

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO  
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DE RECURSOS Y CONTROL DE GASTOS DE LA FERRETERÍA DISENSA DEL  
MUNICIPIO DE ATIQUIZAYA DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR  
JOSÉ AMILCAR MANCÍA MARTÍNEZ  
IVÁN ANTONIO DÍAZ SANTILLANA  
JAIME FRANCISCO MENDOZA LÓPEZ**

**DOCENTE ASESOR  
MÁSTER LEONIDAS ALEXANDER ORDÓÑEZ MARROQUÍN**

**ABRIL, 2019**

**SANTA ANA , EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ABREGO  
VICE-RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO  
VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

M. Sc. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ  
SECRETARIO GENERAL

M. Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA  
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN  
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICE-DECANO

M. Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

LICDO. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios porque me permitió terminar una etapa en mi vida y me brindo hasta el día de hoy, la sabiduría e inteligencia para poder seguir adelante, además de ser mi fortaleza en los momentos difíciles y darme la oportunidad de culminar mis estudios con éxito.

A Rosa de los Ángeles Martínez mi madre, infinitas gracias por siempre decirme que yo podía y que lo lograría, porque ni un segundo dudaste de mí, gracias por el amor recibido, gracias por siempre apoyarme por los valores que me has inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en mi vida.

A mi docente asesor sin él esto no se hubiera logrado. Msc. Leónidas Ordóñez gracias por escucharme, aconsejarme y por guiarme de la mejor manera.

A mi Papá y hermanos este es un pequeño reconocimiento a cambio de lo mucho que me han dado, gracias por ser más de lo que pedí y de lo que en algunas ocasiones merecía. Por dar más de lo que necesite. Por brindarme todo lo que me hizo falta antes de que lo notara, antes de que lo pidiera. Por valerse de sus experiencias para enseñarme el valor de prever, por tener la paciencia que tantas veces he necesitado. Les agradezco principalmente por haberme dejado ser, porque estoy orgulloso de quién soy y de quien he sido. Gracias por que han confiado en mí, gracias por todas sus palabras de ánimo.

A Iván Antonio Díaz Santillana y Jaime Francisco Mendoza López por su amistad, compañerismo y apoyo. Hemos sido un buen equipo de trabajo ya que no es solo eso, es buena amistad. Gracias infinitas por apoyarme.

**José Amílcar Mancía Martínez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente le doy a gracias Dios por haberme permitido culminar mi carrera, sin Él no hubiese sido posible.

A mis padres por todo el esfuerzo y apoyo que me brindaron a lo largo de esta etapa, por haber sido un pilar fundamental para el cumplimiento de este objetivo. Mi hermana quien siempre estuvo ahí para ayudarme.

A mi esposa por su amor, su apoyo incondicional y por siempre confiar en mí.

A mi hija bella que ha sido mi motivación, quien me da fuerzas y ganas de salir siempre adelante.

Gracias también al Msc. Leónidas Ordoñez por tenernos paciencia, enseñarnos y guiarnos en este proceso. Mis compañeros de tesis y demás personas que han aportado un granito de arena para hacer esto posible.

¡Gracias!

**Iván Antonio Díaz Santillana**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios todo poderoso por derramar su misericordia en mi vida, por permitirme completar mis estudios y darme fortaleza para seguir adelante en los momentos más difíciles a los que me he enfrentado en mi vida.

A mi madre por haberme dado todo su amor, comprensión y guía, por haberse esforzado tanto trabajando y cuidándome día a día para que yo siguiera adelante, con todo mi amor, respeto y admiración le doy gracias por el impulso final para continuar superándome y esforzándome, en la culminación de mi carrera.

A mis hermanos y hermanas por estar siempre dispuestos a brindarme todo su apoyo y comprensión por su amor y cariño durante todo el proceso de estudio.

A mis compañeros de tesis por su dedicación, constancia y sacrificio para la elaboración de este trabajo y por la ayuda y comprensión que me brindaron porque sin su contribución no hubiera podido concluir el logro de esta meta

A mis amigos/as con los que compartí momentos gratos durante mi formación profesional.

A los docentes en general del departamento de ciencias económicas que colaboran con mi formación académica

A Msc. Leónidas Ordóñez gracias por su comprensión, por aconsejarme y por guiarme de la mejor manera sin él esto no se hubiera logrado.

**Jaime Francisco Mendoza López**

## ABSTRACT

El presente trabajo de grado se desarrolló en el municipio de Atiquizaya departamento de Ahuachapán, teniendo como objetivo diseñar un sistema de control interno para la ferretería Disensa, dicho trabajo de grado se denomina **“Diseño de un sistema de Control Interno para la optimización de recursos y control de gastos de la Ferretería Disensa del municipio de Atiquizaya departamento de Ahuachapán.”** el cual sirve como guía de implementación que permite lograr la optimización de los recursos y controlar los gastos, a fin de incrementar los márgenes de rentabilidad; además de contribuir a lograr una eficiente gestión administrativa en las diferentes áreas funcionales de la empresa beneficiando también en forma directa a su personal.

## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN .....                        | XIV |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....              | 16  |
| 1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....   | 17  |
| 1.1.1    PROBLEMATIZACIÓN.....            | 17  |
| 1.1.2    DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....   | 19  |
| 1.1.3    PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....  | 19  |
| 1.1.4    DETERMINACIÓN DEL TEMA .....     | 21  |
| 1.2    OBJETIVOS.....                     | 21  |
| 1.2.1    OBJETIVO GENERAL.....            | 21  |
| 1.2.2    OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....       | 21  |
| 1.3    JUSTIFICACIÓN .....                | 22  |
| 1.4    LIMITACIONES Y ALCANCES .....      | 24  |
| 1.4.1    LIMITACIONES.....                | 24  |
| 1.4.2    ALCANCES .....                   | 24  |
| CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....      | 25  |
| 2.1    ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....      | 26  |
| 2.2    BASE TEORICA .....                 | 29  |
| 2.2.1    LA EMPRESA.....                  | 29  |
| 2.2.2    CLASIFICACION DE LA EMPRESA..... | 29  |

|  |    |
|--|----|
| CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN<br>“FUNDAPYMES” ..... | 30 |
| CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN<br>“FUSADES” .....    | 31 |
| 2.2.3 LA ADMINISTRACIÓN.....   | 34 |
| 2.2.3.1 DEFINICIÓN .....   | 34 |
| 2.2.3.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....                          | 34 |
| 2.2.3.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....                                | 35 |
| 2.2.4 ORGANIGRAMAS.....  | 36 |
| 2.2.4.1 DEFINICIÓN.....  | 36 |
| 2.2.4.2 IMPORTANCIA.....   | 37 |
| 2.2.4.3 TIPOS DE ORGANIGRAMA.....                                      | 38 |
| 2.2.5 CONTROL INTERNO .....  | 39 |
| 2.2.5.1 CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO.....                              | 39 |
| 2.2.5.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO .....                            | 40 |
| 2.2.5.3 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....                         | 41 |
| CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO: .....                                  | 41 |
| CONTROL INTERNO CONTABLE: .....  | 42 |
| CONTROL INTERNO PREVIO: .....  | 43 |
| CONTROL INTERNO CONCURRENTE: .....                                     | 44 |

|  |    |
|--|----|
| <b>CONTROL INTERNO POSTERIOR:</b> .....                              | 44 |
| <b>2.2.5.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO</b> .....                 | 45 |
| <b>2.2.5.5 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO</b> .....                  | 47 |
| <b>2.2.6 SISTEMAS DE CONTROL</b> .....                               | 48 |
| <b>2.2.6.1 DEFINICIÓN</b> .....                                      | 48 |
| <b>2.2.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS</b> .....                 | 50 |
| <b>2.2.6.3 TIPOS DE CONTROLES</b> .....                              | 52 |
| <b>2.3 BASE LEGAL</b> .....  | 53 |
| <b>2.3.1. INFORME COSO</b> .....                                     | 54 |
| <b>2.3.2 DESARROLLO DE COMPONENTES DEL INFORME COSO</b> .....        | 57 |
| <b>CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO</b> .....                       | 67 |
| <b>3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....                         | 68 |
| <b>3.2 TIPO DE ESTUDIO</b> .....                                     | 69 |
| <b>3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA</b> .....                                 | 69 |
| <b>3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> .....                             | 70 |
| <b>3.5 ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....                          | 71 |
| <b>. 3.6 SITUACIÓN ACTUAL DE FERRETERÍA DISENSA ATIQUIZAYA</b> ..... | 71 |
| <b>3.6.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA</b> .....                       | 71 |
| <b>3.6.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS</b> .....             | 77 |
| <b>3.6.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CONCLUSIONES</b> .....       | 91 |

