



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL**

**CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

Ingeniera Comercial con Mención en Finanzas

TEMA:

**Diseño de un Plan de Gestión Administrativa y Financiera para la empresa
Lubripernos de la Ciudad de Guayaquil.**

AUTORAS:

**Carolina Alejandra Bowen Morales
Tatiana Margarita Vaca Caamaño**

DIRECTOR DE TESIS:

ECON. ERCILIA FRANCO CEDEÑO MSC.

**DIRECTOR DE CARRERA:
MBA. FABIÁN VILLACRÉS BELTRÁN**

GUAYAQUIL, ENERO DEL 2015

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a mi Señor Jesús quién me escogió de antemano para mostrarme su amor infinito, a mis padres porque están conmigo en cada paso que doy, quienes empacaron aquella valija de valores, principios y amor para el largo viaje de mi vida.

A mis hermanos quienes también han aportado con su cariño y respeto y me han ayudado de esa manera a lograr mis éxitos deseados.

A mis hijos que muy pequeños sufrieron varias veces mi ausencia por las largas horas de estudio, a quienes amo con toda mi alma, y por quienes me esfuerzo cada día.

A todos quienes en algún momento me brindaron su apoyo y confianza en cada una de mis decisiones.

Carolina Bowen

Agradecimiento

Mi mayor agradecimiento es para mi Dios el Señor Jesús porque él me brindó todos los medios para culminar mis estudios universitarios, fue mi guía y sustento a lo largo de esta etapa.

En especial a mi madrecita linda quien ha estado conmigo desde siempre apoyándome, dándome aliento y consejos para continuar este camino; a quien amo infinitamente y de quien me siento orgullosa de ser su hija.

A mi esposo e hijos por su comprensión y amor, quienes han sido mi fortaleza y mi mayor alegría para darle sentido a mi vida con la bendición de Dios.

A mi hermano y padre quienes estoy segura que sienten un gran orgullo por el logro alcanzado.

A mis amigos y maestros por formar parte de mi vida y compartir tantas alegrías y tristezas.

Tatiana Vaca

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia, principalmente a mis padres y hermano quienes confiando en mí me apoyaron en todo momento aún cuando las fuerzas se agotaban. A mis queridos maestros que siempre estuvieron dispuestos a enseñarme y guiarme en este trabajo de tesis.

Sin duda alguna que mi mayor fuerza ha sido y será mi Señor Jesús quien me dió sabiduría y conocimiento para culminar esta etapa de mi vida.

Tatiana Vaca

Dedicatoria

Definitivamente a mi Señor Jesús, soberano entre todos, quien ha sido mi guía y baluarte en todos los momentos de mi vida, y estoy segura que Él me ha ayudado a culminar con éxito esta etapa profesional.

A mis padres, hijos y hermanos que han sabido motivarme y apoyarme en mi formación académica.

A mis compañeros y amigos con quienes compartimos momentos gratos a lo largo de esta carrera.

A mis profesores que aportaron indiscutiblemente con todos sus conocimientos y consejos para que yo pueda lograr mis objetivos profesionales y ser una persona de bien.

Gracias a todos.

Carolina Bowen

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras, que pertenecen al grupo de investigadoras de la línea de investigación dada.

Guayaquil, enero de 2015

(f) _____

Carolina Alejandra Bowen Morales

(f) _____

Tatiana Margarita Vaca Caamaño

Índice General

Portada	i
Agradecimiento	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Dedicatoria	v
Declaratoria de Responsabilidad	vi
Índice General	vii
Índice de Ilustraciones	xi
Índice de Tabla	xii
Índice de Gráficos	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvii
Introducción	1
Capítulo 1	3
1. Planteamiento del Problema	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Justificación.....	5
1.3 Planteamiento del Problema.....	6
1.3.1 Formulación	8
1.4 Objetivos de la Investigación	9
1.4.1 Objetivo General.	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
Capítulo 2	10
2. Marco Teórico	10

2.1. Administración De Empresas.....	10
2.1.1. Importancia de la Administración de Empresas.	10
2.2. Planeación Estratégica.....	11
2.2.1 Principios corporativos	12
2.2.1.1 Misión.....	12
2.2.1.2 Visión.....	12
2.3 Análisis Externo	13
2.3.1 La Cinco Fuerzas de Porter	13
2.4 Análisis Interno	14
2.4.1 Perfil de la Capacidad Interna.....	14
2.4.2 Análisis FODA.....	15
2.5 Gestión Administrativa	15
2.6 El Manual de Funciones o Procedimientos.....	17
2.6.1 Ventajas y Desventajas del Manual de Funciones	17
2.6.1.1 Ventajas.....	17
2.6.1.2 Desventajas.....	18
2.7 Gestión Financiera.....	19
2.7.1 Importancia de la Gestión Financiera.....	19
Capítulo 3	21
3. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa	21
3.1 Marco Metodológico.....	21
3.1.1 Diseño de la investigación.	21
3.1.2 Método de Investigación	23
3.1.2.1 Método Deductivo.....	23
3.1.2.2 Método Inductivo.....	23
3.1.3Técnica de Recolección de Datos.	23
3.1.4 Población y Muestra.....	24
3.1.5 Situación Legal de la Empresa	24
3.2 Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera de la FerreteríaLubripernos.24	
3.2.1 Proceso de Gestión Administrativa.....	25
3.2.1.1 Planificación.....	25
3.2.1.2 Organización.....	25
3.2.1.3 Dirección.....	26

3.2.1.4 Control.....	26
3.2.1.5 Proceso de Planificación Estratégica.....	26
3.2.1.5.1 Estructura Organizacional.....	28
3.2.1.5.2 Análisis de Puesto.....	29
3.2.1.5.3 Misión.....	34
3.2.1.5.4 Visión.....	35
3.2.1.5.5 Análisis Interno.....	36
3.2.1.5.5.1 Perfil de la Capacidad Interna.....	37
3.2.1.5.6 Matriz FODA.....	44
3.2.1.5.6.1 Construcción de la Matriz FODA.....	45
3.2.1.5.7 Diagnóstico Externo.....	45
3.2.1.5.7.1 Matriz de las cinco fuerzas competitivas Porter.....	45
3.2.1.5.8 Investigación de Mercado.....	47
3.2.2 Proceso de Gestión Financiera.....	57
3.2.2.1 El Capital de Trabajo.....	57
3.2.2.1.1 Capital de Trabajo Necesario.....	64
3.2.2.1.2 Efectivo.....	64
3.2.2.2 Indicadores Financieros.....	66
3.3 Evaluación y análisis de la información.....	71
3.3.1 Análisis de la Gestión Administrativa.....	71
3.3.2 Análisis de la Gestión Financiera.....	73
Capítulo 4	75
4. Propuesta	75
4.1 Propuesta de la Gestión Administrativa.....	75
4.1.1 Misión	75
4.1.2 Visión	76
4.1.3 Valores Institucionales.....	76
4.1.4 Organigrama	77
4.2 Propuesta de la Gestión Financiera.....	77
4.2.1 Objetivos Estratégicos.....	78
4.2.1.1 Metas Estratégicas.....	79
4.2.1.2 Estrategias.....	79

4.2.1.2.1 Incrementar las ventas.....	79
4.2.1.2.2 Ampliar la Publicidad.....	80
4.2.1.2.3 Implementar un sistema administrativo y financiero.....	80
4.2.1.2.4 Motivar al Personal.....	82
4.2.1.2.5 Mejorar la atención al cliente.....	82
Conclusiones	83
Recomendaciones	84
Bibliografía	86
Anexos	89

Índice de Ilustraciones

Capítulo 1

Ilustración 1.1 Croquis de Lubripernos.....	6
---	---

Capítulo 3

Ilustración 3.1 Marco Metodológico.....	21
---	----

Ilustración 3.2 Subdivisiones de La Investigación.....	22
--	----

Ilustración 3.3 Proceso de Planificación Estratégica	27
--	----

Ilustración 3.4 Organigrama Actual.....	28
---	----

Ilustración 3.5 Misión Actual.....	34
------------------------------------	----

Ilustración 3.6 Visión Actual	35
-------------------------------------	----

Ilustración 3.7 Perfil de la Capacidad Interna	37
--	----

Ilustración 3.8 Matriz FODA a Lubripernos.....	45
--	----

Ilustración 3.9 Matriz Porter a Lubripernos.....	46
--	----

Ilustración 3.10 Análisis Vertical Balance General	58
--	----

Ilustración 3.11 Análisis Horizontal Balance General.....	60
---	----

Ilustración 3.12 Análisis Vertical Estado de Resultados	62
---	----

Ilustración 3.13 Análisis Horizontal Estado de Resultados	63
---	----

Capítulo 4

Ilustración 4.1 Misión Propuesta.....	75
---------------------------------------	----

Ilustración 4.2 Visión Propuesta	76
--	----

Ilustración 4.3 Valores Institucionales	76
---	----

Ilustración 4.4 Organigrama Propuesto.....	77
--	----

Ilustración 4.5 Objetivos Estratégicos	78
--	----

Ilustración 4.6 Metas Estratégicas.....	79
---	----

Índice de Tablas

Capítulo 1

Tabla 1.1 Ventas Anuales	4
--------------------------------	---

Capítulo 3

Tabla 3.1 Funciones del Gerente.....	29
Tabla 3.2 Funciones de Asistente Administrativo	30
Tabla 3.3 Funciones del Vendedor.....	31
Tabla 3.4 Funciones del Cajero.....	32
Tabla 3.5 Funciones del Bodeguero.....	33
Tabla 3.6 Perfil de la Capacidad Administrativa	37
Tabla 3.7 Perfil de la Capacidad Financiera	39
Tabla 3.8 Perfil de la Capacidad Competitiva	40
Tabla 3.9 Posición en el Mercado	41
Tabla 3.10 Perfil de la Capacidad del Talento Humano	42
Tabla 3.11 Perfil de la Capacidad Tecnológica	43
Tabla 3.12 Aspectos más importantes al comprar	47
Tabla 3.13 Conformidad con los productos	48
Tabla 3.14 Publicidad.....	49
Tabla 3.15 Servicio de Entrega	50
Tabla 3.16 Frecuencia de Compra	51
Tabla 3.17 Línea de Productos.....	52
Tabla 3.18 Productos que más compran los clientes.....	53
Tabla 3.19 Inconvenientes con la entrega del producto.....	54
Tabla 3.20 Servicio al Cliente.....	55

Tabla 3.21 Recomendación a otras personas	56
Tabla 3.22 Cálculo de Capital de Trabajo.....	57
Tabla 3.23 Cálculo del Método del Ciclo de Conversión	64
Tabla 3.24 Ciclo de Maduración.....	65
Tabla 3.25 Cálculo de Razón Corriente y Prueba Ácida	66
Tabla 3.26 Cálculo de Rotación y Ciclo de Cobro.....	67
Tabla 3.27 Rotación y Ciclo del Inventario	68
Tabla 3.28 Rotación y Ciclo de Pago.....	68
Tabla 3.29 Cálculo del Nivel de Endeudamiento.....	69
Tabla 3.30 Cálculo del Rendimiento de Patrimonio y Activo	70
Tabla 3.31 Cálculo del Margen de Utilidad Bruta y Neta.....	71

Índice de Gráficos

Capítulo 3

Gráfico 3.1 Participación en el Mercado.....	41
Gráfico 3.2 Aspectos más importantes al comprar	47
Gráfico 3.3 Conformidad con los productos	48
Gráfico 3.4 Publicidad	49
Gráfico 3.5 Servicio de Entrega	50
Gráfico 3.6 Frecuencia de Compra	51
Gráfico 3.7 Línea de Productos.....	52
Gráfico 3.8 Productos que más compran los clientes	53
Gráfico 3.9 Inconvenientes con la entrega del producto.....	54
Gráfico 3.10 Servicio al Cliente.....	55
Gráfico 3.11 Recomendación a otras personas	56



Carrera de Administración de Empresas

Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa

Lubripernos de la ciudad de Guayaquil.

Autores:

Carolina Alejandra Bowen Morales

karolb_1980@hotmail.com

Tatiana Margarita Vaca Caamaño

tatita_valessia@outlook.es

Director: Econ. Ercilia Franco

efranco@ups.edu.ec

Resumen

Las empresas familiares se caracterizan por lograr sobrevivir y resistir los embates de la crisis económica, estas asociaciones (Empresas unifamiliares o multifamiliares) en su gran mayoría llevan sus procesos administrativos financieros de forma empírica sin manejar un esquema estructurado, por esta causa algunas no logran incrementar su productividad.

El desarrollo de un plan estratégico es muy significativo cuando se necesita mejorar las actividades que mantienen las empresas con el fin de alcanzar el éxito, también a factores externos en donde las personas tienen que enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo.

La empresa en la que se está aplicando este estudio es “Ferretería Lubripernos” el área administrativa y financiera serán el escenario para la aplicación del plan de gestión.

El plan de gestión administrativo permitirá evaluar y generar control sobre las actividades de la ferretería, con un análisis interno y un análisis externo que apruebe sugerir una herramienta administrativa para que la gerencia determine un rumbo claro y en conjunto donde los empleados trabajen en una misma dirección.

El plan de gestión financiero será apoyo para conocer el manejo del negocio y la gestión administrativa, para obtener resultados aceptables y satisfactorios en su manejo.

Para conocer la percepción de los clientes se consideró necesaria una encuesta, y de esta manera contar con una base de la situación de la empresa frente al mercado. El recurso humano debe tener claro sus funciones y responsabilidades para lo cual a través del análisis de puesto se generó un manual de funciones para cada área.

Finalmente se establecerá estrategias para las áreas en estudio, con el propósito de cumplir con el proceso administrativo y financiero que es de vital importancia para que la gerencia aproveche de manera eficaz y eficiente sus recursos humanos, técnicos y financieros.

Palabras Claves: Plan Estratégico, Perfil de la Capacidad Interna, Reingeniería, Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Organización, Control.



Business Administration Career

Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil

Authors:

Carolina Alejandra Bowen Morales

karolb_1980@hotmail.com

Tatiana Margarita Vaca Caamaño

tatita_valessia@outlook.es

Director: Econ. Ercilia Franco

efranco@ups.edu.ec

Abstract

Family businesses are characterized for surviving and resisting the blows of the economic crisis. Most of these associations (single and multi-family enterprises) conduct their administrative and financial processes in an empirical way without a structure framework, for this reason, some of these companies fail to increase their productivity.

The development of a strategic plan is very significant when it is necessary to improve the activities that keep companies going, in order to achieve success; it is also significant in the presence of external factors that force people to face an increasingly competitive market.

The company under study is "Lubripernos Hardware". The administrative and financial areas will be the stage for the implementation of the management plan.

The administrative plan will allow to assess and control the activities of the hardware, with an internal and external analysis which will suggest an administrative tool, so management can determine a clear course, and along with the employees, work in the same direction.

The financial plan will be support to know the business management and its administration, and to obtain acceptable and satisfactory results for its management.

A survey was considered necessary to know the customers perception, and this way, to count with the basis of the company situation in comparison with the market. Staff should be clear about their roles and responsibilities for which through job analysis it was possible to generate a Functions manual for each area.

Finally, strategies for the areas under study will be established in order to comply with the administrative and financial process that is vital for management to take advantage of its human, technical, and financial resources in an efficient and effective way.

Keywords: Strategic Plan, Profile of Internal Capacity, Reengineering, Administrative Management, Financial Management, Organization, Control.

Introducción

Una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de este grupo de personas y sus contiguos, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Lubripernos es una empresa familiar de la ciudad de Guayaquil que lidera en ventas en su rama, pero que podría obtener mayor rentabilidad si aplicara un modelo organizacional estructurado y formal para mejorar la interacción de sus actividades.

El presente trabajo está compuesto por cuatro capítulos los cuales se detallan brevemente a continuación:

El primer capítulo contiene una descripción de los antecedentes históricos, se plantea el problema y los objetivos que ayudarán a lograr un eficiente trabajo.

El segundo capítulo describe los fundamentos conceptuales en que se apoya para el desarrollo de este estudio.

El capítulo 3 incluye el análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa, su filosofía, su misión y su visión para el análisis. Se utilizó matrices como las cinco fuerzas competitivas según Porter y matriz FODA, se realizó un análisis interno a través de la herramienta del perfil de la capacidad interna según Humberto Serna, para detallar cada uno de los aspectos a estudiar. En la parte financiera se realizó análisis vertical y horizontal para determinar el peso y la variación entre períodos de las cuentas que conforman los estados financieros, y finalmente un estudio a través de los indicadores financieros para reflejar el

comportamiento de dicha estructura y sugerir herramientas que soporten la propuesta.

El capítulo 4 constituye la ejecución del plan estratégico, donde se plantean soluciones a cada uno de los problemas detectados en el desarrollo del capítulo 3, determinando los objetivos, metas estratégicas y recomendaciones finales.

Capítulo 1

1. Planteamiento del Problema

1.1 Antecedentes

El sector ferretero ha estado en expansión en los últimos doce años. De la mano de la construcción y la industria automotriz del negocio se posicionó hasta facturar USD 1,700 millones al año, según el Censo Económico del 2010.

La provincia del Guayas agrupa la mayor cantidad de estos negocios, según registros del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). El 25% de ferreterías se encuentran allí, seguido por Pichincha (23%) y Azuay (6%) de un total de 5,291 establecimientos.

Según representantes del sector, estos dos factores han impulsado a que estos negocios diversifiquen su oferta. Es decir, que actualmente no solo ofrecen herramientas, la línea de pernos y hasta materiales para la construcción, lámparas, accesorios eléctricos etc. Cifras del Servicio de Rentas Internas (SRI) indican que este sector declaró \$ 2,320 millones el año anterior, el 46.8% más que en el 2008 cuando se reportaron \$ 1,580 millones, expresó diario el Universo a finales del 2013.

El principal motivo para realizar el presente trabajo es que la empresa Lubripernos presenta ciertas debilidades tales como: falta de organización y archivo de documentos, retrasos en las operaciones, no tiene definido un perfil de cargos y funciones del personal (el 70% del personal desconoce sus funciones y rol principal dentro de la empresa), mala ejecución y estructuración de los procesos internos, carga operativa que produce pérdidas de tiempo en consecuencia de no disponer con un elemento de gestión administrativo que le permita conocer el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por tal razón es indispensable que la empresa

implemente un plan de gestión administrativo y financiero que sirva como herramienta a los propietarios a fin de lograr resultados efectivos que permitan mejorar la dirección de la empresa e incrementar el rendimiento económico.

En una visita a la empresa se pudo detectar falencias en el control de los inventarios, se identificó faltante en la mercadería comprobando que las cantidades de ítems registrados en el sistema no coinciden con el inventario físico de la bodega.

En los tres últimos años han incrementado las ventas según datos proporcionados por la asistente administrativa:

Tabla 1.1 Ventas Anuales

2011-2012	2012-2013	Agosto 2014
12%	15%	18%

Elaborado por: Autoras

La necesidad de contar con un plan que brinde soporte administrativo y financiero a los procesos empresariales para la adecuada toma de decisiones es de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

El propósito de la investigación es sugerir una herramienta a la administración que le permita ordenar el flujo de actividades y mejorar el direccionamiento estratégico de la empresa. Así los trabajadores podrán conocer sus funciones y cómo afecta su desempeño en los otros puestos de trabajo, con lo cual se logrará eficiencia en los procesos, buen ambiente de trabajo y mejorar la atención a los clientes para obtener el incremento en ventas.

Con este argumento resaltamos que la administración es un proceso, que se debe manejar independientemente de las aptitudes y habilidades que posea un gerente, para lograr los objetivos determinados.

1.2 Justificación

El diseño de un plan de gestión administrativo y financiero para la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil, es de suma importancia debido a que se podrá reestructurar la compañía consiguiendo hacer una reingeniería efectiva de todas sus actividades, que permita determinar sus debilidades y fortalezas para lograr resultados efectivos y alcanzar una gran ventaja competitiva.

