mercadería.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS

3.1. Propuesta de solución para la función administrativa.

En este capítulo daremos posibles soluciones para mejorar los procesos en las distintas áreas.

Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.¹⁷

3.1.1. Propuesta para mejorar el sistema contable.

La principal falencia del sistema contable, es la falta de un software, por lo que en vista de la necesidad se propuso y se adquirió un software que permitirá controlar, organizar y planificar las operaciones de una forma eficiente para la empresa, y de esta manera se pueda organizar, manejar, realizar formularios, reportes, libros, etc.

3.1.2. Importancia de la elaboración de informes.

Es de vital importancia elaborar informes en los cuales se presente el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, ya que esto permitirá que se tomen decisiones financieras de una manera acertada y por lo tanto se mejoraría el estado de la

¹⁷[http:// Definición de función administrativa \(recuperado 07/06/2012\) de www.definicion.org/funcion-administrativa](http://www.definicion.org/funcion-administrativa)

Ferretería El Cisne, en lo posterior con la emisión de datos que arroje el programa adquirido y su buen manejo, se realizará un análisis de resultados para determinar con exactitud cuál es la situación actual de la empresa.

3.1.3. Elaboración de formularios para controlar y contabilizar.

Se propone el uso de formularios en donde se registren información semanal y datos que posteriormente ayuden al departamento de contabilidad para que pueda alimentar la base de datos del programa y agilizar su trabajo.

3.1.4. Elaboración del balance inicial para tomar decisiones financieras.

Es imprescindible realizar un balance inicial, por lo que se sugiere realizarlo anualmente por parte del departamento de contabilidad ya que de esta manera se puede determinar cuál es la situación financiera que atraviesa la empresa y posterior a esto tomar decisiones de carácter financieras.

3.2. Propuestas para realizar la Comercialización y manejo de inventarios.

A continuación se sugiere manejar el programa WINCOM el cual facilitará el proceso de comercialización y manejo de inventarios.

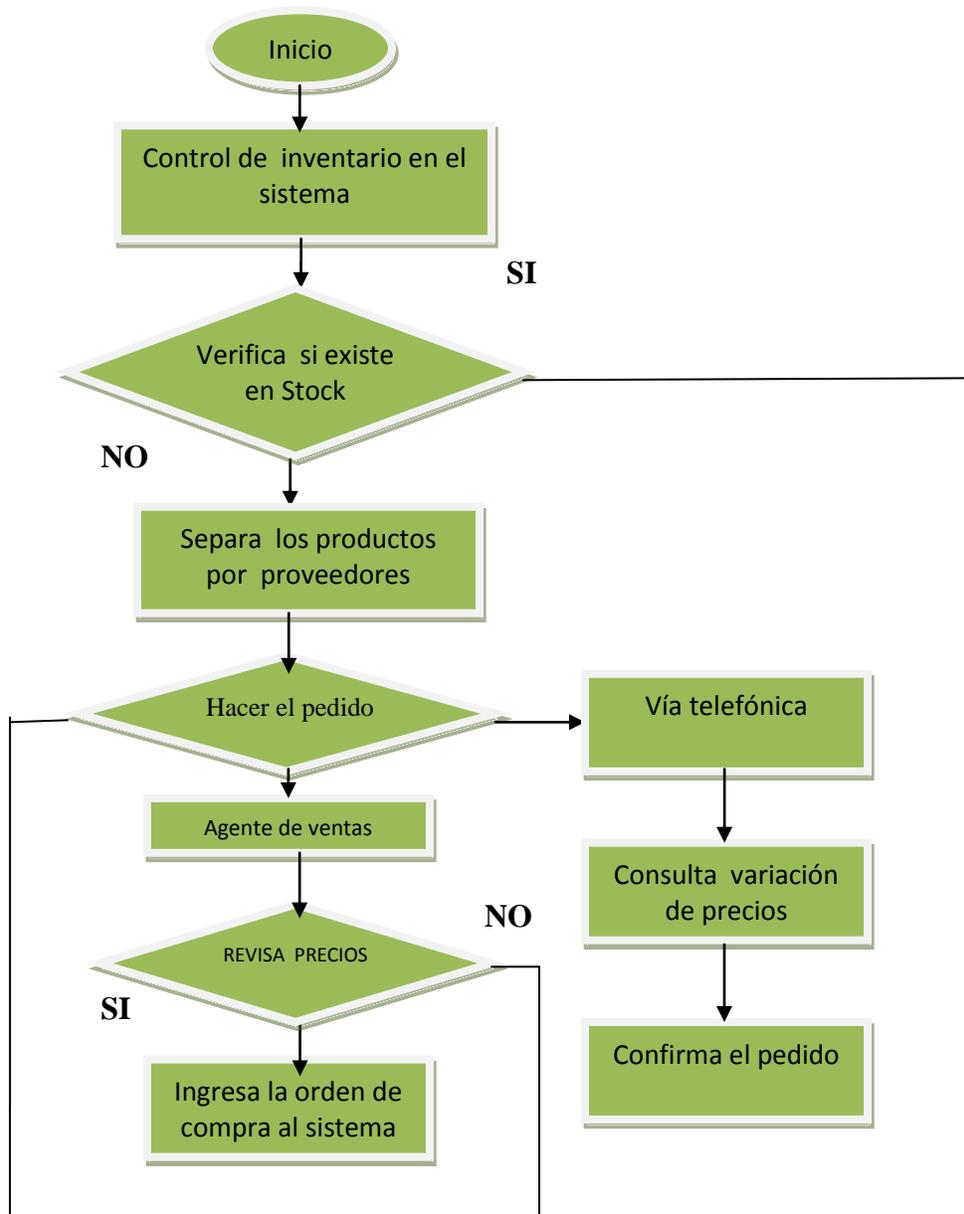
Ventajas.- El sistema permite revisar la mercadería faltante de una manera más rápida y exacta, mientras que al realizarlo físicamente, algunos productos se pasan por alto y toma más tiempo el realizar este proceso.

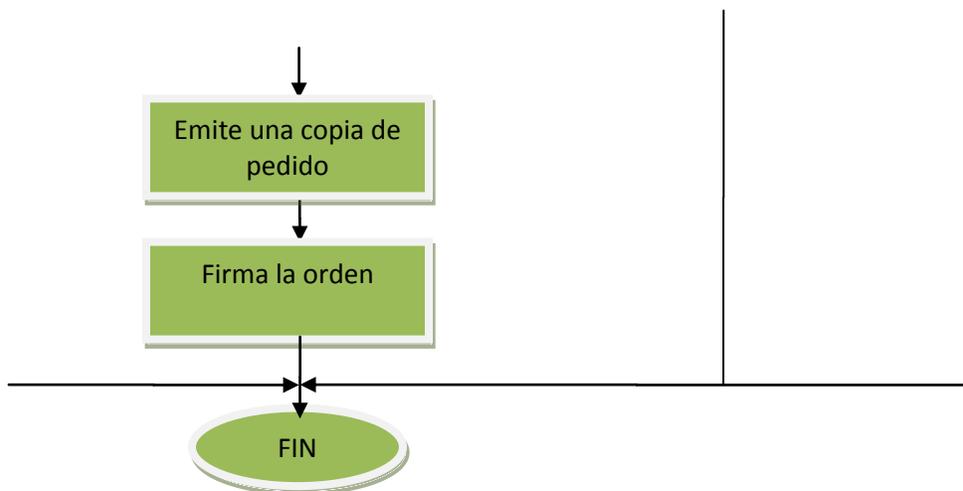
Se realiza más rápido el ingreso de las facturas de compras, ya que el programa se encarga de realizar directamente las retenciones.

Mejor control del inventario ya que permite verificar y actualizar los precios cuando hay alguna variación de precios.

Ayuda a comprobar que el precio de costo sea menor al precio de venta ya que cada producto tiene su porcentaje de utilidad.

Diagrama # 6 Proceso de compras con la ayuda del sistema.





Elaborado por: Autor

3.2.1. Alternativa para hacer los pedidos.

Además de realizar los pedidos personalmente a los proveedores y mediante la vía telefónica, se propone hacer el uso de **correo electrónico** para hacer los pedidos a los distintos proveedores ya que este es un medio en la actualidad que brinda una mayor facilidad y rapidez cuando los proveedores no están disponibles a cierta hora.

3.2.2. Herramienta para el control de mercaderías.

Se propone hacer el control de mercaderías en todos los productos utilizando el método P.E.P.S. Para evitar que el material expire o se dañe.

P.E.P.S. PRIMERAS ENTRADAS PRIMERAS SALIDAS.

Este método consiste en que los primeros artículos que entran al almacén, son los primeros en salir por lo tanto en inventario o sea las existencias están valuadas a las últimas entradas o sea a los últimos precios de adquisición.¹⁸

¹⁸ Métodos De Valuación (recuperado 03/02/2012) de <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosDeValuacion>

3.2.3. Herramienta para el control de inventario según el modelo A B C

Otro método que es de gran ayuda es el control de inventario según el modelo A B C el cual sirve para saber cuáles de los productos son más importantes y que debemos considerarlos en nuestro inventario.

El gráfico ABC (o regla del 80/20 o ley del menos significativo) es una herramienta que permite visualizar esta relación y determinar, en forma simple, cuáles artículos son de mayor valor, optimizando así la administración de los recursos de inventario y permitiendo tomas de decisiones más eficientes.

Según este método, se clasifican los artículos en clases, generalmente en tres (A, B o C), permitiendo dar un orden de prioridades a los distintos productos:

ARTICULOS A: Los más importantes a los efectos del control.

ARTICULOS B: Aquellos artículos de importancia secundaria.

ARTICULOS C: Los de importancia reducida.¹⁹

A continuación se presenta un modelo ABC en el cual hemos tomado parte del inventario de los productos que se pueden saber con exactitud la cantidad existente, ya que del resto no se lleva un registro todavía: Es por eso que de los productos que consideramos importantes los hemos procedido a analizar con este método. la gráfica nos permite ver a qué productos se les debe dar mayor importancia

Si bien cada almacén tiene distintos tipos de curvas ABC, lo importante es recordar que:

¹⁹El gráfico ABC como técnica de gestión de inventarios (recuperado 01/03/2012) de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/abc.pdf> EL GRAFICO ABC COMO TECNICA DE GESTION DE INVENTARIOS

Para los artículos A, se debe usar un estricto sistema de control, con revisiones continuas de los niveles de existencias y una marcada atención para la exactitud de los registros, al mismo tiempo que se deben evitar sobre-stocks.

Para los artículos B, llevar a cabo un control administrativo intermedio.

Para los artículos C, utilizar un control menos rígido y podría ser suficiente una menor exactitud en los registros. Se podría utilizar un sistema de revisión periódica para tratar en conjunto las órdenes surtidas por un mismo proveedor.

Tabla # 6
Datos para la elaboración del modelo ABC en la “Ferretería El Cisne”

ARTICULOS	COSTO UNITARIO	cantidad	costo total	%	% Acumulado	costo acumulado	unidad
Planchas de eternit de 2,4	13,3	300	3990	13,8%	13,8%	3.990,00	u
Cemento guapán	7,13	500	3565	12,3%	26,1%	7.555,00	u
Varilla de 12mm	13	170	2210	7,6%	33,7%	9.765,00	u
Cadena v5 ideal	21,5	84	1806	6,2%	40,0%	11.571,00	u
Cadena v5 adelca	21	84	1764	6,1%	46,1%	13.335,00	u
Tablas	2,45	500	1225	4,2%	50,3%	14.560,00	u
Plancha de trupam de 15mm	39	25	975	3,4%	53,7%	15.535,00	u
Plancha de plywood de 4mm	12	80	960	3,3%	57,0%	16.495,00	u
Planchas de eternit de 1,8	9,3	100	930	3,2%	60,2%	17.425,00	u
Malla r-84 adelca	25	30	750	2,6%	62,8%	18.175,00	u
Varilla de 10mm	9,15	80	732	2,5%	65,3%	18.907,00	u
Malla r-64 adelca	21	30	630	2,2%	67,5%	19.537,00	u
Cadena v2 adelca	14,8	42	621,6	2,1%	69,7%	20.158,60	u
Cadena v2 ideal	14	42	588	2,0%	71,7%	20.746,60	u
Cadena v9 ideal	38	15	570	2,0%	73,7%	21.316,60	u
Plancha de trupam de 18mm	45,8	12	549,6	1,9%	75,6%	21.866,20	u
Cadena v8 ideal	35	15	525	1,8%	77,4%	22.391,20	u
Malla r-84 ideal	26	20	520	1,8%	79,2%	22.911,20	u
Varilla de 8mm	6	80	480	1,7%	80,8%	23.391,20	u
Cadena v6 ideal	22	20	440	1,5%	82,3%	23.831,20	u
Plancha de plywood de 15mm	33,65	12	403,8	1,4%	83,7%	24.235,00	u
Plancha de trupam de 12mm	31,95	12	383,4	1,3%	85,1%	24.618,40	u

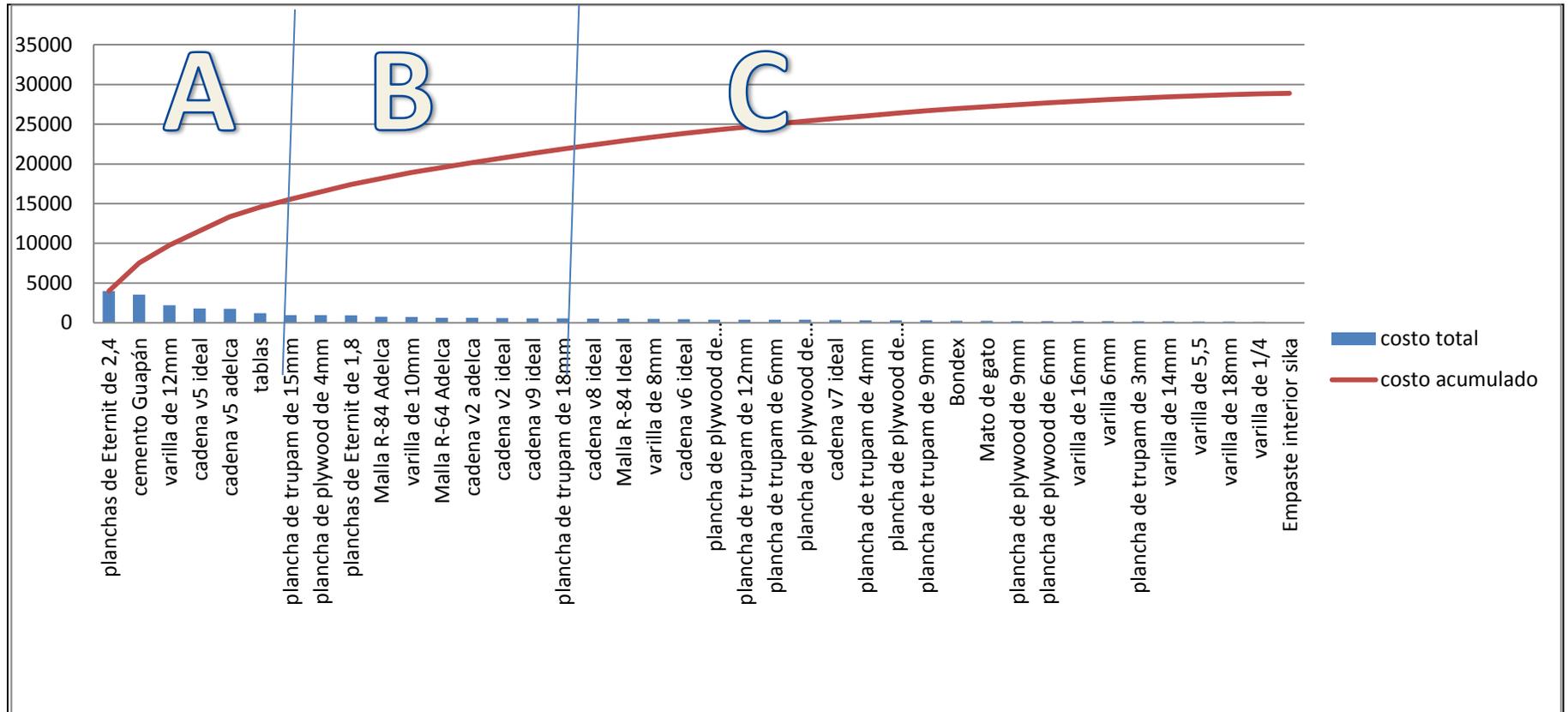
Plancha de trupam de 6mm	25,5	15	382,5	1,3%	86,4%	25.000,90	u
Plancha de plywood de 18mm	38	10	380	1,3%	87,7%	25.380,90	u
Cadena v7 ideal	23	15	345	1,2%	88,9%	25.725,90	u
Plancha de trupam de 4mm	22	15	330	1,1%	90,0%	26.055,90	u
Plancha de plywood de 12mm	27,2	12	326,4	1,1%	91,2%	26.382,30	u
Plancha de trupam de 9mm	26,5	12	318	1,1%	92,3%	26.700,30	u
Bondex	5,25	50	262,5	0,9%	93,2%	26.962,80	u
Mano de gato	13	20	260	0,9%	94,1%	27.222,80	u
Plancha de plywood de 9mm	19	12	228	0,8%	94,9%	27.450,80	u
Plancha de plywood de 6mm	15	15	225	0,8%	95,6%	27.675,80	u
Varilla de 16mm	21,3	10	213	0,7%	96,4%	27.888,80	u
Varilla 6mm	2	100	200	0,7%	97,1%	28.088,80	u
Plancha de trupam de 3mm	17,9	10	179	0,6%	97,7%	28.267,80	u
Varilla de 14mm	17,5	10	175	0,6%	98,3%	28.442,80	u
Varilla de 5,5	1,5	100	150	0,5%	98,8%	28.592,80	u
Varilla de 18mm	28,85	5	144,25	0,5%	99,3%	28.737,05	u
Varilla de 1/4	1	100	100	0,3%	99,6%	28.837,05	u
Empaste interior sika	6	12	72	0,2%	99,9%	28.909,05	u
Empaste mono top sika	8	4	32	0,1%	100,0%	28.941,05	u
TOTAL			28941,05	0,0%			

Elaborado por: Autor

PORCENTAJES

79,2%	20,8%
-------	-------

GRÁFICO # 5
Gráfica ABC de los productos de mayor rotación de la “Ferretería El Cisne”



Elaborado por: Autor

El sistema A, B, C, nos permite dar cuenta de los productos que son de más importancia y por lo tanto podemos hacer un análisis para mantenerlos siempre en stock.

3.2.4. El control de compras usando el sistema informático.

Con la ayuda del sistema informático, lo que se propone es realizar un registro de indicadores para que posteriormente puedan ser analizadas y comparadas en base a la de años anteriores, tales como:

1. Valor de compras totales / Ventas totales comparadas con el año anterior
2. Total de compras/Número de compras
3. Porcentaje de compras rechazadas
4. Inventario/Ventas
5. Costo promedio de Orden de compra
6. Tiempo promedio de entrega de pedidos
7. Número de orden por mes en comparación con el año anterior

Esto será de gran ayuda para tomar buenas decisiones y a su vez permitirá hacer una proyección a futuro en lo que respecta a compras.

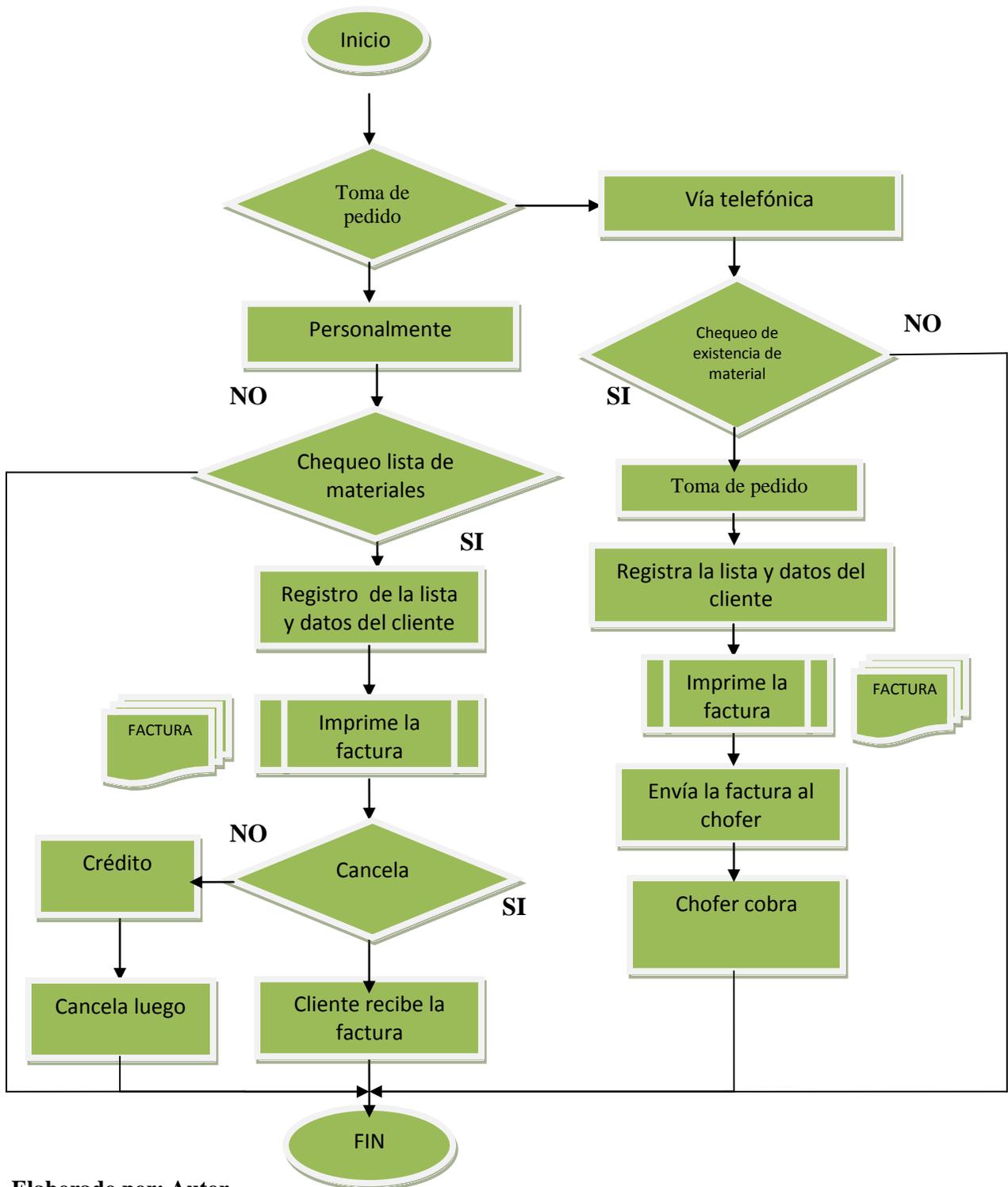
3.3. Mejora en las ventas.

El sistema informático, ayudará a realizar un buen control de ventas, así se podrá dar los informes diarios y exactos de las ventas. La función de este sistema servirá para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas.

A continuación se propone un proceso para realizar las ventas diarias.

Diagrama # 7

Proceso de ventas propuesto con ayuda del sistema



Elaborado por: Autor

Ventajas de usar el sistema en el área de ventas.

- Disminuye el tiempo de facturación.
- Los datos del cliente están y quedan registrados.
- Permite verificar el historial del cliente.
- Las papeletas se emiten por triplicado, una para el cliente, otro para el almacén y la última para la bodega.