|   |            |
|---|------------|
| 3.6.3.1 CONCLUSIONES:.....  | 91         |
| 3.6.3.2 RECOMENDACIONES:.....   | 92         |
| <b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....</b>      | <b>93</b>  |
| <b>PROPUESTA DE CONTROL INTERNO.....</b>                                  | <b>94</b>  |
| <b>4.1 PRESENTACIÓN.....</b>  | <b>94</b>  |
| <b>4.1.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....</b>                               | <b>94</b>  |
| <b>4.1.2 LA EMPRESA .....</b>   | <b>95</b>  |
| <b>4.1.2.1 MISIÓN.....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>4.1.2.2 VISIÓN.....</b>  | <b>96</b>  |
| <b>4.1.2.3 VALORES Y PRINCIPIOS.....</b>                                  | <b>96</b>  |
| <b>4.1.3 OBJETIVOS DE LA FERRETERÍA.....</b>                              | <b>97</b>  |
| <b>4.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.....</b>                       | <b>98</b>  |
| <b>4.1.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>                            | <b>98</b>  |
| <b>4.2 MANUALES DE FUNCIONES PROPUESTOS .....</b>                         | <b>98</b>  |
| <b>4.3 PROCESO DE SELECCIÓN.....</b>                                      | <b>118</b> |
| <b>4.3.1 ETAPA DE RECLUTAMIENTO Y CONVOCACIÓN DE<br/>POSTULANTES.....</b> | <b>118</b> |
| <b>4.3.2 EVALUACIÓN DE POSTULANTES.....</b>                               | <b>119</b> |
| <b>4.3.3 SELECCIÓN DE POSTULANTES.....</b>                                | <b>120</b> |
| <b>4.3.4 CAPACITACIÓN Y CONTRATACIÓN .....</b>                            | <b>121</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.4 POLÍTICAS PARA REALIZACIÓN DE COMPRAS AL CRÉDITO .....</b>               | <b>123</b> |
| <b>4.4.1 CASO PRÁCTICO: .....</b>   | <b>128</b> |
| <b>4.4.2 ANÁLISIS .....</b>   | <b>131</b> |
| <b>4.5 FLUJOGRAMA DE PROCESO PROPUESTO PARA CANAL DE VENTAS.....</b>            | <b>131</b> |
| <b>4.6 CONTROL DE INVENTARIOS PROPUESTO .....</b>                               | <b>140</b> |
| <b>4.6.1 ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS, RECEPCIÓN E INGRESO POR COMPRAS. ....</b> | <b>141</b> |
| <b>4.6.2 POLÍTICAS DE CLASIFICACIÓN Y ALMACENAJE DE LOS PRODUCTOS.....</b>      | <b>143</b> |
| <b>4.6.3 POLÍTICAS DE DESPACHO. ....</b>  | <b>144</b> |
| <b>4.6.4 POLÍTICAS PARA LA TOMA DE INVENTARIO FÍSICO.....</b>                   | <b>145</b> |
| <b>4.6.6 POLÍTICAS SOBRE LOS AJUSTES DE LOS ARTÍCULOS DEL INVENTARIO .....</b>  | <b>147</b> |
| <b>4.6.7 POLÍTICAS PARA EL DESCARGO DE PRODUCTOS DEL INVENTARIO.....</b>        | <b>148</b> |
| <b>4.7 ENVIÓ DE PRODUCTO .....</b>  | <b>149</b> |
| <b>4.7.1 FACTORES IMPORTANTES PARA REALIZACIÓN DE ENVÍOS.....</b>               | <b>149</b> |
| <b>4.7.2 ENVIÓ PROGRAMADOS DE PRODUCTOS .....</b>                               | <b>151</b> |
| <b>4.7.3 ENVIÓ INMEDIATO DE PRODUCTOS .....</b>                                 | <b>153</b> |
| <b>4.8 POLÍTICAS PROPUESTAS PARA EL CONTROL DE EFECTIVO .....</b>               | <b>154</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.9 REGLAMENTOS INTERNOS. ....</b>                   | <b>156</b> |
| <b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b> | <b>169</b> |
| <b>5.1 CONCLUSIONES .....</b>                           | <b>170</b> |
| <b>5.2 RECOMENDACIONES .....</b>                        | <b>173</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>                               | <b>176</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                     | <b>178</b> |

## INTRODUCCIÓN

La Ferretería Disensa en el departamento de Ahuachapán en el municipio de Atiquizaya es una empresa muy reconocida, se dedicada a la venta de materiales de construcción, pisos cerámicos, techos, laminas, tubos de hierro y otros accesorios para la construcción. Debido al crecimiento del negocio, el número de empleados y la magnitud de productos que posee es indispensable tener una eficiente gestión administrativa.

Por tal razón es necesario que exista una adecuada organización y funcionamiento que permita lograr sus objetivos, para ello es imprescindible que se cuente con mecanismos de implementación que ayuden a realizar las actividades administrativas y operativas en forma eficiente utilizando adecuadamente los recursos disponibles además de analizar la situación actual de la Ferretería Disensa para determinar si los controles que se implementan actualmente son efectivos y eficaces, además identificar las irregularidades en la gestión administrativa del negocio.

A continuación, se presenta un apartado por cada capítulo, cada uno con una breve descripción de su contenido.

El Capítulo I, contiene el tema de investigación estructurado en cuatro apartados: planteamiento del problema, objetivos, justificación y alcances y limitaciones.

El Capítulo II, en este capítulo se presenta la teoría del control interno como la clasificación, elementos, componentes, características, etc.

El Capítulo III contiene la metodología de investigación utilizada, que incluye, método de investigación, tipo de investigación, población y universo de investigación,; instrumentos de recolección de información, técnicas de levantamiento de datos y la forma de procesar,

presentar y analizar la información recopilada además se presenta el análisis de la información obtenida mediante la administración de encuestas al personal de la ferretería y una entrevista interpersonal con el Gerente Propietario, las cuales permitieron conocer la situación actual de la empresa en relación a las funciones, actividades y procedimientos administrativos y operativos; asimismo, se exponen las conclusiones y recomendaciones que como grupo investigador han sido determinadas.

El capítulo IV se enfoca en proponer el diseño de un sistema de control interno para la Ferretería Disensa el cual permita optimizar los recursos y controlar los gastos a través de una gestión adecuada que además de prevenir, detecte y corrija oportunamente las irregularidades encontradas en el negocio

Finalmente en el capítulo V se presenta las conclusiones y recomendaciones que son el producto del trabajo de grado, las mismas que deberían ser consideradas para una correcta toma de decisiones en el manejo y control de las actividades de la empresa; adicionalmente se presenta la Bibliografía que es un listado de los libros, publicaciones y otras fuentes de consulta para extraer los diferentes conceptos, terminando se presentan los Anexos, conformado por cada uno de los documentos que se crearon con el fin de brindar soporte a la implementación del sistema de control interno propuesto.



**CAPITULO I**  
**EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Problematización**

El sistema de control interno de una empresa forma parte del control de gestión que es ejecutado por la gerencia, y tiene por finalidad proteger los activos, verificar la exactitud y confiabilidad del área administrativa y financiera de una organización, de promover la eficiencia de las operaciones, además previene que la entidad tenga fraude y da una total garantía del control de los procesos existentes dentro de la empresa.

El control interno ha sido pensado esencialmente para mitigar los riesgos que afectan las actividades de la organización, a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control los neutraliza y se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes a manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

Hoy en día en El Salvador las empresas comerciales están luchando por ser más efectivas y tener mayor participación en la industria. Para lograr esto las organizaciones necesitan un crecimiento constante, lo que las obliga a canalizar eficientemente sus recursos financieros, humanos, materiales, técnicos o tecnológicos.

En la evolución histórica, en las empresas ha tenido una remarcada importancia el hecho de que en el pasado los propietarios han sido a la vez los directivos encargados de la gestión empresarial, en esas circunstancias el control ha sido ejercido por los mismos propietarios, quienes ejecutan las funciones directivas y supervisan directa y personalmente el cumplimiento de las normas y directrices establecidas por ellos.

Muchas veces las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde los objetivos, planes y estrategias no se encuentran por escrito sino que se trabajan de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin planificación y creando departamentos a medida que surgen las necesidades.