Incorporar un sistema administrativo como son el uso de manuales de funciones dentro de la organización contribuye a que se pueda realizar evaluaciones periódicas a los trabajos en los distintos departamentos, puesto que deja sentada las bases para realizar auditorías internas, ayuda a las capacitaciones de los diferentes procesos de las áreas y logra que el personal consiga un empoderamiento de los procesos, alcanzando sincronizarse con los objetivos de la empresa.

Las empresas lidian con mucha información sobre clientes, proveedores, empleados, facturas, productos y pagos. Todas sus actividades de trabajo deben utilizar esta información para operar de manera eficiente y mejorar el desempeño de la empresa.

Los sistemas de información ayudan a las empresas a organizar y administrar toda la información, a tomar mejores decisiones y a optimizar la realización de sus procesos.

Lubripernos cuenta con un sistema de información llamado SMARTEST, compuesto por diferentes módulos entre ellos: ventas, compras, contabilidad, inventarios, control de almacenes, pedidos, nóminas y otros, pero el grupo laboral de la empresa no está debidamente capacitado para su uso, con la capacitación oportuna sería posible que todos tengan acceso a la información y la compartan, para realizar tareas de forma simultánea y eliminar el retardo en la toma de decisiones, logrando así la confianza y eficiencia a que se anhela perfeccionar la actividad económica con un correcto monitoreo y control por parte de la gerencia.

1.3 Planteamiento del Problema

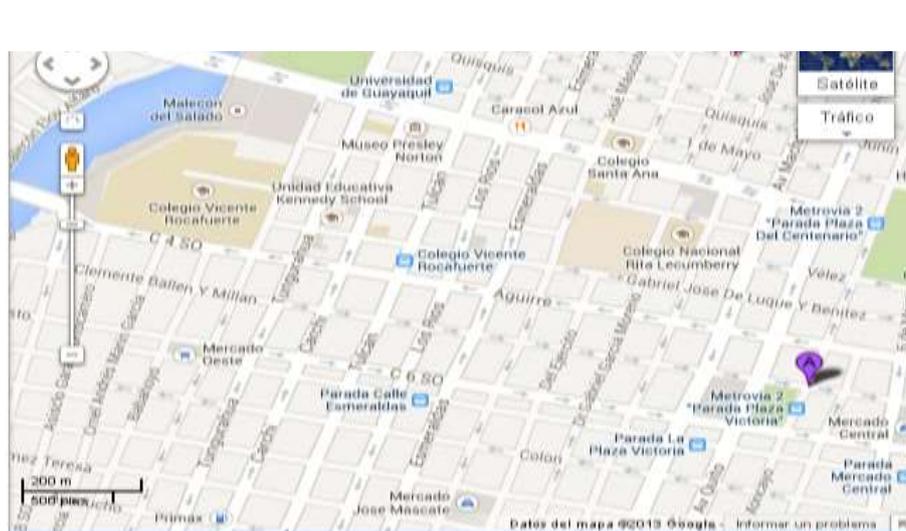
La empresa Lubripernos se fundó el día 15 de agosto de 1998 en la ciudad de Guayaquil en las calles García Moreno 1402 y Clemente Ballén. Los propietarios y fundadores de la empresa son: El Señor Roberto Conforme y su esposa Lourdes Santos de Conforme.

La causa principal por la cual la empresa no ha podido evaluar sus indicadores de gestión administrativo y financiero es por la falta de un plan que facilite el control del cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas organizacionales planteados al inicio del emprendimiento del negocio.

Se pudo percibir dentro de la organización que la estructura familiar ha influido en ciertas decisiones que no han permitido la adquisición e implementación de una herramienta administrativa, que les permita optimizar sus procesos en tiempo y productividad, mitigando las debilidades de sus procesos actuales y la carga operativa que estos producen por su mala ejecución.

La ferretería Lubripernos se encuentra ubicada en una zona geográfica estratégica del centro de la ciudad.

Ilustración 1.1 Croquis de Lubripernos



Fuente: Google Maps

La infraestructura es propia, conformada por dos plantas. En la planta baja está la bodega y el sitio de despacho, una pequeña oficina compartida entre el propietario y la asistente administrativa, baño, caja, y el área de mostrador para atención a clientes. En la planta alta se encuentran varias habitaciones que son utilizadas por los propietarios.

Tener local propio representa una ventaja competitiva frente a los demás establecimientos, por lo que no se realizan pagos de arriendo y no se corre el riesgo de perder la posición actual del negocio.

En el levantamiento de información y análisis de los procesos operativos se detectaron las siguientes debilidades y/o falencias dentro de la organización:

1. Existe un grado de insatisfacción en ciertos clientes debido a que sus pedidos en un alto porcentaje no se entregan a tiempo.

Causas:

- La desorganización en la bodega de productos, no permite conocer con exactitud de la existencia y el lugar de la mercadería.
 - No se lleva un control detallado en un sistema automatizado de inventario-bodega.
 - No hay una coordinación a tiempo para el abastecimiento de mercadería al inventario de Lubripernos.
2. Los empleados desconocen sus funciones por lo que hay retrasos en la entrega de documentación, desorganización y la falta de capacitación no permite lograr la máxima eficiencia para la captación o permanencia de los clientes. Adicionalmente el no contar con un área de recursos humanos evidencia la falta de personal idóneo.
 3. La falta de capacitación para el personal del área administrativa- financiera no permite un correcto manejo del software para el ingreso y procesamiento

de datos lo que representa un cierto grado de ineficiencia en la administración.

Por este motivo, será necesaria la implementación de un plan de gestión administrativo y financiero a fin de contribuir con herramientas necesarias que apoyen a la alta gerencia a la realización de nuevas estrategias para la expansión y diversificación de líneas de productos y así seguir en crecimiento para poder enfrentar cualquier situación externa que se presente en el mercado y lograr mayor competitividad.

1.3.1 Formulación.

¿Cuáles son las consecuencias de no implementar un Plan de Gestión Administrativa y Financiera para la ferretería Lubripernos?

Establecido el enunciado del problema es importante destacar una serie de preguntas específicas que nos ayuden a resolver dicha interrogante. Dentro de las preguntas que se han considerado relevantes tenemos:

- ✓ ¿Cómo se debe realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Lubripernos?
- ✓ ¿Cuáles son las causas y consecuencias de la problemática referida a la falta de un plan de gestión administrativo y financiero en la empresa Lubripernos?
- ✓ ¿Qué teorías fundamentan la presente investigación?
- ✓ ¿Cuáles son los métodos y análisis organizacionales que promuevan el desarrollo y faciliten la gestión administrativa de la empresa Lubripernos?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General.

Diseñar un plan de gestión administrativa y financiera para optimizar los procesos y obtener mayores rendimientos de la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil.

1.4.2 Objetivos Específicos.

1. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa Lubripernos a través de la aplicación de la matriz FODA en relación al área administrativa y financiera.
2. Identificar los procesos estratégicos administrativos y financieros que influyen en la correcta gestión de la empresa.
3. Estructurar la planificación estratégica administrativa-financiera para la empresa.
4. Proponer indicadores para medir el cumplimiento de los procesos y objetivos empresariales.

Capítulo2

2. Marco Teórico

2.1. Administración De Empresas.

Según (Fayol, H – Taylor F, 1987) Administrar es: “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”, mientras que (CHIAVENATO, 1993) Dice que una empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos".

Por tanto administración de empresas es organizar los recursos existentes en las entidades y poder establecer planes estratégicos que permitan llevar un control sobre sus actividades, acciones a seguir es decir el correcto direccionamiento de la empresa logrando el empoderamiento de su personal con el objetivo, misión y visión de la compañía y la productividad de sus recursos.

2.1.1. Importancia de la Administración de Empresas.

(Reyes Ponce, 2004) Especifica en su libro que la importancia de la administración radica básicamente en:

- Contribuir con la administración técnica de las grandes empresas que por su tamaño no podrían existir sin una administración efectiva.
- Lograr el éxito de las empresas ya que maximiza la productividad de sus recursos humanos y materiales.
- Mejorar la coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra.

Es por eso que es fundamental poder llevar una correcta gestión administrativa en la empresa Lubripernos para mejorar su productividad y se vea reflejado en el aumento de sus ventas y satisfacción al cliente logrando mantenerse fuerte frente a la competencia.

2.2. Planeación Estratégica

La estrategia de una corporación *“es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos; maximiza la ventaja y minimiza la desventaja competitiva.”* Según (RENDER, Barry, HEIZER, Jay2007).

La planificación estratégica corresponde al plan maestro que los directivos llevan a cabo, basados en la misión, visión y objetivos que se han plasmado en la organización.

(WHEELEN, Thomas, HUNGER, J. 2007), manifiestan lo siguiente al respecto:

“La Planeación Estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA)”.

Según (Chiavenato, Planeacion Estratégica)

La planeación estratégica es un proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de insertarle, según su misión en el contexto en que se encuentra.

Este proceso consiste en responder a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el negocio?
- 2.- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- 3.- ¿A dónde quieren llegar?

4.- ¿Cómo quieren llegar?

5.- ¿Cómo identificar que están logrando metas y objetivos?

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

2.2.1 Principios corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización

Los principios y valores deben ser claros y conocidos por todos los que forman parte de la compañía, por lo tanto para Lubripernos es muy importante tener definido los valores en los que se van a soportar su misión y visión.

2.2.1.1 Misión

Según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008) La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones

2.2.1.2 Visión

(Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008) Indica:

La visión señala rumbo de dirección, es la cadena o el lazo que une, en las empresas el presente y el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía

La planificación estratégica es de gran importancia para este trabajo debido a que es una herramienta que va a permitir a Lubripernos prepararse para enfrentar las

situaciones que se presenten en el futuro y ayudar a definir el enfoque sistemático que la compañía necesita para desarrollar medios y alcanzar la misión, visión y objetivos empresariales.

2.3 Análisis Externo

Según (Chiavenato, Planeacion Estratégica)

Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo también llamado análisis del entorno, es lo que le permite hacer un mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella

2.3.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

Porter propone el modelo de las cinco fuerzas de la competencia como lo son:

La rivalidad entre los competidores y la amenaza que representan los nuevos participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de los compradores o proveedores.

Según (Thompson I Peteraf, 2012)

“El carácter y fortaleza de las cinco fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.”

Analizando la situación actual de Lubripernos se aplicará el método de las cinco fuerzas Porter, que permitirá identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la compañía.

2.4 Análisis Interno

Es uno de los componentes del proceso de planeación estratégica, se fundamenta en revisar los recursos y capacidades de la empresa, el objetivo es conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

Existen algunos procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de una compañía, como lo es el Perfil de Capacidad Interna de la empresa (PCI) según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008)

2.4.1 Perfil de la Capacidad Interna

Según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008)

El Perfil de la capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

El PCI examina cinco categorías a saber:

- 1.- La capacidad directiva.
- 2.- La capacidad competitiva.
- 3.- La capacidad financiera.
- 4.- La capacidad tecnológica.

5.- La capacidad de talento humano.

El Perfil de fortalezas y debilidades representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorado con respecto a su impacto en la escala alto (A). Medio (M). Bajo (B).

2.4.2 Análisis FODA

FODA representa las siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sirve como complemento del método Perfil de la Capacidad Interna (PCI).

Según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008)

El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desenvolverse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación de sus competidores está la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito

El análisis FODA ayudará al Señor Roberto Conforme, estratega y propietario de Lubripernos, a encontrar la manera de acoplar el entorno, las oportunidades y amenazas, las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Para así establecer estrategias que le permitan aprovechar sus fortalezas, predecir los efectos de sus debilidades y tomar medidas oportunas que logren anticiparse a las amenazas.(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

2.5 Gestión Administrativa

Según (Muñiz L,s.f), Cómo implementar un Sistema de Gestión en la Práctica, 3ra Edición.

“La Gestión administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

Luego de mencionar algunas de las teorías a aplicar en este trabajo se culmina con el tema principal que permitirá alcanzar el objetivo como es una estructuración de la empresa Lubripernos a través de un plan de gestión administrativa y financiera a fin de mejorar el rendimiento de la misma.

Se concluye que es un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrollará sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

Los propósitos principales según Luis Muñiz son los siguientes:

- ✓ Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- ✓ Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- ✓ Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
- ✓ Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

2.6 El Manual de Funciones o Procedimientos

Los manuales son documentos informativos e instructivos; donde van descritas las actividades a realizarse dentro de un departamento administrativo, sirven para transmitir información y coordinar las decisiones administrativas a tomar, y así orientar a todos los miembros de una organización.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001)

“Es necesario describir un cargo para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.”

2.6.1 Ventajas y Desventajas del Manual de Funciones

Evidentemente, los manuales de funciones presentan varias ventajas como también desventajas, entre las cuales se puede citar las siguientes:

2.6.1.1. Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los involucrados en la empresa tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación y aprobación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación y clasificación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Pone en claro el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

2.6.1.2. Desventajas

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas microempresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Cuando su nivel de elaboración es deficiente, causan serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

2.7 Gestión Financiera

(Camacho y López, 2007).

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos.

La gestión financiera considera todas las decisiones y acciones que tienen que ver con la utilización de medios financieros los cuales son indispensables en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que le da un valor monetario a la misión y visión.

2.7.1 Importancia de la Gestión Financiera

Según (Van Horne, 2003).

“La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez-Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa”

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, es la encargada de controlar todas las operaciones, el logro de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, brinda a las organizaciones la oportunidad de tener una información financiera confiable y la dirige al cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Capítulo 3

3. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa

En este capítulo se analizará la situación actual de la empresa, identificando las actividades que se realizan en cada área y las funciones asignadas a los empleados, esto se realiza a través de varias herramientas y matrices, debido a que este diagnóstico es fundamental para desarrollar el presente proyecto.

3.1 Marco Metodológico

En este proyecto se detalla el método, el diseño, la población, muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. (Ver Ilustración 3.1).

Ilustración 3.1 Marco Metodológico



Elaborado por: Autoras

3.1.1 Diseño de la investigación.

La tesis realizada se basa en el tipo de investigación **Aplicada – Descriptiva**, ya que para poder elaborar los manuales de funciones los diferentes departamentos de

la compañía Lubripernos es necesario realizar un análisis de puestos de los integrantes de área ver al detalle sus ocupaciones y procedimientos para luego realizar una reestructuración de los mismos y lograr su productividad.

La investigación **Aplicada – Descriptiva** tiene subdivisiones que según nos indica (Rico Gallegos, 2002) se dividen en Longitudinales o Evolutivos y Transaccionales o Transversales (Ver Ilustración 3.2)

Ilustración 3.2 Subdivisiones de La Investigación



Fuente: Rico Gallegos, 2002, "*Vademécum del educador (Teoría e Investigación)*".

Elaborado por: Autoras

La investigación recae en la subdivisión **Transaccional o Transversal del tipo Descriptivo** ya que se ha observado la inexistencia de un plan estratégico organizativo, carece de manuales, posee serios problemas en la logística de la empresa y por tanto existe inconformidad por parte de los clientes mayoristas, además de que existe un desconocimiento de las funciones por parte del personal que labora en la empresa y falta de capacitación en el manejo de software contable.

3.1.2 Método de Investigación

3.1.2.1 Método Deductivo

Es decir que parte de algo general a lo particular en base a una teoría general ya establecida forma criterios particulares, es decir que si la teoría es cierta es verdadera la afirmación o hipótesis establecida.

3.1.2.2 Método Inductivo

Para poder entender este método, se dice que no está concebido por criterios generales sino que va de investigaciones particulares repetidas según lo observado que hacen verdadera una hipótesis general.

Para lograr el diseño de un plan de gestión administrativo y financiero para la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil, se ha utilizado el **Método Inductivo** ya que se parte de un caso particular estableciendo los criterios de: Observación y registro de los hechos, análisis y clasificación de los hechos y derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos como la inexistencia de los manuales de funciones que hacen menos productiva a la empresa.

3.1.3 Técnica de Recolección de Datos.

Lo expuesto por (Abril, s.f.) expresa que: “Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga.”

La técnica a aplicarse en la presente investigación es la observación y para la recolección de datos es la encuesta ya que con ella se fija preguntas abiertas y/o cerradas que van a servir para obtener más objetivamente lo que se desea conocer sobre la opinión que tienen los clientes mayoristas acerca del desarrollo efectivo de las operaciones del departamento de logística de la ferretería.

Otro instrumento aplicado en este proyecto es el cuestionario al personal de Lubripernos que será usado para el análisis de puesto.

3.1.4 Población y Muestra

(Montero Lorenzo, 2007) indican que: “el universo o población es el conjunto de elementos con ciertas características de interés, para una investigación”.

La población de la investigación son los clientes mayoristas, según los datos proporcionados por gerente propietario el Sr. Roberto Conforme, actualmente ascienden a 100 a quienes va dirigida una encuesta de satisfacción del cliente, a los 8 empleados y el gerente de la empresa Lubripernos se les realizará un cuestionario para el análisis de puesto.

Para realizar las encuestas se considerará toda la población de clientes puesto que es una muestra pequeña.

3.1.5 Situación Legal de la Empresa

Lubripernos está constituida por una persona natural, el Señor Roberto Conforme. Al ser una empresa familiar no está registrada en la superintendencia de compañías, aún sus propietarios mantienen esta figura. (Ver Anexo 7)

En la actualidad las empresas familiares enfrentan problemas administrativos por circunstancias de cambios en el mercado, las estructuras familiares en su mayoría informales no logran hacerles frente y terminan provocando problemas internos en su estructura.

3.2. Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera de la Ferretería Lubripernos.

3.2.1 Proceso de Gestión Administrativa

3.2.1.1 Planificación

La empresa no planifica sus actividades, se desarrollan de forma empírica y de manera improvisada, las decisiones son tomadas por los propietarios y luego se transmiten al personal.

Debido a la ausencia de planificación Lubripernos carece de una filosofía corporativa clara y de planes operativos. La empresa no planifica el manejo del efectivo y esto puede estar ocasionando que no se aproveche los recursos disponibles.

Lubripernos no puede medir su nivel de desempeño, porque no establece proyección de metas económicas, debido a la necesidad de una planificación financiera.

3.2.1.2 Organización

Lubripernos tiene una estructura organizacional de supervisión directa, con los empleados que desarrollan sus actividades según el puesto asignado, pero se pudo observar en el levantamiento de la información como se explica en el diagnóstico, que los empleados necesitan de un manual de funciones porque no tienen claras sus funciones.

El personal no tiene la suficiente capacitación, en el área de ventas se pudo observar mano de obra sin experiencia, hay un desconocimiento de las funciones del software SMARTEST por lo que no existe un flujo adecuado de información. No se han establecido objetivos claros que logren que el recurso humano se sienta comprometido con la empresa.

3.2.1.3 Dirección

El Señor Roberto Conforme es el propietario y fundador de Lubripernos, se caracteriza por ser una persona con un marcado carácter emprendedor.

Se puede observar la necesidad de motivación en los empleados lo que afecta su desempeño para el logro de los objetivos, no se han establecido normas o políticas para el desarrollo de las actividades.

3.2.1.4 Control

Lubripernos no posee instrumentos de control, las decisiones se toman conforme a los acontecimientos, guiados únicamente por el criterio de la dirección.

No existe planificación por lo tanto no se puede medir el desempeño y realizar correcciones en cada una de las actividades que realiza el personal de Lubripernos.

3.2.1.5 Proceso de Planificación Estratégica

(París Roche, 2005) Indica que “Planificación estratégica está ligado al “largo plazo”, a los caminos y orientaciones que debe seguir una entidad en el futuro, a “los objetivos de una organización.”. Por tanto se debe tener claro ¿quiénes somos y por qué estamos aquí?, ¿A dónde se quiere llegar?, ¿Cómo saber que se están logrando las metas y objetivos? es decir tener muy clara cuál es la visión y misión de la empresa para poder establecer las planificaciones específicas.

Como se puede observar en la Ilustración 3.2 el proceso de planeamiento estratégico está formado por:

1. Visión

2. Misión
3. Análisis externo
4. Diagnóstico Interno
5. Objetivos estratégicos
6. Estrategias
7. Plan de acción



Fuente: (París Roche, 2005)

Según (Serna Gómez, Planificación y Gestión Estratégica, 2008).

En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisivos consolidarán definitivamente sus ventajas competitivas.