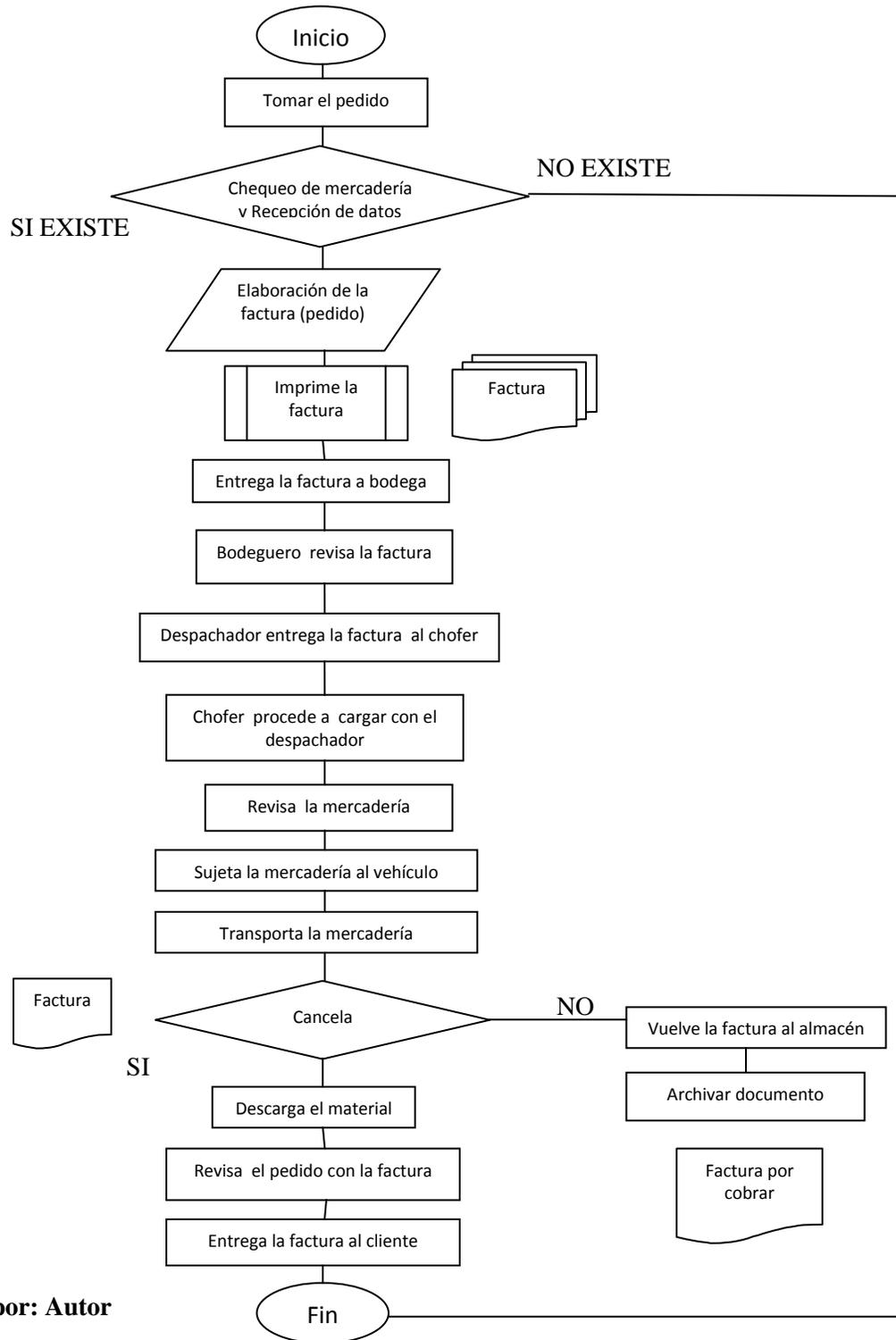
Otro aspecto importante para mejorar las ventas es capacitar al personal encargado de ventas (según el manual de funciones propuesto) para que el personal sea mucho mejor y así pueda dar más confianza al cliente y este a su vez se sienta en un ambiente confiable, seguro y acceda a realizar su pedido o pedir un a proforma ya sea directamente o mediante vía telefónica, esto se ampliará en el capítulo de servicio al cliente.

3.3.1. Diagramas sugeridos para recepción de pedidos al cliente.

A continuación presentamos los diagramas de pedidos al cliente mediante la vía telefónica y el pedido directamente en el local con servicio de transporte.

Diagrama # 8

Pedido del cliente mediante vía telefónica

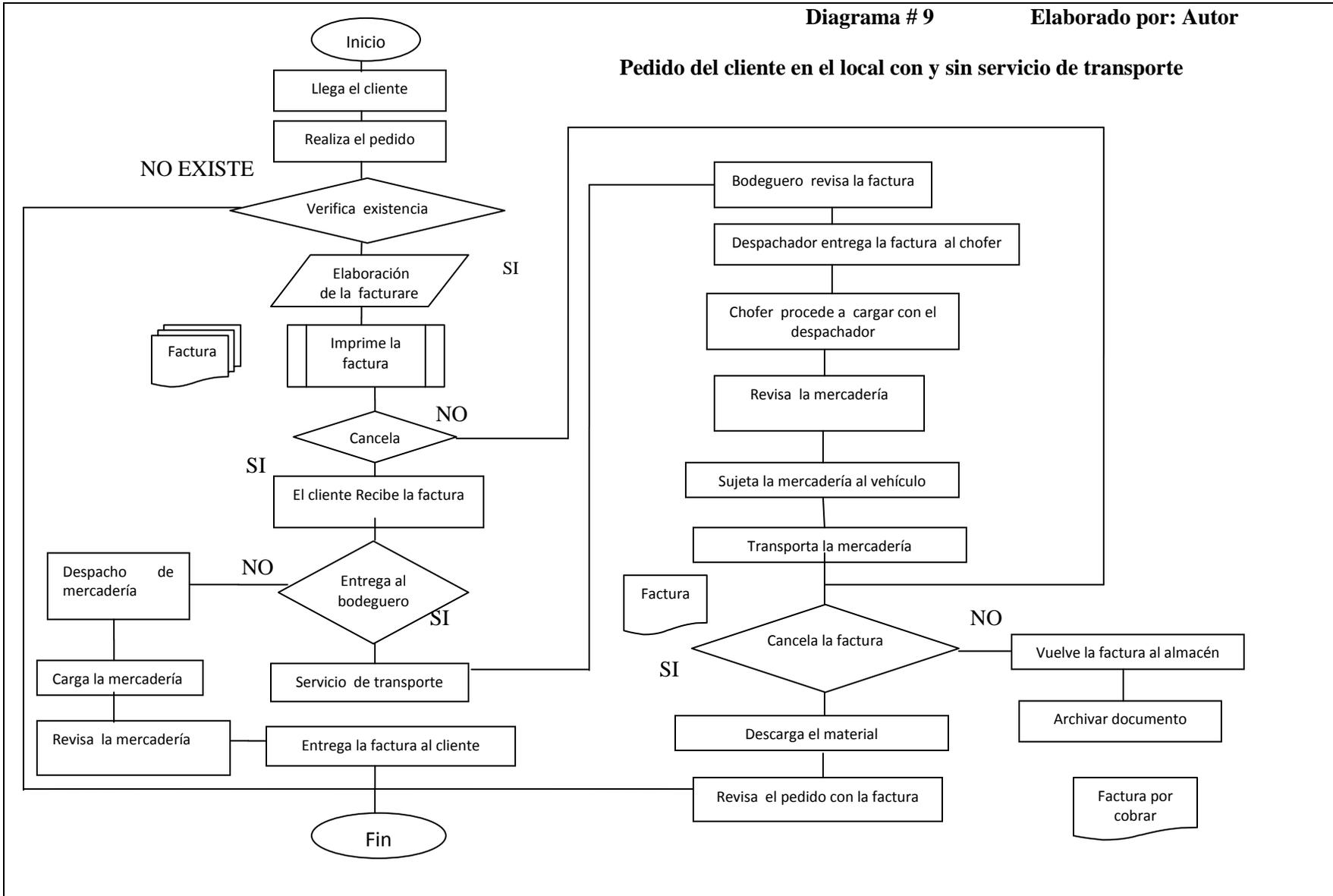


Elaborado por: Autor

Diagrama # 9

Elaborado por: Autor

Pedido del cliente en el local con y sin servicio de transporte



3.4. Sistema de información adquirido para la empresa.

Debido a la falta de esta herramienta de gran importancia para el almacén, se adquirió el sistema informático llamado “WINCOM” el cual servirá para realizar con más rapidez el trabajo que actualmente se realiza en las áreas de comercialización, ventas y contabilidad que se encuentran vinculadas entre sí.

Esto evitará que se siga realizando la facturación a mano, la falta de registros y de libros contables, supervisión visual del inventario, etc. y de esta forma se mejorará la eficiencia. A continuación mencionamos las ventajas del programa llamado “WINCOM”

Ventajas que ofrece este programa para desempeñar las funciones:

- El sistema nos ayuda para saber cuál es el producto que mas rota.
- Los destinos de la mercadería o sea los ingresos y egresos.
- Ayuda a manejar kardex en las cuales se registran precio, costo cuando ingresa, además nos ayuda a determinar el inventario local.
- Con los proveedores nos ayuda con datos, código, RUC, etc.
- También se puede determinar lo siguiente, a quien debo, cuanto debo, a quien debo pagar.
- En compras nos permite saber datos de los proveedores.

Historial de proveedores.

Hoja de ruta.

Historial del cliente.

- Permite llevar los registros contables.

Emisión del balance.

Balance general.

Balance de resultados.

Datos de la empresa.

- En las ventas nos ayuda a determinar.

Ventas diarias.

Total de dinero.

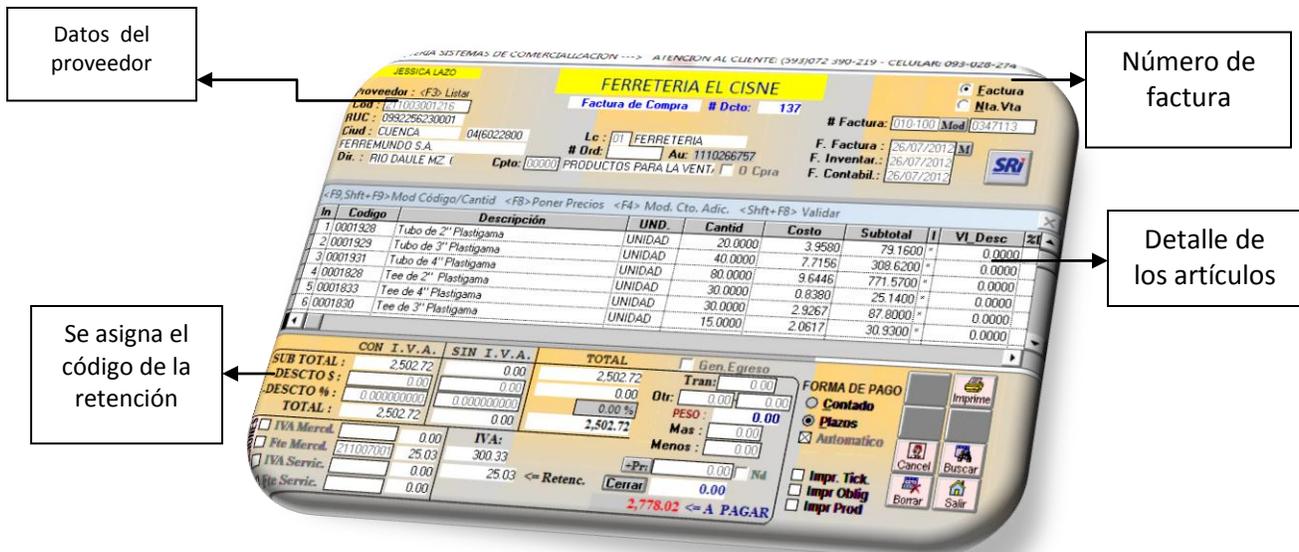
Emisión de facturas.

A continuación se presentan ventanas que posee el programa WINCOM, en el cual podemos ver su aplicación en las áreas de contabilidad, compras y ventas, además se puede decir que al realizar esta tesis se gestionó para la adquisición de este producto y hasta la fecha, dicho programa está en una etapa de implementación y el personal encargado está en un proceso de inducción.

VENTANAS DE INGRESO DE FACTURA DE COMPRAS

En el momento que se recibe una mercadería se procede a ingresar la factura de compra, si la compra se realiza mediante teléfono se ingresará producto por producto, pero si el pedido se realizó personalmente realizando la orden de compra se puede recuperar la orden y automáticamente la factura de compra estará lista, únicamente se registrará la fecha de la factura y el número correspondiente.

Gráfico # 6 Ventanas de ingreso de factura de compras

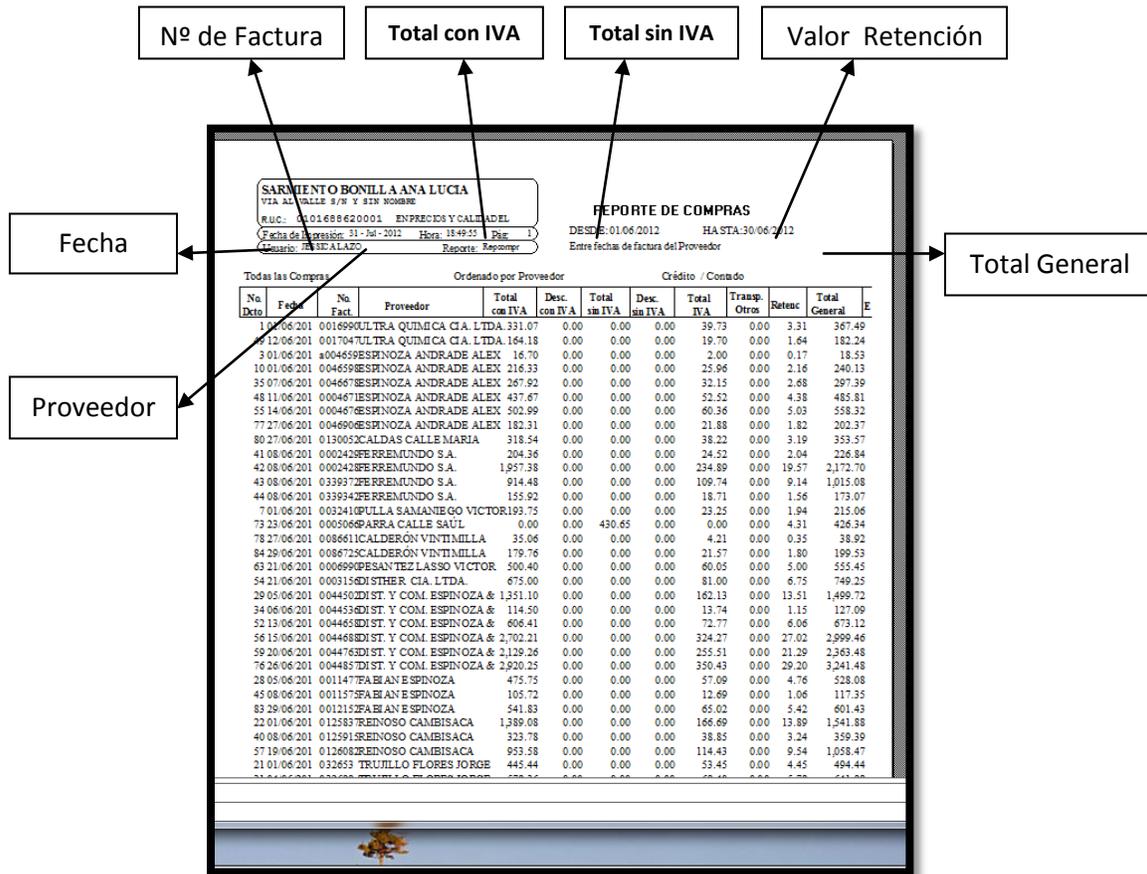


Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE REPORTE DE COMPRAS

Al final del mes se recopila todas las compras realizadas y en esta ventana nos muestra el reporte de compras indicando el total a pagar en facturas, el valor total Retenido de las facturas, el total del IVA y la fecha en la que se vence cada factura.

Gráfico # 7 Ventana de reporte de compras.

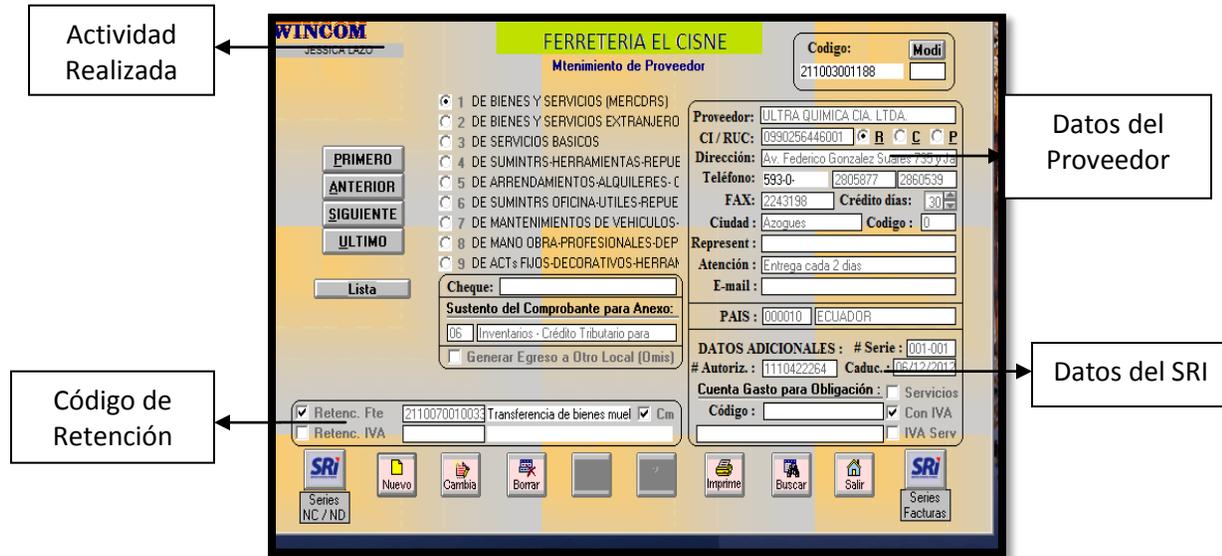


Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE MANTENIMIENTO DE PROVEEDORES

En esta ventana podemos verificar que los datos del proveedor esten correctos y si hubiera un cambio nos permite realizar la modificación.

Grafico # 8 Ventana de mantenimiento de proveedores

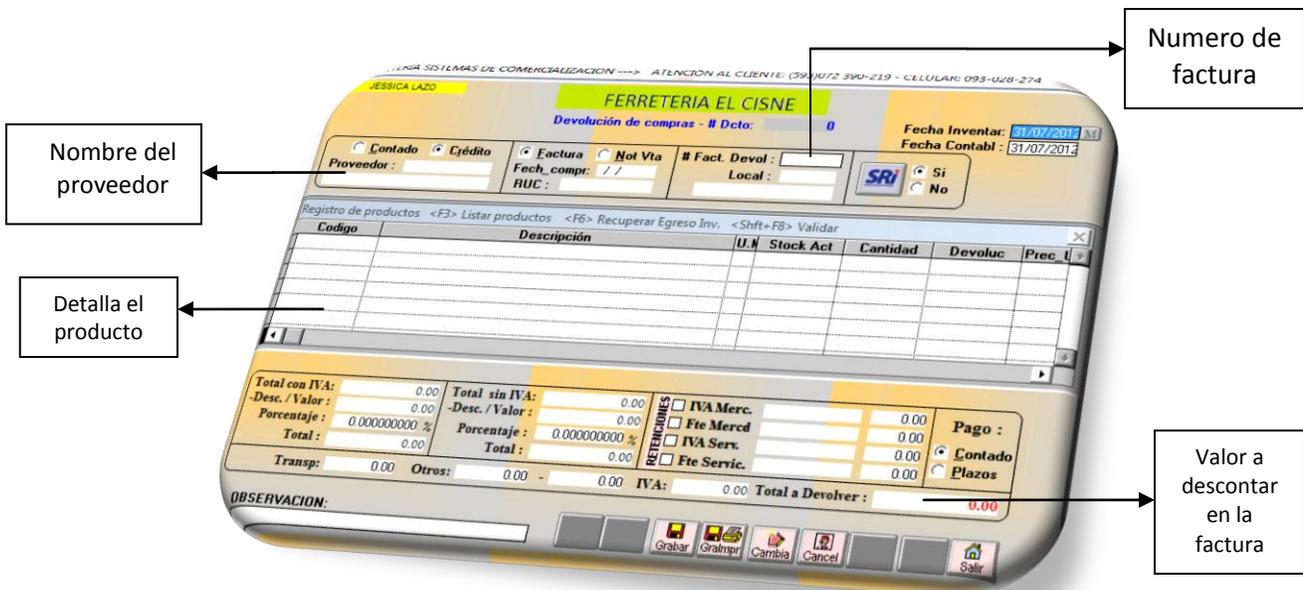


Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE DEVOLUCION EN COMPRAS

Esta ventana nos ayuda para realizar las devoluciones de la mercadería que llegó en mal estado o no es el producto que se ha pedido.

Gráfico # 9 Ventana de devolución en compras



Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE LA FACTURA DE VENTA

Aquí se registran todas las ventas realizadas en el día ya sean estas al contado o a crédito y también al por mayor o al por menor

Gráfico # 10 Ventana de la factura de venta

Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE INGRESO DE CAJA

Registra el ingreso de dinero ya sea en efectivo o cheque por las ventas realizadas diariamente.

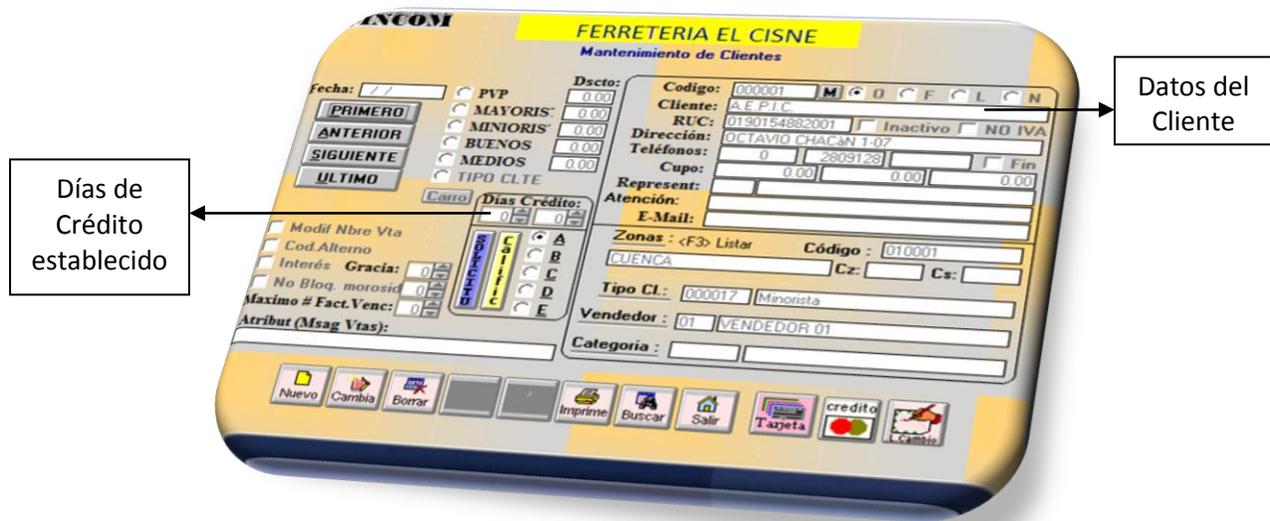
Gráfico # 11 Ventana de ingreso de caja

Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE MANTENIMIENTO DEL CLIENTE

Aquí nos ayuda para tener un registro de nuestros clientes y a la vez se puede clasificar al cliente que compra al contado y a crédito estableciendo los días plazo y el cupo.