En el municipio de Atiquizaya del departamento de Ahuachapán muchos negocios y organizaciones se ven envueltas en esta problemática, lo que las limita a tener un desarrollo constante y control de todos sus procesos administrativos, haciéndolos perder recursos valiosos y elevar sus gastos.

La Ferretería Disensa ubicada en dicho municipio no está exenta de estas situaciones. Ha tenido un notable crecimiento al paso de los años, sin embargo la creación de empresas grandes nacionales y multinacionales que se dedican a la venta de materiales de construcción y otras ferreterías que se han adaptado al cambio e implementan una gestión administrativa innovadora, ha provocado que ésta pierda posicionamiento en el municipio y zonas aledañas.

Estas situaciones se han presentado gracias a que la Ferreteria no cuenta con una gestión administrativa adecuada, se trabaja como se cree conveniente, sin una base científica que guíe a la gerencia al logro de los objetivos y a visualizar dónde se quiere llegar.

Por estas razones se plantea crear un sistema de control interno para la Ferretería Disensa, con el cual se pretende fortalecer todos sus procesos administrativos y organizacionales, además de optimizar sus recursos y disminuir sus gastos; Ya que al no tener un sistema de control interno puede llevar a que se den situaciones no previstas y con un

impacto financiero; situaciones que podrían ser prevenidas gestionando y aplicando adecuadamente el control interno dentro de la organización.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

#### **Delimitación geográfica**

Dirigido al área administrativa de Ferretería Disensa ubicada en la quinta calle oriente, entre segunda y cuarta avenida sur, número cuarenta y cinco, Barrio El Ángel del Municipio de Atiquizaya, Departamento de Ahuachapán.

#### **Delimitación específica o social**

La propuesta radica en el hecho de brindar un sistema para controlar los procesos internos administrativos, para verificar la eficiencia en las operaciones y el cumplimiento de normas y políticas internas de la Ferretería.

#### **Delimitación del tiempo**

Cubrirá un periodo de 15 meses que inician en Febrero de 2018 y culmina en Abril de 2019

### **1.1.3 Preguntas de investigación**

- I. ¿Cuál es el impacto de la ausencia de controles internos en el desarrollo y crecimiento de la Ferretería Disensa ubicada en el municipio de Atiquizaya?
- II. ¿La implementación de un sistema de control interno, permite lograr la optimización de los recursos y control de gastos, a fin de incrementar los márgenes de rentabilidad?



#### **1.1.4 Determinación del tema**

“Diseño de un sistema de Control Interno para la optimización de recursos y control de gastos de la Ferretería Disensa del municipio de Atiquizaya departamento de Ahuachapán.”

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo general**

- I. Diseñar un sistema de control interno administrativo para la “Ferretería Disensa”, ubicada en la ciudad de Atiquizaya departamento de Ahuachapán.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

- I. Identificar y corregir las deficiencias administrativas de la empresa.
- II. Establecer la estructura organizacional y las directrices estratégicas de la ferretería.
- III. Elaborar un manual de funciones y reglamento interno de la Ferretería.
- IV. Contribuir con la gerencia en la ejecución de una administración más eficiente de las operaciones del negocio, que faciliten el cumplimiento de metas y objetivos.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Como toda empresa, una de sus finalidades en cualquier economía siempre será generar riquezas, y muchas veces, una mala administración impide cumplir con las metas y objetivos que estas establecen.

La complejidad de los sistemas administrativos y de operación, el permanente crecimiento de las empresas, con el consiguiente aumento de las exigencias de los clientes, hacen necesario que dentro de estas se implementen sistemas de control que dependa directamente de la gerencia para permanecer y desarrollarse dentro de un mercado competitivo.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos, en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan.

La creación del sistema de control interno para la Ferreteria Disensa Atiquizaya, es de suma importancia ya que permitirá a la entidad una adecuada utilización de sus recursos, una mejor organización, procesos eficientes, lograr un adecuado cumplimiento de las diferentes políticas, obtener un grado de confiabilidad en la información y por ende el sistema contribuirá al logro de los objetivos que persiga.

Esta investigación se enfoca en determinar si existen deficiencias en el área administrativa y en las operaciones de la Ferreteria, tomando como base la situación actual en la que esta se

encuentra. La posible optimización de recursos y control de gastos permite a las empresas mejorar su rentabilidad, por esta razón es necesario realizar este trabajo, a base de técnicas de administración y de control interno, que presenten las alternativas de solución, mediante el diseño de un sistema que permita a la empresa utilizar adecuadamente sus recursos.

Mediante la elaboración de la presente investigación y el desarrollo del Sistema de Control Interno para Ferretería se beneficiara principalmente al propietario de esta entidad por cuanto sus recursos financieros se utilizarían en forma más eficiente y generarían mejores rendimientos, a la gerencia por cuanto el sistema le permitiría controlar los procesos y las operaciones administrativas que se realizan día a día, a los trabajadores ya que existiría un mejor clima organizacional y a los clientes que quedarían satisfechos gracias al buen trato y al buen servicios que se les brinde.

Es necesario señalar que el sistema de control interno en la organización permite medir los resultados de la gestión, tomar decisiones para mejorarlos y poder lograr un desarrollo económico sostenido a través de la correcta aplicación de funciones administrativas.

Aplicando dicho sistema en la empresa, se pretende optimizar a nivel general los recursos con los que cuenta, al mismo tiempo que se controlan los procesos a tal manera de reducir los gastos generados por una administración deficiente.

El sistema será desarrollado con la finalidad de que sirva de guía para mejorar el desempeño de la empresa, en cuanto a las actividades administrativas, operacionales y financieras que se desarrollan en la misma.

## **1.4 LIMITACIONES Y ALCANCES**

### **1.4.1 Limitaciones**

- I. Disponibilidad de tiempo por parte del propietario y de los empleados, debido a su compromiso laboral y de sus actividades cotidianas.
- II. La contabilidad financiera es llevada por una oficina contable externa razón por la cual la investigación se enfocará al área administrativa.

### **1.4.2 Alcances**

- I. El presente estudio propondrá un diseño de control interno aplicable a Ferretería Disensa del Municipio de Atiquizaya departamento de Ahuachapán, que permita a la gerencia realizar una adecuada gestión administrativa a través de la cual se logren optimizar los recursos y controlar los gastos.
- II. La implementación de la propuesta del diseño de sistema de control interno administrativo, beneficia de forma directa a los trabajadores de Disensa Atiquizaya, ya que se creará un manual de funciones para los diferentes departamentos de la Ferretería que son parte fundamental para la correcta realización de tareas y cumplimiento de objetivos de la empresa.



**CAPITULO II**  
**MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observaba la Contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de Contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, y es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble. Pero fue en la revolución industrial, cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. Además, se dice que el Control Interno, es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, de asociaciones obreras, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que la falta de cumplimiento de las mismas significa para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa. Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la

diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno que existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas . Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este tema en particular, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual El Salvador no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores. En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization), Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el

objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado, estando constituido por representantes de las organizaciones siguientes:

Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA) En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, cuya redacción fue encomendada a Coopers & Lybrand (versión en inglés), y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997; sin embargo, y con anterioridad a plantear algunas de las principales definiciones alcanzadas por dicho comité, resulta útil resumir los antecedentes que condujeron a este estudio en los Estados Unidos de Norteamérica y que indiscutiblemente influyeron en otros estudios realizados y que se realizan en diversos países del mundo.

## **2.2 BASE TEORICA**

### **2.2.1 LA EMPRESA**

Una empresa es la que está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y valores incorpóreos, ofreciendo al público bienes o servicios de manera sistemática y con propósito de lucro.

Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

La empresa en el municipio de Atiquizaya departamento de Ahuachapán, El Salvador es el elemento fundamental de su economía. Crea bienes y servicios; que satisfacen las necesidades de las familias, y genera y distribuye riqueza que permite a éstas adquirir dichos bienes y servicios

Los objetivos de la empresa constituyen los fines que se pretenden alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, funciones, departamentos y secciones. Los objetivos deben representar tanto las esperanzas como los deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables y, tomando en consideración que la mayoría de las empresas tienen metas múltiples, cada una de ellas deberá ser establecida teniendo presentes a las demás.

### **2.2.2 CLASIFICACION DE LA EMPRESA**

La diversidad de empresas que existen en el mundo es vasta. Hay de todo tipo, tamaño, diseño... Proveen diferentes servicios y productos. Es por eso que clasificarlas ahora no se limita solo a la cantidad de empleados que posee por ejemplo. Las empresas se clasifican

según muchas formas. Sin embargo esto varía de lugar en lugar. No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas, por lo tanto esto radica en el criterio de cada país.