Por lo tanto Lubripernos debe mantener un proceso de planeación estrategia lo más participativo posible, de tal manera que todo el talento humano se sienta comprometido con los valores, la misión, la misión y los objetivos de la organización.

Este proceso es muy importante y debe conducir a la empresa a una diferente manera de pensar, fomentando una nueva cultura organizacional para lo cual la organización necesita un personal capacitado y comprometido con el logro de todos los objetivos estratégicos.

3.2.1.5.1 Estructura organizacional

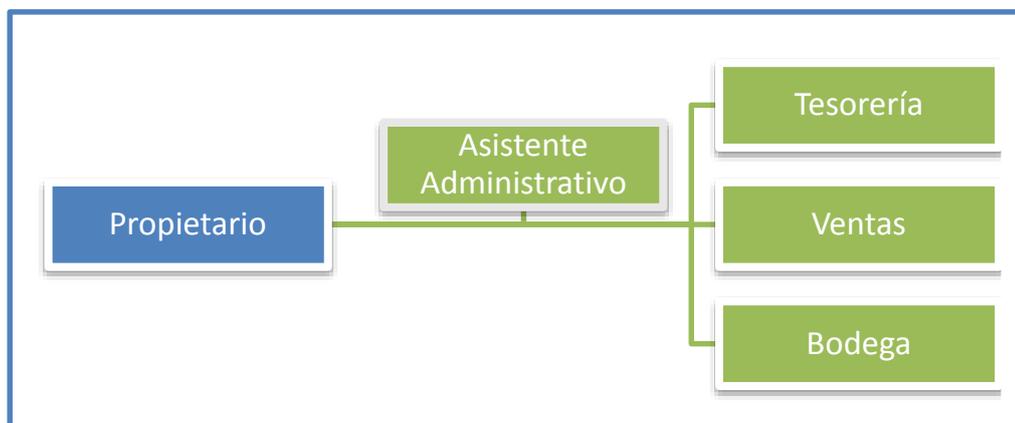
La estructura organizacional según(CHIAVENATO, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2004)es un patrón de diseño que sirve para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas y objetivos deseados.

Al escoger una estructura hay que tener en cuenta que cada empresa es diferente, se puede tomar la estructura que más se adapte a las necesidades y prioridades de la empresa.

En la actualidad la empresa Lubripernos no cuenta con una adecuada estructura jerárquica que asegure la delegación de funciones y responsabilidades de forma correcta, por esta razón los subordinados se limitan a rendir cuentas directamente al propietario.

La estructura organizacional es la siguiente:

Ilustración 3.4 Organigrama Actual



Elaborado por: Autoras

3.2.1.5.2 Análisis de puesto

Tabla 3.1 Funciones del Gerente

Funciones Actuales
Denominación Del Cargo: Gerencia
Fecha De Elaboración: 25 de Agosto del 2014
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar alianza con proveedores ✓ Representación legal ✓ Monitorear el desempeño del personal que integra la empresa ✓ Analizar la necesidad del inventario. ✓ Cubrir área de ventas y cobranzas a falta de personal. ✓ Resolver inconvenientes en caso de clientes insatisfechos ✓ Realizar la cancelación de roles de pagos.

Elaborado por: Autoras

La gerencia o nivel directivo está a cargo del Sr. Roberto Conforme, uno de los fundadores del negocio, sus actividades detalladas en el análisis de puesto realizado muestran una pluralidad de funciones desvinculadas que no forman una organización eficiente.

La empresa mantiene una organización lineal donde el dueño y el gerente son el mismo, de esta manera se logra abaratar costos, el propietario mantiene conocimiento de todas las áreas, pero el problema radica en que al no delegar las funciones a cada personal no concentra su atención en las funciones de mayor importancia, asumiendo así enormes cargas de trabajo que lo sumergen en situaciones de estrés y el incumplimiento de sus objetivos, no se aprovecha al máximo el recurso humano con el que cuenta.

El éxito de una organización lineal es que cada órgano no interfiera en las actividades del órgano aledaño y es lo que con mayor frecuencia ocurre en esta administración, donde nadie tiene claro cuáles son sus funciones específicas.

El gerente o propietario se centraliza en la toma de decisiones y órdenes dándole muy poco tiempo a la planeación y control, hay que destacar que en una adecuada gestión administrativa no podemos desvincular el conjunto de áreas que mantiene una organización, al tomar una decisión debe analizarse que todas las partes estén relacionadas y lo que ocurre en una puede repercutir en otra, este problema se refleja en el negocio debido a que la actividad principal para propietario son las ventas diarias, sin considerar el resto de áreas.

Asistente de gerencia

Tabla 3.2 Funciones de Asistente Administrativo

Funciones Actuales
Denominación del cargo: Asistente Administrativo
Fecha De Elaboración: 25 de Agosto del 2014
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar informe de caja diariamente ✓ Depurar la cartera vencida ✓ Organiza los depósitos de recaudaciones diarias ✓ Archiva soportes de facturas canceladas ✓ Atiende pedidos de clientes vía telefónica ✓ Reemplaza al cajero

Elaborado por: Autoras

En este nivel se encuentra el asistente administrativo que se encarga de cada una de las actividades detalladas y deja claro en su análisis de puesto que se le comunica al propietario cualquier acontecimiento que necesite de su atención, se pudo observar la falta de capacitación para el uso del sistema operativo con que cuenta la empresa y esto repercute en la productividad de la misma.

Es notorio que no existe claridad en la delegación de funciones, dejando a la vista que el personal es multifuncional, hay una ausencia de cultura empresarial, si bien es cierto muchas empresas se inician con una sola persona al mando y surgen pero a

medida que crecen necesitan corregir estas falencias, de no ser así se puede estar perdiendo la oportunidad de crecer y lo que parece un ahorro a futuro puede acabar en pérdidas.

Ventas

Tabla 3.3 Funciones del Vendedor

Funciones Actuales
Denominación Del Cargo: Vendedor
Fecha De Elaboración: 25 de Agosto del 2014
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de la venta. ✓ Atender solicitudes o requerimientos de cotización. ✓ Proporcionar precios, disponibilidad y alternativos. ✓ Realizar todo el proceso de venta facturación. ✓ Atender y dar solución a devolución de repuestos. ✓ Reemplaza caja a falta de personal en el área. ✓ Realiza cualquier otra actividad que lo solicite su jefe inmediato.

Elaborado por: Autoras

En el análisis del área de ventas se pudo observar la falta de capacitación a los vendedores, factor importante en una organización debido a que esto fortalece la gestión administrativa, reduce costos y logra un mayor retorno de la inversión.

La necesidad de delegación de funciones tiene como consecuencia la desmotivación del personal y la poca comunicación, lo que ha dado paso a que los empleados no desarrollen su capacidad para tomar decisiones y asumir responsabilidades que permitan dar soluciones rápidas y eficientes a los clientes.

Caja

Tabla 3.4 Funciones del Cajero

Funciones Actuales
Denominación del Cargo: Cajera
Fecha de Elaboración: 25 de Agosto del 2014
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar el fondo de caja ✓ Mantener dinero surtido para cambios. ✓ Recibir los valores en efectivo por concepto de ventas. ✓ Entregar al asistente administrativo en reporte del dinero recaudado día a día. ✓ Realiza cualquier otra actividad que le solicite su jefe inmediato.

Elaborado por: Autoras

Según el análisis de puesto se determinó la existencia de debilidad en el control interno del área de caja, no se establecen procesos ni responsabilidades para el cargo, es así que el empleado no puede detallar cuáles son sus funciones específicas, esto origina problema de pérdidas de tiempo lo que se traduce en la demora en los procesos administrativos y financieros que en dicha área se ejecutan, como por ejemplo en la entrega de documentación temprana al contador, lo cual no permite mantener al día a la empresa con sus obligaciones tributarias.

En la búsqueda exhaustiva por analizar los problemas prioritarios en la empresa también se observó, que el cargo es ocupado por una segunda persona en horarios laborales y sin antes haberse realizado el arqueo de caja para la entrega y recepción del puesto.

Bodega

Tabla 3.5 Funciones del Bodeguero

Funciones Actuales
Denominación del Cargo: Bodeguero
Fecha de Elaboración: 25 de Agosto del 2014
Funciones:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo operativo de bodega. ✓ Entrega y Recepción de mercadería. ✓ Organización y Limpieza de la bodega ✓ Asiste ventas esporádicamente ✓ Realiza cualquier otra actividad que le solicite su jefe inmediato.

Elaborado por: Autoras

Según el método de observación y análisis de puesto se detectó ciertas irregularidades, siendo la bodega el área donde permanece el inventario se pudo notar el desorden del mismo, lo cual no permite eficiencia en el despacho y precisión en la adquisición de nueva mercadería.

La bodega es el área de depósito temporal de pernos y herramientas, por eso es necesario que se determinen las funciones correspondientes al personal que asiste el área, un problema inherente también es la falta de capacitación del personal, la inexistencia de un manual de procesos de toma física de inventarios y procedimientos que ayuden al desenvolvimiento correcto dentro del área.

Como consecuencia existen faltantes, sobrantes, datos irreales que generan pérdidas económicas y malos registros contables, no existe un orden adecuado para mercadería, hay un mal manejo de la documentación como lo son: guías de despacho y facturas.

3.2.1.5.3 Misión

Ilustración 3.5 Misión Actual



Elaborado por: Autoras

Naturaleza del negocio: La naturaleza del negocio se muestra clara desde sus inicios, Lubripernos centra sus actividades en la comercialización de pernos y herramientas en general.

Razón de la empresa: No está establecida la razón de su existencia, que la direccione al cumplimiento de su visión y al logro de sus objetivos.

Mercado al que se dirige: Su servicio está enfocado en el sector automotriz posición esperada en el mercado: El Señor Roberto Conforme expresa con seguridad hacia dónde quiere llegar; expandirse a nivel nacional y abarcar gran parte del mercado es uno de sus objetivos, pero no se encuentran establecidos y no se ha instituido una visión donde se halle estipulado el tiempo y las estrategias para alcanzar estos logros.

Características de su servicio: La misión de Lubripernos es comercializar pernos y herramientas.

Valores y Principios: Los valores y principios son el fundamento para la toma de decisiones que dirige a las compañías al cumplimiento de sus objetivos, y en la misión actual no deja establecido valores y principios dentro de la actividades de la empresa.

3.2.1.5.4 Visión

Ser reconocido a nivel nacional por la comercialización de pernos y herramientas.

Establecer una visión en la empresa les permite saber hacia dónde quieren llegar, para poder enfocar los esfuerzos dirigidos hacia una misma dirección, Lubripernos no tiene una visión clara que le permita establecer objetivos, formule estrategias y establecen valores bajo su pauta. El principal problema es no tener claro los elementos que conforman su visión:

Los elementos que conforman la visión actual de Lubripernos:

Ilustración 3.6 Visión Actual



Elaborado por: Autoras

Posición en el mercado: No se ha establecido en la misión de la empresa.

Tiempo: Para el cumplimiento de las metas, la empresa no se ha determinado un límite de tiempo.

Ámbito en el mercado: La empresa tiene establecimientos en la provincia del Guayas.

Productos: La empresa tiene definida su línea de productos de ferretería en general, con una gama alta de pernos, se ha expandido en su cartera implementando la línea de herramientas.

Valores: En la actualidad no se especifican valores en la visión de la empresa Lubripernos.

3.2.1.5.5 Análisis Interno

Luego de recolectar toda la información, se procede a evaluarla con el fin de analizar el funcionamiento de Lubripernos y así reconocer los recursos y las reales capacidades de la empresa, de esa manera identificar sus principales fortalezas y debilidades.

El propósito de este análisis es explotar las fortalezas, minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Las fortalezas le brindan a la empresa la oportunidad de tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades interfieren en el logro de los objetivos.

Para profundizar este análisis, se empleará la herramienta administrativa Perfil de la Capacidad Interna (PCI) según Humberto Serna Gómez.

Analizando las siguientes categorías:

Ilustración 3.7 Perfil de la Capacidad Interna



Elaborado por: Autoras

3.2.1.5.1 Perfil de la Capacidad Interna (PCI)

Análisis de la Capacidad administrativa

La capacidad administrativa tiene relación con el proceso de planeación estratégica, es decir planificación, organización, dirección y control por parte de la administración con el fin de lograr los objetivos y metas deseados.

Tabla 3.6 Perfil de la Capacidad Administrativa

Perfil de la Capacidad Interna										
No.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Filosofía corporativa (misión, visión y objetivos y valores)				X			X		
2	Deficientes habilidades gerenciales					X				
3	Uso de planes operativos y políticas					X			X	
4	Sistema de toma de decisiones			X						X
5	Sistema de evaluación y control				X			X		
6	Experiencia y conocimiento de directivos	X						X		
7	Buena comunicación		X						X	
8	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	X						X		

Elaborado por: Autoras

Filosofía corporativa: Toda organización debe darse a conocer y diferenciarse de las demás, para esto debe tener una identidad. No tener clara la misión y visión de la empresa es un punto débil, por otro lado los valores de la empresa no son dados a conocer al personal, por lo cual no existe una dirección clara de hacia dónde se quiere llegar.

Habilidades gerenciales: Entre las habilidades gerenciales tenemos: las técnicas, las humanas y estratégicas, cuando se refiere a deficiencia se especifica que la gerencia tiene que conocer y contar con tecnología eficiente, debe existir disponibilidad para las mejoras continuas y reingenierías, si la organización no quiere no puede prosperar.

Uso de planes operativos y sistema de toma de decisiones: Existe carencia de planes, objetivos, políticas y procedimientos que permitan evaluar el desarrollo de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas como base para el futuro de la misma.

Sistema de evaluación y control: Es una debilidad porque no se pueden evaluar ni monitorear las tareas y operaciones, por lo cual no se conoce con exactitud el desempeño de la empresa.

Experiencia y conocimientos de directivos: Son fortalezas la experiencia y conocimiento de los directivos, lo que representa una gran ventaja competitiva dentro del mercado donde se desenvuelve.

Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas: La habilidad para manejar fluctuaciones económicas demuestra el gran poder comercial de sus administradores.

La capacidad administrativa es un factor importante, debido a que una adecuada coordinación de sus recursos mejora su administración y es la manera indicada de competir para las empresas pequeñas y medianas.

Análisis de la Capacidad Financiera

Tabla 3.7 Perfil de la Capacidad Financiera

Perfil de la Capacidad Interna										
No.	CAPACIDAD FINANCIERA	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Planificación financiera				X				X	
2	Rentabilidad, Retorno de la inversión	X						X		
3	Control de costos y gastos					X			X	
4	Cumplimiento de pago a proveedores	X							X	
5	Disponibilidad de fondos internos, liquidez	X						X		

Elaborado por: Autoras

Planificación financiera: Al no existir una planificación financiera no existe una distribución adecuada de los recursos y no se logra las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos.

Disponibilidad de fondos de liquidez: Se considera una fortaleza que le permite a la empresa cumplir con el pago a proveedores.

Rentabilidad, Retorno de la inversión: Una fortaleza alta es el retorno que tiene la empresa sobre la inversión lo que demuestra que este negocio es rentable.

Control de costos y gastos: Al no existir planificación financiera es una debilidad de alto impacto, debido a que se genera una falta de control sobre los costos y gastos.

Cumplimiento de pago a proveedores: La empresa muestra un gran poder adquisitivo que le permite estar al día con el pago a proveedores. Esto representa una fortaleza para Lubripernos debido a que existe una amistad entre cliente-proveedor y se puede obtener al máximo los beneficios para ambos.

Análisis de capacidad competitiva

Tabla 3.8 Perfil de la Capacidad Competitiva

Perfil de la Capacidad Interna											
	CAPACIDAD COMPETITIVA	CALIFICACIÓN									
		FORTALEZ A			DEBILIDA D			IMPACT O			
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Precios competitivos	X							X		
2	Buena atención al cliente	X							X		
3	Demora en la entrega de mercadería					X				X	
4	Reconocimiento en el mercado	X							X		
5	Portafolio de productos		X								
6	Desconocimiento de funciones del recurso humano				X				X		

Elaborado por: Autoras

Habilidad para competir con precios: Una ventaja competitiva frente a los competidores son los precios como estrategia en un mercado creciente.

Buena atención al cliente: Para el Señor Roberto Conforme lo más importante son los clientes, se trata de satisfacer al máximo sus requerimientos para así poder mantenerlos, como consecuencia ha desarrollado una habilidad competitiva frente a los demás competidores.

Reconocimiento en el mercado: Lubripernos se ha posicionado como la empresa con la gama más completa en la línea de pernos, el Señor Roberto Conforme goza de un reconocimiento en el mercado nacional por su larga trayectoria en esta línea comercial.

Portafolio de productos: La empresa posee una amplia línea de productos tanto en la línea de pernos como en la línea de herramientas, lo que le da una ventaja competitiva frente a las ferreterías del sector.

Desconocimiento de funciones del Recurso Humano: Se considera amenaza el desconocimiento de las funciones por parte de la fuerza laboral debido a que la empresa no refleja manuales fijos para cada uno de los cargos de la empresa.

Demora en la entrega de mercadería: El desconocimiento de funciones por parte del recurso humano puede estar generando la demora de entrega en la mercadería que se registra como una debilidad para la empresa.

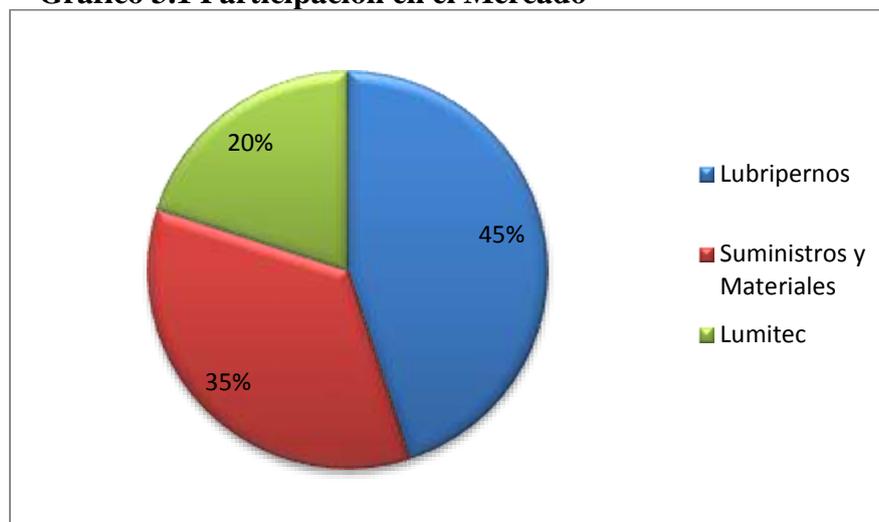
En la actualidad Lubripernos se enfrenta a dos grandes competidores, los cuales presentamos a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 3.9 Posición en el Mercado

Empresas	Participación (%)
Lubripernos	45
Suministros y Materiales	35
Lumitec	20
Total	100

Fuente: Datos proporcionados por el Gerente
Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.1 Participación en el Mercado



Elaborado por: Autoras

Con los datos proporcionados por el propietario, se puede observar que la mayor participación en el mercado la posee Lubripernos con un 45%, notando así su liderazgo por la diversificación y conocimiento en pernos, seguido de Suministros y Materiales con un 35% y finalmente Lumitec con un 20%.

Análisis de la Capacidad de Talento humano

Tabla 3.10 Perfil de la Capacidad del Talento Humano

Perfil de la Capacidad Interna										
No.	RECURSO HUMANO	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del recurso humano				X				X	
2	Desempeño					X			X	
3	Experiencia		X						X	
4	compromiso con la empresa		X						X	
5	Remuneración oportuna	X						X		

Elaborado por: Autoras

Nivel académico del recurso humano: El nivel académico del recurso humano es una debilidad de alto impacto, la formación es muy importante en el manejo administrativo de una empresa, de acuerdo al nivel académico es el incremento de la eficiencia en el desempeño laboral.

Desempeño: Es el esfuerzo, las habilidades y capacidades que el personal humano brinda a una empresa, actualmente es una desventaja debido al poco compromiso del personal y a la falta de evaluación del rendimiento que se realiza por parte de la empresa.