Gráfico # 12 Ventana de mantenimiento del cliente

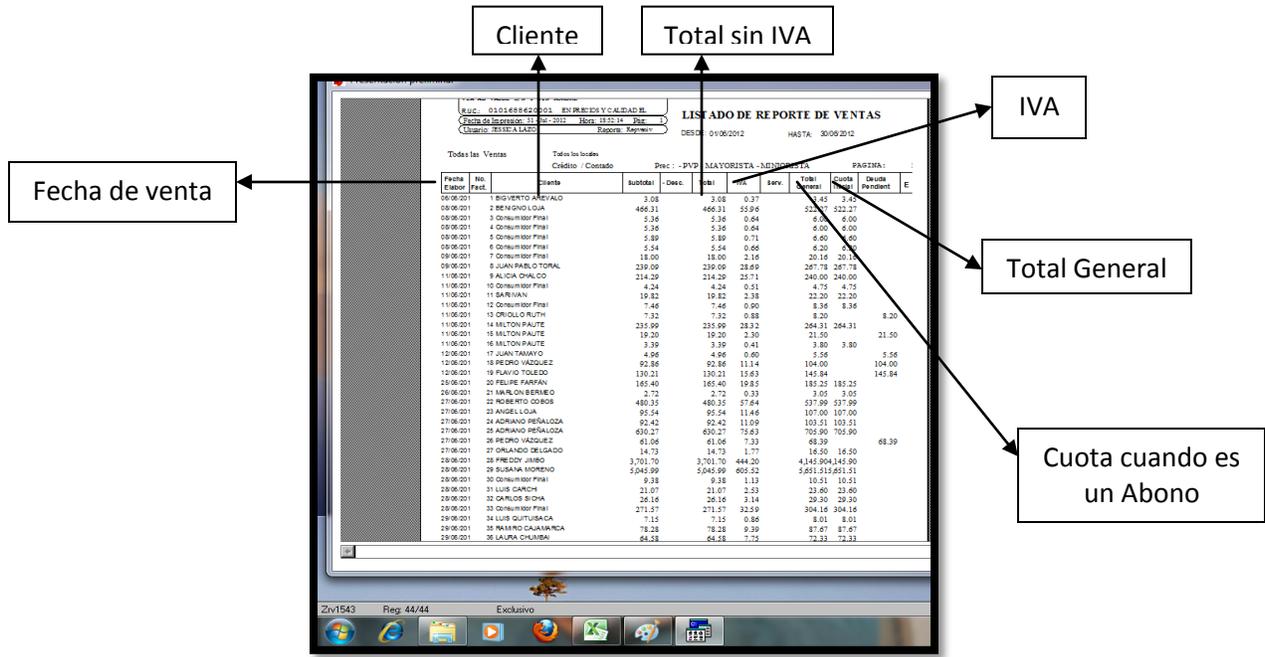


Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE REPORTES DE VENTAS

Los reportes se deben efectuar al final del día o de la jornada de trabajo. Nos presenta todo el movimiento en ventas que hemos realizado.

Gráfico # 13 Ventana de reportes de ventas.

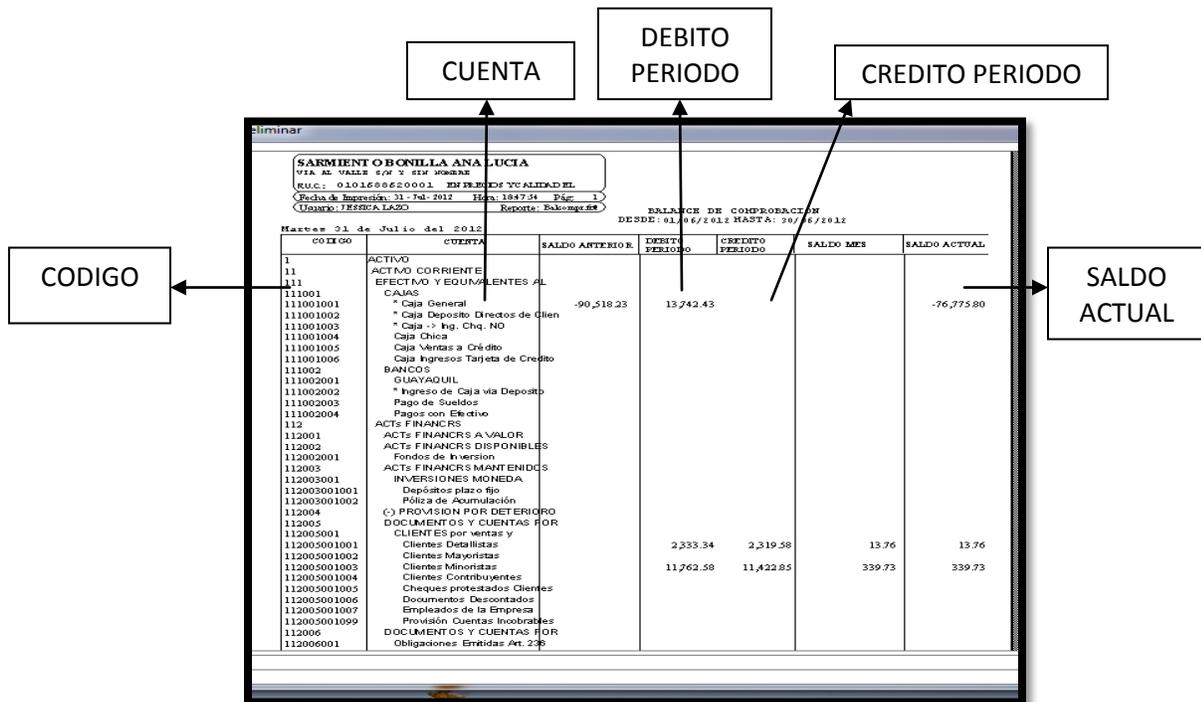


Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE BALANCE DE COMPROBACION

Esta ventana nos permite verificar el movimiento de cuentas.

Gráfico # 14 Ventana de balance de comprobación



Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE DEPOSITOS BANCARIOS

En esta ventana nos sirve para verificar los cheques que se han emitido y cuales tenemos que depositar por que están por cobrar.

Gráfico # 15 Ventana de depósitos bancarios

Datos del Banco

Valor a Depositar

Movimientos de las Cuentas

#Caja	# Cheque	Nombre Banco	Cta Corti	Fec_venc	Fact_cancelar	Val Cheq	Val efect	S/D

Código Cta	Cuenta	Concepto	Debe	Haber
			0.0000	0.0000

TOTAL Bancos: 0.00 Efectivo: 0.00 Diferencia: 0.00 Debe: 0.00 Haber: 0.00

Fuente: Programa WINCOM

VENTANA DE DIARIO

Aquí registra los asientos de las cuentas conforme se vayan realizando en el movimiento contable.

Gráfico # 16 Ventana de diario

Datos Generales

Movimiento contable según las cuentas

Código Cta	Cuenta	Concepto	Debe	Haber
			0.0000	0.0000

TOTALES: Dif: 0.00 Debe: 0.00 Haber: 0.00 Consultar: //

Fuente: Programa WINCOM

El programa WINCOM ofrece estas ventanas pero existen muchas más, las mismas que son herramientas que poco a poco se irán utilizando en el almacén y servirán para mejorar los procesos administrativos y operativos

3.4.1. Lista de clientes, RUC, direcciones y teléfonos.

De la lista que presentamos en el capítulo anterior, se puede seguir ampliándola ingresando directamente los datos al sistema informático.

Al realizar una lista completa de todos los clientes que compran con más frecuencia se evitará que se les este pidiendo a cada rato sus datos personales.

Con la lista de todas las direcciones a las cuales se realiza entregas de mercadería se podrá determinar el valor de las carreras o fletes que se realizan diariamente.

La lista de teléfonos de los clientes registrados servirá de gran ayuda para los choferes en el momento de realizar las entregas ya que al no conocer la dirección en el momento de salir a realizar la entrega solo procede a llamar al cliente para que este le de la ubicación exacta.

3.5. Organización y organigrama propuesto.

Mediante el presente estudio se propone manejar una organización formal de tal forma que sus actividades se ejecuten en forma grupal.

Organización formal.- Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente en donde cada miembro puede contribuir con su trabajo, para la lograr cumplir los objetivos de la empresa.

Propósitos:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.
- La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.²⁰

²⁰<http://www.monografias.com/trabajos15/todorov/todorov.shtml#INTRO>

Diagrama # 10

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Elaborado por: Autor

3.5.1. Jerarquización propuesta.

Se elaboró el siguiente cuadro de jerarquización, para que entre todo el personal sepa cómo está estructurada la empresa y de esta manera saber el nivel de jerarquía de cada persona.

Jerarquización.- Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.²¹

Nº	DENOMINACIÓN DEL CARGO	Nº DE PLAZAS OCUPADAS	OBSERVACIONES NIVEL
01	Gerente	1	Accionista
02	Contador	1	CPA
03	Comercializador	1	Jefa en compras
04	Vendedor 1	1	Ingeniera Comercial
05	Vendedor 2	1	Ing. en marketing
06	Vendedor 3	1	Vendedor
07	Bodeguero 1	1	Conocimiento Kardex
08	Despachador	1	Secundaria
09	Transportista 1	1	Chofer Profesional
10	Transportista 2	1	Chofer Profesional
11	Transportista 3	1	Chofer sporman
12	Transportista 4	1	Chofer sporman

Elaborado por: Autor

²¹“Diccionario de la lengua española (vigésima segunda edición), Real Academia Española, 2001”

http://es.wikipedia.org/wiki/Real_Academia_Espa%C3%B1ola

3.5.2. Delegación y manual de funciones propuesto.

Se presenta el siguiente manual de funciones, para que cada departamento y trabajadores sepan cuáles son sus obligaciones con la empresa.

3.5.2.1. Elaboración del manual.

El siguiente manual fue elaborado previa la investigación del puesto de trabajo en el cual se analiza las funciones de trabajo que tiene cada persona., aquí se menciona las responsabilidades, requisitos, experiencia, que deben poseer cada persona para realizar el trabajo a satisfacción.

El manual se realizó mediante el método inductivo en el cual se ha observado, registrado, analizado y se ha clasificado las diferentes funciones para cada empleado.

El almacén cuenta con 7 cargos y un número de doce trabajadores los cuales fueron entrevistados.

CUADRO N# 3

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Gerente General	Código: 001	Grado: 1
Ubicación del cargo: Oficina	Fecha de elaboración: 28/03/2012	Sección: Gerencia
Formación Académico: superior	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Jefe
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.		
Resumen del cargo: Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización y es la persona responsable de la toma de decisiones.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.• A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la		

menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados.

Responsabilidades:

- ◆ Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente.
- ◆ Realizar todos los actos necesarios para la buena marcha de la empresa, considerando sus necesidades y proyecciones.
- ◆ Nombrar y remover al personal y fijar remuneraciones.
- ◆ Cuidar bajo su responsabilidad que se lleve debidamente la contabilidad y los libros que exige el código de Comercio.
- ◆ Autorizar y firmar los cheques que sean necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Obligaciones:

- ◆ El horario de entrada es de 8:00 de la mañana a 12:00 y de 2:00 a 6:00 de la tarde.
- ◆ Convocar a Reuniones cada mes para entregar informes de las actividades de los departamentos.

Dependencia:

- ◆ Depende directamente de los dueños del negocio y socios.

Fuente: Ferretería El Cisne

Elaborado por: Autor

CUADRO # 4

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo Contadora	Código: 002	Grado: 2
Ubicación del cargo: Oficina	Fecha de elaboración: 28/03/2012	Sección: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.
Formación Académico: Superior	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Contadora Publica
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.		
Resumen del cargo: Apoyar la labor administrativa de la empresa por medio de actividades asistenciales en el área contable.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Firmar las declaraciones de impuestos. • Realizar y analizar Estados Financieros. • Entregar balances con la situación actual de la empresa a sus propietarios. • Sacar un detalle de cartera. • Realizar roles de pago de los empleados. • Archivar los documentos que intervengan en el proceso contable como facturas y notas de venta ya sean de compra y venta, retenciones emitidas por el almacén y por nuestros proveedores, liquidaciones a proveedores, roles de pago a empleados, declaración mensual de impuestos del IVA e Impuesto a la Renta, recibos y de gastos. • Elaborar los registros y auxiliares contables, estados financieros mensuales. 		
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ◆ La contadora deberá emitir y adjuntar al documento original 2 copias las que se entregara una al gerente y la otra queda en el archivo de la empresa. ◆ Informar y asesorar a todos los departamentos de la empresa, sobre los aspectos contables. ◆ Es responsabilidad de contabilidad presentar informes diarios. 		
Obligaciones: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:00 de la mañana a 12:00 y de 2:00 a 6:00 pm. 		
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Depende directamente de los dueños del negocio y de la gerencia 		

Fuente: Ferretería El Cisne
Elaborado por: Autor

CUADRO #5

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Empleado de compras	Código: 003	Grado: 3
Ubicación del cargo: Oficina	Fecha de elaboración: 28/03/2012	Sección: Compras
Formación Académico: Superior	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel :Jefe de compras
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.		
Resumen del cargo: se encarga de abastecer de mercaderías al almacén atendiendo las necesidades de los clientes.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el abastecimiento oportuno y necesario de los artículos. • Evaluar y seleccionar a los proveedores. • Elaborar presupuestos de compras. • Analizar cotizaciones de proveedores. • Emitir informes de compras a contabilidad. • Mantener los registros de compras es decir todos los documentos de adquisición. • Revisar y verificar que los productos cumplan con las especificaciones de la solicitud de compras. • Informar y capacitar a los vendedores cuando ingresan productos nuevos a la empresa. • Revisar lista de precios. 		
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Adquisición de productos con autorización de la gerencia. ◆ Presentar al menos tres cotizaciones adjuntas a la solicitud de compras a la gerencia. ◆ Lista de precios completamente actualizadas para todos los departamentos. 		
Obligaciones: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:00 de la mañana a 12:00 y de 2:00 a 6:00 de la tarde. 		
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Depende directamente del área de compras, contabilidad y gerencia 		

Fuente: Ferretería El Cisne
Elaborado por: Autor

CUADRO # 6

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Vendedor	Código: 004	Grado: 4
Ubicación del cargo: ventanillas	Fecha de elaboración: 28/03/2012	Sección: Ventas
Formación Académico: Superior	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Ingeniero Comercial
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.		
Resumen del cargo: realizar directamente el negocio con el cliente, factura, cobra y mantiene la imagen de la empresa ante el cliente.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los clientes sobre los materiales que vende la empresa. • Gestionar las ventas personalmente o por teléfono. • Realizar promociones. • Tomar los pedidos y elaborar las facturas de venta y a su vez entregar a bodega para su despacho. • Atender las inquietudes de los clientes. • Una vez registrado el nuevo Cliente, se le asigna un vendedor; el que se encargará de manejar todas las compras, proformas y cualquier tipo de consulta. • Dar seguimiento a los clientes de la empresa. 		
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Están encargados de controlar que el momento de salir mercadería de la ferretería el cliente contara con 24 horas aproximadamente para reclamos o devolución de la misma. Además que verificará que las compras únicamente las realizara el dueño de la construcción. ◆ Los pagos deberán ser en efectivo y sólo se aceptaran cheques personales. ◆ No se aceptaran reclamos sobre una venta sin la presentación de los documentos correspondientes (factura). 		
Obligaciones: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:00 am. a 12:00 y de 2:00 a 6:00 pm. ◆ Dar un buen trato a los clientes. ◆ Mantenerse informado sobre los productos existentes. 		
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Depende directamente del área de comercialización o compras, y parte con contabilidad. 		

Fuente: Ferretería El Cisne

Elaborado por: Autor

CUADRO # 7

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Cajera	Código: 005	Grado: 5
Ubicación del cargo: Oficina	Fecha de elaboración: 28/03/2012	Sección: Caja
Formación Académico: Superior	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: tecnólogo
Requisitos mínimos: Estudios finalizados, títulos académicos.		
Resumen del cargo: Cobra, cuenta y revisa el dinero, ayuda a optimizar el tiempo del vendedor y mejorar la atención del cliente de manera rápida y correcta.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cobro de las facturas del cliente. • Realizar el arqueo de caja y constatar su cuadre. • Elaborar el libro de caja y controlar la secuencia del número de comprobantes. • Llevar un archivo de cuentas de los clientes y un registro de facturas canceladas al día. • Rendir cuentas sobre los ingresos y egresos económicos de caja chica al gerente. • Recuperar cartera. 		
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Para cualquier gasto que se requiera de dinero de caja chica deberá adjuntar el respectivo comprobante para justificar el mismo. 		
Obligaciones: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:00 de la mañana a 12:00 y de 2:00 a 6:00 de la tarde. ◆ Revisar los billetes cobrados. 		
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Depende directamente del área de compras y ventas. 		

Fuente: Ferretería El Cisne
Elaborado por: Autor

CUADRO # 8

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Bodeguero	Código: 006	Grado: 6
Ubicación del cargo: Planta	Fecha de elaboración: 28/03/2012	Sección: Bodega 1 y 2
Formación Académico: Secundaria	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Conocimientos básicos
Requisitos mínimos: Conocimientos en manejo de mercadería, Kardex, seguridad.		
Resumen del cargo: Es el encargado de revisar el ingreso y egreso de mercaderías de la empresa, verificar el buen o mal estado de la mercadería		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Rechazar las mercaderías que no cumplan las especificaciones requeridas. • Administrar la bodega y controlar todos los materiales. • Coordinar y controlar la recepción y entrega de materiales vigilando cantidades, calidad según inventarios. • Controlar los inventarios y elaborar un informe para el departamento de compras. • Informar el incumplimiento de la entrega de la mercadería por los proveedores al departamento de compras. 		
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Rechazar mercaderías en mal estado desde el momento que ingresa la mercadería al almacén. ◆ Estar correctamente uniformados (casco, guantes, cinturón, mascarilla, etc.). ◆ Establecer y mantener los medios de seguridad de las bodegas contra riesgos previstos, como incendios, robos, destrucción, etc. Y mantener las bodegas bajo un estricto orden y aseo. 		
Obligaciones: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:00 de la mañana a 12:00 y de 2:00 a 6:00 de la tarde. ◆ Mantener el orden en el almacenamiento. 		
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Depende directamente del área de compras y ventas. 		

Fuente: Ferretería El Cisne

Elaborado por: Autor

CUADRO # 9

FERRETERIA “EL CISNE” MANUAL DE FUNCIONES		
Denominación del cargo: Transportista	Código: 007	Grado: 7
Ubicación del cargo: Planta	Fecha de elaboración: 28/03/2012	Sección: Chofer
Formación Académico: Secundaria, curso de conducción	Experiencias: Trabajos anteriores	Nivel: Licencia Profesional
Requisitos mínimos: Conocimientos en conducción.		
Resumen del cargo: Se encarga y tiene la responsabilidad de transportar y entregar la mercadería revisando que los artículos solicitados por el cliente estén en buenas condiciones.		
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Distribuirse por zonas para así minimizar el tiempo de entrega • Movilizar la mercadería de la empresa al lugar solicitado por el cliente. • Ayudar a subir y bajar la mercadería del vehículo. • Entregar completa de mercadería a los respectivos clientes. • Revisar que la mercadería quede en buenas condiciones al momento de realizar la entrega. • Hacer firmar los documentos de recepción de la mercadería al cliente. • Realizar cobros de facturas al momento de entregar la mercadería. 		
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Si el vehículo en el que transportan las mercaderías sufre un desperfecto el único responsable será el que se encontraba manejando el mismo. 		
Obligaciones: <ul style="list-style-type: none"> ◆ El horario de entrada es de 8:00 de la mañana a 12:00 y de 2:00 a 6:00 de la tarde. ◆ Cuidar del vehículo del cual está encargado. 		
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Depende directamente del área de ventas y bodegueros. 		

Fuente: Ferretería El Cisne

Elaborado por: Autor

Como sugerencia para aplicar este manual de funciones al trabajador, primero hay que darle charlas de inducción para hacerle conocer el entorno que lo rodea, las actividades que

realizará, como tiene que hacerlas y también conocer a las personas que tienen autoridad sobre su cargo.

3.5.2.2. Realizar capacitaciones al personal y trabajadores.

Debido a que la empresa es familiar y cuenta con profesionales, sería conveniente realizar reuniones para que cada persona proponga un tema, lo prepare y finalmente lo exponga ante todos los empleados, de esta manera se estaría capacitando al personal de una manera fácil y sencilla.

El programa de capacitación se refiere a la organización y planificación de eventos con el fin de reforzar conocimientos, fortalecer habilidades y solidificar los lineamientos y objetivos de quiénes ocuparán los cargos.

Como sugerencia se recomienda realizar la descripción de puestos.

La descripción de puestos contiene: la función principal, sus responsabilidades, el personal a su cargo y ciertos requisitos de conocimientos, edad, experiencia, actitudes y habilidades. Con esta información el bosquejo del organigrama funcional resume de manera integral las jerarquías y nivel de responsabilidad de cada puesto de trabajo.

Para capacitar al trabajador se sugiere preparar charlas de capacitación a cerca de:

- Trabajo en equipo
- Respeto mutuo
- Compromiso en el trabajo
- Responsabilidad
- Calidad de trabajo

3.5.3. Mejorar la comunicación en la organización.

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección.

Es por esto que se debe realizar reuniones periódicamente en la cual estén todos presentes para dar a conocer cuáles son los problemas e inquietudes que se presentan en el almacén, esto solo se puede realizar si existe una buena comunicación entre todos los miembros de la empresa.

¿Qué es la comunicación?

Es la interrelación que establece un emisor y un receptor en la transmisión de un mensaje.

Es una forma de lograr que los demás vean las cosas como nosotros.

Es el intercambio de ideas y sentimientos entre dos o más personas.

3.5.4. Horarios de trabajo propuesto.

Haciendo cálculos se labora 50 horas semanales y por lo tanto se está trabajando más de lo establecido en el código laboral, y no se están reconociendo las horas extras a los trabajadores, por lo que esto genera un descontento y fatiga por parte de los trabajadores.

Los horarios de trabajo deben ser apegados al código de trabajo que exige trabajar cuarenta horas (ver los artículos en la página 13 sobre la jornada de trabajo), es por eso que se debe plantear los horarios de trabajo para todos los funcionarios de la empresa y cumplir la jornada diaria ya que de esta forma se evitan inconvenientes con el resto de empleados, si se trabaja horas extra, pues se debe reconocer al trabajador y se debe remunerar las mismas.

Debido a las necesidades de los clientes se puede establecer el siguiente horario de trabajo

Horario propuesto

De lunes a viernes en la mañana de: 8 a 12 horas, en la tarde de 14 a 18 horas y los días sábados de 8 a 12 horas.

De esta manera se estaría disminuyendo de 50 a 45 horas laboradas, pero esto se debe realizar poniéndose de acuerdo con los trabajadores y reajustando los sueldos para que de esta manera no existan inconvenientes, y en vista de que se trata de una empresa privada pues se puede llegar a un mutuo acuerdo.