Por lo tanto en el país, se clasifica a las empresas de una manera distinta a Estados Unidos, Canadá, México, etc... todos los países viven diferentes crisis y situaciones socioeconómicas. Ahora, hay diferentes organizaciones que se encargan de clasificar a las empresas en el país. Por ende mencionaremos a cuatro de ellas y daremos las especificaciones de cómo estas organizaciones llevan a cabo la clasificación de las empresas.

### **CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN “FUNDAPYMES”**

Fundapymes es una organización especializada en dar asesoramiento estratégico a personas emprendedoras que desean iniciar y administrar su propia empresa o negocio. Dicho en otras palabras es un grupo de apoyo profesional que lo guía en el proceso de convertir una idea en empresa. (Cerna, 2015, pág. 28)

**Tabla 1**

*Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados*

| FUNDAPYME     |           |
|---------------|-----------|
| CLASIFICACIÓN | EMPLEADOS |
| MICRO         | HASTA 4   |
| PEQUEÑA       | HASTA 49  |

|         |           |
|---------|-----------|
| MEDIANA | HASTA 99  |
| GRANDE  | MAS DE 99 |

Elaborado por los autores

## **CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN “FUSADES”**

La necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos y a veces radicalmente opuestos entre empresas pequeñas y otras medianas.

Otro de los problemas para realizar un análisis, radica en determinar si existe un criterio objetivo para fijar la magnitud de la empresa, el que, por lo mismo, sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones;

Por lo contrario que puede ser una empresa mediana o una grande en un país en desarrollo, comparada con los demás resultaría apenas pequeña en un país en vías de desarrollo

Al exponer esta problemática se pretende llegar a una conclusión que sea la más razonable para dejar claro como clasifican las distintas instituciones a las empresas por su tamaño;

Los principales criterios para la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño se pueden resumir en parámetros cuantitativos y cualitativos.

### **A. Parámetros Cuantitativos.**

#### **I. De acuerdo al número de personas**

Consiste en catalogar a las empresas de acuerdo al personal que posean, estableciendo así lo que es: micro, pequeña, mediana y gran empresa, uno de los indicadores más utilizados es éste, debido a lo fácil que es obtener estos datos.

## **II. De acuerdo al monto de los activos**

Existen aquí dos criterios:

1. Tomar en consideración los activos totales
2. Descontar de los activos totales, los edificios y terrenos.

### **B. Parámetros Cualitativos.**

#### **I. Grado de organización**

Se toma como criterio de clasificación los niveles jerárquicos.

#### **II. De acuerdo a la tecnología utilizada**

Este criterio evalúa la tecnología que se utiliza en la empresa, así como el grado de intensidad en mano de obra.

#### **III. De acuerdo a la participación en el mercado**

“En este criterio se hace referencia al mercado hacia el cual se orienta la producción, que

puede ser local, nacional, regional o mundial” (Fusades, pág. 8)

**Tabla 2**

*Clasificación de las empresas de acuerdo al número de empleados, activo fijo, organización, tecnología y participación en el mercado*

| <b>Tamaño</b>  | <b>Empleados</b> | <b>Activo fijo</b>       | <b>Organización</b> | <b>Tecnología</b>         | <b>Participación en el Mercado</b> |
|----------------|------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------|------------------------------------|
| <b>Micro</b>   | De 0 a 10        |                          | Informal            | Artesanal                 | Consumo final                      |
| <b>Pequeña</b> | De 11 a 20       | Hasta \$85,714.28        | Dos niveles         | Rudimentaria              | Local                              |
| <b>Mediana</b> | De 21 a 99       | Hasta \$228,571.42       | Tres niveles        | Bajo nivel<br>tecnológico | Nacional<br>o<br>Regional          |
| <b>Grande</b>  | Más de 100       | Mayor de<br>\$228,571.42 | Más de tres niveles | Altamente<br>sofisticado  | Mundial                            |

Elaborado por los autores

### **2.2.3 LA ADMINISTRACIÓN**

Debido a la complejidad individual que presenta cada una de las empresas independientemente su tamaño nace como una necesidad inmediata la administración de las funciones, procesos y responsabilidades que el propietario y trabajadores tienen con la empresa.

#### **2.2.3.1 DEFINICIÓN**

Su palabra proviene del latín *administrare*, que significa “estar bajo el mando del otro, prestar un servicio”. Es el conjunto de funciones cuya finalidad es administrar, es considerada la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una organización o entidad.

La administración se da dondequiera que existe un organismo social; el éxito de este dependerá de su buena administración. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, su utilización adecuadamente hará que exista elevación de la productividad, el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico-social de hoy en día.

En general, existen dos tipos de administración: la pública, que se refiere a la actividad gubernamental o del Estado, y tiene la finalidad de alcanzar sus objetivos para beneficio del país. Y la privada, referente al sector privado (una empresa), cuyo fin es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento.

#### **2.2.3.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La importancia de la administración, consiste en el buen uso que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y

relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

### **2.2.3.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### **Planificar:**

Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

#### **Organizar:**

Responde a las preguntas de, ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

#### **Dirigir:**

Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

**Controlar:**

Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

**2.2.4 ORGANIGRAMAS****2.2.4.1 DEFINICIÓN**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las

Relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa.

**Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:**

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado.

#### **2.2.4.2 IMPORTANCIA**

El estructurar un organigrama es fundamental para agilizar los procesos. Pero ¿cómo funciona y cómo puedes implementarlo en la empresa?

La estructura organizacional de una empresa depende de su naturaleza y dimensión. Y para esta planificación, es esencial desarrollar organigramas que promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las áreas de marketing, ventas y producción, indica el periodista americano, Sam Ashe-Edmunds, en un artículo publicado en el portal AzCentral. Su consejo es que las empresas innoven no sólo en la creación y venta de productos y servicios, también en la gestión interna.

Al establecer la estructura organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los cargos (desde los directores hasta los empleados) la empresa conquista ventajas importantes respecto a la organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente el empleador. Utilizado de manera estratégica, puede facilitar los procesos dentro de la empresa.

Si no se implementa adecuadamente, un organigrama puede traer desventajas. Definir claramente la función de cada persona o cargo es importante, pero puede sofocar a los empleados, impidiendo la productividad dentro de la empresa y poniéndoles obstáculos

burocráticos. Por eso, vale la pena revisar todos los tipos de organigrama, y cuál se adecúa mejor a cada empresa, ya que existen incluso modelos ideales para el trabajo colectivo.

El presidente o propietario de la Asistencia de la Comunidad Internacional (Scofield, 2016, pág. 72)“Destaco lo fundamental de la organización para las empresas, pero resaltó que las personas son más importantes que la estructura”.

Para él, no es suficiente distribuir a las personas en las cajas del organigrama. Es preciso tener en cuenta la personalidad de cada uno y también el perfil de la organización. Por ejemplo, si una persona que no tiene miedo de tomar decisiones se encuentra en la parte inferior de la pirámide de una empresa centralizada, tal vez no tenga beneficios para ninguna de las partes involucradas.

#### **2.2.4.3 TIPOS DE ORGANIGRAMA**

“Existen varios tipos de organigrama. Desde los más tradicionales a los menos utilizados, puedes adecuarlos a la estructura organizacional de acuerdo al modelo que se adapte más a tu empresa”.(Edmond, 2015, pág. 29)

##### **Organigrama vertical:**

Es el organigrama clásico, uno de los más utilizados en las empresas. Representa claramente la estructura jerárquica. O sea, el presidente arriba, seguido por los directores, gerentes, y así sucesivamente.

##### **Organigrama horizontal:**

Es semejante al organigrama vertical, con la diferencia de que los cargos no aparecen uno sobre otro, pero sí distribuidos de lado a lado. Tiene como objetivo reducir el impacto que

causa la distribución vertical. Con los cargos distribuidos horizontalmente, disminuye el riesgo de que el empleado sienta que su función tiene menos importancia dentro de la empresa.

### **Organigrama circular:**

Es utilizado para mostrar el sistema de grandes empresas. En el centro del círculo, se ubica la máxima autoridad, y a partir de él los otros cargos de adentro hacia afuera conforme a la jerarquía.

### **Organigrama radial**

Es similar al organigrama circular, pero con la diferencia de que la jerarquía no es lo más importante. El objetivo principal es resaltar la importancia del trabajo en equipo para el buen funcionamiento de la organización. También se utiliza en grandes empresas. Tanto el radial como el circular se utilizan en organizaciones sin ánimo de lucro.