Experiencia: La experiencia en el recurso humano es una fortaleza media, el personal que se contrata debe tener experiencia y conocimientos básicos del sector ferretero.

Remuneración oportuna: Un valor agregado para el recurso humano es una remuneración oportuna, es gratificante para las personas recibir sus compensaciones a tiempo y esto genera un mejor ambiente de trabajo.

Análisis de la Capacidad Tecnológica

Tabla 3.11 Perfil de la Capacidad Tecnológica

Perfil de la Capacidad Interna											
No.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	CALIFICACIÓN									
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1	Equipos informáticos		X						X		
2	Aprovechamiento de SMARTEST				X						
3	Aplicación de tecnologías informáticas			X							
4	Enfoque del sistema de información				X						

Elaborado por: Autoras

Los equipos informáticos: Con pocos años de uso y constante renovación son una fortaleza junto a determinadas aplicaciones tecnológicas que cierto personal está capacitado a realizar.

Aprovechamiento de SMARTEST: Una debilidad es el enfoque actual que la empresa tiene en cuanto a los sistemas de información que no aprovecha las funciones del software SMARTEST que la empresa usa como base para su sistema de información.

Software de Gestión: SMARTEST es un ERP utilizado en el uso de las PYMES, contiene módulos de Conexión, Archivos, Cajas, Nota de Pedidos, Inventarios, Ventas, Cuentas por Cobrar, Cuentas por pagar, Bancos, Contabilidad, Control operativo, Control Gerencial, Auditoría, Estadísticas, Ayuda y otros. Todas sus herramientas permiten coordinar los recursos y capacidades de la empresa y del entorno en el que se desarrolla, pero su manejo es desconocido para el recurso humano de la empresa, lo cual no permite la toma de decisiones por parte de la gerencia y las actividades de monitoreo y control.

3.2.1.5.6 Matriz FODA

En su libro (Bravo, 1995) dice que:

“El nombre de FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación del instrumento es decir: F de Fortaleza; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas”.

Es decir, que son todas aquellas características que de manera interna y externa afectan las operaciones de la compañía agregando valor o disminuyéndolo ya que al conocerlas ayuda a enmarcar a la empresa en la situación real que se encuentra, logrando fortalecer sus ventajas competitivas y disminuir sus debilidades.

El análisis FODA consta de dos partes: la interna y la externa.

1. El factor interno analiza las fortalezas y debilidades de la Ferretería, muestra el desempeño de la empresa y el grado de control que tiene la misma sobre sus actividades.
2. El factor externo analiza las oportunidades y amenazas, es decir que da una visión del grado de control que tiene la empresa sobre sus amenazas y el aprovechamiento que puede estar dando a sus oportunidades.

La matriz FODA es una herramienta administrativa que permite a la ferretería conocerse a sí mismo y su entorno para impedir defectos internos o problemas externos

Para la construcción de la matriz FODA se utilizó el método de la observación, medio por el cual se obtuvo la información del funcionamiento actual de cada área y el entorno en que Lubripernos desarrolla sus actividades.

3.2.1.5.6.1 Construcción de la Matriz FODA.

Ilustración 3.8 Matriz FODA a Lubripernos

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con local propio, amplias áreas de almacenamiento. • Diversificación y exclusividad de productos. • Predisposición del propietario para trabajar en grupo. • Competitividad de precios. • Capital propio. • Reconocimiento y posicionamiento en el mercado. • Experiencia y conocimiento del negocio. • Asesoramiento al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes barreras a la comunicación. • Demora en el despacho de la mercadería. • Falta de control de inventarios y capacitación del sistema. • No existe delegación de funciones. • Falta de capacitación al personal. • Falta de publicidad y página web. • No tiene asegurado sus activos. • Administración deficiente. • Falta de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de crecimiento en las venas por variedad de productos. • Ventajas por exclusividad de productos respecto a los competidores. • Préstamos Bancarios. • Apertura de nuevos mercados. • Mejoras en la capacidad de servicio al cliente. • Mercado insatisfecho respecto a los competidores en conocimiento a la línea de pernos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de nuevos impuestos por el gobierno. • Expansión de la competencia. • Deficiente distribución de los productos.

Elaborado por: Autoras

3.2.1.5.7 Diagnóstico Externo

3.2.1.5.7.1 Matriz de las cinco fuerzas competitivas Porter

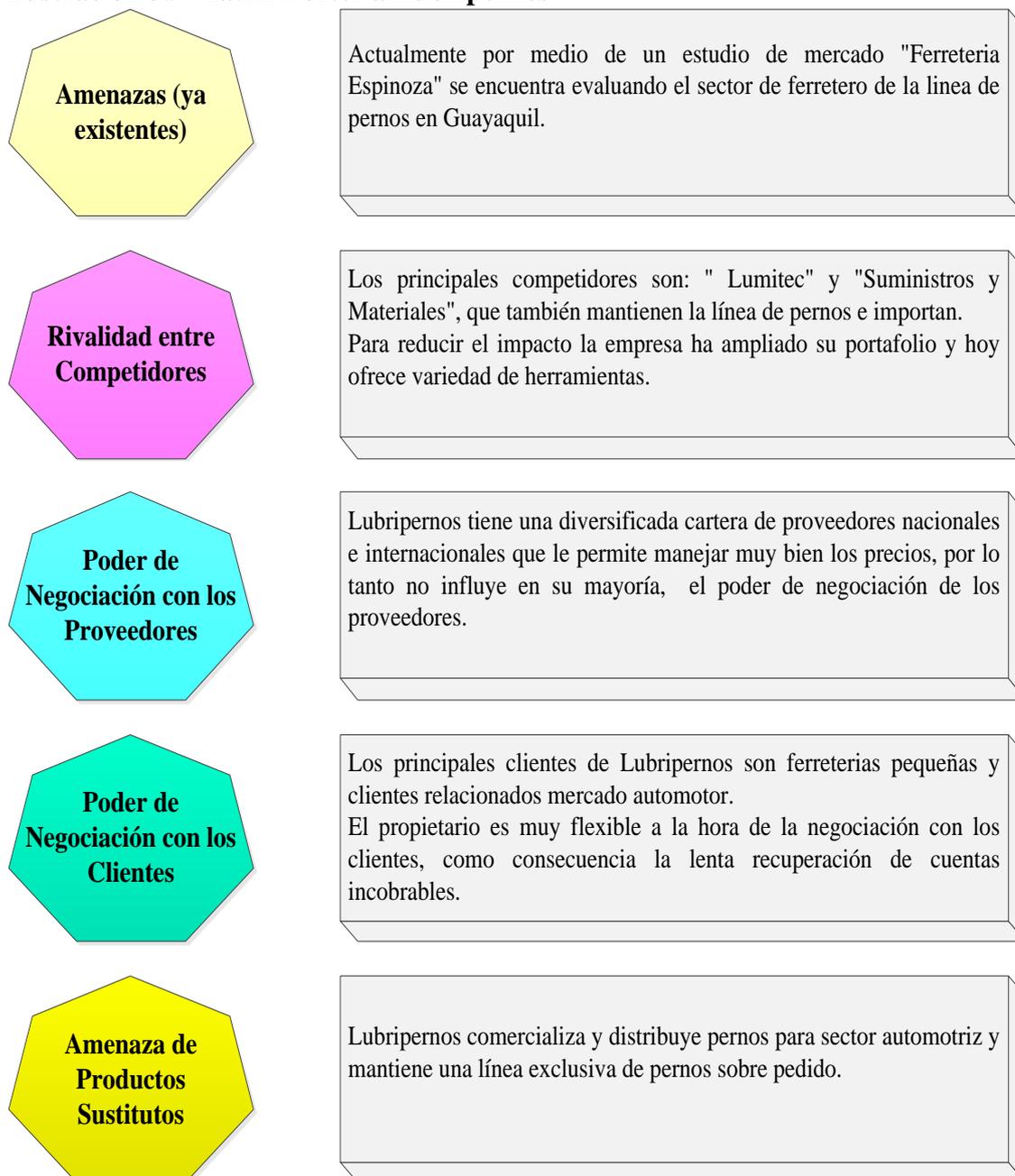
Las cinco fuerzas competitivas de Porter es un modelo amplio que permite analizar cualquier industria respecto a rentabilidad.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis

externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

A continuación se presenta a través de un gráfico las cinco fuerzas competitivas a Lubripernos para analizar su entorno.

Ilustración 3.9 Matriz Porter a Lubripernos



Elaborado por: Autoras

3.2.1.5.8 Investigación de Mercado

Encuesta dirigida a los clientes de Lubripernos

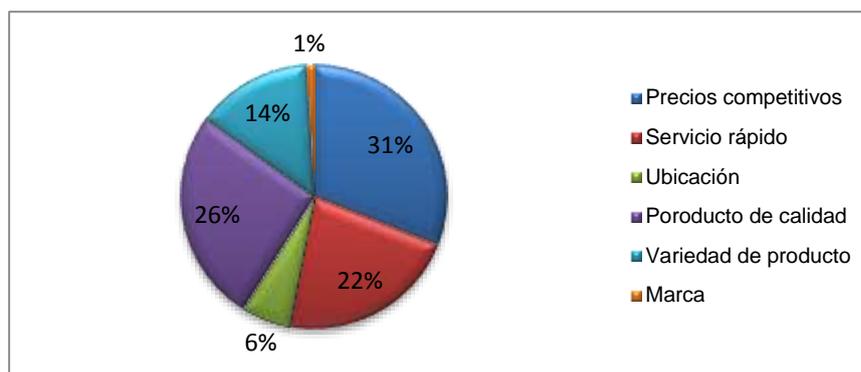
1. ¿Qué aspectos considera más importantes al realizar sus compras en una ferretería?

Tabla 3.12 Aspectos más importantes al comprar

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Precios competitivos	31	31
Servicio Rápido	22	22
Ubicación	6	6
Producto de calidad	26	26
Variedad de producto	14	14
Marca	1	1
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.2 Aspectos más importantes al comprar



Elaborado por: Autoras

Como resultado a la primera pregunta en la investigación, se puede observar que el 31% de los clientes encuestados prefiere comprar según el precio no descartando la calidad en el producto con un 26% de preferencia, puesto que esto garantiza la satisfacción del cliente y provee una ventaja competitiva en el mercado.

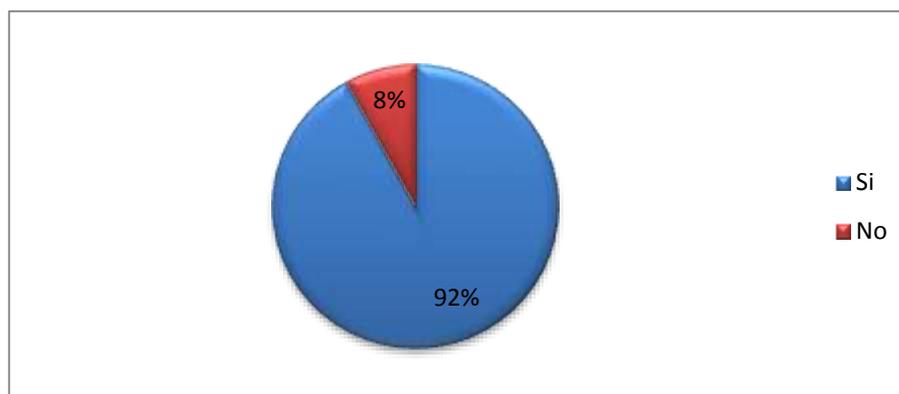
2) ¿Está usted conforme con los productos que posee la ferretería Lubripernos? ¿Encuentra todo lo que necesita?

Tabla 3.13 Conformidad con los productos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	92	92
No	8	8
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.3 Conformidad con los productos



Elaborado por: Autoras

El 92% de los clientes encuestados considera que la ferretería posee todos los productos que necesitan, mientras que el 8% opina que no ha encontrado el producto que busca, lo que muestra satisfacción y apunta hacia la preferencia por la diversificación en la línea de productos con que cuenta la ferretería.

Los clientes al sentirse satisfechos al ir a cierto lugar y encontrar lo que necesita es una ventaja competitiva para el negocio, también sirve como publicidad para captar más clientes y generar mayores ingresos.

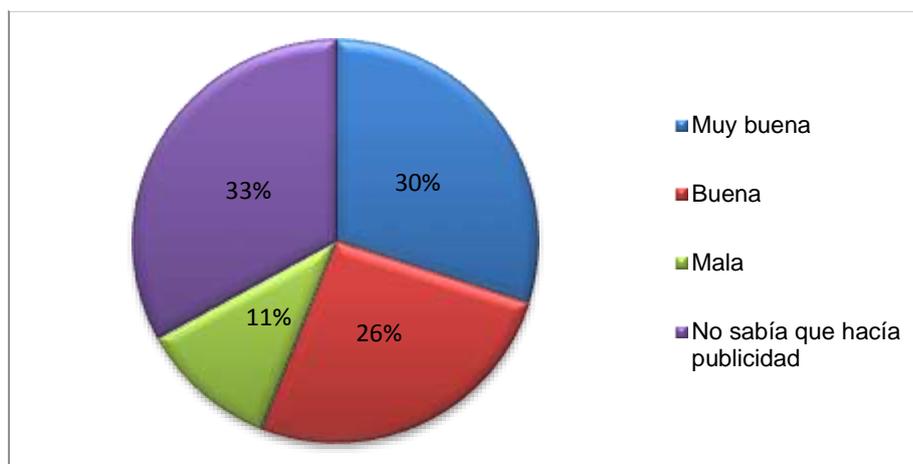
3) ¿Cómo califica usted la publicidad que hace Lubripernos?

Tabla 3.14 Publicidad

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Buena	30	30
Buena	26	26
Mala	11	11
No sabía que había publicidad	33	33
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.4 Publicidad



Elaborado por: Autoras

En cuanto a la publicidad el 33% de los encuestados asegura que no tiene conocimiento de la publicidad de la ferretería, mientras que un 30% de los clientes afirma que la publicidad es muy buena. La publicidad es importante no solo para vender más sino para alcanzar el reconocimiento y buscar oportunidades de expansión, por lo cual la administración debe considerar la ampliación de este aspecto para futuras mejoras.

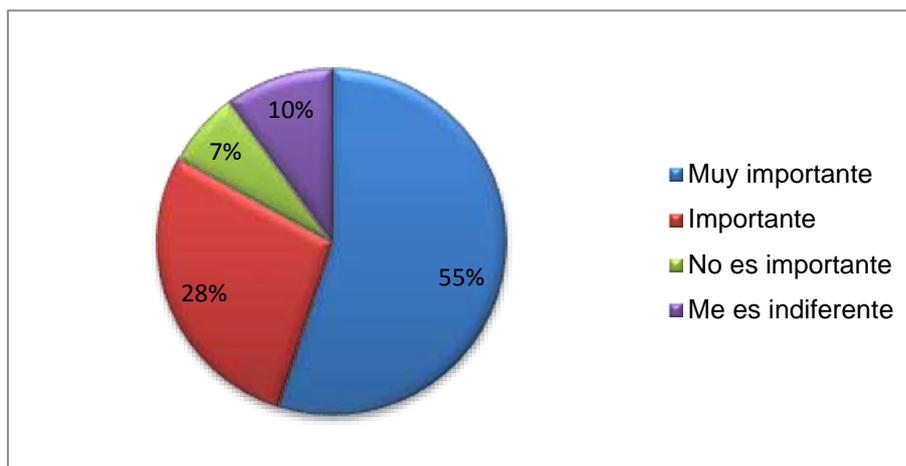
4) ¿Qué tan importante considera usted que la ferretería Lubripernos cuente con un servicio de entrega?

Tabla 3.15 Servicio de Entrega

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Importante	55	55
Importante	28	28
No es Importante	7	7
Me es Indiferente	10	10
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.5 Servicio de Entrega



Elaborado por: Autoras

El 55 % de los clientes encuestados revela que es muy importante que la ferretería cuente con un servicio de entrega a domicilio, mientras que el 7% considera que le es indiferente contar con dicho servicio.

El servicio de entrega es una comodidad y facilidad para los clientes, más aún cuando compran al por mayor, y esto representa un valor agregado al brindar un servicio de calidad.

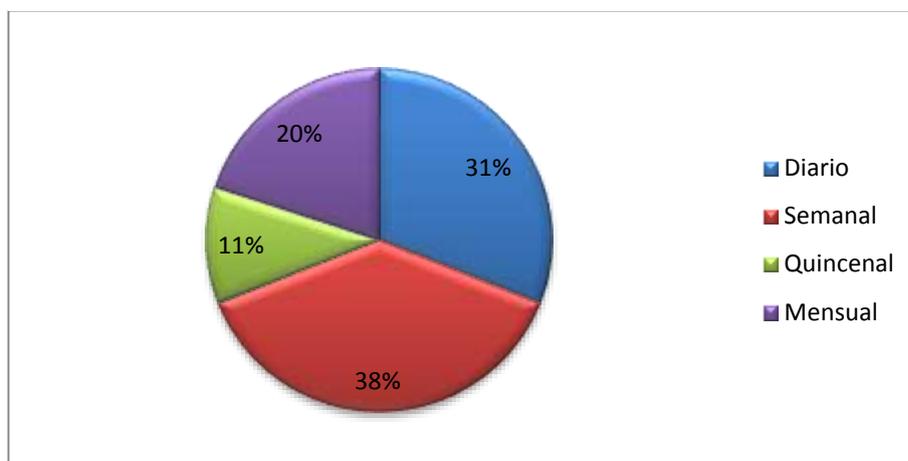
5) ¿Con qué frecuencia compra usted en la ferretería Lubripernos?

Tabla 3.16 Frecuencia de Compra

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Diario	31	31
Semanal	38	38
Quincenal	11	11
Mensual	20	20
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.6 Frecuencia de Compra



Elaborado por: Autoras

Se puede observar que el 38% de los clientes acude a la ferretería semanalmente, el 31% todos los días, el 20% mensualmente y quincenal el 11%, debido a que los clientes que visitan la Ferretería en su mayoría son del mercado automotriz y demuestran su preferencia hacia la ferretería.

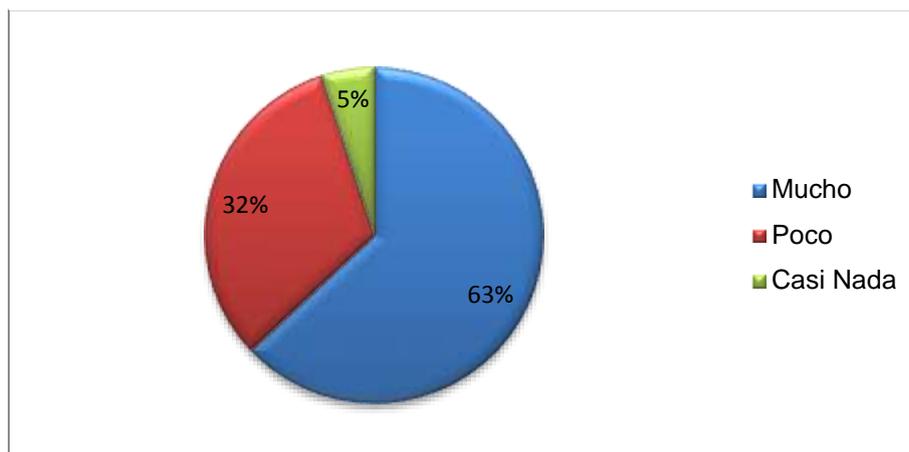
6) ¿Conoce usted la línea de productos que vende la ferretería Lubripernos?

Tabla 3.17 Línea de Productos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mucho	63	63
Poco	32	32
Casi Nada	5	5
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.7 Línea de Productos



Elaborado por: Autoras

En esta pregunta se puede notar que el 63% de los clientes encuestados posee mucho conocimiento sobre la línea de productos que ofrece la ferretería como consecuencia de su visita semanal al almacén.

Sin duda alguna se puede resaltar el buen servicio de los vendedores al brindar la información correspondiente al momento de atender, pero se debe mejorar esta cifra por cuanto hay productos que se están dejando de comprar por falta de conocimiento.