3.6. Función operativa.

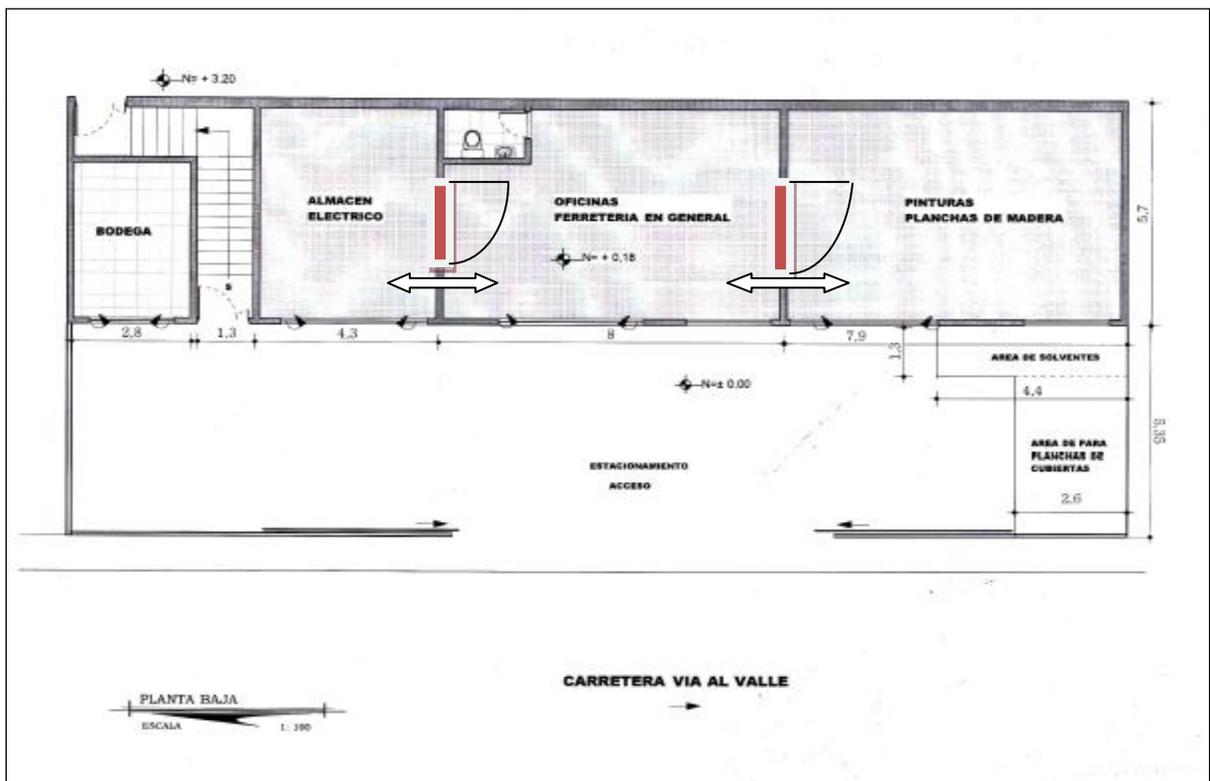
Propuestas y sugerencias a los problemas en el área de operaciones.

3.6.1. Distribución de planta.

Debido a la distribución inadecuada de los departamentos del almacén, lo que se propone realizar es abrir dos puertas internas entre los mismos conectándolos de una manera directa entre sí ya que en la actualidad estos departamentos están aislados los unos de otros, y solo realizando estos pequeños cambios, mejoraremos el tiempo de entrega de mercadería ya que disminuirémos el tiempo de recorrido.

Gráfico # 17

ALMACEN (creación de dos puertas internas)



Elaborado por: Autor

A continuación se mencionan algunos aspectos a considerar para mejorar la distribución de planta actual.

La mayoría de las microempresas sufren continuamente con tropiezos que se derivan de una mala distribución física de la planta. Los siguientes son algunos criterios, ventajas y sistemas prácticos para que usted organice su empresa

Ventajas de tener una buena distribución

- Disminución de las distancias a recorrer por los materiales, herramientas y trabajadores.
- Circulación adecuada para el personal, equipos móviles, materiales y productos
- Utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad.
- Seguridad del personal y disminución de accidentes.
- Mejorar la calidad de servicio.
- Disminución del tiempo de fabricación.
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Criterios para la distribución de la planta

1. Funcionalidad: Que las cosas queden donde se puedan trabajar efectivamente.
2. Económico: Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
3. Flujo: Permitir que los procesos de servicio se den continuamente.
4. Comodidad: Cree espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
5. Iluminación: No descuide este elemento dependiendo de la labor específica.
6. Aireación: En procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprometen el uso de gases o altas temperaturas etc.
7. Accesos libres: Permita el tráfico sin tropiezos.
8. Flexibilidad: Prevea cambios futuros para un nuevo ordenamiento de la planta.²²

²²<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/22/landscape.htm>

3.6.2. Papeleta triplicada para mejorar despachos.

Actualmente se está realizando la facturación con tres papeletas, lo que se trata es que el personal encargado de bodega maneje su propia papeleta y pueda organizar y controlar de una mejor manera los despachos.

Así se estará controlando de mejor manera la mercadería saliente y los despachos van a tener menos errores en el momento de cargarlos en los vehículos

3.6.3. Control de la mercadería.

Las papeletas de control son de gran importancia ya que en nuestro caso sirven para registrar la mercadería que ingresa y la que sale, la propuesta sería capacitar a un bodeguero sobre el manejo de kardex para que pueda hacer un registro y control de la mercadería que sale (cuando se despacha), la que entra (cuando la reciben), de esta manera se estaría contabilizando la mercadería existente para coordinar mejor con los departamentos de compras y ventas.

Ejemplo de una tarjeta de control o Kardex

Gráfico # 18

KARDEX												
Artículo:			lavadoras			Existencia mínima:			60			
Método:			Promedio ponderado			Existencia máxima:			495			
Fecha			Detalle	Entradas			Salidas			Existencias		
D	M	A		Cantidad	V/ Unitario	V/ Total	Cantidad	V/ Unitario	V/ Total	Cantidad	V/ Unitario	V/ Total
3	5	11	Saldo anterior							98	94	9212
5	5	11	Compra según factura N°20	18	134	2412				116	100,21	11624
7	5	11	Venta según factura N°01				67	100,21	6714,07	49	100,2	4909,93
9	5	11	Venta según factura N°02				17	100,2	1703,4	32	100,2	3206,53
11	5	11	Compra según factura N°35	95	135	12825				127	126,23	16031,5
			Inventario Final							127	126,23	16031,5

Fuente: Internet

Otra idea sencilla para controlar la mercadería es el uso de una pizarra de control, en la cual todos los trabajadores se comprometan a registrar la mercadería faltante o que está por

terminarse, la forma de hacerlo sería el anotar en la pizarra que estaría ubicada en un lugar estratégico, la lista diaria del material faltante, y al final del día el encargado de hacer los pedidos proceda a recolectar la información y registrarla en la base de datos para posterior a esto realizar el pedido de mercadería.

Ejemplo:

Tabla # 8 Pizarra de control

Material que falta	Cantidad x pedir
Cemento	250 unidades
Varilla de 12 mm	60 unidades
Vigas V5 Adelca	42 unidades
Plancha de Eternit	90 unidades

Elaborado por: Autor

3.6.4. Desorden y la mala organización del material

Por ser un punto importante en la área de bodegas se pretende instruir a los trabajadores a cerca de lo que provoca el desorden y la mala organización del material, para esto hay que hacer que el personal se comprometa a realizar la tarea de ordenamiento de materiales en los momentos que se encuentren desocupados, esto se podrá lograr investigando y preparando el tema para luego convocar a el personal a una reunión e instruirles de esta manera ellos se darán cuenta cuales son los beneficios y los peligros de mantener un lugar en orden y desorden.

3.6.5. Propuestas para la manipulación de los productos.

Debido a la falta de espacio la manipulación del material, tales como varillas, vigas mallas y planchas para techo se torna difícil al momento de carga y de descarga, es por eso que la propuesta sería mantener el lugar lo más ordenado ser precavidos y utilizar la protección adecuada ya que así estaríamos golpes, cortaduras, tropiezos, etc. Más consideraciones mencionamos en el capítulo 4 a cerca de seguridad industrial.

3.7. Distribución de mercadería y porcentaje de entregas.

Las propuestas a estos problemas son las siguientes.

Ya que no se lleva ningún registro, se sugiere que el personal administrativo (compras y ventas) realicen un registro del porcentaje de entregas diarias, y así determinar muchos factores que nos pueden servir para saber cuánto se gasta en repuestos para los vehículos, cuanto se gana en flete, mantenimiento vehicular, etc.

A continuación un ejemplo:

Este cuadro representa datos de un día escogido al azar en el cual se realizó la medición de distancias y frecuencias de entregas diarias.

Tabla # 9 Porcentaje de entregas de un día.

SECTOR	DISTANCIA EN Km	FRECUENCIA
San. José de Zhidmad	22	1
Totoracocha	6	1
Los Geranios	1,5	1
Castilla Cruz	1,3	2
Cuatro Esquinas	1	2
Cochapamba	5,3	3
Corazón de Jesús	2,3	2
San Antonio Gapal	3	1
Tierras Coloradas	7,5	1
San Pedro el Valle	6,5	1
Tacalzhapa	10	1
San Carlos	2,5	1
Chilcapamba	0,5	1
Conchán del Cisne	9	1
Maluay	8,1	1
San José la Playa	2,5	1
	TOTAL DE ENTREGAS	21

Elaborado por: Autor

Este cuadro se lo puede realizar en una hoja de cálculo EXCEL en la cual se registraría toda la información posible para posteriormente analizarla y tomar decisiones a cerca de.

- El vehículo a utilizarse.- según la distancia el de más bajo consumo.
- Capacidad de carga.- que pueda cargar toda la mercadería sin problemas.

- Accesibilidad al sector.- que tan accesibles son las entradas y que vehículo es el más adecuado.

3.8. Distribución de productos a domicilio.

Se propone capacitar a los choferes encargados de la transportación del material, haciéndoles conocer algunos aspectos que deben cumplir para realizar una entrega, los cuales podrían ser:

- En primer lugar hacerle conocer a cerca del el buen trato y servicio al cliente (amabilidad, comedimiento, atención, cortesía)
- Conocer las direcciones o áreas de cobertura donde se entrega.
- Revisar del estado del vehículo al momento de salir.
- Revisar de la mercadería que este completa en el vehículo.
- Conocer la capacidad de carga del vehículo y como acomodar la mercadería en el mismo.
- Conocer la complejidad de los caminos y si el vehículo puede ingresar sin mayores dificultades.
- Tratar de ir con los vehículos cargados a su máxima capacidad para realizar varias entregas a un mismo sector.

3.8.1. Mapa de distribuciones y direcciones.

Se ha trazado el siguiente mapa con la información y la ayuda de los choferes en el cual nos permite ubicar el sector, y las vías que se enlazan entre sí, estos son lugares a donde los vehículos se trasladan diariamente para la entrega de materiales, esto ayudará al personal administrativo para que calculen el precio de las carreras y a los choferes que desconocen de las zonas para que se puedan ubicar con los sectores.

El siguiente mapa que presentamos a continuación fue elaborado mediante el análisis de sectores a los cuales más se concurre diariamente y es esta el área de cobertura que se recorre.

El método para trazarlo fue en base a la experiencia adquirida por parte de los choferes los cuales fueron entrevistados y cada uno de ellos aportó con ideas para su elaboración.

Gráfico # 19 Sectores donde se realizan las entregas

MAPA DE RUTAS



Elaborado por: Autor

Tabla # 10 Direcciones.

DIRECCIONES		
ACACIAS	EL DESPACHO EL VALLE	SALADO
ALPACRUZ	GORDELEG	SAN ANTONIO DE TRABANA
AUQUILULA	GUALALCAY 2 PUENTES	SAN BARTOLO
BARRIO EL COCO	INGAPIRCA SANTA ANA	SAN CARLOS
BARRIO EMILIO SARMIENTO	JABASPAMBA	SAN FRANCISCO
BARRIO SAN JUDAS TADEO	LA DOLOROSA SANTA ANA	SAN ISIDRO
BARZALITO	LA GLORIA DEL VALLE	SAN JOSE DE LA PLAYA
BELLA UNIÓN	LA PRADERA EL VALLE	SAN JOSE DE ZHIDMAD
BELLA VISTA	LA PRIMAVERA BELLA UNION	SAN JUAN LOMA
BELLA UNION	LOS CIPRESES	SAN MIGUEL DE PUCA CRUZ
BUENA ESPERANZA	LOS GERANEOS	SAN MIGUEL DEL VALLE
CACHAPAMBA CHICO STA ANA	MALHUAY TIERRA BLANCAS	SAN MIGUEL LA PAZ
CARMEN DEL CONCHAN	MALUAY LA PAZ	SAN MIGUEL DE PUCACRUZ
CASTILLA CRUZ	MALUAY TIERRAS BLANCAS	SAN MIGUEL VIA A LA VICTORIA
CASTILLA CRUZ ALTO	MARCOLOMA	SAN PEDRO EL VALLE
CHILLA	MARISCAL LAMAR Y SAGURIMA	SAN PEDRO SANTA ANA
CHOLA CUENCANA	MERCADO 12 DE ABRIL	SAN VICENTE
CHORRO SANTA ANA	MINAS DE MALHUAY	SAN VICENTE ANTES
CIPRECES DE QUINGEO	MINAS DE MALUAY	SANTA BARBARA BELLA UNION
CIPRECES DE SANTA ANA	MONJAS DE QUINGEO	SANTA CATALINA
COCHAPAMBA CHICO	MONJAS DEL ALCOTE	SANTA MARIANITA DEL VERGEL
COCHAPAMBA EL VALLE	MOROCHO QUIGUA	SECTOR GARAICOA
COCHAPAMBA GRANDE	MOSQUERA	SINGSICOCHA
COLINAS DE CHILCAPAMBA	PARAISO ALTO	SORCHE DE SAN BARTOLO
CONCHAN DEL CISNE	PARAISO BAJO	TACALZHAPA
CONFERENCIA	PARAISO DEL VALLE	TIERRAS COLORADAS SAN PEDRO
CORAZON DE JESUS	PAREDONES	TURUPAMBA DE QUINGEO
CRUZ DEL CAMINO SAN MIGUEL	POLOMA	VICTORIA ALTA
CUATRO ESQUINAS	PRIMERO DE ENERO	VICTORIA BAJA
DESPACHO	PUCACRUZ	VICTORIA CENTRO
DIZHA LA DOLOROSA	PUCACRUZ	ZHIDMAD
EL ARENAL	QUINGEO	ZHIDMAD – JOVERO
EL DESCANSO	QUINGEO CENTRO	ZHIDMAD - TRANCA
	QUINGEO MONJAS	
	RUIZHO SAN BARTOLO	

Fuente: Almacén

LA LISTA ANTERIOR MUESTRA LAS DIRECCIONES A LAS QUE SE REALIZAN LAS ENTREGAS.

Esta lista servirá para poder establecer el precio de las carreras, ya que por el momento no existe ningún registro y esta lista evitará que los encargados de ventas tengan que preguntar seguidamente a los choferes el precio.

3.8.2. Transportación de materiales.

Propuestas y factores a considerar por parte de los choferes en el momento de realizar las entregas a domicilio tales como:

- Revisar el estado del vehículo (neumáticos, motor, frenos, combustible)
- Sujetar bien la mercadería al vehículo (sogas bien ajustadas, distribución uniforme)
- Colocar banderines rojos para evitar accidentes en la carretera
- Manejar con precaución
- No exceder la velocidad con el vehículo cargado

CAPÍTULO IV

4. SEGURIDAD INDUSTRIAL EN LA EMPRESA.

El objetivo de la seguridad industrial radica en la prevención de los accidentes de trabajo. Al proponer un plan al menos mínimo de seguridad industrial en la empresa para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la “Ferretería El Cisne” estaremos disminuyendo algunos riesgos que pueden darse en el almacén.

4.1. Situación actual.

En la Ferretería el Cisne no se ha considerado ningún aspecto en lo que respecta a seguridad, hasta el momento no se ha dado ninguna situación peligrosa que haya puesto en riesgo la seguridad de los trabajadores. Pero problemas menores siempre han existido tales como la falta de señalización, implementación de equipos contra incendios, equipos de protección para el cuidado de la salud de sus trabajadores, calzadas irregulares, planes de seguridad.

4.2. La falta de señalización.

El almacén no cuenta con señalización adecuada en lo que respecta a designación de lugares tales como, oficinas, ventas, áreas de parqueo, bodegas, letreros depeligro.etc.

Señalización.

La señalización debe hacerse utilizando las normativas vigentes existentes sobre Señales de Seguridad en los Centros y Locales de Trabajo señalizando las zonas peligrosas, los cruces, pasillos de circulación de vehículos y de peatones, zonas de almacenamiento intermedio, etc. Además es importante señalar los cambios de nivel en ambos sentidos de la marcha.

Es aconsejable utilizar para los suelos colores claros de alto poder de reflexión mientras que los pasillos estarán limitados por bandas amarillas o blancas. La implantación de señales de

tráfico como son las de stop, ceda el paso, prohibiciones, altura máxima, peso máximo, etc. pueden ayudar a mejorar la circulación de vehículos y personas.²³

SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD.- NORMAS GENERALES

Art. 164. OBJETO.

1. La señalización de seguridad se establecerá en orden a indicar la existencia de riesgos y medidas a adoptar ante los mismos, y determinar el emplazamiento de dispositivos y equipos de seguridad y demás medios de protección.
2. La señalización de seguridad no sustituirá en ningún caso a la adopción obligatoria de las medidas preventivas, colectivas o personales necesarias para la eliminación de los riesgos existentes, sino que serán complementarias a las mismas.
3. La señalización de seguridad se empleará de forma tal que el riesgo que indica sea fácilmente advertido o identificado.

Su emplazamiento se realizará:

- a) Solamente en los casos en que su presencia se considere necesaria.
 - b) En los sitios más propicios
 - c) En posición destacada.
 - d) De forma que contraste perfectamente con el medio ambiente que la rodea, pudiendo enmarcarse para este fin con otros colores que refuercen su visibilidad.
4. Los elementos componentes de la señalización de seguridad se mantendrán en buen estado de utilización y conservación.
 5. Todo el personal será instruido acerca de la existencia, situación y significado de la señalización de seguridad empleada en el centro de trabajo, sobre todo en el caso en que se utilicen señales especiales.
 6. La señalización de seguridad se basará en los siguientes criterios:
 - a) Se usarán con preferencia los símbolos evitando, en general, la utilización de palabras escritas.

²³Elaboración de matrices de riesgo (recuperado 12/03/2012)

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/941/9/Capitulo_3.pdf

b) Los símbolos, formas y colores deben sujetarse a las disposiciones de las normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización y en su defecto se utilizarán aquellos con significado internacional.²⁴

Gráfico # 20



Fuente: Internet

Significado de los símbolos

- Evacuación de emergencia
- Equipos de lucha contra incendios
- Seguridad laboral
- Planos de evacuación
- Señalización especial
- Productos y aplicaciones fotolumiscentes
- Seguridad Vial
- Espejos convexos²⁵

²⁴UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD: Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita (recuperado 12/05/05)www.mintrab.gov.ec

²⁵Suelo irregular (recuperado 12/05/05)

<http://www.anvela.com/anvela.php?ver=senalizacion>

4.3. Problemas en el área de trabajo.

A continuación mencionaremos los problemas más relevantes que se dan en la “Ferretería el Cisne”.

4.3.1. Suelo irregular.

En la sección 2 donde se encuentran ubicados los materiales de construcción se da un problema que es el suelo irregular y la calzada es de tierra, lo que provoca incomodidad en el momento de transitar por allí por lo que en los tiempos de verano se torna un ambiente polvoriento, y en las épocas de invierno se produce lodo, haciendo que se dificulta aún más el caminar por este espacio.



Foto # 17

Sugerencia.- se recomienda realizar una calzada de hormigón para mejorar el tráfico y así estaríamos evitando muchos riesgos laborales como resbalones, polvo, barro y se facilitaría la limpieza del lugar.

Suelos de hormigón: Es de fácil instalación y de alta resistencia a la compresión (800 kg/cm²) Adecuado para locales de tráfico norma. Para mejorar su poder antideslizante se le puede dar un acabado rugoso a tiras y para el caso en que los suelos de hormigón deban

soportar mucho tráfico o estar expuestos a riesgos de corrosión se deberá proceder a mejorarlos bien empleando cementos especiales.

Ventajas:

El hormigón es ideal para evitar caídas

De fácil limpieza.

Evitan polvo, lodo.

Ayudan a una mejor circulación.

Art. 23. SUELOS, TECHOS Y PAREDES.

1. (Reformado por el Art. 16 del Decreto 4217) El pavimento constituirá un conjunto homogéneo, liso y continuo. Será de material consistente, no deslizante o susceptible de serio por el uso o proceso de trabajo, y de fácil limpieza. Estará al mismo nivel y en los centros de trabajo donde se manejen líquidos en abundancia susceptibles de formar charcos, los suelos se construirán de material impermeable, dotando al pavimento de una pendiente de hasta el 1,5% con desagües o canales.

2. Los techos y tumbados deberán reunir las condiciones suficientes para resguardar a los trabajadores de las inclemencias del tiempo.

3. Las paredes serán lisas, pintadas en tonos claros y susceptibles de ser lavadas y desinfectadas.

4. (Reformado por el Art. 17 del Decreto 4217) Tanto los tumbados como las paredes, tendrán su enlucido firmemente adherido a fin de evitar los desprendimientos de materiales.

4.3.2 Ambiente polvoriento en la bodega de cemento

Este es un problema que no se puede evitar, por lo que es recomendable tratar de mantener el área limpia y en orden, al igual que se debería utilizar mascarillas ligeras que protejan las vías respiratorias.



Foto 17 Ambiente polvoriento

Sugerencia.- utilizar protección respiratoria ligera.

- Mascarillas auto filtrantes.

Gráfico # 21 Mascarilla



Fuente: Internet

- Limpieza de lugares de trabajo

Cada empleado debería ser responsable de mantener limpio y en condiciones su puesto de trabajo; para ello cada trabajador deberá proceder a la limpieza inmediata de cualquier suciedad que haya en su puesto de trabajo. Cuando detecte cualquier situación insegura del

suelo (agujeros en suelos, derrames, etc.) y no pueda por sus propios medios subsanar la anomalía deberá avisar al departamento correspondiente para que proceda a su limpieza o reparación.

Los trabajadores estarán formados para utilizar los contenedores de recogida de residuos debidamente clasificados.

Art. 129. ALMACENAMIENTO DE MATERIALES.

1. Los materiales serán almacenados de forma que no se interfiera con el funcionamiento adecuado de las máquinas u otros equipos, el paso libre en los pasillos y lugares de tránsito y el funcionamiento eficiente de los equipos contra incendios y la accesibilidad a los mismos.
2. El apilado y desapilado debe hacerse en las debidas condiciones de seguridad, prestándose especial atención a la estabilidad de la ruma y a la resistencia del terreno sobre el que se encuentra.
3. Cuando las rumas tengan alturas superiores a 1,50 metros se proporcionará medios de acceso seguros, siendo aconsejable el empleo de cintas transportadoras y medios mecánicos, siempre que se rebasen los 2.50 metros de altura.
4. En el apilado de sacos y sobre todo cuando no existan paredes que puedan sujetar las rumas, es recomendable:
 - a) Orientar el cierre de los sacos hacia el interior de la ruma colocando la fila inmediatamente superior cruzada.
 - b) Formar la ruma en pirámide, dejando deponer, cada cuatro o cinco filas, el saco correspondiente a los extremos.
5. Cuando en el apilado y desapilado se utilicen montacargas de cuchilla el almacenamiento deberá efectuarse sobre plataformas ranuradas que permitan la introducción y levantamiento seguro de la carga.
6. Los maderos, los tubos, troncos y, en general los objetos de forma cilíndrica o escuadra y Alargada, se apilarán en filas horizontales, evitando salientes en los pasillos, y nunca en vertical u oblicuo. Se calzará siempre adecuadamente la fila inferior con las cuñas proporcionadas al tamaño de la ruma.

7. Cuando se almacenen barriles, tambores vacíos, tubos de gran tamaño, rollos, etc., descansando sobre sus costados, las rumas serán simétricas y cada una de las unidades de la fila inferior estará calzada.²⁶

4.3.3 Almacenamiento de vigas de hierro.

En esta bodega debido al espacio tan reducido y el gran apilamiento de vigas de varias medidas ha generado una gran dificultad para los trabajadores en el momento de acomodar y de despachar el material desde y hasta los vehículos, a esto se le suma el desorden que a veces allí se produce, por lo que es necesario mantener el orden lo más que se pueda para reducir la incomodidad.



Foto 18

Golpes.

Se recomienda utilizar cascos industriales para evitar accidentes de golpes por movimiento de objetos, además se deberá capacitar al personal de las formas de prevenir estos tipos de

²⁶UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD: Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita
(recuperado 12/05/05) www.mintrab.gov.ec

accidentes haciéndoles saber de las normas de seguridad de la empresa tales como no correr en la planta, no fumar, no tocar, no pasar e indicando las maquinas que están en movimientos y peligros de golpes de las mismas.

Gráfico # 22 Casco



Fuente: Internet

4.3.4. Área de varillas.