## **2.2.5 CONTROL INTERNO**

### **2.2.5.1 CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO**

El sistema de control interno es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y el control en el interior de la empresa.

“El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal”  
(Coso, 2009, pág. 18)

Este proceso está diseñado para proporcionar una seguridad razonable al logro de los siguientes objetivos:

- I. Eficacia y eficiencia de las operaciones.

- II. Confiabilidad de la información financiera.
- III. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

#### **2.2.5.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

**Los objetivos del Control Interno se detallan a continuación:**

- I. Ayudar a la gerencia a lograr la administración más eficiente de las operaciones del negocio, estableciendo procedimientos para adherirse a sus planes de operación.
- II. Determinar la exactitud de los datos contables existentes y la efectividad de los procedimientos internos.
- III. Revelar y corregir la ineficiencia en las operaciones.
- IV. Recomendar cambios necesarios en las diversas fases de las operaciones.
- V. Averiguar el grado de protección, clasificación y salvaguarda del activo del negocio contra pérdidas de cualquier clase o descripción.
- VI. Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- VII. Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los Informes Contables y Administrativos.
- VIII. Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- IX. Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

### **2.2.5.3 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

#### **CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO:**

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de. (Gaitan, 2014, pág. 7)

- I. Transacciones realizadas, que no están contabilizadas.
- II. Transacciones, que están indebidamente valuadas.
- III. Transacciones, que están indebidamente clasificadas.
- IV. Transacciones, que no están registradas en el período que corresponde.
- V. Transacciones, que están indebidamente anotadas en los subsidiarios o submayores o incorrectamente resumidas en el mayor.
- VI. Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- VII. Coordinar sus funciones.
- VIII. Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- IX. Mantener una ejecutoria eficiente.

- X. Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

**Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:**

- I. El control del medio ambiente o ambiente de control.
- II. El control de evaluación de riesgo.
- III. El control y sus actividades.
- IV. El control del sistema de información y comunicación.
- V. El control de supervisión o monitoreo.

Los controles administrativos además de comprender el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente comprende la eficiencia de las operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y que por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.

**CONTROL INTERNO CONTABLE:**

“El control interno contable Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos” (Gaitan, 2014, págs. 7-8)

- I. Que todas las operaciones se registren oportunamente por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el período contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- II. Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada

acción correctiva.

- III. Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- IV. Que el acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros

#### **CONTROL INTERNO PREVIO:**

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización. Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir.

Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el control previo del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores.

### **CONTROL INTERNO CONCURRENTE:**

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad. Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:

- I. El logro de los resultados previstos.
- II. La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada servidor.
- III. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- IV. El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- V. La protección al medio ambiente.
- VI. La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.

### **CONTROL INTERNO POSTERIOR:**

Se basa en una buena organización, cuerpo social capaz, dirección y demás condiciones favorables al control. Esta forma de control tiene, además, un basamento esencial, que es un buen sistema de normas de control. Estas son aceptadas y respetadas en la medida en que existan las condiciones señaladas. Por oposición, este tipo de control estimula y desarrolla los aspectos sobre los cuales actuaba negativamente el control previo.

La máxima autoridad de cada entidad y organismo, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

- I. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- II. Los resultados de la gestión.
- III. Los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- IV. El impacto que han tenido en el medio ambiente.

Los distintos momentos que deben identificarse para desarrollar los procedimientos en todos los niveles que sean necesarios, se refieren al control previo, control concurrente y control posterior interno. No existen unidades administrativas que se encarguen por separado de este tipo de controles, estos están incorporados a los procesos normales que siguen las operaciones.

#### **2.2.5.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

Según el COSO identifica cinco componentes de control interno que necesitan estar interrelacionados para asegurar los objetivos de la organización:

1. **Ambiente de Control:** Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

2. **Evaluación de Riesgos:** La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.
3. **Actividades de Control:** Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar, asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo. Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.
4. **Información y Comunicación:** La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.
5. **Monitoreo (Supervisión y seguimiento):** Evaluaciones concurrentes o

separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

#### **2.2.5.5 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO**

“Los principios del control interno se desglosan a continuación”(Gaitan, 2014)

- I. Debe fijarse responsabilidad, si no existe delimitación en áreas y tareas, el control será ineficiente.
- II. La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.
- III. Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener seguridad de que las operaciones y la contabilidad se lleven en forma exacta.
- IV. Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial.
- V. Debe escogerse y entrenar cuidadosamente el personal de empleados.
- VI. Debe existir rotación de empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan puestos de confianza.
- VII. Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por

escrito.

VIII. Los empleados deben tener pólizas de fianza.

## **2.2.6 SISTEMAS DE CONTROL**

### **2.2.6.1 DEFINICIÓN**

Los sistemas de control interno son procesos de control integrado a las actividades operativas de las empresas, diseñados para asegurar en forma razonable la fiabilidad de la información contable y procesos operativos; esta relación entre ambos muestra la importancia que tiene el sistema de control interno para el funcionamiento óptimo y además cumplir los requisitos de la auditoría externa de estados contables.

No todas las empresas tienen implementado un sistema de control interno, por razones de política de la dirección o por razones de tamaño, porque en las pequeñas empresas la estructura operativa no permite en su totalidad la implementación de un proceso de control integrado; en consecuencia este trabajo va a ser de mayor utilidad para aquellas empresas que no tengan implementado un sistema de control interno o que tengan uno y que no funcione adecuadamente; además garantizando que el conocimiento del sistema de control interno va a permitir desarrollar procedimientos de comprobación de información más eficientes en empresas que no tiene implementado un sistema de control interno

Todas las bases teóricas denotan de la importancia del sistema de control interno para la auditoría externa de estados contables y pero pocos muestran lo importante de contar con un sistema de control interno para la agilización de los procesos y maximización de recursos.



### **2.2.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS**

Debido a la particularidad de cada empresa, existen características de control interno distintas de una organización a otra; pero se puede concluir independientemente del tipo de organización o de los componentes de control interno aplicado, las características más comunes de un sistema de control interno adecuado para cualquier tipo de organización. (Empleados, 2018)

#### **SIENDO ESTAS LAS SIGUIENTES:**

##### **Gestión de la integridad:**

La integridad de administración, o el carácter moral de las personas de autoridad, establece el tono general de la organización. La integridad de gestión se comunica con los empleados a través de los manuales de empleado y manuales de procedimiento. La administración indica que, además de comunicar la integridad de gestión, los manuales de políticas facilitan la capacitación de los empleados. Sin embargo, la aplicación de la gestión de las políticas es el principal indicador del compromiso de una organización con un sistema de control interno exitoso.

##### **Personal competente:**

La capacidad de una organización para reclutar y retener personal competente indica la intención de la administración de registrar correctamente las todas sus operaciones. Además, la retención de los empleados aumenta la capacidad de comparación de los registros financieros de un año a otro. Por otra parte, la confianza brindada por parte de la gerencia a su personal incrementa a medida que se observa la fiabilidad del personal de la organización.

**Separación de funciones:**

Es importante señalar que una segregación de funciones es fundamental para un control interno efectivo, ya que reduce el riesgo de errores y acciones inapropiadas. Un sistema efectivo de control interno separa las funciones de autoridad, de contabilidad y de custodia. Por ejemplo, un empleado abre el correo entrante, un segundo empleado prepara boletas de depósito de recibos diarios, mientras que un tercio de los empleados deposita los recibos en el banco. El ejemplo anterior evita la posibilidad de que un empleado malverse fondos entrantes.

**Historial de mantenimiento:**

El mantenimiento de registros apropiados asegura que existe documentación adecuada para cada transacción comercial. La administración de registros involucra almacenar, proteger y con el tiempo destruir registros tangibles o electrónicos. Además, un adecuado respaldo disuade a un empleado o la gestión de la creación de transacciones discontinuas en los registros contables subyacentes. Además es importante hacer hincapié en que un programa de gestión de registros reduce los costos operativos, mejora la eficiencia y reduce al mínimo el riesgo de litigios.

**Salvaguardias:**

Las salvaguardias evitan que personas no autorizadas tengan acceso a los activos valiosos de la compañía. Las salvaguardias son físicas, tales como cerraduras en las puertas, o intangibles, como contraseñas de software de ordenador. Independientemente de los métodos, las salvaguardias son una característica necesaria de una organización en el sistema de control

interno. Muchos propietarios de negocios instintivamente protegen el inventario, dinero en efectivo y suministros.