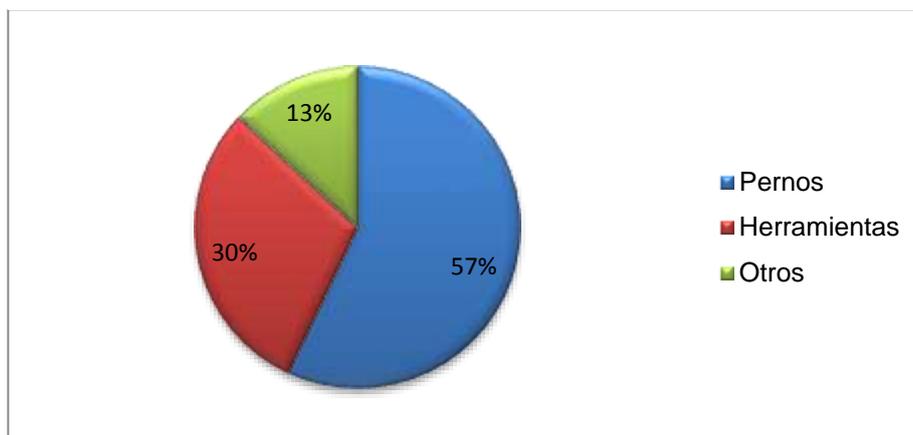
7) ¿Cuál es la línea de productos que más compra?

Tabla 3.18 Productos que más compran los clientes

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Pernos	57	57
Herramientas	30	30
Otros	13	13
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.8 Productos que más compran los clientes



El 57% de los encuestados compra mayormente pernos seguido de un 30% que adquiere herramientas siendo el fuerte en productos de la ferretería.

El propietario como se había mencionado antes posee una gran habilidad para las ventas y conocimiento muy fuerte en la línea de pernos, lo que lleva a sugerir capacitación al personal para incrementar las cifras económicas en los demás productos y satisfacer a los clientes que es lo que busca todo negocio.

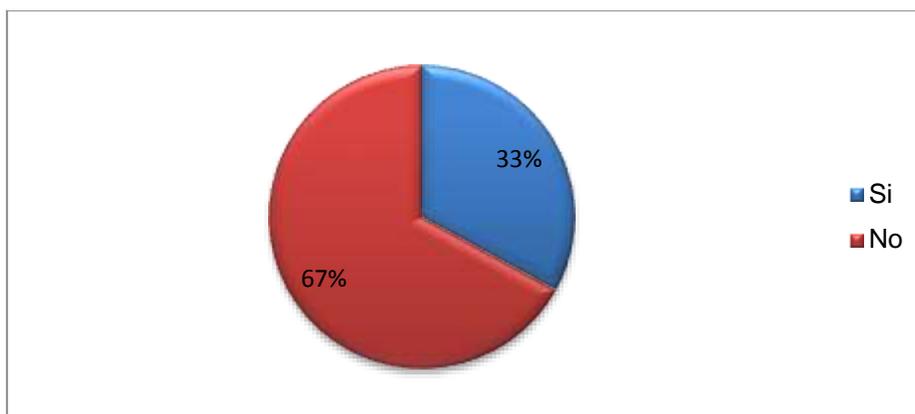
8) ¿Ha tenido algún inconveniente con la entrega del producto?

Tabla 3.19 Inconvenientes con la entrega del producto

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	33	33
No	67	67
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.9 Inconvenientes con la entrega del producto



Elaborado por: Autoras

El 67% de los clientes encuestados afirma no tener inconvenientes en la entrega del producto, mientras que en un 33% considera que se demoran mucho al entregar o existen equivocaciones de producto o marca.

Una de las consecuencias de la demora en la entrega es el no contar con un adecuado control de inventario que agilite el proceso de venta-despacho, lo que trae como consecuencia el desorden y pérdidas económicas.

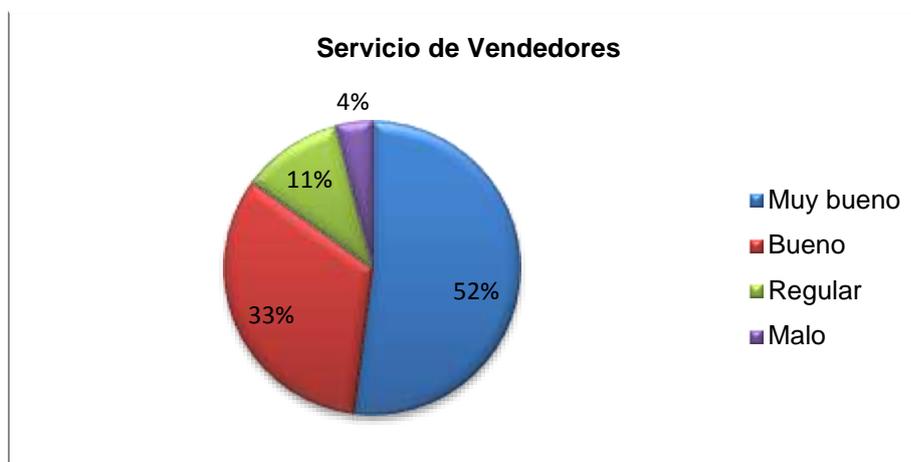
9) ¿Cómo califica usted el servicio que le brindan los vendedores de la ferretería?

Tabla 3.20 Servicio al Cliente

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Bueno	52	52
Bueno	33	33
Regular	11	11
Malo	4	4
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.10 Servicio al Cliente



Elaborado por: Autoras

En respuesta de esta interrogante se nota que el 52% de los clientes considera muy buena la atención que brindan los vendedores por su predisposición y colaboración al atender, aunque se resalta la falta de capacitación y coordinación de funciones que contribuiría al mejoramiento del desempeño y contar con un personal idóneo.

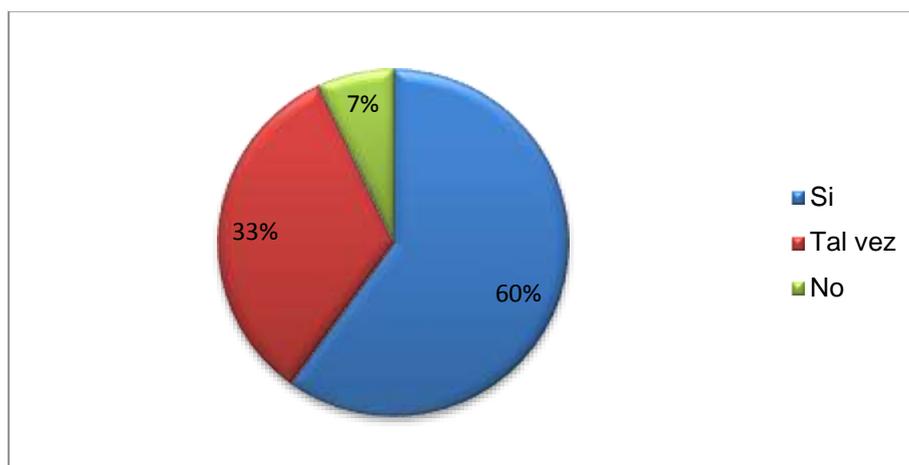
10) ¿Recomendaría usted nuestra empresa a otras personas?

Tabla 3.21 Recomendación a otras personas

Ítems	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	60	60
Tal Vez	33	33
No	7	7
Total	100	100

Elaborado por: Autoras

Gráfico 3.11 Recomendación a otras personas



Elaborado por: Autoras

Para concluir esta investigación se preguntó a los encuestados si recomendarían la ferretería a otras personas quedando como resultado que un 60% lo haría, lo que nos lleva a considerar un mejoramiento en el plan estratégico para lograr la satisfacción de los clientes y obtener mayores rendimientos.

3.2.2 Proceso de Gestión Financiera

Las actividades de financiamiento y manejo de efectivo las realiza directamente el propietario, pero no se elaboran flujos de caja, presupuestos, ni estados financieros mensuales, finalmente no consta una planeación financiera.

Es por esto que es necesario el análisis financiero para demostrar con resultados económicos la importancia de una administración adecuada y eficaz.

3.2.2.1. El capital de Trabajo

El capital de trabajo es importante porque todas las operaciones de la empresa deben ser financiadas y el administrador debe estar al tanto del impacto de cada una de las actividades, debido a que su objetivo es mantener dichos rubros en un nivel satisfactorio para no llegar a un estado de insolvencia.

Tabla 3.22 Cálculo de Capital de Trabajo

	1. Activos Corrientes	2. Pasivos Corrientes	3. Capital de Trabajo (1-2)	Variación
	(S)	(S)	(S)	(%)
2011	227,559.69	182,814.51	44,745.18	
2012	227,559.69	189,002.87	38,556.82	(13.83)
2013	154,623.30	93,924.92	60,698.38	57.43

Elaborado por: Autoras

Se puede concluir que en el período 2012 ha disminuido un 13.83% respecto al 2011, mientras que el período 2013 respecto al 2012 ha incrementado 57.43%, a pesar de estas fluctuaciones se puede notar que Lubripernos cuenta con capital neto de trabajo.

El capital de trabajo es un instrumento eficaz para determinar la salud financiera de la empresa, un principio financiero fundamental es que las empresas deben tener

la capacidad de mantener activos circulantes o fuentes de entrada de caja que permitan cubrir ampliamente los pasivos circulantes, por aquello se analizará los estados financieros basándose en el enfoque temporal financiero según (Córdoba Padilla, 2007)

Para evaluar la calidad del capital de trabajo, un aspecto fundamental es analizar la estructura del Capital de Trabajo necesario por medio de los análisis vertical y horizontal, el capital de trabajo de Lubripernos está conformado por la cuenta caja-bancos, cuentas por cobrar e inventarios, el análisis vertical indica el porcentaje que representa cada elemento que conforma la estructura del activo y pasivo circulante de la empresa.

Análisis Vertical y Horizontal del Balance General

Ilustración 3.10 Análisis Vertical Balance General

FERRETERÍA LUBRIPERNOS						
Análisis Vertical Balance General al 31 de Diciembre 2011-2012-2013						
Descripción	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Peso (2011)	Peso (2012)	Peso (2013)
	(S)	(S)	(S)	(%)	(%)	(%)
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Caja-Bancos	8,623.30	8,023.30	30,623.30	3.71	3.45	14.42
Cuentas por cobrar	121,854.54	82,454.54	15,000.00	52.47	35.50	7.07
Inventario	97,081.85	137,081.85	109,000.00	41.80	59.03	51.34
Total Activos Corrientes	227,559.70	227,559.70	154,623.30	97.99	97.99	72.83
Activos Fijos						
Muebles y Enseres	3,305.00	2,556.81	36,305.00	1.42	1.10	17.10
Equipo de Computación	2,995.84	2,117.66	12,300.00	1.29	0.91	5.79
Vehículo	0.00	0.00	26,000.00	0.00	0.00	12.25
(-) Depreciación	(1,626.37)	0.00	(16,930.53)	(0.70)	0.00	(7.97)
Total Activos Fijos	4,674.47	4,674.47	57,674.47	2.01	2.01	27.17
TOTAL ACTIVOS	232,234.20	232,234.20	212,297.80	100.00	100.00	100.00
PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
Cuentas por pagar	164,179.34	170,367.70	93,924.92	89.81	90.14	75.52
Documentos por pagar	18,635.17	18,635.17	0.00	10.19	9.86	0.00
Total Pasivos Corrientes	182,814.50	189,002.90	93,924.92	100.00	100.00	75.52
Pasivo No Corriente						
Cuentas por pagar no corriente	0.00	0.00	30,163.40	0.00	0.00	24.25
Documentos por pagar no corriente	0.00	0.00	283.55	0.00	0.00	0.23
Total Pasivos No Corrientes	0.00	0.00	30,446.95	0.00	0.00	24.48
TOTAL PASIVOS	182,814.50	189,002.90	124,371.90			
PATRIMONIO NETO	49,419.65	43,231.29	87,825.90			
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	232,234.20	232,234.20	212,197.80			

Fuente: Declaración de Impuesto a la Renta del año 2011-2012-2013

Elaborado por: Autoras

Activos

Según el análisis se puede notar que la cuenta más representativa para los activos es la de inventarios en el (2011)**41.80%**; en el (2012)**59.03%** y en el (2013)**51.34%**, esto se debe a la significativa inversión en mercadería y deficiente control de inventarios que no les permite contar con la mercadería necesaria y la determinación de adquirirlo cuando es necesario, según datos obtenidos del gerente-propietario.

Cuentas por cobrar es la segunda cuenta más representativa, en el (2011)**52.47%**; en el (2012)**35.50%** y en el (2013)**7.07%**, como se puede notar ha ido disminuyendo, podría ser por la adopción de adecuadas políticas de crédito y una prioridad en la gestión de cobranzas aplicada en el año 2013 donde se refleja la mayor disminución.

Los activos fijos representan el 2% en los años 2011 y 2012, mientras que en el año 2013 aumenta al 27% por la inversión en equipos de computación, compra de un vehículo y muebles, cabe recalcar que Lubripernos cuenta con amplias instalaciones propias y lo indispensable para operar son los equipos informáticos, es por esto que podría ser que la inversión en activos no corrientes no es muy representativa.

En conclusión la cuenta inventarios representa la mayor proporción en la estructura de los activos corrientes, dada la naturaleza del negocio podría estar bien, pero si bien es cierto las cuenta inventarios y cuentas por cobrar deben tener una atención especial por lo que estas inversiones tienden a ser preferentemente variables y en los costos y gastos a los que se debe incurrir en caso de no tener un adecuado manejo de dichas cuentas, dada esta apreciación se puede notar que no están distribuidos equitativamente los activos.

Pasivos

Se puede observar que la cuenta con mayor participación son las cuentas por pagar a corto plazo en el 2011 **89.81%**; en el 2012 **90.14%** y en el 2013 **75.52%**. La

ferretería cuenta con capital propio necesario para operar, de modo que no incurre en deudas a largo plazo para financiarse y posee un capital neto de trabajo para cubrir dichas obligaciones, a pesar de esto se debe analizar el equilibrio en el financiamiento por lo que los pasivos corrientes tienen que ser poco representativos

Ilustración 3.11 Análisis Horizontal Balance General

FERRETERÍA LUBRIPERNOS					
Análisis Horizontal Balance General al 31 de Diciembre 2011-2012-2013					
Descripción	2011	2012	2013	Variación 2012-2011	Variación 2013-2012
ACTIVOS					
Activos Corrientes	(S)	(S)	(S)	(%)	(%)
Caja-Bancos	8,623.30	8,023.30	30,623.30	(6.96)	281.68
Cuentas por cobrar	121,854.54	82,454.54	15,000.00	(32.33)	(81.81)
Inventario	97,081.85	137,081.85	109,000.00	41.20	(20.49)
Total Activos Corrientes	227,559.69	227,559.69	154,623.30	0.00	(32.05)
Activos Fijos					
Muebles y Enseres	3,305.00	2,556.81	36,305.00	(22.64)	1,319.92
Equipo de Computación	2,995.84	2,117.66	12,300.00	(29.31)	480.83
Vehículo	0.00	0.00	26,000.00	0.00	0.00
(-) Depreciación	(1,626.37)	0.00	(16,930.53)	0.00	0.00
Total Activos Fijos	4,674.47	4,674.47	57,674.47	0.00	1,133.82
TOTAL ACTIVOS	232,234.16	232,234.16	212,297.77	0.00	(8.58)
PASIVOS					
Pasivos Corrientes					
Cuentas por pagar	164,179.34	170,367.70	93,924.92	3.77	(44.87)
Documentos por pagar	18,635.17	18,635.17	0.00	0.00	0.00
Total Pasivos Corrientes	182,814.51	189,002.87	93,924.92	3.39	(50.31)
Pasivo No Corriente					
Cuentas por pagar no corriente	0.00	0.00	30,163.40	0.00	0.00
Documentos por pagar no corriente	0.00	0.00	283.55	0.00	0.00
Total Pasivos No Corrientes	0.00	0.00	30,446.95	0.00	0.00
TOTAL PASIVOS	182,814.51	189,002.87	124,371.87	3.39	(34.20)
PATRIMONIO NETO	49,419.65	43,231.29	87,825.90	(12.52)	103.15
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	232,234.16	232,234.16	212,197.77	0.00	(8.63)

Fuente: Declaración de Impuesto a la Renta del año 2011-2012-2013
Elaborado por: Autoras

Activos

Las variaciones entre el período 2013–2012 en los activos, ha tenido un mayor incremento en la cuenta Caja-Bancos con un 281.68%, donde podría ser la acertada gestión de cobranzas que redujo dicha cuenta en un 81.81%, en comparación con el período 2012-2011 en donde sólo se redujo en un 32.33%. Uno de los motivos por los que no se puede tener con exactitud el monto del efectivo se debe a que no se realizan conciliaciones bancarias ni flujos de caja mensualmente.

Inventarios se incrementa en un 41.20% entre el período 2012 y 2011, presentando así una reducción del 20.29% en el año 2013 respecto al 2012. Los Activos Fijos presentan un incremento muy significativo en el año 2013 respecto al 2012, por la adquisición de muebles y enseres (1,319.93%) y equipo de computación (480.83%).

En cuanto al pasivo las variaciones muestran un incremento leve del 3.77% en el año 2012 respecto al 2011, mientras que en el año 2013 respecto al 2012 se reduce al 44.87% lo que muestra el pago de sus obligaciones a corto plazo de aproximadamente el 50% total de la deuda, determinando así un comportamiento racional, lo que lleva a sugerir el seguimiento de dicho comportamiento porque se deben administrar adecuadamente los exigibles a corto plazo para no tener inconvenientes en las futuras financiaciones.

El patrimonio aumentó significativamente 103.15% en el 2013 respecto al 2012, esto se debe a la inversión de los dueños para incrementar su capital a través de la retención de las utilidades y como estrategia de financiación decidida por el propietario con el propósito de futuras financiaciones para expansión del negocio.

Análisis Vertical y Horizontal de Estado de Resultados

El análisis vertical y horizontal aplicado al estado de resultados dará a conocer la participación de las cuentas que conforman dicho estado con relación a las ventas y la variación entre un período y otro para tener una idea más clara al momento de tomar decisiones y establecer nuevas estrategias.

Ilustración 3.12 Análisis Vertical Estado de Resultados

FERRETERÍA LUBRIPERNOS						
Análisis Vertical Estado de Resultados al 31 de Diciembre 2011-2012-2013						
Descripción	2011	2012	2013	Peso (2011)	Peso (2012)	Peso (2013)
INGRESOS	(S)	(S)	(S)	(%)	(%)	(%)
Ventas	1,007,712.01	998,140.72	942,132.24			
Costo de Ventas	(824,647.40)	(836,957.04)	(667,783.06)	(81.83)	(83.85)	(70.88)
UTILIDAD BRUTA	183,064.61	161,183.68	274,349.18	18.17	16.15	29.12
EGRESOS						
Gastos de Administración						
Sueldos y salarios	28,339.20	30,490.08	34,718.54	2.81	3.05	3.69
Beneficios Sociales, Indemnizaciones	0.00	2,950.00	12,475.00	0.00	0.30	1.32
Aporte a la Seguridad Social	5,609.03	2,850.52	3,246.18	0.56	0.29	0.34
Honorarios Profesionales y Dietas	13,200.00	0.00	13,685.40	1.31	0.00	1.45
Arrendamiento de Inmuebles	0.00	15,600.00	0.00	0.00	1.56	0.00
Mantenimiento y Reparaciones	6,835.09	9,935.09	14,435.21	0.68	1.00	1.53
Combustibles	0.00	3,546.75	3,445.25	0.00	0.36	0.37
Promoción y Publicidad	5,835.61	16,478.09	24,875.00	0.58	1.65	2.64
Suministros y Materiales	4,915.82	2,089.34	5,421.12	0.49	0.21	0.58
Transporte	5,820.00	4,634.55	7,336.20	0.58	0.46	0.78
Provisiones para jubilación	0.00	0.00	2,377.50	0.00	0.00	0.25
Comisiones	0.00	0.00	9,345.69	0.00	0.00	0.99
Seguros y Reaseguros	0.00	0.00	3,675.45	0.00	0.00	0.39
Impuestos y Contribuciones	1,380.28	3,320.56	2,785.69	0.14	0.33	0.30
Gastos de Viaje	0.00	6,324.56	9,168.19	0.00	0.63	0.97
IVA	898.64	324.00	785.23	0.09	0.03	0.08
Depreciación de Activos Fijos	1,626.37	7,543.21	17,965.84	0.16	0.76	1.91
Servicios Públicos	13,053.84	6,043.23	12,345.78	1.3	0.61	1.31
Otros servicios	33,363.85	0.00	675.00	3.31	0.00	0.07
Gastos Financieros						
Intereses Bancarios	6,399.06	546.00	1,645.23	0.64	0.05	0.17
Total Gastos	127,276.79	112,676.28	180,407.50			
Utilidad antes Impuestos	55,787.82	48,507.70	93,941.68	5.54	4.86	9.97

Fuente: Declaración de Impuesto a la Renta del año 2011-2012-2013
Elaborado por: Autoras

Según análisis la cuenta que tiene mayor participación sobre los ingresos es del costo de ventas en el 2011 **81.83%**; en el 2012 **83.85%** y en el 2013 **70.88%**, generando así una participación baja de la utilidad bruta y neta lo que no representa mayor rentabilidad sobre la inversión realizada.