Debido al espacio reducido, se torna incomodo y peligroso el acomodar la varilla desde los vehículos proveedores hasta el porta varillas de la bodega ya que en el momento de acomodar dicho material se corre el riesgo de lastimarse las manos, golpearse la cabeza incrustarse una varilla en el cuerpo, por lo que se sugiere utilizar cascos, guantes, calzado adecuado y sobre todo capacitar al personal de ser cuidadoso.



Foto # 18

Cortes: El guante como equipo de protección individual se debe utilizar cuando los riesgos presentes en el lugar de trabajo no se evitan con medios de protección colectiva técnicos o

bien por medidas, métodos o procedimientos de organización del trabajo. El análisis de los riesgos indicara el origen y forma de los riesgos (cortes, pinchazos, etc.). Es necesario plantearse con el mayor detalle, siempre que sea posible, la clase de trabajo a realizar, el tipo y forma de los objetos a manipular y las condiciones generales de temperatura, higiénicas, etc. en que se encuentran.

Gráfico # 23



Fuente: Internet

4.3.4.1. Manipulación y almacenamiento.

Aspectos que se deben considerar para este punto.

Art. 128. MANIPULACIÓN DE MATERIALES.

1. El transporte o manejo de materiales en lo posible deberá ser mecanizado, utilizando para el efecto elementos como carretillas, vagonetas, elevadores, transportadores de bandas, grúas, montacargas y similares.
2. Los trabajadores encargados de la manipulación de carga de materiales, deberán ser instruidos sobre la forma adecuada para efectuar las citadas operaciones con seguridad.
3. Cuando se levanten o conduzcan objetos pesados por dos o más trabajadores, la operación será dirigida por una sola persona, a fin de asegurar la unidad de acción.
4. El peso máximo de la carga que puede soportar un trabajador será el que se expresa en la tabla siguiente:

Varones hasta 16 años. 35 libras
Mujeres hasta 18 años... 20 libras
Varones de 16 a 18 años.50 libras
Mujeres de 18 a 21 años. 25 libras
Mujeres de 21 años o más. 50 libras
Varones de más de 18 años..... Hasta 175libras.

No se deberá exigir ni permitir a un trabajador el transporte manual de carga cuyo peso puede comprometer su salud o seguridad.

5. Los operarios destinados a trabajos de manipulación irán provistos de las prendas de protección personal apropiadas a los riesgos que estén expuestos.²⁷

4.3.5. Rumas de bloques, ladrillos, tejas.

En ocasiones las rumas de bloques o ladrillos no están firmes, esto se debe a que no son acomodados debidamente, por lo que se sugiere capacitar, al personal para que considere algunos aspectos como trabar en las esquinas, acomodar en forma de pirámide, no realizar las filas muy altas, etc. en el momento de acomodar dicho material, ya que así se estaría previniendo accidentes a futuro.



Foto # 19

²⁷UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD: Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita
(recuperado 12/05/05) www.mintrab.gov.ec

4.3.6. Vía de alto tráfico.

La vía al Valle se ha tornado de alto tráfico durante el día y mucho más en las horas pico, esto genera un gran peligro pero es inevitable, por lo que se considera que se debe instruir al personal que sea muy cauteloso en el momento de cruzar la calle, y si es necesario al cliente, ya que este debe estacionar su vehículo lo más cercano posible a las bodegas donde va a ser despachado su material, y de esta manera estaríamos evitando accidentes.



Foto # 20

4.3.7. Ruido excesivo por el tráfico.

Debido al gran tráfico vehicular durante todo el día se genera un ruido excesivo por parte de los vehículos, esto provoca malestar en el personal al final de la jornada generando estados de mal humor, estrés, dolor de cabeza.

Gráfico # 24



Fuente: Internet

El Ruido

Se considera que el ruido es un sonido no deseado que puede afectar en forma negativa la salud y bienestar de individuos o poblaciones.

El ruido es una de las principales causas que potencialmente producen deterioro auditivo en la mayoría de las comunidades. Nuestros trabajos, hábitos y recreación, y nuestros barrios y casas están llenos con los niveles potencialmente dañosos de ruido. Si a esta situación global adjuntamos la exposición laboral a riesgos por ruido, definitivamente tenemos que considerar que estamos ante la presencia de un problema de salud significativo.

Es importante considerar que las personas en muchos casos están expuestas social y ocupacionalmente a ruido, y el efecto de ambos factores, puede generar la pérdida de la capacidad auditiva. Como regla general, siempre que nosotros necesitemos levantar nuestra voz para ser oída, el ruido del fondo puede ser demasiado fuerte y debe evitarse

Alteraciones Síquicas Producidas por el Ruido.

Entre las alteraciones más comunes producidas por el ruido encontramos: irritabilidad, susceptibilidad exagerada, agresividad, alteraciones del carácter y de la personalidad y trastornos mentales.

Stress. Actualmente se considera al ruido como uno de los factores estresantes más importantes. Respecto a esto, se ha observado que no sólo los ruidos elevados producen trastornos en la persona sino que incluso, sonidos débiles pero repetidos (como una gotera nocturna, por ejemplo), pueden acarrear perturbaciones neurofisiológicas aun más importantes que las producidas por los sonidos intensos. El ruido de débil intensidad, pero cuya fuente, repetición o significación, introduce una dimensión subjetiva, puede entrañar molestias psicológicas y dolencias somáticas graves que no están ligadas a los aspectos puramente físicos del oído.²⁸

²⁸Ruido (recuperado 02/04/2012) de <http://www.monografias.com/trabajos/contamacus/contamacus.shtml>

4.3.8. Espacio para parqueo.

La falta de espacio hace que los vehículos se estacionen al otro lado de la vía, obligando así al trabajador que se arriesgue al cruzar la vía; lo que se sugiere debido a la falta de espacio, es que los vehículos del almacén no se encuentren obstaculizando el área de parqueo para los clientes, ya que son estos los que ocupan gran espacio, lo que se deberá hacer es que los camiones grandes se los ubique en otro lugar y solo se los traiga en el momento que sean necesarios.



Foto # 21 y 22

4.3.9. Instalaciones eléctricas.

Algunas instalaciones eléctricas en las bodegas donde se almacenan las pinturas están en mal estado ya que los cables están colgados, por lo que se puede generar un cortocircuito, es por eso que se recomienda reinstalar adecuadamente estos cableados.

Gráfico # 25



Fuente: Internet.

4.4. Equipos contra incendios.

Extintores.- estos equipos son de vital importancia ya que de darse un incendio son estos los que sirven de gran ayuda en el momento que inicia el incendio.

Para la Ferretería El Cisne es necesario tener extintores de espuma, de CO2 o nieve carbónica y de polvo ABC, debido a la gran cantidad de productos existentes.

Gráfico # 26



Fuente: Internet.

4.4.1. Pasos para la utilización de extintores

1. Retire el seguro
2. Apunte a la base del fuego
3. Presione el gatillo
4. Esparza en forma de abanico

Toma de agua, deben estar lo más cerca y accesibles en caso de emergencia.

Gráfico # 27



Fuente: Internet.

4.4.2. Recomendaciones para los edificios en llamas.

El último en salir de la habitación no debe cerrar la puerta, solo ajustarla. El cerrar las puertas dificulta los esfuerzos de rescate y búsqueda de los bomberos

No utilice los ascensores en ninguna bajo ninguna circunstancia.

Manténgase cerca al piso para evitar el humo y los gases tóxicos. El mejor aire se encuentra cerca al piso, así que gatee si es necesario.

Si es posible, cubra su boca y su nariz con un trapo para ayudar su respiración

Si trabaja en un edificio de varios pisos, las escaleras serán su ruta primaria de escape. Una vez que este en la escalera, proceda hacia el primer piso, y nunca vaya hacia un piso más alto.

Una vez fuera del edificio, repórtese al área pre - establecida más cercana para facilitar el conteo de personal

Si está tratando de escapar de un fuego, nunca abra una puerta cerrada sin antes palparla.

Use la parte posterior de su mano para evitar quemarse la palma de la mano. Si la puerta

está caliente busque otra salida. Si no existe otra salida, selle las grietas alrededor de las puertas y ventanas con lo que tenga a mano.

Si está atrapado, busque un teléfono y llame al departamento de bomberos dándoles su dirección exacta

Si respirar le resulta difícil, trate de ventilar la habitación, pero no espere una emergencia para descubrir que no puede abrir las ventanas.

4.4.3. Cuando no combatir un fuego.

Recomendaciones para evitar incendios.

- Si el fuego se está esparciendo más allá del lugar donde empezó.
- Si usted no puede combatirlo de espalda a una salida de emergencia.
- Si no tiene el equipo adecuado para combatir fuegos.

En cualquiera de estas situaciones, *no combata el fuego usted mismo, pida ayuda inmediatamente.*²⁹

Art. 153. ADIESTRAMIENTO Y EQUIPO.

1. Todos los trabajadores deberán conocer las medidas de actuación en caso de incendio, para lo cual:

- a) Serán instruidos de modo conveniente.
- b) Dispondrán de los medios y elementos de protección necesarios.

2. El material destinado al control de incendios no podrá ser utilizado para otros fines y su emplazamiento, libre de obstáculos, será conocido por las personas que deban emplearlo, debiendo existir una señalización adecuada de todos los elementos de control, con indicación clara de normas y operaciones a realizar.

3. Las bocas de incendios dispuestas en cualquier local con riesgo de incendio, serán compatibles en diámetro y acoplamiento con el material utilizado por las entidades de control de incendios, de la zona donde se ubique el local, disponiéndose en caso contrario de elementos adaptadores, en número suficiente, y situados de modo visible en las proximidades de la boca de incendios correspondiente.

²⁹Prevención, protección y lucha contra el fuego, Evaristo San Vicente Callejo

4. Todo el personal en caso de incendio está obligado a actuar según las instrucciones que recia y dar la alarma en petición de ayuda.³⁰

4.5. Decálogo de la seguridad industrial.

1. El orden y la vigilancia dan seguridad al trabajo. Colabora en conseguirlo.
2. Corrige o da aviso de las condiciones peligrosas e inseguras.
3. No uses máquinas o vehículos sin estar autorizado para ello.
4. Usa las herramientas apropiadas y cuida de su conservación. Al terminar el trabajo déjalas en el sitio adecuado.
5. Utiliza, en cada paso, las prendas de protección establecidas. Mantenlas en buen estado.
6. No quites sin autorización ninguna protección de seguridad o señal de peligro. Piensa siempre en los demás.
7. Todas las heridas requieren atención. Acude al servicio médico o botiquín
8. No gastes bromas en el trabajo. Si quieres que te respeten respeta a los demás
9. No improvises, sigue las instrucciones y cumple las normas. Si no las conoces, pregunta
10. Presta atención al trabajo que estás realizando. Atención a los minutos finales. La prisa es el mejor aliado del accidente.³¹

4.5.1. Orden y limpieza.

Aspectos que se deben considerar.

Art. 34. LIMPIEZA DE LOCALES.

1. Los locales de trabajo y dependencias anexas deberán mantenerse siempre en buen estado de limpieza.

³⁰UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD: Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita
(recuperado 12/05/05) www.mintrab.gov.ec

³¹ Reglas de seguridad (recuperado 12/05/05)
http://www.consultoraprevenir.com.ar/consejos/reglas_seguridad.htm

2. En los locales susceptibles de que se produzca polvo, la limpieza se efectuará preferentemente por medios húmedos o mediante aspiración en seco, cuando aquella no fuera posible o resultare peligrosa.³²

Actividades

1. Mantén limpio y ordenado tu puesto de trabajo
2. No dejes materiales alrededor de las máquinas. Colócalos en lugar seguro y donde no estorben el paso.
3. Recoge las tablas con clavos, recortes de chapas y cualquier otro objeto que pueda causar un accidente
4. Guarda ordenadamente los materiales y herramientas. No los dejes en lugares inseguros
5. No obstruyas los pasillos, escaleras, puertas o salidas de emergencia

UN SÓLO TRABAJADOR IMPRUDENTE PUEDE HACER INSEGURO TODO UN TALLER

4.5.2. Equipos de protección individual.

1. Utiliza el equipo de seguridad que la empresa pone a tu disposición
2. Si observas alguna deficiencia en él, ponlo enseguida en conocimiento de tu superior
3. Mantén tu equipo de seguridad en perfecto estado de conservación y cuando esté deteriorado pide que sea cambiado por otro
4. Lleva ajustadas las ropas de trabajo; es peligroso llevar partes desgarradas, sueltas o que cuelguen
5. En trabajos con riesgos de lesiones en la cabeza, utiliza el casco
6. Si ejecutas o presencias trabajos con proyecciones, salpicaduras, deslumbramientos, etc. utiliza gafas de seguridad
7. Si hay riesgos de lesiones para tus pies, no dejes de usar calzado de seguridad
8. Cuando trabajes en alturas colócate el cinturón de seguridad

³²UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD: Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita

9. Tus vías respiratorias y oídos también pueden ser protegidos: infórmate.

LAS PRENDAS DE PROTECCIÓN SON NECESARIAS. VALORA LO QUE TE JUEGAS NO UTILIZÁNDOLAS

4.5.3. Herramientas manuales.

1. Utiliza las herramientas manuales sólo para sus fines específicos. Inspecciónalas periódicamente
2. Las herramientas defectuosas deben ser retiradas de uso
3. No lleses herramientas en los bolsillos salvo que estén adaptados para ello
4. Cuando no la utilices deja las herramientas en lugares que no puedan producir accidentes

CADA HERRAMIENTA DEBE SER UTILIZADA EN FORMA ADECUADA

4.5.4. Escaleras de mano.

1. Antes de utilizar una escalera comprueba que se encuentre en perfecto estado.
2. No utilices nunca escaleras empalmadas una con otra, salvo que estén preparadas para ello.
3. Atención si tienes que situar una escalera en las proximidades de instalaciones con tensión. Provéelo antes y toma precauciones.
4. La escalera debe estar siempre bien asentada. Cerciórate de que no se pueda deslizar.
5. Al subir o bajar, da siempre la cara a la escalera.

LAS ESCALERAS SON CAUSA DE NUMEROSOS ACCIDENTES: SÉ PRECAVIDO

4.5.5. Electricidad.

1. Toda instalación debe considerarse bajo tensión mientras no se compruebe lo contrario con los aparatos adecuados.
2. No realices nunca reparaciones en instalaciones o equipos con tensión. Asegúrate y pregunta
3. Si trabajas con máquinas o herramientas alimentadas por tensión eléctrica, aíslate. Utiliza prendas y equipos de seguridad.

4. Si observas alguna anomalía en la instalación eléctrica, comunícala. No trates de arreglar lo que no sabes.
5. Si los cables están gastados o pelados, o los enchufes rotos se corre un grave peligro, por lo que deben ser reparados de forma inmediata.
6. Al menor chispazo desconecta el aparato o máquina
7. Presta atención a los calentamientos anormales en motores, cables, armarios...notifícalo.
8. Si notas cosquilleo al utilizar un aparato, no esperes más: desconéctalo. Notifícalo
9. Presta especial atención a la electricidad si trabajas.

TODO TRABAJO DE ELECTRICIDAD REQUIERE LA MÁXIMA ATENCIÓN

4.5.6. Riesgos químicos.

1. Si trabajas con líquidos químicos, piensa que tus ojos serían los más perjudicados ante cualquier salpicadura
2. También otras partes del cuerpo pueden ser afectadas. Utiliza el equipo adecuado.
3. Si mezclas ácido con agua, hazlo así: ácido sobre agua, nunca al revés; podría provocar una proyección sumamente peligrosa
4. No remuevas ácidos con objetos metálicos; puede provocar proyecciones
5. Si te salpica ácido a los ojos, lávate inmediatamente con abundante agua fría y acude siempre al servicio médico
6. Si manipulas productos corrosivos toma precauciones para evitar su derrame; si este se produce actúa con rapidez según las normas de seguridad
7. Si trabajas con productos químicos extrema tu limpieza personal, particularmente antes de las comidas y al abandonar el trabajo
8. Los riesgos para tu organismo pueden llegar por distintas vías: respiratoria, oral, por contacto.etc.

Todas ellas requieren atención

EL DESCUIDO EN EL USO DE PRODUCTOS QUÍMICOS CONLLEVA GRAVES RIESGOS, INFÓRMATE.

4.5.7. El riesgo de incendios.

1. Conoce las causas que pueden provocar un incendio en tu área de trabajo y las medidas preventivas necesarias.
2. Recuerda que el buen orden y limpieza son los principios más importantes de prevención de incendios.
3. No fumes en lugares prohibidos, ni tires las colillas o cigarros sin apagar.
4. Controla las chispas de cualquier origen ya que pueden ser causa de muchos incendios.
5. Ante un caso de incendio conoce tu posible acción y cometido.
6. Los extintores son fáciles de utilizar, pero sólo se conocen; entérate de cómo funcionan.
7. Si manejas productos inflamables, presta mucha atención y respeta las normas de seguridad.

LA FORMA MÁS EFICAZ DE LUCHAR CONTRA EL FUEGO ES EVITANDO QUE SE PRODUZCA

4.5.8. Emergencias.

1. Preocúpate por conocer el plan de emergencia. Conoce las instrucciones de la empresa al respecto.
2. Sigue las instrucciones que se te indiquen, y en particular, de quien tenga la responsabilidad en esos momentos.
3. No corras ni empujes a los demás; si estás en un lugar cerrado busca la salida más cercana sin atropellamientos.
4. Usa las salidas de emergencia, nunca los ascensores o montacargas.
5. Presta atención a la señalización. te ayudará a localizar las salidas de emergencia.
6. Tu ayuda es inestimable para todos. Colabora.

LA SERENIDAD Y CALMA SON IMPRESCINDIBLES EN CASOS DE EMERGENCIA

4.5.9. Accidentes.

1. Mantén la calma pero actúa con rapidez. Tu tranquilidad dará confianza al lesionado y a los demás.
2. Piensa antes de actuar. Asegúrate de que no hay más peligros.
3. Asegúrate quien necesita más tu ayuda y atiende al herido o heridos con cuidado y precaución.
4. No hagas más de lo indispensable; recuerda que tu misión no es reemplazar al médico.
5. No des jamás de beber a una persona sin conocimiento; puedes ahogarla con el líquido.
6. Avisa inmediatamente por los medios que puedas al médico o servicio de socorro.

UNA ADECUADA ACTUACIÓN PERSONAL PUEDE SALVAR UNA VIDA O REDUCIR LAS CONSECUENCIAS DE UN ACCIDENTE.

4.6. Mapas de Riesgos.

Definición: Como definición entonces de los Mapas de Riesgos se podría decir que consisten en una representación gráfica a través de símbolos de uso general o adoptados, indicando el nivel de exposición ya sea bajo, mediano o alto, de acuerdo a la información recopilada en archivos y los resultados de las mediciones de los factores de riesgos presentes, con el cual se facilita el control y seguimiento de los mismos, mediante la implantación de programas de prevención.³³

³³Mapa de riesgo (recuperado 05/05/2012)
<http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?idarticulo=1129>

Gráfico #28. Simbología utilizada en la construcción de mapas de riesgos



Fuente: Internet.

Gráfico # 29. Advertencia de accidentes.



Fuente: Internet.

A continuación se presenta el mapa de riesgos en la “Ferretería el Cisne”.

Gráfico #30 RIESGOS EN EL ALMACEN

Elaborado por: Autor

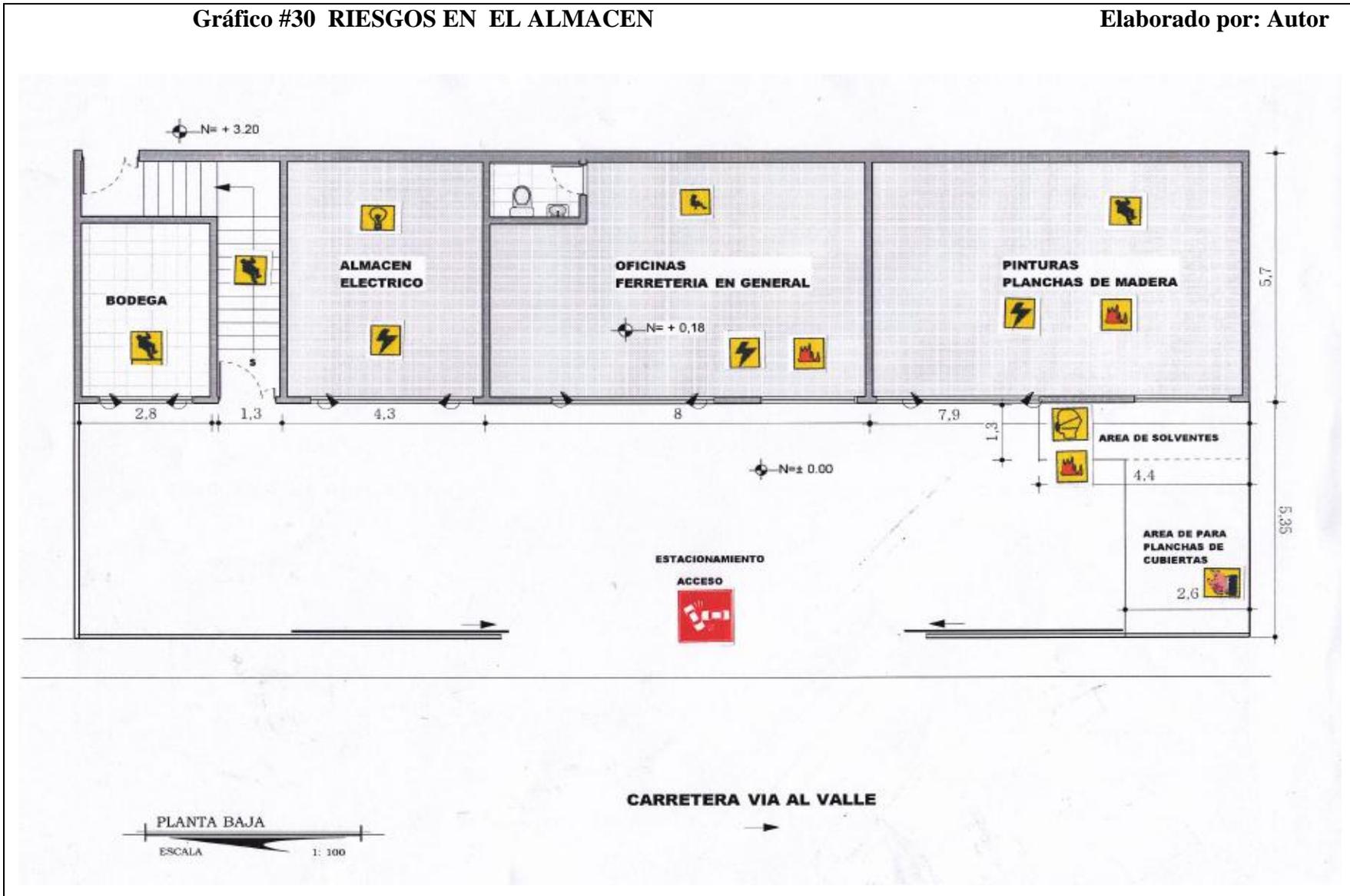
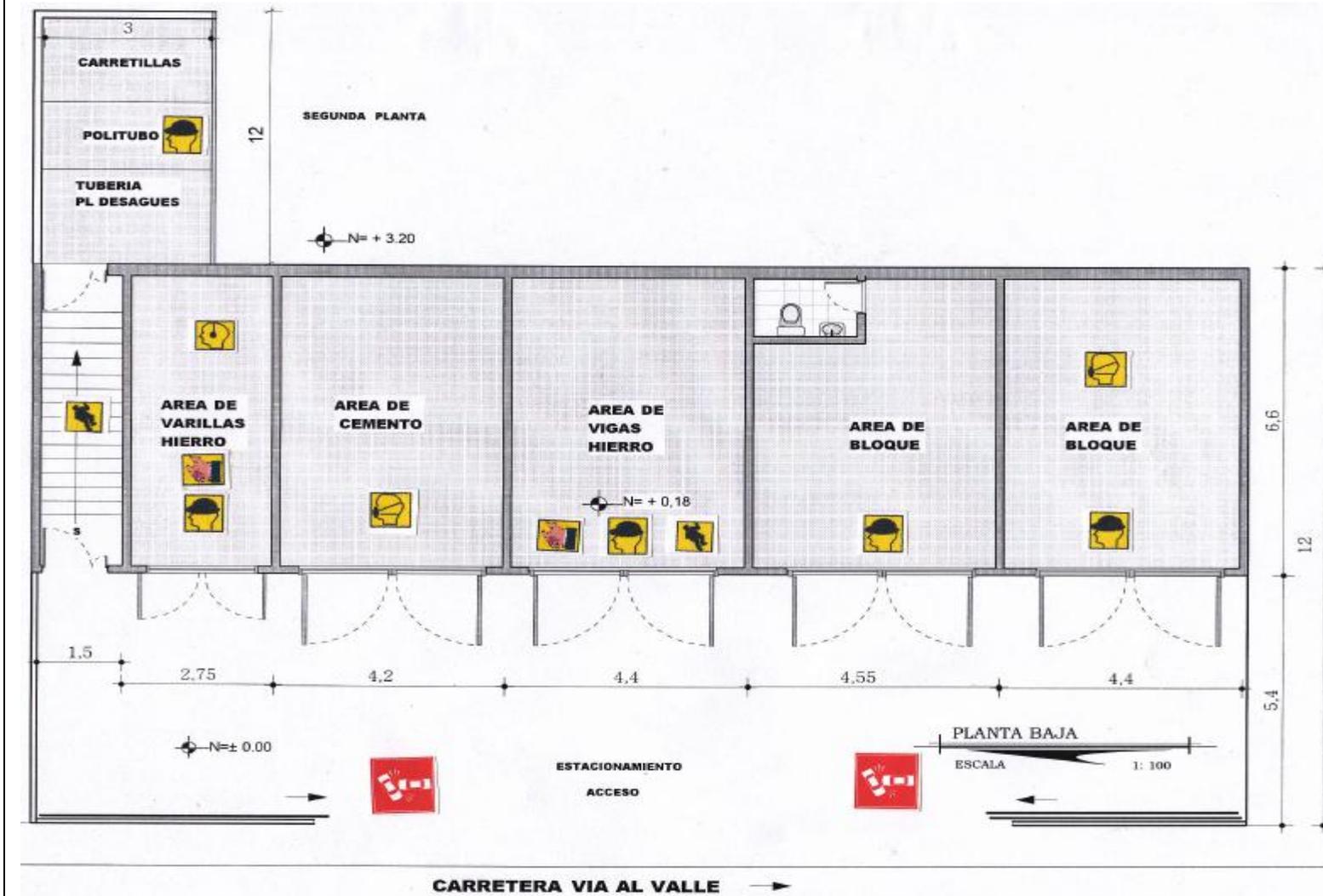


Gráfico # 31 RIESGO EN LAS BODEGAS

Elaborado por: Autor



Mediante la entrevista personal realizada a los trabajadores de la ferretería el Cisne, ellos nos han dado sus criterios y según los mismos hemos elaborado el siguiente mapa de riesgos en el cual se muestra los lugares en donde se corre riesgos laborales.