### **2.2.6.3 TIPOS DE CONTROLES**

Existen tres tipos de controles:

#### **1. DETECTIVOS:**

Se diseñan con el propósito para detectar hechos indeseables, detentan la manifestación u ocurrencia de un hecho.

**Presentan las siguientes características:**

- I. Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran.
- II. Ejerce una función de vigilancia.
- III. Actúan cuando se evaden los preventivos.
- IV. No evitan las causas, las personas involucradas.
- V. Más costosos, pueden aplicar correcciones.

#### **2. PREVENTIVOS:**

Se diseñan con el propósito de prevenir resultados indeseables.

**Presentan las siguientes características:**

- I. Están incorporados en los procesos de forma imperceptible.
- II. Impedimento a que algo salga mal.
- III. Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente.

- IV. Más baratos, evita costos de correcciones.

### **3. CORRECTIVOS:**

Se diseñan para corregir efectos de un hecho indeseable, corrigen las causas del riesgo que se detectan.

#### **Presentan las siguientes características:**

Complemento del control detectivo al originar una acción luego de la alarma.

- I. Corrigen la evasión o falta de los preventivos.
- II. Ayuda a la investigación y corrección de causas.
- III. Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema.
- IV. Mucho más costoso, implica correcciones y reprocesos

## **2.3 BASE LEGAL**

### **ANTECEDENTES Y ACONTECIMIENTOS QUE CONDUJERON AL INFORME COSO.**

Una de las funciones indispensables del control interno es poder garantizar, alcanzar, cumplir los objetivos propuestos, y lograr así la dirección acertada de las actividades de una organización. La importancia del control interno y del interés creciente sobre el mismo en los últimos años ha hecho surgir diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz. El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de

disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos asignen cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección. Por ende, se han elaborado continuamente sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información, a partir de desarrollar técnicas de dirección eficaces para orientar todas las actividades de los subordinados y lograr ejercer un mayor control sobre sus actuaciones.

### **2.3.1. INFORME COSO**

#### **DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN INFORME COSO**

“Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.”

#### **OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO**

##### **Objetivos de operaciones:**

- I. Relacionados con la misión y visión de la entidad.
- II. Varían en función de las decisiones de la conducción relacionadas con el modelo de operaciones, consideraciones de la industria y rendimiento.
- III. Se abren en sub-objetivos para los distintos componentes de la estructura de la entidad.

- IV. Incluyen el resguardo de activos.

### **Objetivos de reporte:**

#### **Reportes financieros externos**

- I. Estados Contables
- II. Cuenta de Inversión

#### **Reportes no financieros externos**

- I. Reportes de sustentabilidad
- II. Información al público

#### **Reportes internos financieros y no financieros**

- I. Ejecución presupuestaria.
- II. Informes sobre nivel de actividad

### **Objetivos de cumplimiento:**

- I. Objetivos relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones.
- II. El cumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad, a los efectos del marco, corresponde a objetivos de operaciones.

### **LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO**

- I. Establecimiento de adecuados objetivos, como precondition para

el control interno.

- II. El juicio humano en la toma de decisiones puede ser equivocado o sujeto a parcialidades.
- III. Errores productos del error humano.
- IV. Posibilidad de anulación de controles por la gerencia.
- V. Posibilidad de burlar controles por la colusión entre distintos actores.
- VI. Factores externos más allá del control de la entidad.

## **ROLES Y RESPONSABILIDADES**

### **Partes responsables internas**

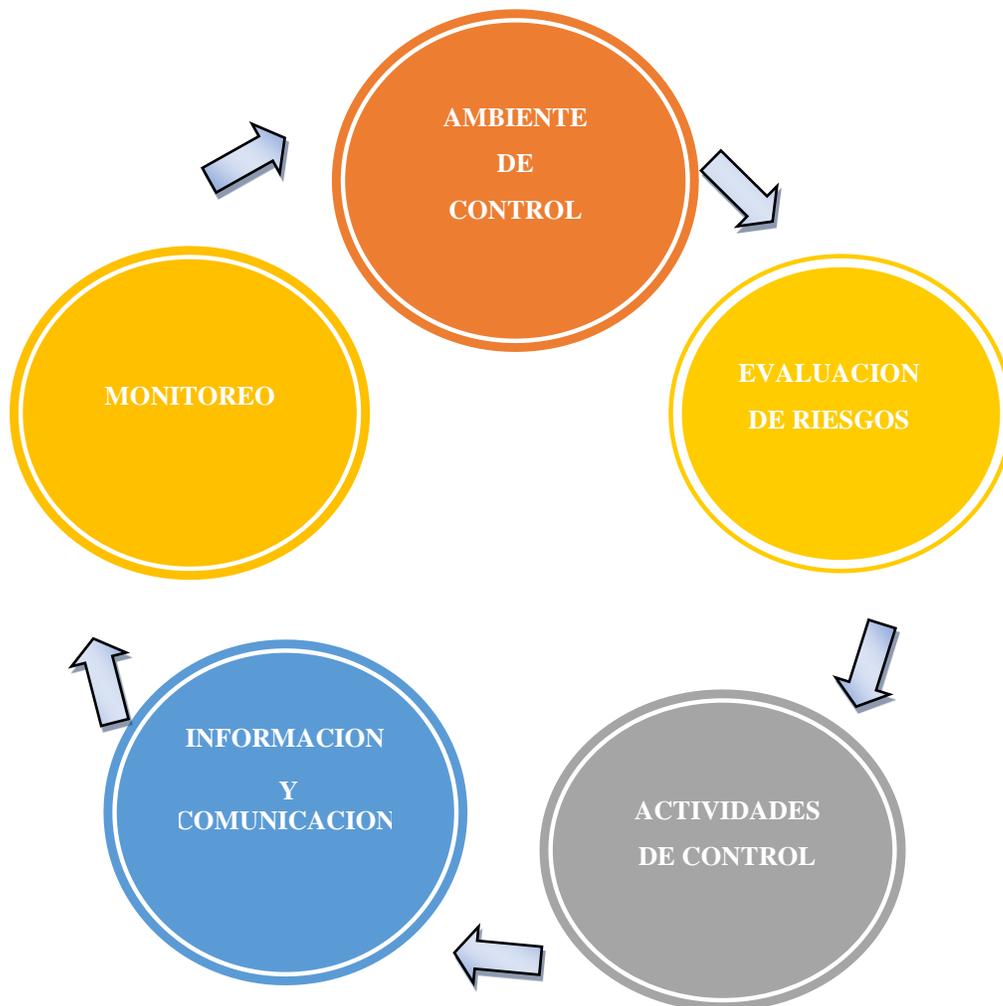
- I. Directorio y sus comités
- II. Alta gerencia
- III. Funciones de soporte
- IV. Personal de áreas de control y riesgo
- V. Personal de áreas jurídicas y cumplimiento
- VI. Otro personal
- VII. Auditores Internos

### **Partes responsables externas**

- I. Proveedores de servicios

- II. Otros que interactúan con la entidad
- III. Auditores externos
- IV. Revisores externos
- V. Legisladores y reguladores
- VI. Analistas financieros
- VII. Prensa

### 2.3.2 DESARROLLO DE COMPONENTES DEL INFORME COSO



## **AMBIENTE DE CONTROL**

**Principio 1:** La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.

- I. Se da el ejemplo.
- II. Se establecen estándar de conducta.
- III. Se evalúa la adhesión a los estándares de conducta.
- IV. Se tratan los desvíos a los estándares en forma oportuna.

**Principio 2:** El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno

- I. El directorio establece sus responsabilidades de supervisión.
- II. Aplica los conocimientos especializados pertinentes.
- III. Opera independientemente.
- IV. Supervisa el funcionamiento del sistema de Control Interno.

**Principio 3:** La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos

- I. Considera todas las estructuras de la entidad.

- II. Establece líneas de reporte.
- III. Define los límites de las autoridades y responsabilidades.

**Principio 4:** La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos

- I. Establece políticas y prácticas.
- II. Evalúa competencias y encara las deficiencias detectadas.
- III. Recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes.
- IV. Planifica y prepara la sucesión.

**Principio 5:** La organización tiene personas responsables por las responsabilidades de Control Interno en función de los objetivos

- I. Exige el cumplimiento de la rendición de cuentas a través de las estructuras, autoridades y responsabilidades.
- II. Establece medidas de rendimiento, incentivos y recompensas.
- III. Evalúa las medidas del rendimiento, los incentivos y recompensas de acuerdo a la pertinencia de las mismas.
- IV. Considera la presión sobre el logro de objetivos.
- V. Evalúa el rendimiento y recompensas o la aplicación de medidas disciplinarias.