En los gastos se puede notar que la participación no es muy representativa con respecto a las ventas, por lo que se puede concluir que las ventas están destinadas para cubrir el costo de ventas, en otras palabras la ferretería está incurriendo en costos altos en la obtención de sus productos para la venta.

Ilustración 3.13 Análisis Horizontal Estado de Resultados

FERRETERÍA LUBRIPERNOS					
Análisis Horizontal Estado de Resultados al 31 de Diciembre 2011-2012-2013					
Descripción	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Variación 2012-2011	Variación 2013-2012
INGRESOS	(S)	(S)	(S)	%	%
Ventas	1,007,712.01	998,140.72	942,132.24	(0.95)	(5.61)
Costo de Ventas	(824,647.40)	(836,957.04)	(667,783.06)	1.49	(20.21)
UTILIDAD BRUTA	183,064.61	161,183.68	274,349.18	(11.95)	70.21
EGRESOS					
Gastos de Administración					
Sueldos y salarios	28,339.20	30,490.08	34,718.54	7.59	13.87
Beneficios Sociales, Indemnizaciones	0.00	2,950.00	12,475.00	0.00	322.88
Aporte a la Seguridad Social	5,609.03	2,850.52	3,246.18	(49.18)	13.88
Honorarios Profesionales y Dietas	13,200.00	0.00	13,685.40	(100.00)	0.00
Arrendamiento de Inmuebles	0.00	15,600.00	0.00	0.00	(100.00)
Mantenimiento y Reparaciones	6,835.09	9,935.09	14,435.21	45.35	45.30
Combustibles	0.00	3,546.75	3,445.25	0.00	(2.86)
Promoción y Publicidad	5,835.61	16,478.09	24,875.00	182.37	50.96
Suministros y Materiales	4,915.82	2,089.34	5,421.12	(57.50)	159.47
Transporte	5,820.00	4,634.55	7,336.20	(20.37)	58.29
Provisiones para jubilación	0.00	0.00	2,377.50	0.00	0.00
Comisiones	0.00	0.00	9,345.69	0.00	0.00
Seguros y Reaseguros	0.00	0.00	3,675.45	0.00	0.00
Impuestos y Contribuciones	1,380.28	3,320.56	2,785.69	140.57	(16.11)
Gastos de Viaje	0.00	6,324.56	9,168.19	0.00	44.96
IVA	898.64	324.00	785.23	(63.95)	142.35
Depreciación de Activos Fijos	1,626.37	7,543.21	17,965.84	363.81	138.17
Servicios Públicos	13,053.84	6,043.23	12,345.78	(53.71)	104.29
Otros servicios	33,363.85	0.00	675.00	(100.00)	0.00
Gastos Financieros					
Intereses Bancarios	6,399.06	546.00	1,645.23	(91.47)	201.32
Total Gastos	127,276.79	112,676.28	180,407.50	(11.47)	60.11
Utilidad antes Impuestos	55,787.82	48,507.70	93,941.68	(13.05)	93.66

Fuente: Declaración de Impuesto a la Renta del año 2011-2012-2013
Elaborado por: Autoras

Los ingresos en el año 2012 respecto al 2011 disminuyeron en un 0.95%, y en el período 2013-2012 con un 5.61%, esto es por el aumento del costo de ventas donde se recalca la compra de inventarios y como consecuencia disminución en las utilidades. En el año 2013 se reduce el costo de ventas en un 20.21% y la utilidad neta se incrementa en un 93.66%, a pesar de que los gastos se incrementaron en el año 2013 en un 60.11% respecto al año 2012, el análisis muestra un comportamiento muy bueno para la ferretería en dicho período.

3.2.2.1.1 Capital de Trabajo Necesario

Con el crecimiento del sector comercial se observa un incremento de las necesidades de financiación, estas situaciones exigen a las empresas a disponer de un capital de trabajo para no presentar problemas de liquidez en sus operaciones.

El capital de trabajo necesario permite conocer si la empresa utiliza sus recursos permanentes (Capital Propio + Deudas a Largo Plazo) para el financiamiento de sus inversiones permanentes (Activos Fijos + CTN), según el método del ciclo de conversión financiero, el coeficiente básico de financiación (CBF) es igual a la unidad en los períodos analizados.

Tabla 3.23 Cálculo del Método del Ciclo de Conversión

	1. Recursos Permanentes	2. Activos Fijos	3. Capital de Trabajo	CBF (1/(2+3))
	(\$)	(\$)	(\$)	
2011	49,419.65	4,674.47	44,745.18	1
2012	43,231.29	4,674.47	38,556.82	1
2013	118,272.85	57,674.47	60,698.38	1

Elaborado por: Autoras

El resultado de las operaciones aplicadas en los años 2011, 2012 y 2013 indica que existe una igualdad entre el capital de trabajo operante y el necesario, lo que permite afirmar que Lubripernos dispone de recursos permanentes para financiar sus inversiones, es decir que la empresa posee una situación equilibrada, efectivo suficiente pero no demasiado.

3.2.2.1.2 Efectivo

Administrar adecuadamente el efectivo disponible, minimiza los saldos de efectivos ociosos. Un problema que se observa en la administración del efectivo es la falta de arqueo de caja y el constante cambio del tesorero o cajero sin antes haber realizado un cuadro de la misma, es decir que existe una falta de control en el manejo del efectivo.

Al no existir un presupuesto de efectivo no se cuenta con una base para la planeación y control del mismo, ni mucho menos cuánto efectivo con exactitud se tiene ni durante cuánto tiempo.

Administrar la liquidez, designar el dinero y los pasivos que se convierten rápidamente en dinero son necesarios, en la siguiente ilustración se observa el tiempo necesario para convertir el activo en dinero.

Tabla 3.24 Ciclo de Maduración

	1. Período de Cuentas por Cobrar	2. Período de Inventario	3. Período de Cuentas por Pagar	Ciclo de Maduración (1+2-3)
	Días	Días	Días	Días
2011	43.53	42.40	69.77	16.17
2012	29.73	58.92	72	16.65
2013	5.73	58.73	52.86	11.60

Elaborado por: Autoras

Los indicadores financieros anteriores reflejan el promedio de días en que el inventario se vende a crédito cada 43, 59 y 59 en los años 2011-2012 y 2013 respectivamente, lo que se debe mejorar ya que lo óptimo es que el inventario rote cada 30 días, las cuentas por cobrar se hacen efectivo cada 44, 30 y 6 días en los años 2011-2012 y 2013 respectivamente, lo que muestra un mejoramiento en las políticas de cobro y en el tiempo promedio en que se recaudan dicha cuenta, las cuentas por pagar se cancelan cada 70, 72 y 53 días en los años 2011-2012 y 2013 respectivamente, lo que indica que dichas obligaciones tienen un ciclo corto por lo que se deberá evaluar las compras a crédito y sus políticas debido a que el propósito es extender el plazo de los pagos sin afectar la imagen crediticia y mantener una excelente negociación con los proveedores.

Según la tabla 3.24 demuestra que ha sido necesario capital de trabajo para funcionar los días 16,17 y 12 que corresponden al ciclo de caja de los años

2011, 2012 y 2013 respectivamente, ya que las cuentas por pagar financian 70,52 y 53 días de los años antes mencionados del ciclo operacional.

No basta sólo conocer el nivel de liquidez de la empresa, es por esto que el administrador debe conocer el comportamiento de sus activos, pasivos y patrimonio para buscar métodos que logren un manejo eficiente de sus recursos económicos.

3.2.2.2 Indicadores Financieros

Para conocer los hechos relevantes de los análisis de cuentas y el rendimiento de la empresa se procede a calcular dichos ratios financieros.

1. Índices de Liquidez

➤ Razón Corriente y Prueba Ácida

Tabla 3.25 Cálculo de Razón Corriente y Prueba Ácida

	1. Activo Corriente	2. Pasivo Corriente	3. Inventario	Razón Corriente (1/2)	Prueba Ácida ((1-3)/2)
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
2011	227,559.69	182,814.51	97,081.85	1.24	0.71
2012	227,559.69	189,002.87	137,081.85	1.20	0.48
2013	154,623.30	93,924.92	109,000.00	1.65	0.49

Elaborado por: Autoras

El análisis demuestra que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo tiene **\$1.24** (2011), **\$1.20** (2012) y **\$1.65** (2013) para cancelar dicha deuda, siendo el valor aconsejable para este ratio entre el 1.50 y 2. Mientras que la prueba ácida demuestra que por cada dólar que se adeuda tiene **\$0.71** (2011), **\$0.48** (2012) y **\$0.49** (2013) para cubrir dichas obligaciones a corto plazo. Lo que significa que Lubripernos presenta un punto débil en su capacidad de pago debido a que

inventarios es el activo que tiene mayor peso según análisis vertical y es el de menor liquidez.

Lubripernos debe lograr que su inventario rote cada mes para que cuente con el nivel de disponibilidad de efectivo necesario para operar y cubrir sus obligaciones en cualquier imprevisto.

➤ **Rotación de cuentas por cobrar**

Tabla 3.26 Cálculo de Rotación y Ciclo de Cobro

	1. Ventas	2. Clientes	3. Rotación Cuentas por Cobrar (1/2)	4. Días del período	5. Ciclo del Cobro (4/3)
	(\$)	(\$)	(veces)	(días)	(días)
2011	1,007,712.01	121,854.54	8.27	360	44
2012	998,140.72	82,454.54	12.11	360	30
2013	942,132.24	15,000.00	62.81	360	6

Elaborado por: Autoras

La rotación de cuentas por cobrar demuestra el número de veces en que la empresa logra convertir estos activos en efectivo.

El manejo del ciclo del efectivo es una estrategia de financiamiento es decir que se puede reducir la necesidad de financiamiento del capital de trabajo si se acelera el cobro de las cuentas por cobrar.

En el levantamiento de la información se mencionó por parte de la gerencia como un problema la cartera vencida, pero los indicadores financieros detallan que en el año 2011 rota cada 44 días, en el 2012 cada 30 días y en el 2013 cada 6 días.

Es decir que Lubripernos en los años 2011 y 2012 mantenían un índice de rotación de cuentas por cobrar de ciclo largo, mientras que para el 2013 se recuperó aproximadamente el 80% de la cartera, lo que le da la oportunidad a la gerencia de utilizar aquellos fondos recuperados en otras operaciones de la empresa.

➤ **Rotación de Inventarios**

Tabla 3.27 Rotación y Ciclo del Inventario

	1. Costo de Ventas	2. Inventario	3. Rotación Inventario (1/2)	4. Días del período	5. Ciclo del Inventario (4/3)
	(\$)	(\$)	(veces)	(días)	(días)
2011	824,647.40	97,081.85	8.49	360	42
2012	836,957.04	137,081.85	6.11	360	59
2013	667,783.06	109,000.00	6.13	360	59

Elaborado por: Autoras

En la tabla 3.26 se observa que la conversión de activos en efectivo de la cuenta inventarios tiene un ciclo largo y demuestra que el inventario se ha transformado en efectivo cada 49 días en el año 2011, cada 59 días para los años 2012 y 2013, en el análisis se puede observar que la empresa tiene problemas para mover sus inventarios, siendo el inventario una inversión muy importante, estos activos circulantes se deben administrar de forma eficiente, esto significa que el inventario no se está vendiendo sino más bien se está almacenando. Lubripernos incurren en faltantes, excesos y demora en la entrega, esto puede estar generando mayores gastos y obsolescencia de mercadería, lo ideal es disminuir el ciclo de conversión del inventario para así reducir la cantidad de fondos necesarios para el capital de trabajo.

➤ **Rotación de Cuentas por Pagar**

Tabla 3.28 Rotación y Ciclo de Pago

	1. Compras	2. Proveedores	3. Rotación Cuentas por Pagar (1/2)	4. Días del período	5. Ciclo de Cuentas por pagar (4/3)
	(\$)	(\$)	(veces)	(días)	(días)
2011	847,265.45	164,179.34	5.16	360	70
2012	851,675.33	170,367.70	5	360	72
2013	639,701.21	93,924.92	6.81	360	53

Elaborado por Autoras

Si se extiende el plazo de los pagos, sin afectar la situación crediticia de la empresa frente a sus clientes se lograría mejorar el capital de trabajo, actualmente Lubripernos no aprovecha los fondos provenientes de las deudas a largo plazo, en el análisis según el gráfico del cálculo del índice de rotación cuentas por pagar en el año 2011, 2012 y 2013 rotaron cada 70, 72 y 53 días respectivamente. Entre más días tarde la empresa en cancelar sus deudas, podrá destinar ese efectivo para sus operaciones.

2. Índice de Endeudamiento

Este índice establece la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la empresa a esa estructura de financiamiento dada.

Tabla 3.29 Cálculo del Nivel de Endeudamiento

	1. Activos	2. Pasivos	3. Pasivo Corriente	4. Patrimonio	Endeudamiento (2/1)	Calidad de Deuda (3/2)	Multiplicador de Deuda (2/4)
	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(%)	(%)	(%)
2011	232,234.16	182,814.51	182,814.51	49,419.65	78.72	100	369.92
2012	232,234.16	189,002.87	189,002.87	43,231.29	81.38	100	437.19
2013	212,297.77	124,371.87	93,924.92	87,825.90	58.58	75.52	141.61

Elaborado por: Autoras

Endeudamiento: Se puede concluir que la participación de los acreedores para el año 2011 es del 78.72% y para el año 2012 es de 81.38%, lo cual es un nivel muy riesgoso, mientras que para el año 2013 dicha participación se redujo a un 58.58% entrando en un nivel óptimo que es el rango entre 40% y 60%, esta reducción se debe al aumento del capital sobre el patrimonio.

Calidad de Deuda: Se puede concluir que Lubripernos tiene el 100% de obligaciones a corto plazo en los años 2011 y 2012, lo cual podría ser riesgoso porque de existir problemas internos se vería afectada su liquidez. En el año 2013 se reduce a un 75.52% debido a que se adquiere una deuda a largo plazo que representa el 24.48%, como se puede notar el indicador muestra que el nivel de

endeudamiento es menor a 1, lo cual refleja que la empresa en parte ha optado por el financiamiento a largo plazo.

Multiplicador de Deuda: Lubripernos presenta un alto nivel de endeudamiento con los acreedores en los años 2011 y 2012, es decir que por cada dólar que aporta \$3.70 y \$4.37 es de los acreedores respectivamente. En el año 2013 se reduce dicho valor a \$1.41, por lo cual para el futuro debe asegurarse de contar con la liquidez suficiente para cubrir dichas obligaciones.

3. Índice de Rentabilidad

➤ Rendimiento sobre el Patrimonio y Activos

Este índice indica la valorización de las inversiones en función de los cobros generados.

Tabla 3.30 Cálculo del Rendimiento de Patrimonio y Activo

				Rendimiento	
	1. Utilidad Neta	2. Patrimonio	3. Activos	Patrimonio (1/2)	Rendimiento Activos (1/3)
	(\$)	(\$)	(\$)	(%)	(%)
2011	46,560.55	49,419.65	232,234.16	94.21	20.05
2012	40,588.95	43,231.29	232,234.16	93.89	17.48
2013	78,234.47	87,825.90	212,297.77	89.08	36.85

Elaborado por: Autoras

Rendimiento sobre el Patrimonio: Lubripernos presenta un alto rendimiento sobre el patrimonio por cada dólar que mantiene en los tres años analizados. Este resultado indica la eficiencia de la gerencia sobre el uso del patrimonio para generar ingresos y lo rentable que es este negocio.

Rendimiento sobre Activos: El análisis indica que el rendimiento sobre los activos en los años 2011, 2012 y 2013 es de 20.05%, 17.48% y 36.85% respectivamente. Es decir aunque no es tan bajo el rendimiento se debe mejorar la eficiencia en el

uso de los activos en especial de la cuenta inventarios y cuentas por cobrar a fin de lograr un mejor y más alto nivel de utilidad sobre la inversión.

➤ **Margen de Utilidad Bruta y Neta**

Tabla 3.31 Cálculo del Margen de Utilidad Bruta y Neta

	1. Utilidad Neta	2. Utilidad Bruta	3. Ventas	Margen Utilidad Bruta (2/3)	Margen Utilidad Neta (1/3)
	(\$)	(\$)	(\$)	(%)	(%)
2011	46,560.55	55,787.82	1,007,712.01	4.62	5.54
2012	40,588.95	48,507.70	998,140.72	4.07	4.86
2013	78,234.47	93,941.68	942,132.24	8.30	9.97

Elaborado por: Autoras

Margen de Utilidad Bruta: El margen de utilidad bruta para Lubripernos en los años 2011 y 2012 es de 4%, es un margen bajo por lo que se debe disminuir los costos de ventas, mientras que para el año 2013 se puede observar un aumento al 10% del margen esto se debe a la disminución del costo de ventas de un 20%.

Margen de Utilidad Neta: En este análisis se puede observar que para el año 2011 se obtuvo un margen neto de 5.54%, en el 2012 el 4.86% y para el 2013 el 9.97%, al igual que el anterior se puede notar que los márgenes de utilidad son bajos por lo que el administrador debe disminuir costos y gastos puesto que en el año 2013 aumentaron en un 60% según análisis horizontal

3.3 Evaluación y análisis de la información

3.3.1 Análisis de la Gestión Administrativa

Según la investigación realizada a la empresa se pudo notar que no está bien definida la misión, visión, políticas, objetivos, valores institucionales y manuales de

funciones, es decir que no posee un plan estratégico organizativo por lo que la pone en desventaja frente a la competencia.

Se ha planteado que para poder realizar un adecuado plan de gestión es importante realizar una evaluación exhaustiva de la situación de la empresa a través del análisis interno y externo, que permita conocer con exactitud los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para establecer objetivos que aprovechen dichos aspectos.

La necesidad de capacitación al personal de Lubripernos es un factor importante a analizar, debido a que esto traerá grandes beneficios a la empresa y contribuirá con el desarrollo profesional de los colaboradores, que sin duda serán empleados productivos y capacitados para planear y tomar buenas decisiones.

Como ejemplo se ha observado el conocimiento deficiente del manejo del software, lo cual genera un incorrecto flujo de información que afecta la toma de decisiones, el monitoreo y control por parte de la gerencia.

Para conocer cómo los clientes valoran sus productos y cómo los empleados tratan a los clientes, se realizó la investigación de mercados utilizando como herramienta la encuesta, que nos proporciona diferentes tipos de información de los clientes. Es necesario conocer y atender estos puntos primordiales para lograr que un negocio prevalezca en comparación con la competencia.

El desconocimiento de funciones del personal retarda la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos planteados en la constitución del negocio. Es por eso que se ha considerado realizar un modelo de análisis de puesto para poder conocer las funciones específicas de cada cargo en la ferretería, que abarcará a todas las áreas de la mencionada empresa. (Ver Anexo 2).