Como se puede apreciar el mapa, observamos que en el área del almacén se dan problemas de caídas, eléctricos, incendios, estos son los más relevantes además que en el ingreso existe riesgo de accidentes por vehículos que ingresan.

Mientras que en el área de bodegas se dan problemas de golpes, caídas, superficies cortantes, polvos y debido a la gran cantidad de vehículos que entran y salen para abastecerse de material se corre muchos riesgos de accidentes, ya sean choques o atropellos.

4.7. Matriz de identificación de riesgos.

Se presenta a continuación una matriz de riesgos elaborada en la “Ferretería el Cisne.”

Tabla # 11
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIEGOS

PUESTO DE TRABAJO Y ACTIVIDAD	No. EXPUESTOS	FACTOR DE RIESGO	CAUSA	EFECTO	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
Bodega de Material Eléctrico	2	Físico No mecánico (eléctrico)	Iluminación Tomacorrientes e instalaciones en mal estado	Dificultad para ver Posible cortocircuito	Mantenimiento de iluminarias. Dar mantenimiento a las instalaciones eléctricas
Oficinas y productos de ferretería en general	3	Ergonómico No mecánico (eléctrico) Químico	Fatiga Saturación de tomacorrientes Presencia de solventes	Dolor lumbar Cortocircuito Quemaduras	Uso de sillones ergonómicos y vigilancia de la salud. Regletas supresoras adecuadas Ventilar el lugar y tener equipos contra incendios
Área de pinturas y planchas de madera	3	Físico No mecánico (eléctrico) Químicos	Mala posición de escaleras Instalaciones eléctricas Presencia de solventes	Caídas de un segundo nivel Cortocircuito incendio	Anclar la escalera Reinstalaciones eléctricas Ventilar el área y tener a mano el equipo contra incendio

Área de planchas de cubiertas	1	Físico	Planchas con filos cortantes	Laceración de las manos	Utilización de guantes y manipulación de cargas entre dos personas
Área de varillas	3	Físico	Ruido Objetos corto punzantes Golpes	Sordera laceraciones Aplastamiento	Vigilancia de la salud. Uso de tapones, casco y guantes
Área de cemento	3	Químico Físico	Ambiente polvoriento Aplastamiento Ergonómico	Problemas respiratorios Golpes Lumbalgias	Uso de mascarillas Prevención en el apilado de rumas Levantamiento de cargas entre dos personas
Área de vigas de hierro	3	Físico Físico	Piso deslizante Levantamiento de carga Objetos corto punzantes	Caída al mismo nivel Lumbalgias Laceraciones	Precaución del trabajador Capacitación en levantamiento seguro de cargas Uso de guantes
Área de bloques y ladrillos	2	Físicos Químicos	Golpes Polvo	Aplastamientos Problemas respiratorios	Prevención en el apilado de rumas Uso de mascarillas
Área de parqueo	2	No mecánico Físico	Piso resbaloso Ruido, atropello	Caídas al mismo nivel Sordera, golpes	Mantener el suelo limpio sin presencia de objetos (piedras, grava, objetos). Cuidado de la salud, personal atento y precavido.

Elaborado por: Autor

4.8 Matriz de estimación de riesgos

Se ha considerado de acuerdo al grado de peligrosidad estos tres niveles según los problemas que se pueden dar en la “Ferretería el Cisne”

SIMBOLOGIA

IMPORTANTE  MODERADO  TOLERABLE 

De acuerdo con la estimación del riesgo y el siguiente cuadro de recomendaciones, se sugiere acciones de control y prevención en la fuente, en el medio o en las personas para cada riesgo.

Cuadro # 10 Recomendaciones

<p>TOLERABLE </p> <p>No se necesita mejorar las medidas de control pero deben considerarse soluciones o mejoras de bajo costo y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es tolerable.</p>
<p>MODERADO </p> <p>Se deben hacer esfuerzos por reducir el riesgo y en consecuencia debe diseñarse un proyecto de mitigación o control. Como está asociado a lesiones graves debe revisarse la probabilidad y se debe dar prioridad.</p>
<p>IMPORTANTE </p> <p>Este es un riesgo en el que se deben establecer estándares de seguridad o listas de verificación para asegurarse que el riesgo está bajo control antes de iniciar cualquier tarea. Si la tarea o la labor ya se ha iniciado el control o reducción del riesgo debe hacerse cuanto antes</p>

Fuente: Internet

ÁREA DE TRABAJO	Problemas ergonómicos	incendios	Choque vehicular	iluminación	ruido	Ambiente polvoriento	Resbalones	Cortes	golpes
Área administrativa	●	●		●	●	●	●		
Área de planchas ETERNIT	●						●	●	●
Área de ventas	●	●		●	●		●		
Área de pinturas y planchas de madera	●	●		●		●	●	●	●
Área de accesorios eléctricos	●	●		●				●	
Áreas de parqueo			●		●	●	●		●
Zona de varillas	●				●	●	●	●	●
Zona de cemento	●					●	●		●
Zona de cadenas	●					●	●	●	●
Zona de bloques y ladrillos	●					●	●	●	●
Zona de tablas	●	●				●	●		●
Zona de tuberías		●					●	●	●

Tabla # 12 Matriz de estimación de riesgos
Elaborado por: Autor

4.8.1. Recomendaciones

- De acuerdo a la tabla realizada podemos observar que el problema más relevante es los golpes por lo que se recomienda la utilización de cascos y sobre todo advertir al personal de realizar sus actividades en lo posible evitando correr riesgos.
- Luego de esto sigue los cortes y resbalones, por lo cual se recomienda utilizar guantes para evitar cortaduras y calzado que sea antideslizante como botines lo cual debería ser suministrado por parte del almacén.
- Siguiendo con el análisis nos podemos dar cuenta que el siguiente factor es el problema ergonómicos que se dan en las áreas de oficinas, ventas y en las bodegas, lo que se recomienda es adquirir sillas que sean adecuadas para las secretaría que permanecen todo el día sentadas ya que de esta manera se evitaría el cansancio de las mismas, en las bodegas se sugiere que las áreas de trabajo permanezcan ordenadas para de esta forma poder tener mejor accesibilidad a la mercaderías.
- Los posibles incendios que se pueden dar en cualquier momento son un grave factor de riesgo por lo que se recomienda tener extintores de CO₂ en el almacén y en lugares estratégicos para de esta forma evitar incendios, pero también se debe considerar la creación de un plan de seguridad contra incendios en el cual se posea un plan de contingencia en caso de un incendio en el almacén.

CAPITULO V

5. CALIDAD DE SERVICIO

5.1. Problemas existentes.

En la actualidad se considera que hay reclamos por parte de los clientes debido a retrasos en la entrega, falla del material, entrega incompleta mala atención, es por eso que vamos a analizar la calidad de servicio al cliente para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la “Ferretería El Cisne.”

5.1.1. La calidad de atención al cliente.

Es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

5.1.2. El marketing.

Es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o

servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Para tener un cliente satisfecho hay que considerar aspectos materiales y personales como:

Producto: Tome en cuenta la calidad de las mercancías, ya que algunos clientes prefieren pagar un poco más a cambio de productos con mayor calidad. Para evaluar lo anterior, pregúntese: ¿Cuál es el servicio más adecuado que prefieren mis clientes potenciales y qué lugar ocupo ante mis competidores?

Ambiente: Un examen objetivo debe tratar de definir y comprender el impacto del entorno en la decisión del cliente. Para ello, tome en cuenta aspectos como:

- Calidad del mobiliario.
- Combinación de colores.
- Confort.
- Iluminación.
- Limpieza y orden.
- Material de promoción.
- Tiempo de espera para recibir atención o pagar.

También considere aspectos del entorno que inciden en el personal, como instalaciones, procedimientos y organización del trabajo.

Conocimientos: La falta de técnica o conocimientos provoca rechazo inmediato por parte del cliente y si no siente confianza en la persona que lo atiende, perderá confianza en la organización.

Sistemas de entrega: Considere que el empaque, embalaje, almacenaje, distribución, transporte, información, sistemas de pedidos y facturación deben estar pensados para satisfacer al cliente.

Actitudes: El personal, aunque esté perfectamente preparado en conocimientos, puede carecer del deseo de prestar un buen servicio al cliente. El mal servicio provocará un alejamiento o pérdida de los consumidores.

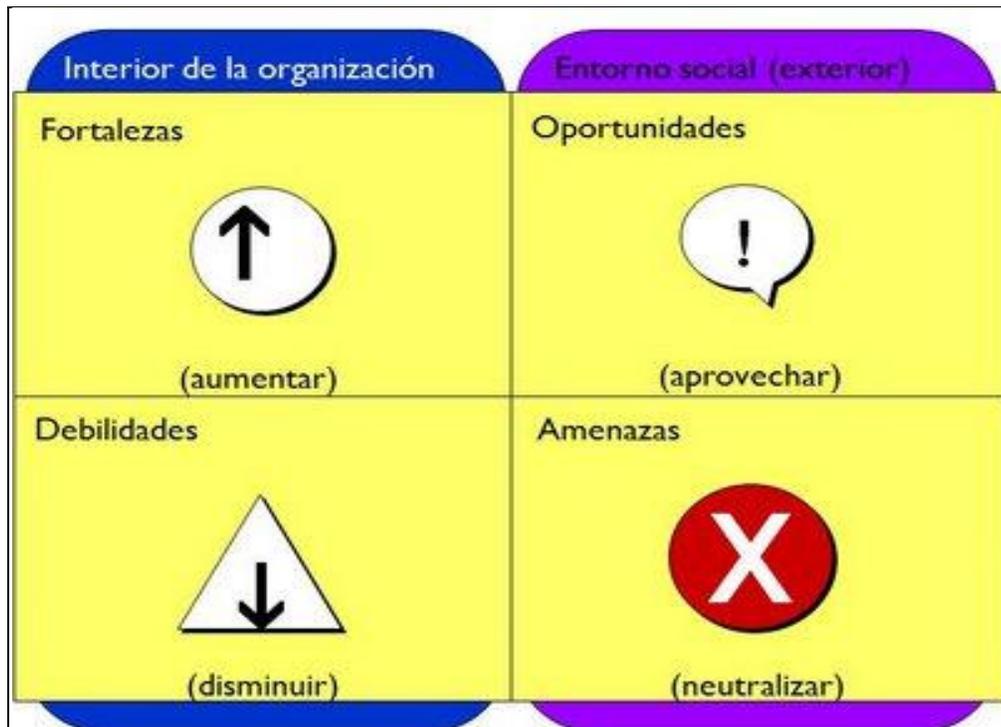
Sistemas de personal: Sistemas como el reclutamiento, selección, capacitación, etcétera, deben estar planeados para coadyuvar a la prestación de un buen servicio. Este punto es esencial para cualquier negocio, aun cuando éste sea pequeño.³⁴

5.2. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El propósito de la Matriz FODA es crear alternativas de estrategia posibles, no seleccionar ni determinar cuáles son las mejores.

No todas las estrategias que se seleccionen en la matriz FODA se elegirán para su implantación.

Gráfico # 32



Fuente: Libro de administración de empresas Philip Kotler

³⁴FODA (recuperado 06/05/2012) de <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

5.2.1. Análisis FODA en la “Ferretería el Cisne”.

FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas.”³⁵

Fortalezas (interior de la organización) AUMENTAR

1. Posicionamiento en el mercado por 12 años en el mercado
2. Contar con una estructura organizacional
3. Motivación por servir al cliente
4. Productos garantizados
5. Personal con experiencia en Ferretería
6. Local propio

Oportunidades (entorno social exterior) AUMENTAR

1. Ubicación de la empresa en un lugar comercial.
2. Proveedores que ofrecen productos de calidad a precios bajos.
3. Crecimiento de la construcción por la expansión de la población hacia el sector.
4. Tener la distribución de la mayoría de productos.
5. Gran oferta de proveedores.
6. Buena imagen de la Empresa ante la Competencia

³⁵ Philip kotler administración de empresa pág. 65

Debilidades (interior de la organización) DISMINUIR

1. Errores involuntarios al realizar la venta.
2. No existe un sistema de control de inventarios, procesos contables, y ventas.
3. Resistencia al cambio

Amenazas (entorno social exterior) NEUTRALIZAR

4. Creación de nuevas carreteras por el sector.
1. Cambios bruscos en la economía del país (aumento de impuestos).
2. Mejores sistemas de servicios y créditos de en otras ferreterías.
3. Aparición de nuevos competidores.

5.2.1.1. Conclusión.

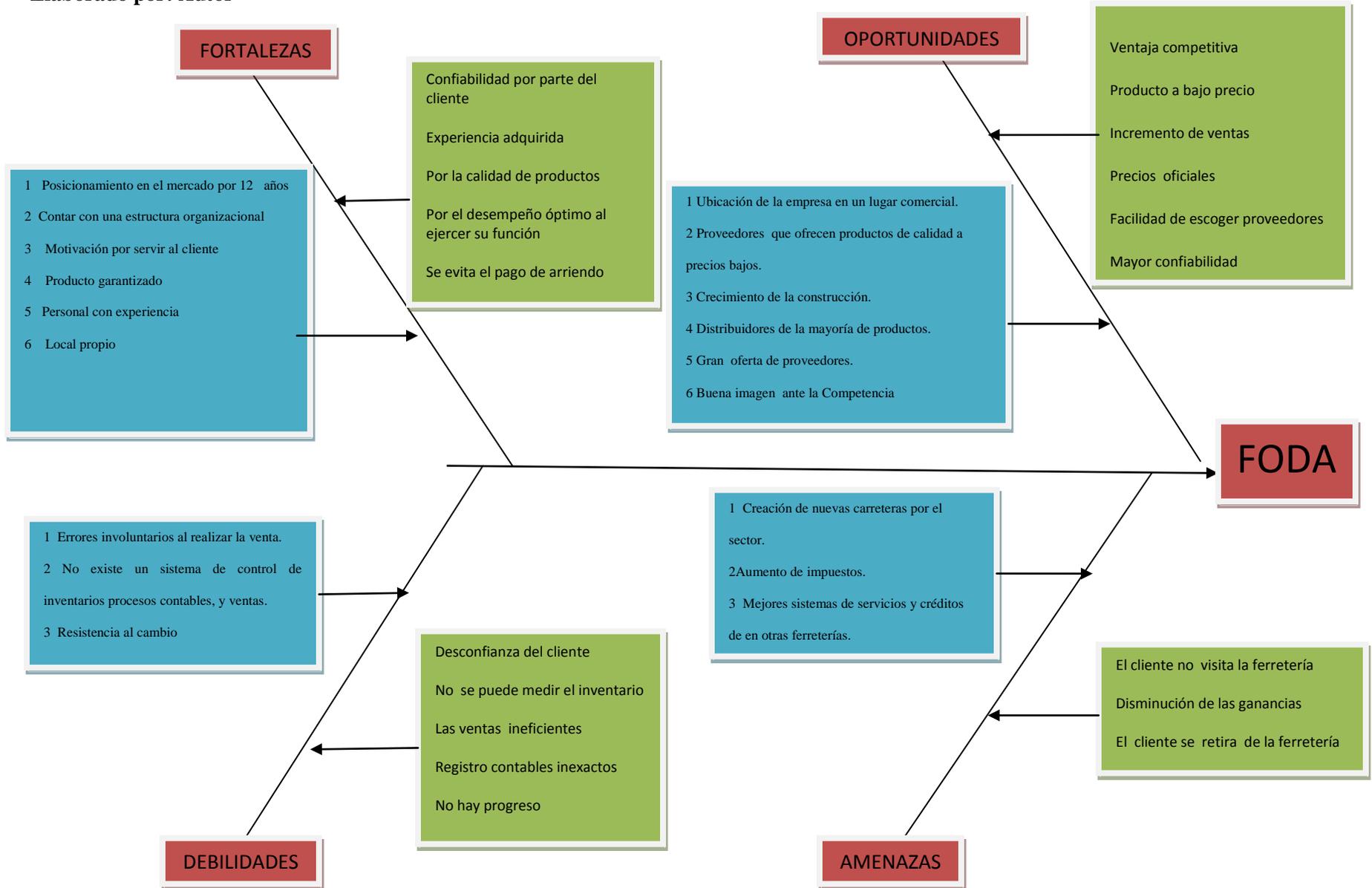
Es importante realizar el FODA para saber las causas y efectos ante las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Ferretería el Cisne, ya que según esto podemos realizar cambios y mejoras para dar un mejor servicio al cliente.

5.2.1.2. Diagrama Causa Efecto de la matriz FODA

En la siguiente página se presenta un diagrama causa efecto a cerca de la matriz FODA.

Diagrama # 11 DIAGRAMA CAUSA EFECTO DEL FODA

Elaborado por: Autor



5.3. Competidores Directos.

La actividad ferretera se ha convertido en un negocio tan rentable y atractivo “FERRETERÍA EL CISNE” está directamente afectado por varios negocios que se dedican a esta actividad comercial. Entre los principales competidores se encuentran:

- Ferretería Álvarez: es una ferretería ubicada vía al Valle, parroquia Chilcapamba; se dedica a la venta de materiales de construcción y ferretería en general.
- S&S: es una ferretería ubicada en el sector de Gapal, se dedica a la venta de materiales de construcción y materiales en general.
- MADECO, ubicada a dos Km del almacén se dedica a la venta de materiales de construcción y cerámica.
- Ferretería Novillo, FERRETON, Marcelo Barros, son competidores pequeños ubicados en la Parroquia El Valle se dedican a la venta de Cemento y productos de ferretería en General.

Estas ferreterías mencionadas anteriormente se las considera medianos negocios pero que afectan las ventas a la Ferretería El Cisne.

Además podemos describir a otras competidores que por otros motivos en cuanto a variedad de producto, precios, etc. Nuestros clientes deciden acudir a esos locales los mismos que se describen a continuación.

- CORALCENTRO: Negocio de red comercial Gerardo Ortiz. Se encuentra ubicado en la Av. Las Américas y Nicolás Rocha. Es un Centro Comercial que cada día ha incrementando su línea de productos chinos, cuya característica principal son los precios bajos y accesibles a todo tipo de necesidades y status social. Coralcentro no es competencia en la venta de cemento, varillas, etc. Pero si son competencia en la venta de pinturas, martillos, tornillos, es decir, ferretería en general.
- EL HIERRO, CONTINENTAL, ÁVILA OCHOA y CEMCO, los mismos que son competidores que están muy bien posicionados, ya que constantemente estamos enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

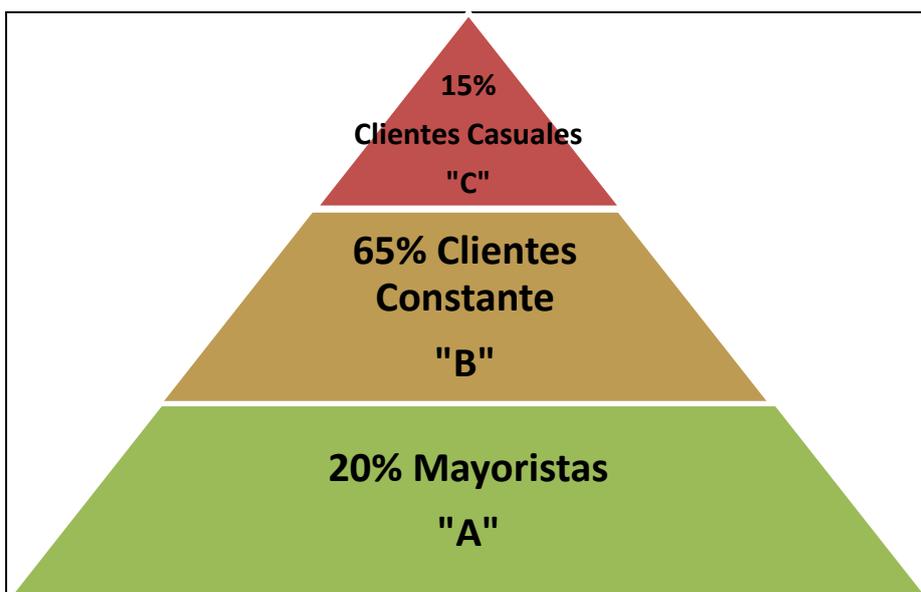
5.4. Nuestros clientes.

“El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.”³⁶

Son todos aquellos clientes que acuden a nuestro local para adquirir los productos ofertados y realizar su compra. Nuestra empresa cuenta con 500 clientes aproximadamente.

Mediante la pirámide de Pareto podemos realizar una análisis y comprobar quienes son nuestros clientes estrellas.

Gráfico #33 PIRÁMIDE DE PARETO.



Fuente: Management EKOS Pág. 36

Para “Ferretería El Cisne” los clientes son muy importantes, no existe un tipo de cliente selecto, puesto que todos realizan distintas actividades, entre los más frecuentes están: arquitectos, ingenieros civiles, albañiles, carpinteros, etc.