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

- I. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos tanto externos como internos que deben ser evaluados.
- II. Una precondition para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la organización e internamente consistentes.
- III. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, como base para determinar la forma de administrarlos.
- IV. Se requieren mecanismos particulares para identificar y administrar los riesgos asociados al cambio.

**Principio 6:** La organización define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con estos objetivos

- I. Objetivos Operacionales.
- II. Objetivos de Reporte Financiero externo.
- III. Objetivos de Reporte no Financiero externo.
- IV. Objetivos de Reporte Interno.
- V. Objetivos de Cumplimiento

**Principio 7:** La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados

- I. Incluye entidad, subsidiaria, división, unidad operativa y funcional.
- II. Analiza factores internos y externos.
- III. Involucra a los niveles adecuados de gestión.
- IV. Estima la importancia de los riesgos identificados.
- V. Determina cómo responder a los riesgos.

**Principio 8:** La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos

- I. Considera distintos tipos de fraude.
- II. Evalúa incentivos y presiones para cometer fraude.

- III. Evalúa oportunidades para cometer fraude.
- IV. Evalúa actitudes y racionalizaciones.

**Principio 9:** La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno

- I. Evalúa cambios en el contexto.
- II. Evalúa cambios en el modelo de negocio.
- III. Evalúa cambios en el liderazgo.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

Actividades de Control son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar asegurar que las directivas de la administración para mitigar riesgos al logro de objetivos son llevadas a cabo.

Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología.

**Principio 10:** La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable

- I. Integradas con la Evaluación de Riesgos.
- II. Consideran factores específicos de la entidad.
- III. Determinadas por los procesos de negocio relevantes.
- IV. Considera una combinación de distintos tipos de actividades de

control. (preventivos y/o detectivos)

- V. Considera a que nivel aplicar las actividades de control.
- VI. Aborda la separación de funciones.(Registro, autorización, aprobación)

**Principio 11:** La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología para soportar el logro de objetivos

- I. Determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales de tecnología.
- II. Establece las actividades de control de infraestructura de tecnología pertinentes.
- III. Establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad.
- IV. Establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.

**Principio 12:** La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción

- I. Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las directivas de la gerencia
- II. Establece responsabilidad y rendición de cuentas por la ejecución de las políticas y procedimientos.

- III. Desarrolla las actividades de control en forma oportuna.
- IV. Toma acciones correctivas.
- V. Desarrolla - las actividades de control utilizando personal competente.
- VI. Reevalúa las políticas y los procedimientos.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

**Principio 13:** La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno

- I. Identifica los requerimientos de información.
- II. Captura fuentes internas y externas de datos.
- III. Transforma datos relevantes en información.
- IV. Mantiene la calidad en todo el procesamiento.
- V. Considera la relación costo beneficio.

**Principio 14:** La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno

- I. Comunica la información de Control Interno.
- II. Comunica entre la administración y el directorio.
- III. Provee líneas de comunicación separadas.
- IV. Selecciona los métodos de comunicación relevantes.

**Principio 15:** La organización comunica a terceros con respecto a asuntos que afectan el funcionamiento del Control Interno

- I. Comunica a terceras partes.
- II. •Permite canales de comunicación entrantes.
- III. •Comunica con el directorio.
- IV. •Provee líneas de comunicación separadas.
- V. •Selecciona los métodos de comunicación relevantes.

## **MONITOREO**

Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son

comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio.

**Principio 16:** La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando

- I. Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas.
- II. Considera la tasa de cambio.
- III. Establece una base de entendimiento.
- IV. Usa personal con conocimiento de lo evaluado.
- V. Integrada a los procesos de negocio.
- VI. Ajusta el alcance y la frecuencia.
- VII. Evaluaciones objetivas.

**Principio 17:** La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acción correctiva, incluida la alta gerencia y el directorio si correspondiese

- I. Evalúa los resultados de las evaluaciones.
- II. Comunica las deficiencias.
- III. Monitorea las acciones correctivas.



**CAPITULO III**  
**DISEÑO METODOLOGICO**

### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que se utilizó es el método científico y fue con un enfoque cualitativo de la investigación que implicó un estudio de la realidad en su contexto natural y como sucede, lográndose comprender los comportamientos y la forma de organización de la empresa.

#### **Método:**

##### **Método inductivo**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimiento generales. Este método permitió el análisis de los datos obtenidos a través de la observación de los hechos y los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

##### **Método de Síntesis**

Para su utilización se necesita razonar lo complejo o simple que puede resultar el problema, este método se implementó después de analizar los resultados obtenidos que permitieron llegar a las conclusiones de la investigación.

##### **Método de Análisis**

Este método es el que va desde lo complejo hasta lo más sencillo de la investigación de un hecho, en esta parte se realizó un análisis del problema observado, determinando las causas y efectos que lo originan y se concluyó definiendo claramente sus efectos para una mejor comprensión del trabajo investigativo.

### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

Para realizar el proceso de investigación se utilizó el método científico que incluye la sistematización de pasos que se efectuara durante el desarrollo de la misma y los tipos de investigación que se utilizaron para la presente investigación son:

#### **Investigación no experimental:**

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.

#### **Investigación Descriptiva:**

Es un estudio de este tipo porque se centra en recolectar datos que describan la situación tal y como es y a la vez se elaboró un análisis del problema y se interpretó la naturaleza del mismo, así como su comportamiento en el presente.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población correspondiente al proyecto está comprendida por las personas, talento humano, que trabaja en la Ferreteria Disensa Atiquizaya.

Dada la cantidad finita de estos como grupo se ha tomó la decisión de abarcar con la totalidad de empleados incluyendo así, a personal administrativo, cajeros, encargados de venta, de área de despacho y personal de bodega.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Las técnicas se conciben como un conjunto de procedimientos que conducirá en la presente investigación a un fin en el orden práctico, sin prescindir de un conocimiento previo necesario para desarrollar un juicio diagnóstico confiable. Se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos en el proceso investigativo.

#### **La Observación:**

A través de esta técnica se hizo un registro visual de lo que ocurre en la situación real de la empresa. La observación permitió en su sentido más amplio identificar sucesos concretos sobre la manera en la que los empleados ejecutan las diferentes operaciones del negocio.

El tipo de observación fue “no estructurada” ya que no se utilizaron categorías preestablecidas para el registro de los sucesos que se observaron, si bien tal categorización se realizó después de recogida la información para propósitos de interpretación de los datos.

#### **La encuesta:**

Permite recopilar datos que nos brinden información a través de un conjunto de preguntas normalizadas dirigida a todos los empleados de Ferretería Disensa para conocer las estrategias administrativas utilizadas y los puntos de control que toman de referencia para desempeñar sus funciones.

El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el “**cuestionario**”, que podemos definir como el documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta.

## **La entrevista:**

Se realizó una entrevista interpersonal “mixta o semiestructurada” con el propietario de la empresa a fin de obtener respuestas verbales que nos brindaron información más completa y necesaria para conocer las directrices que rigen las operaciones de la empresa; También se entrevistó a un empleado del área administrativa que fue seleccionado a criterio del investigador aplicando una entrevista “no estructurada” que deja mayor libertad al entrevistado de dar sus opiniones, se trata de preguntas abiertas durante una conversación.

## **3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Después del proceso de investigación que se llevó a cabo en la Ferretería Disensa del Municipio de Atiquizaya y se obtuvieron las respuestas de las encuestas que se pasaron a los empleados, se procedió a graficar los resultados para realizar el análisis correspondiente

## **3.6 SITUACIÓN ACTUAL DE FERRETERÍA DISENSA ATIQUIZAYA**

### **3.6.1 Resultados de la entrevista**

Entrevista dirigida al gerente propietario de la “Ferretería Disensa” del municipio de Atiquizaya. (Anexo no.1)

#### **Objetivo:**

Obtener información necesaria sobre la situación actual de la Ferretería Disensa Atiquizaya, que ayude a identificar posibles áreas de riesgo existentes y así diseñar un sistema de Control Interno que permita mitigarlas.

#### **Mecánica:**

Entrevista interpersonal con el gerente propietario de la “Ferretería Disensa” del Municipio de Atiquizaya, en la que, a través de una serie de preguntas permita conocer y analizar el funcionamiento de los siguientes aspectos organizacionales: *i)* Análisis de la estructura. *ii)* Análisis de las funciones. *iii)* Análisis de los procesos. *iv)* Análisis de relaciones.