Según lo expuesto por (Fernando Ríos , 1995) expresa que las ventajas del análisis y descripción de puesto son:

Identificación y definición de los objetivos organizacionales

- Organización operativa
- Definición de responsables
- Optimización de tiempos muertos
- Permite conocer las destrezas o habilidades necesarias para llevar a cabo las funciones
- Establece los recursos necesarios para desarrollar las actividades

3.3.2 Análisis de la Gestión Financiera

Según datos obtenidos de los análisis financieros 2011, 2012 y 2013 existe un aumento de capital de trabajo actividad que se puede haber originado por la disminución del activo cuentas por cobrar, cuyos fondos debieron utilizarse en la cuenta inventario por su significativo peso en los activos según análisis vertical y también para el año 2013 hay una disminución considerable del recurso deuda a corto plazo siendo cancelada en un 44.87%.

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los activos más importantes de una empresa pero en el caso de Lubripernos no existe una gestión adecuada de cartera, por lo que mantienen fondos comprometidos de varios años existiendo la posibilidad de que el efecto de estas decisiones con respecto a ventas a crédito genere pérdidas por cuentas incobrables.

Los sistemas de control de inventarios consideran principalmente las siguientes determinaciones: El grado de control que se debe usar y ¿Cuánto y cuándo se debe pedir? Según (Córdoba Padilla, 2007). Lubripernos actualmente no cuenta con un control de inventarios, teniendo así desorden en la bodega y sin que algún colaborador se encargue día a día del sistema inventario en el programa, no se

realiza inventario periódicamente, por lo que existe pérdidas de productos e inclusive se hacen pedidos en cantidades innecesarias.

En respuesta a estos inconvenientes se presenta quejas por parte de los clientes y pérdidas económicas no contabilizadas. Lubripernos rota su inventario 8 veces en el 2011 y 6 veces en el año 2012 y 2013, un indicador adicional que muestra el estancamiento de la mercadería en las bodegas de la empresa, que invierte gran parte de su capital de trabajo en alimentar un inventario del cual no se mantiene un control adecuado, puesto que lo recomendable es que la estancia de la mercancía en bodega sea igual o menor a un mes.

Se puede alargar el ciclo de rotación de cuentas por pagar sin afectar la situación crediticia de la empresa frente a los clientes, sin que la empresa caiga en mora y le impida conseguir otras fuentes de financiamiento como los créditos.

El análisis de la gestión financiera muestra la importancia de contratación de un contador interno o jefe financiero para el correcto manejo de las actividades financieras y la toma de decisiones a corto plazo que contribuyan en gran manera al cumplimiento de los objetivos generales de la ferretería.

Cabe recalcar la solvencia de la empresa y el excelente manejo del área de ventas del gerente-propietario, que sin duda junto con su experiencia en esta línea y su esfuerzo ha mantenido su negocio, pero con la implementación de dicho plan obtendría mayores rendimientos económicos y expansión de su negocio.

Según datos obtenidos por parte de la asistente administrativa, las ventas aumentaban en un 3% cada año, pero luego de los análisis financieros se pudo comprobar que las ventas se reducían 0.95% en el año 2011 respecto al 2012 y 5.61% en el 2012 respecto al 2013, lo cual es necesario plantear nuevas estrategias de ventas para maximizar las utilidades.

Capítulo 4

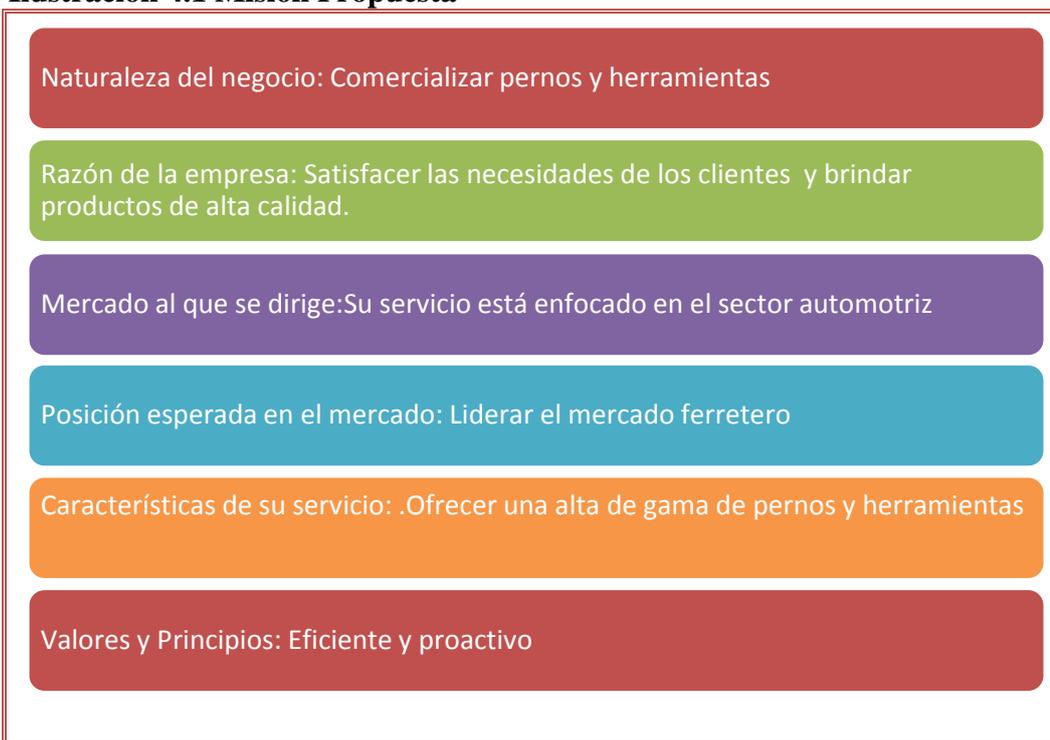
4. Propuesta

4.1 Propuesta de la Gestión Administrativa

Para mejorar la gestión administrativa se propone la reestructuración del direccionamiento estratégico.

4.1.1 Misión

Ilustración 4.1 Misión Propuesta

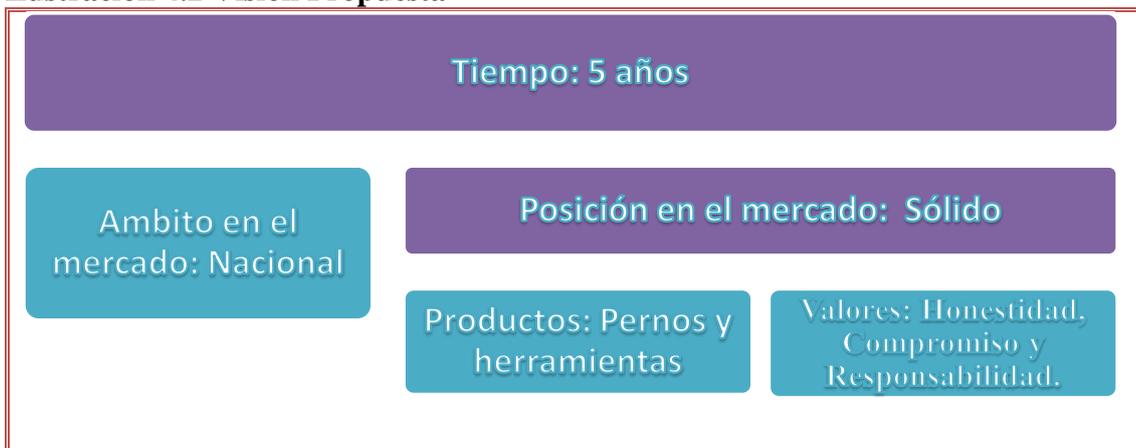


Elaborado por: Autoras

Se propone la siguiente misión: “La ferretería Lubripernos es una empresa especializada en el sector ferretero en la ciudad de Guayaquil, donde su motor principal es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando así productos de alta calidad y con el compromiso de mejorar la atención e innovación de la línea de productos con el apoyo de un personal eficiente y proactivo”.

4.1.2 Visión

Ilustración 4.2 Visión Propuesta



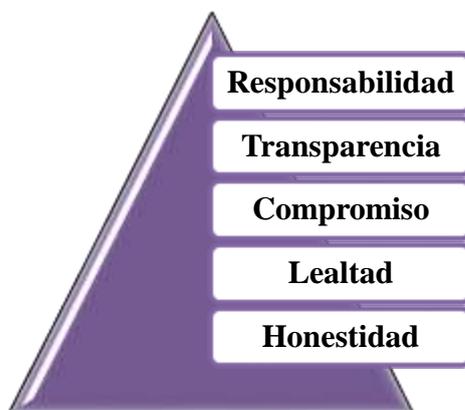
Elaborado por: Autoras

La visión que se propone es: “Sostener un sólido posicionamiento en el mercado automotriz a nivel nacional con la diversificación de pernos y liderazgo en cuanto al comercio de materiales de ferretería en general, proyectándonos como una empresa competitiva que cuenta con un equipo de trabajo honesto, comprometido y responsable en un tiempo no mayor a 5 años”.

4.1.3 Valores Institucionales

Los valores institucionales son un factor importante que debe influir día a día para guiar el pensamiento del recurso humano y de esta manera asegurar el éxito del negocio. Para lo cual se han establecido los siguientes valores éticos a Lubripernos:

Ilustración 4.3 Valores Institucionales



Elaborado por: Autoras

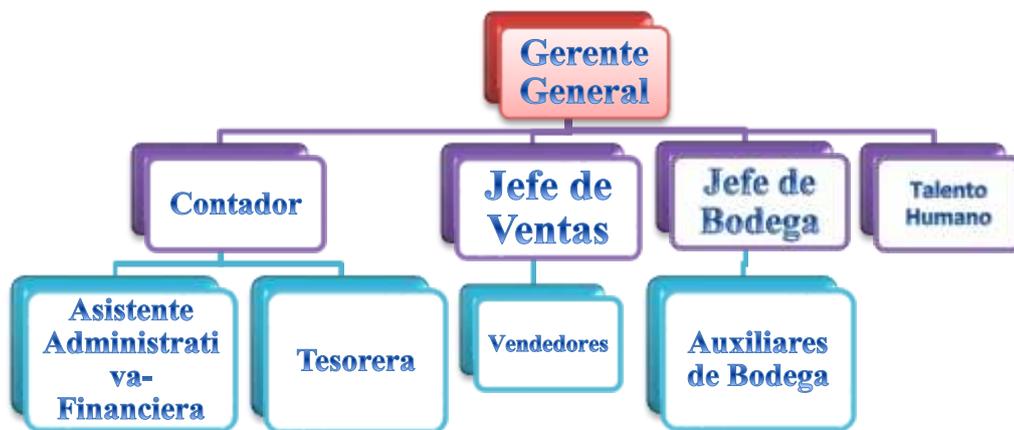
4.1.4 Organigrama

Fleitman, J. (2000) Indica:

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría

Para delegar funciones y responsabilidades es necesario definir la estructura organizacional asociada con un manual de funciones, para lo cual se sugiere un nuevo organigrama con el fin de mejorar el proceso administrativo:

Ilustración 4.4 Organigrama Propuesto



Elaborado por: Autoras

4.2 Propuesta de la Gestión Financiera

La correcta gestión administrativa se ve reflejada en los resultados económicos, para lo cual se establecerá estrategias que ayuden en el buen manejo de los recursos financieros.

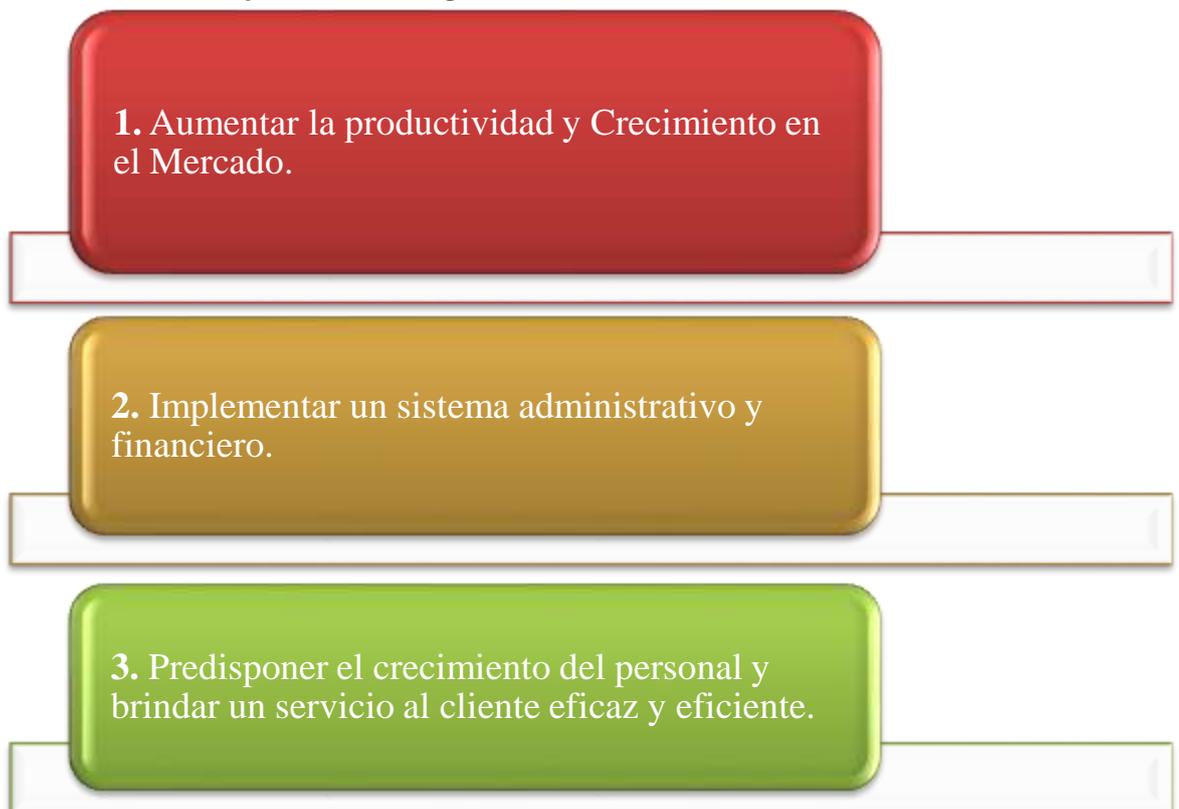
4.2.1 Objetivos Estratégicos

Según (Serna, 2003)

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estas las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de estrategias que representan el medio del cual lo lograrán.

Para la Ferreteria Lubripernos es indispensable y prioritaria la implementación de un plan de gestión administrativo y financiero que le permita mejorar la dirección de la empresa y aumentar el rendimiento económico, por lo que hemos planteado los siguientes objetivos:

Ilustración 4.5 Objetivos Estratégicos

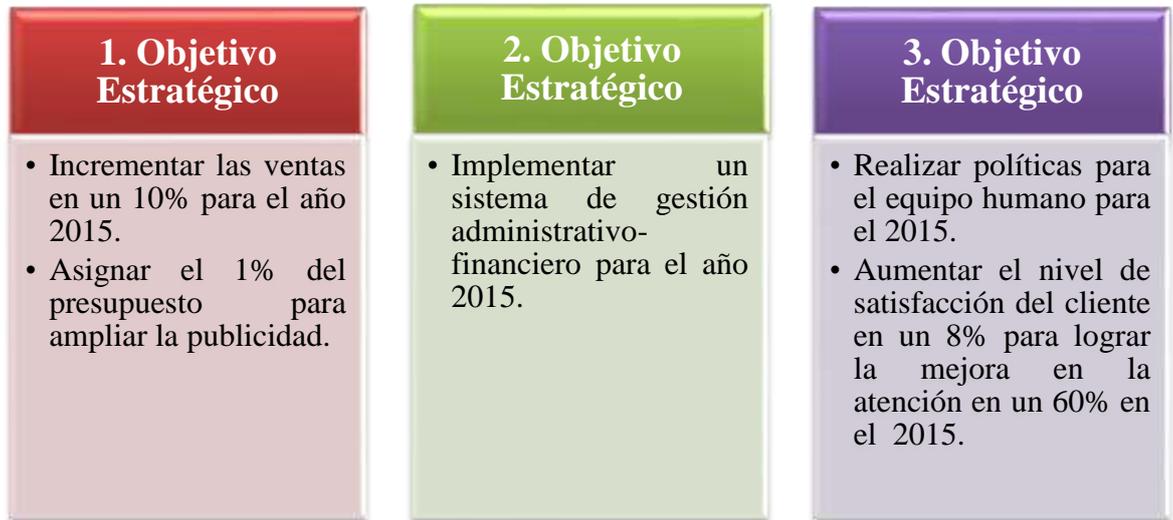


Elaborado por: Autoras

4.2.1.1 Metas Estratégica.

Las metas estratégicas a lograr son las siguientes:

Ilustración 4.6 Metas Estratégicas



Elaborado por: Autoras

4.2.1.2 Estrategias

Las estrategias a desarrollarse en la Ferretería Lubripernos para lograr los propósitos establecidos son las siguientes:

4.2.1.2.1 Incrementar las ventas

- La capacitación al personal de ventas es un factor importante para el incremento de las ventas, debido a que se logrará establecer una mejor comunicación con los clientes para conocerlo y a su vez brindarle información sobre el producto que está adquiriendo para que valore lo que está comprando.

- Las entregas a domicilio son consideradas muy importantes para los clientes, motivo por el cual se debe tomar en cuenta esta estrategia para atraer más consumidores.
- Se debe identificar quiénes son los clientes; es decir; cliente que no paga no es cliente. Esto implica analizar la cuenta por cobrar y establecer una política de crédito que sea llevada estrictamente para alcanzar el objetivo.

4.2.1.2.2 Ampliar la publicidad

- Cada día es más necesario que una empresa sin importar el tamaño cuente con una página web sobre todo si sus clientes son otras empresas o están distribuidas por todo el país.
- Salir a buscar clientes también es una buena estrategia de publicidad, realizar una lista para poder tener contacto con ellos y al mejorar los servicios inclusive volverán los clientes antiguos.

4.2.1.2.3 Implementar un sistema administrativo-financiero

- **Efectivo**

El área de tesorería es un elemento indispensable dentro de una empresa para mantener un capital de trabajo necesario para operar y evitar problemas en el corto y largo plazo, por esta razón se deben plantear políticas y procedimientos para un correcto manejo del efectivo, los cuales proponemos a continuación:

- Realizar un presupuesto de efectivo mensual para conocer la posible disponibilidad del mismo.
- Contar con suficiente capital para una gestión financiera correcta.

- Establecer políticas y procedimientos financieros en especial para cuentas tales como: inventario y cuentas por cobrar.
 - Control y seguimiento al cumplimiento de las cobranzas proyectadas.
 - Se debe realizar arqueo de caja a diario y verificar la validez de los soportes que respalden dichas entradas y salidas de dinero.
- **Control de Inventario**

Como se había mencionado anteriormente Lubripernos no tiene control sobre sus inventarios, es por esto que como punto de partida es necesario que la empresa realice el inventario físico que tomará aproximadamente 5 días. Se recomienda utilizar los días de feriado para realizar dicha labor.

Con esto se busca determinar la cantidad óptima de inventario en la bodega y así llegar al equilibrio de los ahorros reales entre el costo de conservar el inventario adicional y la eficiencia de su control.

Lubripernos cuenta con un sistema computarizado moderno y avanzado para el control de inventarios, método que debe aprovecharse capacitando al personal para administrar eficientemente el inventario y así la inversión será pequeña y más grande la rentabilidad del accionista.

Se deben llevar registros de las entradas y salidas del inventario a diario, esto ayudará a verificar la mercadería que tiene mucho tiempo en la bodega y así se puede establecer alguna promoción o descuento para recuperar la inversión.

○ **Delegar Funciones**

Para mejorar la gestión administrativa y así cumplir con los objetivos establecidos se considera importante la delegación de funciones y puestos jerárquicos. (ANEXO 3).

- **Contratación de personal capacitado**

Se puede contratar un contador interno y personal administrativo que posea estudios universitarios con experiencia en el área de al menos 1 año.