³⁶ Peter Ducker pág. 235

La empresa ha visto necesario separar los clientes en tres categorías como son: A, B y C. pero sin restarle importancia a ninguno de ellos.

Clientes A.- Son todos aquellos clientes mayoristas, es decir, ferreterías, arquitectos, ingenieros, juntas parroquiales, bloqueras, etc. Tienen acceso a crédito independientemente del valor de la compra. Los mismos que están representados en un 20%. Montos de 2000 en adelante mensuales.

Clientes B.- Los clientes de categoría B son aquellos consumidores constantes y tienen acceso a crédito según el monto de la compra. El mismo que está conformado por un 65%. Monto de 500 a 1000 mensuales.

Clientes C.- Las personas que casualmente compran en la ferretería y el monto de sus compras no son muy altas. El mismo que está conformado por un 15%. Los que tiene un monto de 500 mensualmente.

Los clientes son muy importantes para la empresa y son tratados de la mejor manera, debido a que por entrevista directa a los clientes se manifestaron que prefieren buen servicio al momento de ser atendidos así los precios de los productos sean altos. Un mal servicio es sinónimo de alejamiento de los clientes y por ende quiebra de la empresa.

5.5. Nuestros proveedores.

Persona o empresa que provee o abastece de productos a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

“Ferretería El Cisne” cuenta con varios proveedores a nivel nacional, de los cuales la empresa selecciona el de mejor costo, calidad y dentro de esto está inmerso la facilidad y tiempo de pago, descuentos, garantía de proveernos materiales en época de escasez.

LOS PROVEEDORES MÁS FRECUENTES SON:

- INECOSA Cía. Ltda.: Empresa distribuidora de materiales eléctricos. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca.
- INDUSTRIAS GUAPÁN: Empresa que se dedica a la producción del cemento, cuyos principales dueños son el IESS y el Estado, está ubicada en la ciudad de Azogues.
- IDEAL S.A.: Empresa cuya matriz está ubicada en la ciudad de Quito, sus bodegas en Cuenca se encuentran ubicadas en el sector de Quinta Chica, la misma nos provee

de clavos, vigas (V2, V5, V6, V7, V8, V9), varillas, tubos galvanizados, mallas Armex.

- ADELCA: empresa situada en la panamericana norte la misma nos provee de clavos, vigas (V2, V5, V6, V7, V8, V9), varillas, mallas Armex, alambre de púas, clavos.
- CONSTRUPGYPSOM Cía. Ltda.: Es una distribuidora de tubería plastigama y accesorios plastigama. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca.
- Comercial “PINAURE”: Es una distribuidora de pinturas unidas, lacas, fondos, selladores. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca. Av. Hurtada de Mendoza.
- Almacenes “PAUTA SALAMEA”: Es una distribuidora de grifería fv y sanitarios. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca.
- “EL PINTOR S.A.”: Distribuidora de pinturas cóndor. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca. Av. Ordóñez Lazo.
- “Distablasa”: Distribuidora de planchas de plywood y trupan. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, Av. España.
- Comercial Armijos.- Es una distribuidora de ferretería en general. Se encuentra ubicado en la ciudad de Machala.

Gráfico # 34 Proveedores



Fuente: Almacén

5.6. Implementación de servicio al cliente.

Concepto: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.³⁷

Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.³⁸

Los diez mandamientos de la atención al cliente

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, mucha veces esta sentencia no se cumple.

1.- El cliente por encima de todo

Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposibles cuando se quiere

A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.

3. - Cumple todo lo que prometas

Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.

Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tú marcas la diferencia

Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo

Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de

³⁷ Servicio al cliente (recuperado 02/06/2012) de <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

³⁸ Servicio al cliente (recuperado 05/06/2012) de <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un numero diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

La única verdad es que son los clientes son quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar

Si se logro alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.³⁹

5.7. Análisis del comportamiento de los clientes de la “Ferretería El Cisne”.

En la actualidad el cliente es el que día a día toma decisiones de compra, esto se da porque tienen más opciones a elegir. En donde adquiere productos o servicios que satisfagan por completo sus necesidades, por lo tanto el estudio del cliente y el conocimiento de sus necesidades son fundamentales y serán la base primordial para establecer con eficacia una buena estructura organizacional.

En vista de la necesidad de conocer el comportamiento del cliente se opto por realizar una encuesta, donde nos permita conocer cuáles son sus opiniones de la ferretería. Ya que desde el punto de vista del marketing al cliente se le considera como el “Rey” por lo que cada vez son más exigentes.

5.7.1. Diseño de la muestra.

Para conocer el total de las personas encuestadas procedemos a desarrollar una muestra representativa de nuestro mercado, para ello se utiliza una muestra que es un pequeño

³⁹Los diez mandamientos de la atención al cliente (recuperado 29/07/2012) de

<http://powerpeople1.wordpress.com/2010/05/20/los-10-mandamientos-de-la-atencion-al-cliente/>

grupo de individuos que tienen características de nuestro mercado y son representativos del mismo.

Para ello procedemos a tomar una muestra por conveniencia es decir una muestra cuidadosamente seleccionada y que representa el perfil básico del universo.

5.7.2. Tamaño de la muestra.

Ferretería el Cisne cuenta con un universo de 500 clientes, es por ello que se ha tomado la cuarta parte de los mismos, lo cual está representado por un 25%.

N = tamaño de la población

N = 500 clientes

n = tamaño muestral

n = 125

Calculando la porción de encuestados sería $125/500 = 0.25 \times 100 = 25\%$ de la población

Para representar el número de elementos que hay en la población sería $N/n = 500/125 = 4$.

5.7.3. Encuesta realizada y resultados.

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como finalidad reconocer si el cliente se siente a gusto con la empresa en general.

1.- ¿Con que frecuencia visita usted la “Ferretería El Cisne”?

Diario Semanal Mensual Anual

2.- ¿Le gusta el servicio que le brindan los vendedores de la ferretería?

Si No

3.- ¿De ser NO que le disgusta?

Entrega
Atención al cliente
Calidad del producto
Otros

4.- ¿De ser afirmativo, cuáles de estas características reflejan un servicio dado?

Agilidad
Amabilidad
Trato personalizado
Otros

5.- ¿Cree usted que la ferretería cuenta con gran variedad de productos?

Si No

6.- ¿Qué piensa usted del tiempo de entrega de los productos a domicilio?

Excelente
Bueno
Malo
Pésimo

7.- ¿Cómo conoció la ferretería El Cisne?

Recomendaciones
Conocimiento propio
Publicidad
Coincidencia

8.- ¿Cuál de estas promociones le gustaría que se realiza en la ferretería?

Combos en productos
Descuentos por un monto alto

9.- ¿Considera usted que nuestros precios con relación a la competencia son:

Alto Normal Bajo

10.- ¿Cuál es su profesión?

Carpintero
Constructor
Mecánico Ind.
Arq. o Ing.

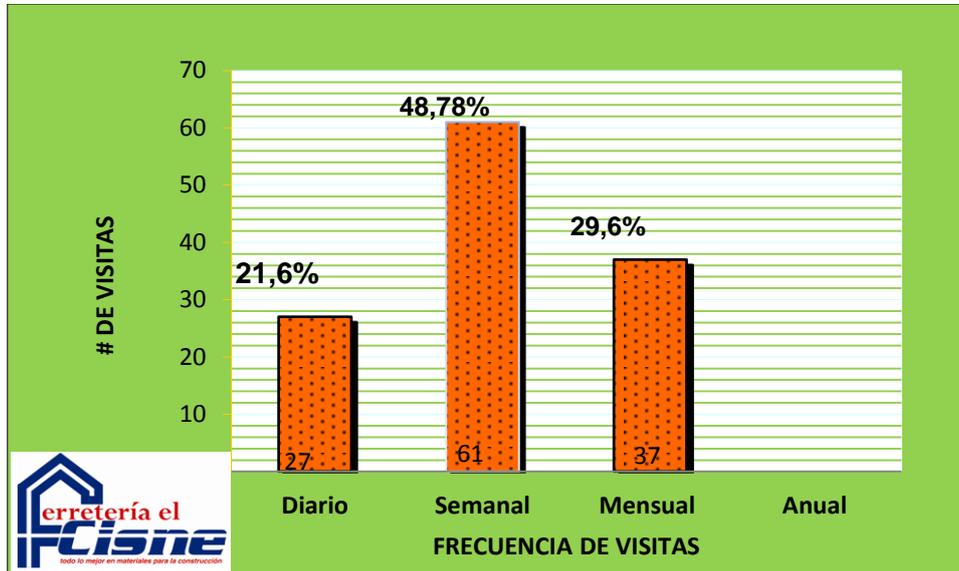
Elaborado por: Autor

5.7.4. Resultados de la encuesta.

1.- FRECUENCIA DE VISITA DE LOS CLIENTES A LA FERRETERÍA.

¿Con que frecuencia visita usted la “Ferretería El Cisne”?

Gráfico # 35



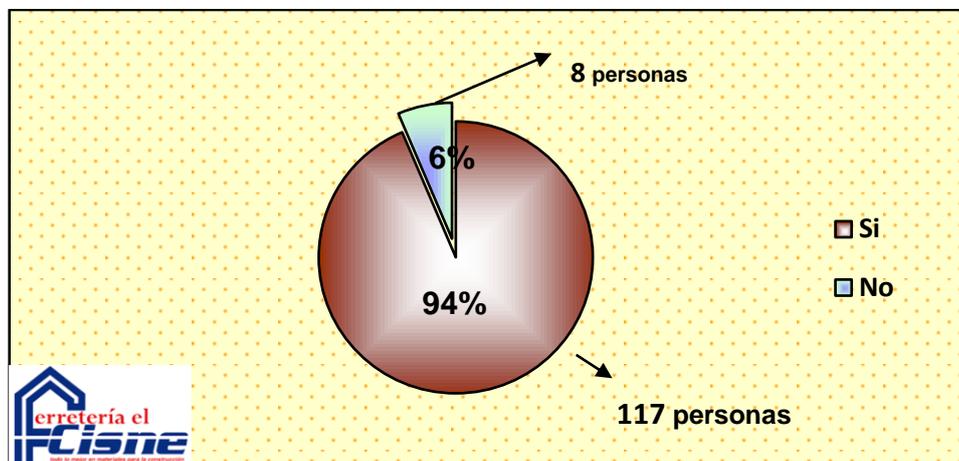
Elaborado por: Autor

En este grafico se puede observar que de las 125 personas encuestadas 61 personas visitan cada semana, seguido de 37 que visitan mensual, así como también 27 que visitan diario, por lo tanto ningún cliente visita anual, ya que prefieren visitar semanal para abastecerse de material para toda la semana.

2.- SATISFACCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO POR LOS VENDEDORES DE LA FERRETERÍA.

¿Le gusta el servicio que le brindan los vendedores de la ferretería?

Gráfico # 36



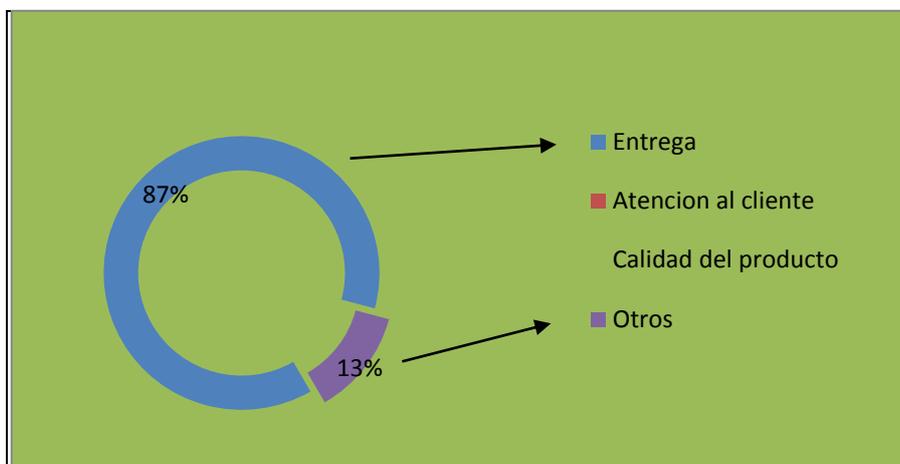
Elaborado por: Autor

Como se observa en el grafico, 117 personas con un porcentaje de un 94% han respondido que les gusta el servicio que se brinda en la actualidad y el 6% con un equivalente a 6 personas han dicho que la atención proporcionada por la ferretería no es la adecuada.

3.-OPINIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

¿Qué le disgusta?

Gráfico # 37



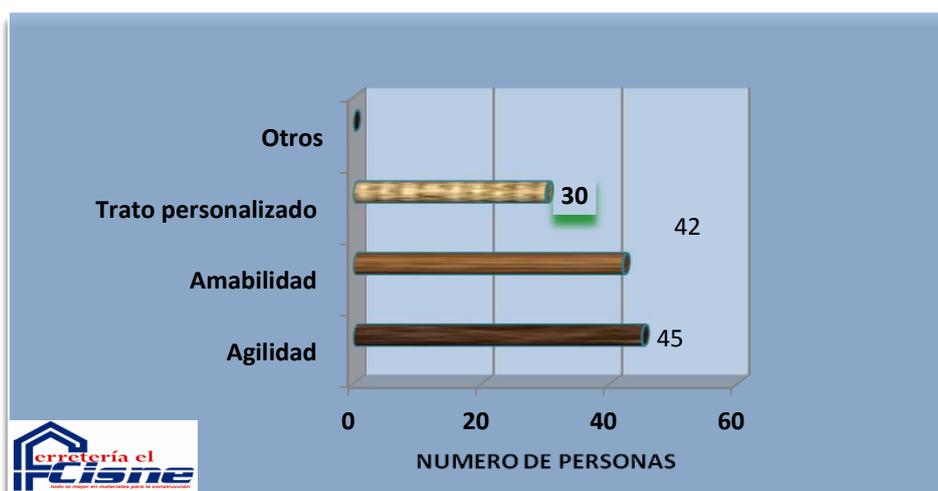
Elaborado por: Autor

En el siguiente grafico se observa que al 87% de los clientes no les gusta la entrega y al 13% otros aspectos de la empresa, pero ninguno han mencionado acerca de la atención al cliente y la calidad del producto. Esto quiere decir que la ferretería EL CISNE se caracteriza por brindar un buen servicio al cliente, por comercializar productos que cumplen estándares de calidad.

4.-OPINIÓN DE LA DEMANDA SATISFECHA

¿De ser afirmativo, cuáles de estas características reflejan un servicio dado?

Gráfico # 38



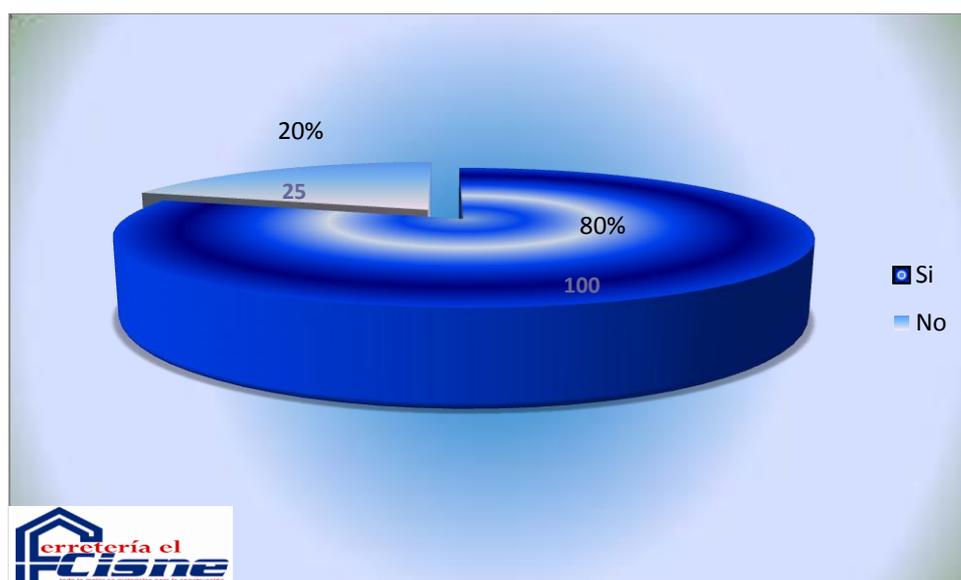
Elaborado por: Autor

En el presente grafico se observa que 45 personas les gusta por la agilidad de los vendedores al momento de realizar la venta y entrega de productos, las 42 personas dicen que es por amabilidad de sus vendedores, las 30 personas por trato personalizado por lo tanto la empresa se caracteriza por la satisfacción a sus clientes.

5.- VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA FERRETERÍA EL CISNE.

¿Cree usted que la ferreteria cuenta con gran variedad de productos?

Gráfico # 39



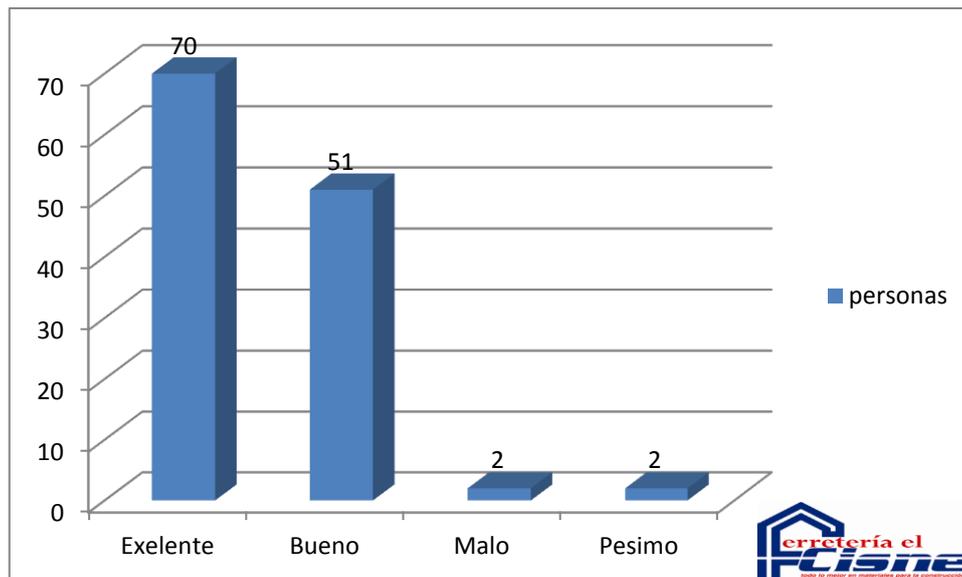
Elaborado por: Autor

En el presente grafico se observa, que el 80% de los encuestados mencionan que la ferretería cuenta con gran variedad de productos; el 20% opina lo contrario. Es por esto que los administradores de la ferretería deben enfocarse en satisfacer a este porcentaje de personas, incrementando más líneas de productos y estando a la par con las tendencias del mercado.

6.-OPINIÓN DEL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS A DOMICILIO.

¿Qué piensa usted del tiempo de entrega de los productos a domicilio?

Gráfico # 40



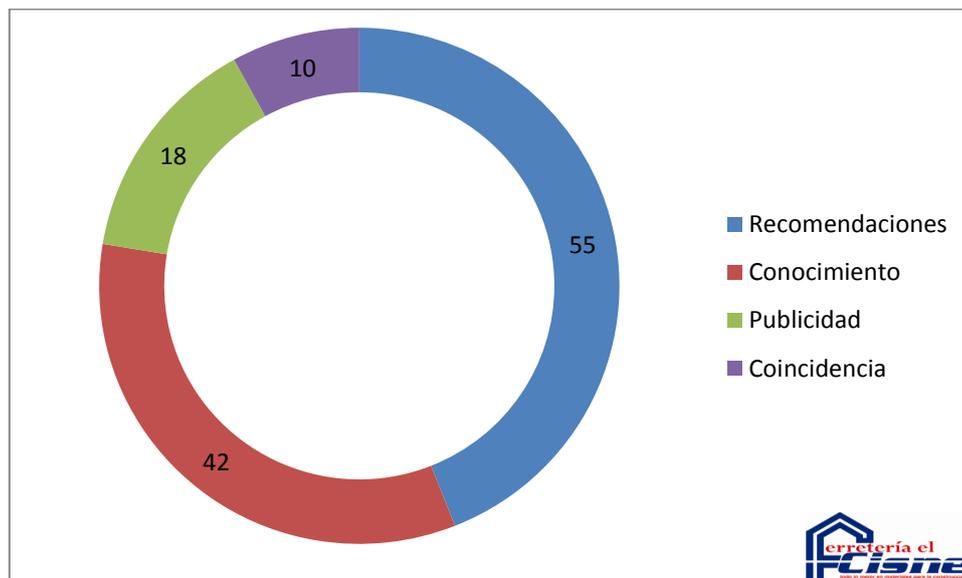
Elaborado por: Autor

Se observa que de las 125 personas las 70 personas dicen que es excelente, seguido por 51 personas que es bueno, 2 personas opinan que es malo seguido también por 2 personas que dicen que es pésimo.

7.-OPINIÓN ACERCA DE CÓMO LLEGÓ A LA FERRETERÍA EL CISNE.

¿Cómo conoció la ferretería El Cisne?

Gráfico # 41



Elaborado por: Autor

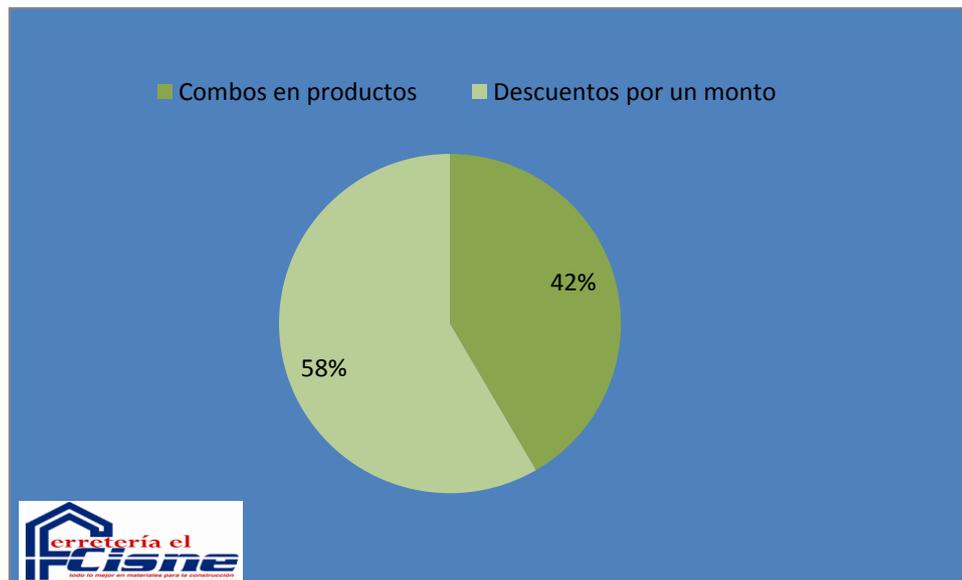
Como se puede visualizar en este grafico existe una información que muestra que 55 persona fueron recomendadas por otras, 42 fueron por que conocían, 18 por personas a quienes se les entregó ocasionalmente alguna tarjeta de presentación del almacén y diez dijeron que fue por coincidencia que pasaban por allí.

Al mantener esta información podemos decir que es necesario que se invierta en publicidad, tales como cuñas radiales para dar a conocer las ventajas de comprar en la Ferreteria el Cisne con el objetivo de que la ferreteria el Cisne sea la primera opción en donde el cliente adquiera materiales para su construcción.

8.-PROMOCIONES MAS ACEPTADAS POR LOS CLIENTES DE LA FERRETERÍA EL CISNE.

¿Cuál de estas promociones le gustaría que se realice en la ferretería?