4.2.1.2.4 Motivar al personal

- Los colaboradores necesitan estar motivados para el logro del cumplimiento de las estrategias empresariales, por tal motivo hay que reconocer los logros de cada empleado a través de una placa en este caso como mejor empleado del mes.
- Realizar charlas mensuales para conocer las inquietudes y que los colaboradores aporten con sugerencias para la mejora de la empresa.
- Colocar en cada área las políticas respectivas y evaluar cada trimestre el desempeño de los empleados.

4.2.1.2.5 Mejorar la atención al cliente

- En base a la información obtenida por las encuestas, el 52% de los clientes considera que la atención brindada por los vendedores es muy buena, para lograr el incremento del 60% en mejora de atención al cliente se debe trabajar en equipo con bodega para agilizar el despacho de la mercadería.

Conclusiones

- ✓ El plan de acción dio paso a la creación de la misión y visión de la empresa para tener claro hacia dónde se están dirigiendo y su razón de ser.
- ✓ Lubripernos no cuenta con una buena página web para que sus posibles clientes conozcan la diversificación de sus productos.
- ✓ Lubripernos posee una gran fortaleza que es la diversificación de pernos y el conocimiento en la rama que posee el dueño.
- ✓ La empresa posee actualmente dos competidores directos que amenazan su posicionamiento en el mercado.
- ✓ Por ser una empresa familiar el gerente-propietario tiene el poder de decisión, lo que ha ocasionado acumulación de trabajo e inclusive estrés.
- ✓ No cuenta con personal capacitado en las distintas áreas, ni existe un control formal de las operaciones que permita evidenciar las debilidades de los procesos.
- ✓ No hay un control de inventarios, ni existe una logística de entrega de la mercadería.
- ✓ No se realizan informes mensuales de las actividades económicas.

Recomendaciones

Para que Lubripernos mejore su funcionamiento se presenta a continuación las siguientes recomendaciones:

- Luego de analizar cada paso del plan de acción, la empresa contará con una herramienta administrativa para aprovechar las ventajas competitivas del mercado local, así mismo conocer su empresa para desarrollar estrategias que cumplan los objetivos estratégicos.
- Se recomienda contratar un contador interno y personal administrativo-financiero para el mejor control, dirección y organización de las actividades de la empresa.
- Se sugiere la implementación de objetivos a corto plazo con el fin de que el personal trabaje hacia una misma dirección con un tiempo establecido.
- Dar a conocer a los empleados sus funciones y jerarquía para lograr seriedad y compromiso para con sus puestos de trabajo.
- Contratar un jefe de bodega que supervise e implemente un sistema de inventarios para lograr un mayor control de las existencias y detectar alguna pérdida(s).
- Se recomienda capacitar al personal como medio de motivación e incentivo para el crecimiento de la empresa.
- Se recomienda contar con transporte propio para las entregas a domicilio debido a que los clientes consideran en su mayoría es muy importante este servicio.

- Es recomendable que la empresa adopte algún método publicitario para los posibles clientes.

- Establecer descuentos por pronto pago, o compras al contado.

- Se recomienda al gerente-propietario considerar la importancia de implementar y hacer cumplir el sistema de gestión administrativo-financiero para lograr en el mediano plazo los objetivos corporativos y la mejora continua.

- Se recomienda realizar un levantamiento de los procesos de cada área con el fin de reestructurar dichas actividades.

Bibliografía

- Alvarez Salazar, J. (31 de octubre de 2009). *Modelo de Gestión empresarial*. Recuperado el 2 de mayo de 2013, de Estructura Organizacional en PYMEs : <http://www.modegem.com/2009/10/estructura-organizacional-en-pymes.html>
- Benjamín, E. (2009). *Organización de Empresas* .
- Bernal T., C. A. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones : enfoque global e integral. En C. A. Bernal T., *Introducción a la administración de las organizaciones : enfoque global e integral* (págs. 32 - 39). Mexico.
- CHIAVENATO, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Planeacion Estratégica* (Segunda ed.). McGraw Hill.
- Fayol, H – Taylor F. (1987). *Administración Industrial General, Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Fernando Ríos , M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Díaz de Santos S.A.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empres con el cuadro de mando integral*. México: Persob Prtince Hall.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2006). *Administración Estratégica*. Editorial Macgraw Hill.

- Lanham. (1962). *Valuación de puestos*. Cecsá.
- París Roche, F. (2005). *Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. España: Paidotribo.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: LIMUSA.
- Rico Gallegos, P. (2002). "*Vademécum del educador (Teoría e Investigación)*". Zitácuaro, Michoacán, México: Unidad 164 de la Universidad Pedagógica Nacional,.
- Serna Gómez, H. (2008). *Planificación y Gestión Estratégica*.
- Serna Gómez, H., & Suárez Ortiz, E. (2005). *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Colombia: Temis.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. 3R Editores.
- Thompson I Peteraf, G. I. (2012). *Administración Estratégica* (18 edición ed.). McGraw Hill.

ANEXOS

Anexos

Anexo 1



TEMA: “Diseño de un plan de gestión administrativo y financiero para la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil.”

AUTORAS: Carolina Alejandra Bowen Morales - Tatiana Margarita Vaca Caamaño

TUTORA: Econ. Ercilia Franco

Objetivo: Diseñar un plan de gestión administrativo y financiero para optimizar los procesos y obtener mayores rendimientos de la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil.

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y conteste según su criterio.

1. ¿Qué aspectos considera más importante al realizar sus compras en una ferretería?

Precios competitivos	<input type="checkbox"/>	Producto de calidad	<input type="checkbox"/>
Servicio rápido	<input type="checkbox"/>	Variedad de producto	<input type="checkbox"/>
Ubicación	<input type="checkbox"/>	Marca	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>		

2. **¿Está usted conforme con los productos que posee la ferretería Lubripernos?
¿Encuentra todo lo que necesita?**

Sí

No

Si su respuesta es **No** indicar, qué otras cosas serían necesarias en la ferretería.

3. **¿Cómo califica usted la publicidad que hace Lubripernos?**

Muy Buena

Buena

Mala

No sabía que había publicidad

4. **¿Qué tan importante considera usted que la ferretería Lubripernos cuente con un servicio de entrega?**

Muy Importante

Importante

No es importante

Me es indiferente

5. **¿Con qué frecuencia compra usted en la ferretería Lubripernos?**

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

6. **¿Conoce usted la línea de productos que vende la ferretería Lubripernos?**

Mucho

Poco

Casi Nada

7. ¿Cuál es la línea de productos que más compra?

Pernos Herramientas

Otros

8. ¿Ha tenido algún inconveniente con la entrega del producto?

Sí No

Si respondió que sí

¿Qué tipo de inconvenientes? _____

9. ¿Cómo califica usted el servicio que le brindan los vendedores de la ferretería?

Muy Bueno Bueno

Regular Malo

¿Qué sugeriría mejorar? _____

10. ¿Recomendaría usted nuestra empresa a otras personas?

Si

Tal vez

No

Anexo 2



TEMA: “Diseño de un plan de gestión administrativo y financiero para la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil.”

AUTORAS: Carolina Bowen Morales - Tatiana Vaca Caamaño

TUTORA: Econ. Ercilia Franco

Objetivo: Diseñar un plan de gestión administrativo y financiero para optimizar los procesos y obtener mayores rendimientos de la empresa Lubripernos de la ciudad de Guayaquil.

CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DE PUESTO

Nombre del puesto _____
 Jefe inmediato _____
 Departamento _____
 Jefe de departamento _____
 Sección _____
 Fecha de análisis _____
 Contactos Permanentes internos _____
 Externos _____

1. Descripción genérica del puesto:

2. Descripción específica del puesto:

- A).- Funciones permanentes:
 B).- Funciones periódicas:
 C).- Funciones esporádicas:

4 Especificación del puesto

a) Materiales o productos que se manejan:

b) Equipos que utiliza
c) Lugar donde se encuentra localizado específicamente el puesto

4. Habilidad física

	0	5	10																	
Entrenamiento	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%; height: 15px;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			0 Nulo 5 Estándar 10 Superior
Agilidad	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%; height: 15px;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			
Destreza	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%; height: 15px;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			
Rapidez	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%; height: 15px;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			

5. Habilidad mental

	0	5	10																	
Criterio o iniciativa	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%; height: 15px;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			
Conocimientos	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%; height: 15px;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			
Capacidad de expresión	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%; height: 15px;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 25%;"></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="height: 15px;"></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																			

6. Cuáles son los problemas o dificultades

Observaciones:

Anexo 3

Manual De Funciones

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
	GRUPO OCUPACIONAL	
	ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y LOGÍSTICO	
	Código:	
		Fecha de Aprobación:
		octubre 2014
		Partida Presupuestaria:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO		GERENTE
2. GRADO		NA
3. JEFE		
4. SUPERVISA A		Jefe de Bodega, Asistente Administrativa, Contador
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Planear, dirigir y controlar las actividades comerciales, operativas y financieras del negocio junto con la toma de decisiones de acuerdo al Reglamento de la Ferreteria.		
III. FUNCIONES PRINCIPALES		
1. Representar a la Ferreteria dentro y fuera del negocio.		
2. Guiar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.		
3. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.		
4. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.		
5. 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.		
6. Solicitar a la asistente la contratación del personal permanente y temporales requeridos para las metas requeridas.		
7. Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por el subgerente.		
8. Liderar el proceso de implementación y mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Administrativo-Financiero.		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:		Título Superior Universitario
EXPERIENCIA:		Mínimo 5 Años
FORMACIÓN:		Administración de Empresas, Gerenciamiento de Organizaciones y Liderazgo
HABILIDAD:		Técnicas, Humanas, Estratégicos y Conceptuales
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO		
COMPUTADORA:		Vital Importancia
PROGRAMA DE COMPUTACIÓN:		Utilitarios, Internet
OTROS:		Cursos de Proyectos
Elaborado por: Autoras		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL	Fecha de Aprobación:
	ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	octubre 2014
		Partida Presupuestaria:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO	Asistente Administrativo-Financiero	
2. GRADO	NA	
3. JEFE	Gerente General	
4. SUPERVISA A	Tesorería	
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Ejecución de labores complejas de apoyo logístico y administrativo-financiero propias de la dependencia para la cual labora.		
III. FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar oficios, memorando, reporte, informes, cuadros estadísticos y demás documentos que se emiten en el negocio y son requeridos por su superior. 2. Envío de correspondencia interna y externa; archivar técnica y adecuadamente las comunicaciones generadas y recibidas. 3. Elaborar informes financieros. 4. Atender y conectar llamadas telefónicas; tomar notas de novedades e informarlas a los interesados. 5. Colaborar con la evaluación y seguimiento de trámites administrativos. 6. Coordinar la existencia de materiales y suministros que se necesite en la ferreteria. 7. Supervisar y controlar el uso de material, equipos de oficina y vehículos. 8. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su jefe inmediato. 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Tercer Año de Universidad	
EXPERIENCIA:	Mínimo 2 Años	
FORMACIÓN:	Administración de Empresas o carreras afines.	
HABILIDAD:	Técnicas, Humanas, Sociales	
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO		
COMPUTADORA:	Vital Importancia	
PROGRAMA DE COMPUTACIÓN:	Utilitarios, Internet	
OTROS:	N/A	
Elaborado por: Autoras		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GRUPO OCUPACIONAL BODEGA	Código:
		Fecha de Aprobación: octubre 2014
		Partida Presupuestaria:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO	Auxiliar de Bodega	
2. GRADO		
3. JEFE	Jefe de Bodega	
4. SUPERVISA A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Ejecutar labores relacionadas con la recepción, clasificación, almacenaje y despacho de suministros, materiales, herramientas, equipo y otras mercaderías.		
III. FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, clasificar, almacenar y despachar suministros, materiales, herramientas y equipo en la bodega. 2. Cargar y descargar la mercadería en general. 3. Empacar y entarimar las solicitudes de pedido de los diferentes despachos. 4. Almacenar en los estantes correspondientes la mercadería. 5. Participar en los inventarios físicos parciales y generales que se efectúan en los despachos. 6. Elaborar reportes diversos relacionados con las funciones de su competencia. 7. Atender y resolver consultas de sus superiores, compañeros y usuarios. 8. Realizar otras labores propias del cargo. 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Bachillerato	
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año	
FORMACIÓN:	No indispensable	
HABILIDAD:	Concentración, orden	
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO		
COMPUTADORA:	Vital Importancia	
PROGRAMA DE COMPUTACIÓN:	Utilitarios, Internet	
OTROS:	N/A	
Elaborado por: Autoras		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GRUPO OCUPACIONAL VENTAS		Código:
			Fecha de Aprobación: octubre 2014
			Partida Presupuestaria:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
1. PUESTO	Vendedor		
2. GRADO			
3. JEFE	Gerente General		
4. SUPERVISA A			
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Venta efectiva del producto y asesoramiento adecuado al cliente.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
1. Tomar los pedidos en los clientes y tomar inventario de los productos en los clientes. 2. Asesorar a los clientes en las ventas. 3. Informar sobre las actividades promocionales a los clientes. 4. Revisar fechas y rotación de productos. 5. Mantener una imagen impecable personal. 6. Identificar posibles clientes. 7. Proporcionar información clara y efectiva.			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
ESTUDIOS:	Bachillerato		
EXPERIENCIA:	No requiere		
FORMACIÓN:	No indispensable		
HABILIDAD:	Conocimientos de Microsoft Office, capacidad para el trabajo en equipo, resolución de los problemas, organizativa.		
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO			
COMPUTADORA:	Vital importancia		
PROGRAMA DE COMPUTACIÓN:	Utilitarios, Internet		
OTROS:	N/A		
Elaborado por: Autoras			

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GRUPO OCUPACIONAL Tesorería	Código:
		Fecha de Aprobación: octubre 2014
		Partida Presupuestaria:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO	Tesorera	
2. GRADO		
3. JEFE	Asistente Administrativa-Financiera	
4. SUPERVISA A		
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Efectuar actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor, a fin de lograr recaudación de ingresos a la ferreteria y la cancelación de pagos.		
III. FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y entregar cheques, dinero en efectivo y depósitos bancario. 2. Monitorear que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan. 3. Realizar aqueo de caja. 4. Registrar los movimientos de entrada y salida de dinero. 5. Elaboración de informes de actividades realizadas. 6. Realizar cualquier otra tarea afín que se le sea asignada. 7. Archivar la documentación. 		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Título de Tecnólogo	
EXPERIENCIA:	Mínimo 2 años	
FORMACIÓN:	Estudios Administrativos, Contabilidad y afines	
HABILIDAD:	Numérica, Técnica	
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO		
COMPUTADORA:	Vital Importancia	
PROGRAMA DE COMPUTACIÓN:	Utilitarios, Internet	
OTROS:		
Elaborado por: Autoras		

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código:
	GRUPO OCUPACIONAL	Fecha de Aprobación:
	Contador General	octubre 2014
		Partida Presupuestaria:
I. INFORMACIÓN BÁSICA		
1. PUESTO	Contador	
2. GRADO		
3. JEFE	Gerente General	
4. SUPERVISOR A	Tesorería	
II. NATURALEZA DEL PUESTO		
Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.		
III. FUNCIONES PRINCIPALES		
1. Coordinar las actividades de contabilidad, almacén e inventarios.		
2. Realizar el control de la Ejecución Presupuestaria.		
3. Supervisar el manejo de fondo rotativo y caja chica.		
4. Proponer para la autorización de compras de bienes y servicios.		
5. Efectuar el control y manejo de cuentas bancarias y elaboración de las conciliaciones bancarias.		
6. Proponer transferencias presupuestarias.		
7. Asesorar en materia de disposiciones tributarias contables, al personal por contrato y presupuestado sobre el IVA, el ISR.		
8. Coordinar las actividades relativas a la rendición de cuentas ante el órgano competente.		
9. Elaborar declaración jurada para retenciones de Impuesto Sobre la Renta.		
10. Elaborar informe mensual de la ejecución cuotas financieras.		
11. Realizar arqueos mensual y sorpresivo de los Fondos de Caja Chica y Rotativo Interno.		
12. Realizar otras funciones que le asigna el jefe inmediato superior.		
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO		
ESTUDIOS:	Título de CPA	
EXPERIENCIA:	Mínimo 3 años	
FORMACIÓN:	Contador Público Autorizado	
HABILIDAD:	Capacidad de gestión contable y organizativa, Estratégico, Conceptual	
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO		
COMPUTADORA:	Vital Importancia	
PROGRAMA DE COMPUTACIÓN:	Utilitarios, Internet	
OTROS:		
Elaborado por: Autoras		

FERRETERÍA LUBRIPERNOS	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		Código:
	GRUPO OCUPACIONAL		Fecha de Aprobación:
	BODEGA		octubre 2014
			Partida Presupuestaria:
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
1. PUESTO	Jefe de Bodega		
2. GRADO			
3. JEFE	Gerente General		
4. SUPERVISA A	Auxiliar de Bodega		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Se encarga de la administración de las bodegas de repuestos y materias primas así como del control del inventario de las mismas con el fin de mantener exactitud de los inventarios a cargo.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
1. Administrar y controlar la bodega.			
2. Asegurar la exactitud y la optimización de los inventarios.			
3. Efectuar los inventarios de productos con la regularidad requerida y presentar las justificaciones a la jefatura inmediata en el plazo establecido.			
4. Efectuar el ingreso de los productos al sistema en el momento de la recepción física de los mismos, llenado de documentación establecida en procedimientos iso.			
5. Efectuar en forma expedita los trámites contables posteriores al recibo de mercadería (incluye orden de compra, hojas de recepción, facturas del sistema y originales del proveedor).			
6. Supervisar la digitación diaria de todos los movimientos de los inventarios.			
7. Mantener el control de todas las requisiciones de los productos y actualizar diariamente el archivo de ingresos versus salidas.			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
ESTUDIOS:	Título superior universitario		
EXPERIENCIA:	Mínimo 3 años		
FORMACIÓN:	Contador Público Autorizado		
HABILIDAD:	Capacidad de gestión contable y organizativa, Estratégico, Conceptual		
V. HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL PUESTO			
COMPUTADORA:	Vital Importancia		
PROGRAMA DE COMPUTACIÓN:	Utilitarios, Internet		
OTROS:			
Elaborado por: Autoras			

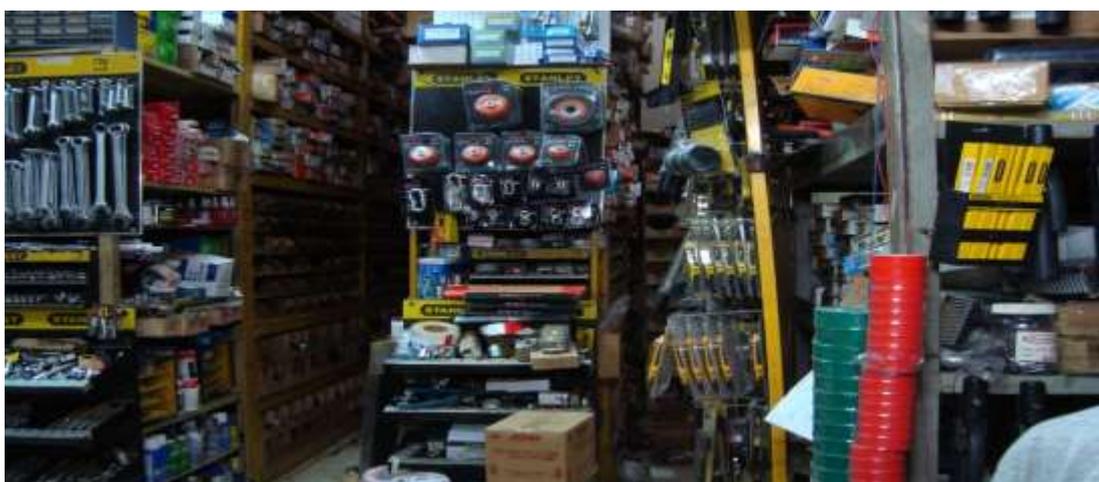
Anexo 4

Atención Al Cliente



Anexo 5

Bodega



Anexo 6

Área Administrativa