Gráfico # 42



Elaborado por: Autor

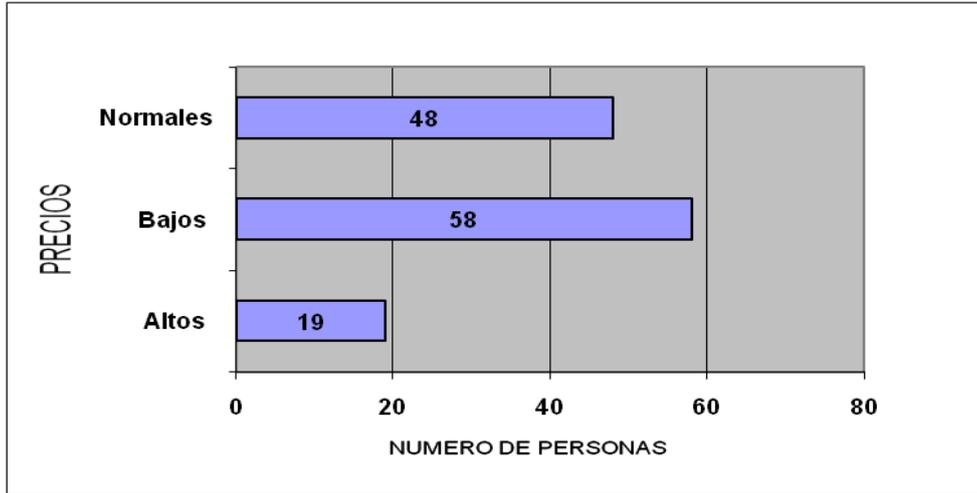
Aquí podemos observar que la opinión de las personas encuestadas también fue muy semejante, el 58% opina que lo más conveniente de promociones que se realicen en la ferretería sea el de descuentos por un monto de compra, pero el 42% restante opina que los combos en los productos es lo más idóneo para ellos.

Lo que podemos mencionar en este punto es que el contar con respuestas muy divididas lo más conveniente sería que se siga manteniendo con las 2 tipos de promociones para de esta manera poder satisfacer a todos los grupos de clientes de la ferretería.

9.-PRECIOS DE LA FERRETERÍA EL CISNE VS LA COMPETENCIA.

¿Considera usted que nuestros precios con relación a la competencia son normales bajos o altos?

Gráfico # 43



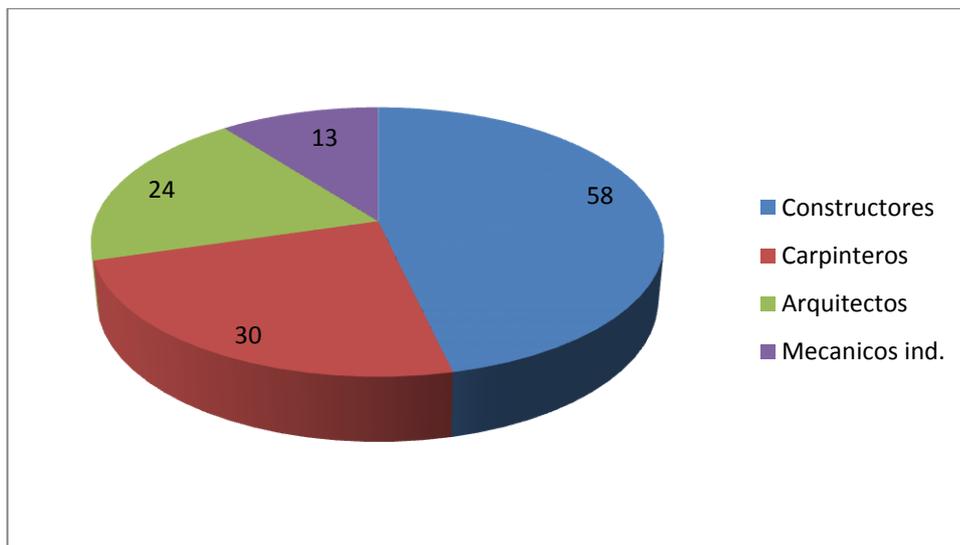
Elaborado por: Autor

Se observa que las 48 personas dicen que son normales con relación a la competencia, el 58 de las personas opina que son bajos y las 19 personas creen que son altos.

10.- PROFESIÓN DE LOS CLIENTES DE LA FERRETERÍA EL CISNE

¿Profesión?

Gráfico # 44



Elaborado por: Autor

Como se puede observar en el presente grafico que existen 58 personas que son constructores, 30 personas que son carpinteros, hay también 24 personas que son profesionales Arquitectos e Ingenieros, 13 que son mecánicos Industriales.

5.7.5. Conclusiones de las encuestas.

Se ha llegado a la siguiente conclusión de las encuestas que la Ferretería El Cisne y sus vendedores dan un buen servicio a sus clientes haciendo que se sientan satisfechos, logrando así su lealtad y obteniendo visitas frecuentes a la misma.

Debido a que la gran mayoría de nuestros clientes son constructores y carpinteros ellos han manifestado que sus visitas o pedidos lo realizan semanalmente ya que necesitan del almacén para abastecerse de material para laborar durante la semana.

Para nuestra clientela es importante el servicio que se le dé, es por eso que nos expresaron que a veces les afecta el tiempo de entrega ya que se da la ocasión en que piden su lista de materiales el día anterior para que se les entregue a primera hora y el pedido está llegando tarde. El resto de clientes opinaron que les gusta la agilidad y la amabilidad es por ello que les gusta regresar.

Algunos de nuestros clientes no está satisfecho en cuanto a productos ya que les gustaría que exista más variedad para tener la opción de escoger, además manifestaron que debemos realizar más publicidad ya que se dan casos en que no saben la existencia de la ferretería o de la ubicación.

También nos comentaron que los precios de nuestros productos están entre bajos y medios con relación a la competencia y que debemos realizar descuentos por monto pero también los combos en productos.

Nuestros clientes nos comentaron que sus ingresos van de acuerdo a la profesión.

La mayoría de nuestros clientes se sientes bien es por el servicio, es por ello que acuden con frecuencia a nuestro local.

5.7.6. Recomendaciones de las encuestas.

- Los clientes de Ferretería El Cisne nos recomendaron mejorara en los siguientes aspectos como:
- El tiempo de entrega.
- Que se respete el turno de pedido.
- Que se invierta en el incremento de diversas líneas de productos.
- Además recomiendan seguir trabajando con productos de calidad y a buenos precios para seguir consumiendo.
- Es importante que el negocio cuente con buena publicidad así que nos recomendaron trabajar en la imagen de nuestra empresa para atraer no solo ante nuestros clientes antiguos sino también a los nuevos clientes.

CAPITULO VI

6. EVALUACIÓN DE COSTOS.

6.1. Costos

Es la cantidad que se paga por algo. A continuación se menciona el tipo de costos que más se apegan a la empresa.

6.1.1. Costos de distribución.

Son todos aquellos costos que no son de producción; es decir que no pueden ser asignados al producto en forma específica, por lo que se distribuyen en función del objeto de costos.

Su existencia es tan real como la de los costos de producción y los paga, en último término, el consumidor; una distribución costosa encarece el producto.

La distribución principia desde el momento que los artículos son entregados al almacén de productos terminados y termina en el momento en que se recibe el pago por el artículo vendido.

Por tanto la distribución comprende todas las actividades necesarias para convertir en dinero el efecto manufacturado y abarca los gastos de venta, los gastos de administración y los gastos financieros conectados a esta actividad distribuidora.

El proceso de distribución considera, generalmente, los siguientes cuatro puntos básicos:

1. Los costos indirectos de los departamentos de servicios se asignan a los departamentos productivos (distribución secundaria)
2. La creación de la demanda, lo que implica despertar el interés hacia el producto, utilizando todos los medios, entre los cuales se destaca la propaganda.
3. Obtención de la orden, lo cual significa convertir la demanda en una venta real por medio de la orden del cliente o el contrato respectivo.. Comprende los pagos por los servicios del departamento de ventas.
4. Manejo y entrega del producto, que abarca toda actividad relacionada con el almacenamiento, empaque, embarque, transporte y entrega del producto.
5. Control de la venta, que incluye la investigación y apertura del crédito, la rutina contable para su registro, la preparación de los estados de cuenta, el servicio de

cobranza y todas las demás funciones inherentes hasta conseguir que esa venta se traduzca en dinero recibido por la empresa.

6.1.2. Clasificación de los costos de distribución

La acumulación implica la previa clasificación de los gastos. La clasificación deberá ser funcional, es decir, en relación con la función cuyo costo se desea obtener. Dentro de ésta, aparecerán en primer término los costos directos y en segundo los indirectos.

Los costos de distribución se clasifican funcionalmente de la siguiente manera:

- **Gastos directos de ventas:** sueldos de los vendedores, gastos de la oficina de ventas, etc.
- **Propaganda y gastos de promoción de ventas:** publicidad, investigación de mercado.
- **Gastos de transporte o reparto**
- **Almacenaje:** gastos totales en depósitos y almacenes así como el manejo de los productos.
- **Gastos de concesión de créditos y de cobranza:** costos de investigación de los sujetos de crédito y de la cobranza, y pérdidas por cuentas incobrables..
- **Gastos financieros:** descuentos por pronto pago e intereses pagados por el capital pedido en préstamo
- **Gastos de administración:** su contenido representa un costo indirecto.

El análisis de estos costos de distribución sirve para investigar particularmente:

- los productos
- los clientes
- los métodos de venta que más convienen desde el punto de sus rendimientos respectivos.

6.1.3. Análisis por productos y por territorios.

Son los que tiene mayor aplicación.

- **Análisis por productos:** Su finalidad es determinar cuáles productos dejan utilidades y cuáles no. Cuando existe una gran variedad, éstos pueden agruparse por líneas, y dentro de ellas, puede proseguirse el análisis de su productividad.

El análisis puede tener como base la unidad producida o bien el volumen de unidades vendidas en un período determinado.

Cuando el análisis se refiere al volumen de unidades vendidas, la productividad se determina en forma global, comprobada con los datos contables. Es decir que el resultado se determinaría de la siguiente forma:

Ventas netas
Menos: Costo de lo vendido
Utilidad Bruta
Menos; Costo de distribución
Utilidad

Para ello se necesita el análisis de las ventas y de sus costos por productos.

El problema radica en encontrar las bases para prorratear a cada uno de los productos los gastos que, aunque clasificados funcionalmente, su naturaleza es conjunta lo cual hace casi impracticable el tratar de separarlos en el momento en que se causan. Un camino consiste en estudiar cada renglón de gastos y encontrar la base funcional para su prorrateo. Otro camino puede ser utilizar una base diferente para cada partida.

Como ya se ha dicho, los gastos se acumulan en base a su función. El costo unitario funcional se obtiene dividiendo el importe de los gastos entre las unidades funcionales. El procedimiento más simplificado consiste en determinar el costo de distribución de cada peso de venta o de cada peso de costo de venta.

- **Análisis por territorios de los costos de distribución:** Se utiliza cuando se desea saber el grado de productividad de cada uno de los territorios. Es decir que tanto las ventas como el costo de lo vendido deben separarse por territorio para acumular a cada territorio los costos de distribución que le correspondan.

Para prorratear los gastos a los territorios, cuando dichos gastos no puedan aplicarse directamente a cada uno de ellos, se utilizan diversas bases, tales como:

- sueldos y gastos de los agentes a base del tiempo empleado en cada territorio;
- la propaganda a base de la extensión territorial;
- los transportes a base de kilómetro recorrido;
- etc.

El procedimiento simplificado consiste en prorratear los costos de distribución en función de cada peso de venta en cada territorio.

Otros análisis pueden obtenerse para fines de control y dirección, tales como el estudio de los sujetos de la distribución: mayoristas, detallistas, clientes directos. Para ello se requiere la acumulación previa de datos estadísticos basados en la documentación y registros contables. El problema central del prorrateo de los gastos funcionales correspondientes al aspecto particular que se estudie, queda solucionado buscando la base o bases funcionales más adecuadas para realizarlo.

6.1.4. Control de los costos de distribución.

La forma de controlar los gastos consiste en hacer un presupuesto de ellos antes de erogarlos, porque una vez que se ha incurrido en ellos ya no puede haber oportuno control sobre los mismos.

La tendencia es vigilar los gastos reales en la medida en que se van erogando, comparándolos con los presupuestos respectivos, que se calculan para la distribución de un volumen expresado en unidades o en valores, en un tiempo dado.

El presupuesto está vinculado al volumen de la venta, expresada ésta, bien en unidades físicas o en sus valores monetarios. El coeficiente de costo de distribución por peso vendido es el que tiene mayor aplicación.

El estudio presupuestal de los gastos lleva a los estándares de los costos de distribución. Estos estándares distributivos, son consecuencia de investigaciones para determinar medidas de eficiencia que se comprarán con los costos reales para localizar las

desviaciones del estándar e investigar sus causas. Desde el punto de vista contable éste constituye el método más completo de control.

Los estándares pueden calcularse:

- para cada peso vendido
- para cada peso de utilidad bruta
- para cada unidad vendida
- para cada unidad funcional.

En cuanto a la contabilidad de los gastos de distribución, lo más habitual es aplicar al mes el total de gastos incurridos en el mismo. Tiene la desventaja de que parte de esos gastos se hacen en beneficios de futuros meses debiendo ser absorbidos en períodos subsecuentes. Por otra parte, estos gastos deben aplicarse en proporción a las ventas efectuadas. El uso de los estándares allana estas dificultades.

La evaluación de costos nos sirve para determinar las necesidades que tiene la empresa actualmente y los costos sirven, en general, para tres propósitos:

1. Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general).
2. Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control).
3. Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

Según la forma de imputación a las unidades de producto:

- **costos directos:** aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.)
- **costos indirectos:** aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).⁴⁰

⁴⁰Introducción a la teoría de costos (recuperado 14/08/2012)
de <http://www.monografias.com/trabajos4/costos/costos.shtml>

6.2. Inversión.

Se define la inversión como el capital que será utilizado para obtener un cierto producto o servicio, por ser una herramienta de gran ayuda para realizar el trabajo y mejorar los procesos administrativos, durante la elaboración de esta tesis se gestionó para la compra de este producto el cual está en un proceso de implementación.

El programa adquirido “WINCOM”.

Precio: \$ 1800 dólares

Mantenimiento: \$ 35 dólares por cada asesoramiento

6.2.2. Equipos de oficina.- los equipos adquiridos recientemente son 4 computadoras, 2 escritorios, 1 impresora Epson matricial estos equipos también fueron gestionados para su compra al inicio de esta tesis.

Inversión en equipos de oficina: \$ 2500 dólares.

6.2.3. Capacitación.

Para mejorar y corregir errores en la ferretería, es necesario realizar la capacitación al personal a cerca de los siguientes temas que se ha analizado en esta tesis y los consideramos relevantes.

➤ Manual de funciones:

Impresión del manual elaborado \$ 10 dólares la presentación se realizará por parte de la persona encargada de preparar el tema, Ing. Liliana Lazo

➤ Seguridad:

Alquilar un medio de difusión (Infocus) \$ 20 dólares

Preparar el tema \$ 5 dólares, esta capacitación estará a cargo de Christian Yunga,

➤ Servicio al cliente:

Alquilar un medio de difusión (Infocus) \$ 20 dólares

Preparar el tema \$ 5 dólares, esta capacitación estará a cargo de la Ing. Jhoana Lazo quien conoce del tema.

➤ Sobre el uso del sistema implementado:

Los 5 primeros meses, no tiene costo de inducción, pero a partir de este tiempo en adelante por cada visita del ingeniero de sistemas, tendrá un costo de \$ 35 dólares cada visita.

6.3. Mejora en la distribución.

Para mejorar los procesos de despachos se ha considerado invertir en lo siguiente:

- **Apertura de dos puertas.**- el tiempo para realizar el trabajo es de tres días estableciendo los siguientes costos:

Mano de obra: \$ 35 dólares

Materia prima: Cemento, arena. \$ 10 dólares

Ver Gráfico # 17, pg. 90

- **Mejora de los pisos.**- hay que invertir en la pavimentación de la calzada de las bodegas las cuales tienen un área total de $25 \times 12 = 300 \text{ m}^2$

Ver foto # 9 pg. 26 y foto # 17 pg. 102

Los gastos serán los siguientes:

Mano de obra: Trabajadores \$ 800 dólares

Materiales: Cemento: 120 sacos x \$ 7.13 = \$ 1560 dólares

Arena: 36 metro cúbico x \$ 22 = \$ 792 dólares

Piedra: 10 volquetadas x \$ 85 = \$ 850 dólares

Ripio: 30 metros cúbicos x \$ 22 = \$ 660 dólares

Mallas para fundir: 26 unidades x 65 dólares = \$ 1690 dólares

material	Costo \$
Mano de obra	800
Cemento	1560
Arena	792
Piedra	850
Ripio	660
Mallas	1690
TOTAL.	6352

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El análisis de la función administrativa nos indica que existen errores debido a la falta de un programa, además se puede decir que durante el desarrollo de esta tesis se adquirió un programa, el cual está en un proceso de implementación e inducción, y posteriormente se podrá hacer un mejor manejo del sistema contable.
- El control de inventario, se lo realiza de una manera difícil, pero con la ayuda del programa, facilitará y mejorará los procesos para controlarlo de la forma más adecuada.
- Para hacer los pedidos, según la información obtenida se puede capacitar al encargado de compras a cerca de utilizar herramientas para controlar mejor el inventario, las cuales pueden ser, el modelo ABC, control mediante el P.E.P.S y otros que se pueden analizar.
- Para el control de mercadería, al emitir la tercera copia de la factura al área de bodega se estará controlando de mejor manera la mercadería saliente por parte de los despachadores y se agilizaría el proceso de despachos.
- El diseño de planta, debido a que la empresa ya tiene una distribución actual, se analizó la posibilidad de abrir dos puertas internas dentro del local donde se encuentran el área de ventas, ver el gráfico #17 pg. 90, esto facilitará el traslado directo de un lugar a otro y se evitaría el tiempo de despacho, y respecto a las bodegas, es necesario pavimentar el suelo.
- Entrega de material y la logística, para la entrega de mercadería con servicio de transporte, se ha considerado aspectos a cerca de capacitar al personal, y hacerles conocer las rutas mediante un mapa que se realizó; también se explicará algunos aspectos que deben considerar en el momento de transportar el material.

- Para el manual de funciones, es importante recalcar que este nos ayuda a mejorar el orden y el manejo de las actividades que a cada empleado le son encomendadas, además contaremos con un mejor control a cerca de cómo se está manejando a la empresa.

Por otra parte también debemos tener en cuenta, que para que el manual de funciones tenga buenos resultados es importante que cada departamento cuente con políticas y procedimiento.

- El análisis del organigrama de la ferretería, además de ayudar a mejorar el orden jerárquico, pretende mejorar la toma de decisiones de cada departamento de la organización; y los empleados sabrán a quien acudir en caso de inquietudes, problemas, o ya sea para aportar con ideas de mejorar a la empresa.
- La seguridad industrial, es un tema importante pero amplio, se consultó información donde se presenta las prevenciones de accidentes mediante la utilización de equipos de seguridad y señalización pero sobre todo lo más importante es hacerles conocer sobre los riesgos y capacitarles. Para esto se elaboró un mapa donde se identificó los riesgos y posibles accidentes que se pueden dar en el lugar de trabajo.
- El servicio al cliente, resumiendo las conclusiones del capítulo 5, pg. 155. se puede ver que los clientes aprecian la atención de la “Ferretería El Cisne“, pero hay algunos aspectos que se deben seguir considerando y mejorando.
- En la evaluación de costos se puede dar cuenta que para cumplir la mayor cantidad de objetivos, no hay que invertir mucho dinero, ya que la mayoría de problemas se solucionan primero con la implementación del programa que ya está operando, y luego lo que se necesita para seguir cumpliendo el resto de objetivos es la capacitación al personal y esto se lo puede hacer con el mismo personal que posee el almacén ya que se cuenta con 4 profesionales que pueden aportar con sus conocimientos e ideas.

- Para la precaución y seguridad de los trabajadores, es necesario invertir en señalización y adquisición de extintores, ya que esto nos permite evitar accidentes.
- En lo que respecta a la calzada, se considera pavimentar el suelo, pero debido a que es una inversión considerable, hay que tener en cuenta su financiamiento a mediano plazo, ya que esto será de gran ayuda para el personal operativo que pasa en las bodegas para mantener mejor el orden, comodidad y limpieza del suelo.
- Se puede concluir diciendo que la “Ferretería El Cisne“ puede mejorar los procesos ya que todas las áreas están relacionadas y al mejorar un proceso, se mejoran otros y así se solucionarán gran cantidad de problemas que se dan en el área administrativa; y por la parte operativa es indispensable invertir en seguridad al trabajador y finalmente se estaría mejorando la atención y servicio al cliente.

Recomendaciones

- ✓ Se recomienda implementar el manual de funciones para mejorar el desempeño de las actividades de los empleados de la empresa.
- ✓ Se recomienda seguir trabajando en publicidad para la empresa ya que muchos clientes no saben la ubicación de la ferretería y los productos que brinda.
- ✓ Continuar dando buen trato a sus clientes para lograr mayor captación de mercado.
- ✓ Conservar la buena relación que existe con los proveedores y constantemente aprovechar los plazos que ellos otorgan.
- ✓ Se recomienda la capacitación de todo su personal de acuerdo a las actividades que este realice para su mejor desempeño laboral.
- ✓ Es importante llamar la atención de los clientes por ello se recomienda contar con una extensa variedad de productos para la elección del cliente.
- ✓ De igual forma se recomienda realizar promociones para atraer nuevos clientes.
- ✓ Estar pendiente de la entrada de nuevos competidores al mercado.

- ✓ Estar pendiente de las amenazas y debilidades que afectan a la ferretería y a su vez de las fortalezas y oportunidades.
- ✓ Hacer un análisis sobre el seguro social para los trabajadores ya que hoy en día las leyes son muy rigurosas.
- ✓ Realizar un plan de contingencia con el personal para un caso de incendio.
- ✓ Proponer soluciones a tantos problemas que no se analizaron a profundidad en esta tesis.

8. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, IDALBERTO, "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, segunda edición, 2003.
- FRANKLIN F.,ENRIQUE B. Organización de Empresas. Segunda Edición McGraw Hill. México, 2004.
- HARRINGTON, H. JAMES, Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá, 1996.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros, Metodología de la investigación. Quinta Edición. McGraw Hill. México, 2010.
- HODSON, William, Maynard, Manual del ingeniero industrial. Cuarta Edición. McGraw Hill. México, 1992.
- KRRAJEWSKI, Lee J. y otros. Administración de operaciones, Octava Edición. Pearson Educación. México, 2008
- LEGAULT, Gilles, Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios, Edit. Trillas. México, 2000.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing. Sexta edición, Pearson Educación. Madrid, 2003
- GONZALEZ SOLETO, Raúl. Introducción a la contabilidad general, Caracas, 2001.

LINKOGRAFIA:

- ECUADOR Codificación del Código del Trabajo, 1997
<http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/47812/68395/s97ecu01.htm#c9>

- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lii/ortega_e_r/capitulo2.pdf
- <http://definicion.de/organigrama/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio
- http://es.wikipedia.org/wiki/Jornada_de_trabajo
- <http://html.rincondelvago.com/actividad-mercantil.html>
- <http://www.cesiecuador.com/index.html>
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/02.htm>
- <http://www.economia-ssci.gob.mx/promo/esope/>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/22/landscape.htm>
- <http://www.logistica.enfasis.com/notas/10034-como-disenar-un-buen-layout>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/900-normas-basicas-de-higiene-y-seguridad-industrial.html>
- <http://www.maestrosdelweb.com/principiantes/%C2%BFque-son-las-bases-de-datos/>
- <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos/edi/edi.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/atecli/atecli.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/atecli/atecli.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin.shtml#intro>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conin/conin2.shtml#contr>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/oym/oym.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos2/sistdecont/sistdecont.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml>
- <http://www.puertostenerife.org/upload/20111216155615.pdf>
- <http://www.slideshare.net/chinojesus/las-5-p-del-marketing>
- <http://www.tiemposmodernos.eu/la-delegacion-de-funciones-ret/>
- resolución no. c.d.390 consejo directivo del Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social
- Tomado del programa de capacitación y modernización del comercio detallista