**I.** Análisis de la estructura:

- a) La Ferretería cuenta con su misión, visión y objetivos así también con su esquema de organización que fueron establecidos al poco tiempo de iniciar la empresa, sin embargo, estos no han sido actualizados desde hace más de cinco años y actualmente no se trabaja en base a ellos, sino que a través de la experiencia obtenida, se busca mejorar continuamente en la gestión de la organización y brindarle un buen servicio al cliente.
- b) El gerente y propietario, es la persona encargada de la gestión, administración y supervisión de la Ferretería y de todas las áreas funcionales de esta, así también de tomar las decisiones ante imprevisto o problemas que se presenten.
- c) Existe una persona encargada de caja, tres personas en sala de ventas, una persona encargada de supervisar la salida de materiales para su distribución, una persona en el área de despacho, una persona en bodega y seis personas encargadas de distribuir materiales en las diferentes colonias y cantones de la ciudad haciendo un total de catorce empleados en la Ferretería.
- d) Se tienen establecidas las políticas, normas y reglamentos internos supervisados por el gerente y propietario, y son del conocimiento de todos

los empleados, sin embargo no las tienen por escrito y se han establecido empíricamente desde el inicio de la organización.

## **II.** Análisis de las funciones:

- a) En la actualidad las áreas funcionales de la Ferretería son: compras, ventas, despacho, distribución y reparto de materiales. Para ninguna de las áreas funcionales existe descripción de puestos que identifique las responsabilidades, las características y competencias que el empleado requiere para desempeñar el trabajo.
- b) La Ferretería no cuenta con un manual de funciones donde se describan las actividades y responsabilidades del personal, estas son asignadas al empleado por el gerente y propietario al momento que la persona ingresa a laborar a la empresa y están bajo la supervisión de este para inducirlo en el momento que el empleado lo necesite.

## **III.** Análisis de los procesos:

- a) Proceso de compra:

El encargado de realizar las compras de materiales de mayor valor tales como hierros, techos, cemento, arena, grava, piedra, maderas, etc. Es el gerente y propietario de la Ferretería y un empleado encargado de realizar las compras de productos ferreteros de menor valor. Se revisan las existencias mínimas en el sistema de inventarios, posteriormente se apuntan en un cuaderno y se saca un listado de materiales y productos para hacer los pedidos a proveedores que regularmente visitan la Ferretería una vez a la semana.

b) Proceso de Venta:

El cliente visita la Ferretería y es atendido por un vendedor, quien le toma el pedido de los materiales y productos que el cliente solicita haciendo uso de un sistema de facturación computarizado, le muestra el producto y le brinda asesoría sobre el uso de estos, posteriormente le emite la factura a caja para que el cliente pase a cancelar y el vendedor se encarga de despacharle el pedido. Si el cliente solicita que se le lleven los materiales al lugar de residencia, el vendedor toma la factura y apunta en pequeñas hojas de papel el pedido y lo pasa al encargado de asignar las rutas de envío de materiales que es el gerente. Los clientes también pueden realizar los pedidos por medio de una llamada telefónica y por medio de la red social de Facebook.

c) Control de inventarios:

Para llevar un control adecuado de inventarios, la ferretería cuenta con un sistema computarizado que le permite visualizar el stock de inventarios, las existencias mínimas y hacer los ajustes necesarios de las transacciones. Al momento de adquirir un producto es ingresado al sistema inmediatamente tomando de base la factura emitida por el proveedor. Se hacen conteos físicos en bodega constantemente y se ajustan con las existencias que refleja el sistema.

d) Monitoreo de vehículos de transporte:

Conforme a la experiencia adquirida por el gerente y propietario sobre la cantidad y tipos de materiales que se transportan y a los lugares que se dirigen, se estima el tiempo aproximado que puede tardar un vehículo de transporte en repartir todos los materiales. Los vehículos no cuentan con GPS, y no hay rutas de envío ya que este servicio se ofrece a clientes de diferentes puntos de la ciudad y se les manda el material a la brevedad posible.

e) Proceso de selección y contratación de personal:

Según la persona entrevistada, no existen procesos estandarizados para la selección y contratación de personal, ya que algunos empleados forman parte de la organización por vínculos familiares con el propietario y personas de confianza. Sin embargo a nuevos empleados se les da a conocer cuáles son sus funciones y las responsabilidades que se deben cumplir en la organización.

f) Supervisión en los procesos:

La persona encargada de supervisar todas las áreas, los procesos y al personal de la Ferretería es el gerente general y propietario de ésta, quien hace uso de su dispositivo móvil para tener comunicación con los empleados que se encuentran fuera de la Ferretería.

g) Manejo de efectivo:

La persona encargada de caja es la única con autorización de manejar el efectivo de la Ferretería, el registro de caja chica se elabora diariamente en

donde se incluye el nombre del responsable, la cantidad inicial y el monto total. Se lleva un registro de las ventas diarias respaldadas por las facturas emitidas y se realiza el arqueo de caja al final de cada día laboral.

**IV.** Análisis de relaciones:

- a) El gerente y propietario es la única persona a quien se le reporta sobre los hechos y problemáticas que se presentan.
- b) En la Ferretería no se llevan a cabo reuniones con los empleados. Los medios que se utilizan para informar al personal cuando hay cambios en procedimientos, funciones, responsabilidades, etc. ó problemas que se estén dando, es a través de la comunicación verbal directa de parte del gerente y propietario con el empleado o empleados correspondientes en el momento que surgen. De igual manera la comunicación verbal es la que existe entre las diferentes áreas funcionales de la Ferretería ya sea entre el área de ventas y despacho, área de ventas y reparto de materiales, encargado de bodega y encargado de control de inventarios, etc. para llevar a cabo los diferentes procesos de la organización.

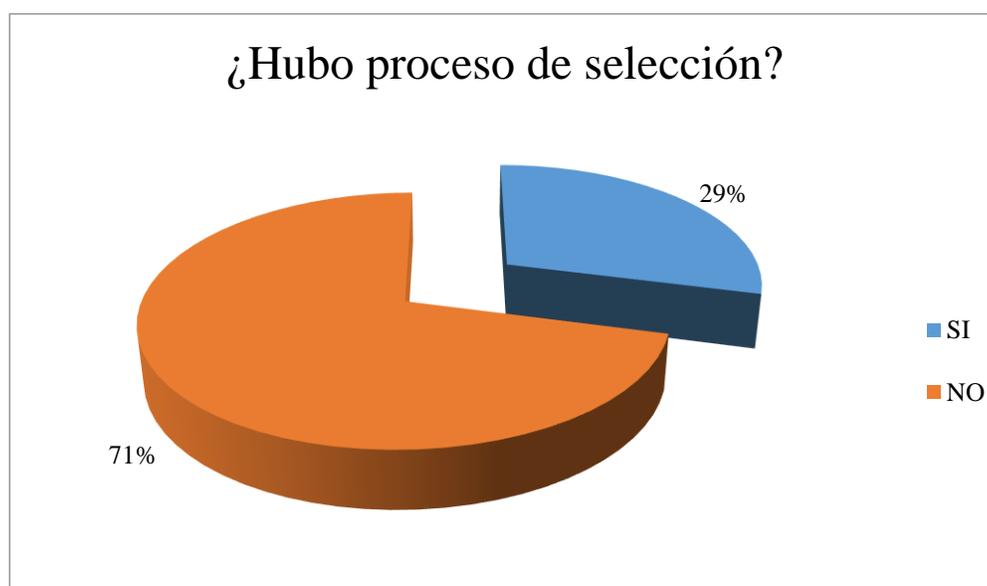
### 3.6.2 Resultados de la encuesta a empleados

Encuesta dirigida a los empleados de la “Ferretería Disensa” del municipio de Atiquizaya.

(Anexo No.2)

1) ¿Hubo un proceso de selección de personal cuando usted ingresó a la ferretería?

| Ord          | Opción de respuesta | Frecuencia | %          |
|--------------|---------------------|------------|------------|
| 1            | Si                  | 4          | 29         |
| 2            | No                  | 10         | 71         |
| <b>Total</b> |                     | <b>14</b>  | <b>100</b> |



Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

El 71% de los empleados encuestados indican no haber sido parte de un proceso de selección de personal. Esto se debe a que la mayor parte de los empleados está formada por

familiares y personas de confianza del propietario, razón por la cual en la mayoría de los casos no se llevó a cabo un proceso de selección.

2) ¿Se realizó un proceso de inducción y capacitación donde se le asignaran sus funciones

y

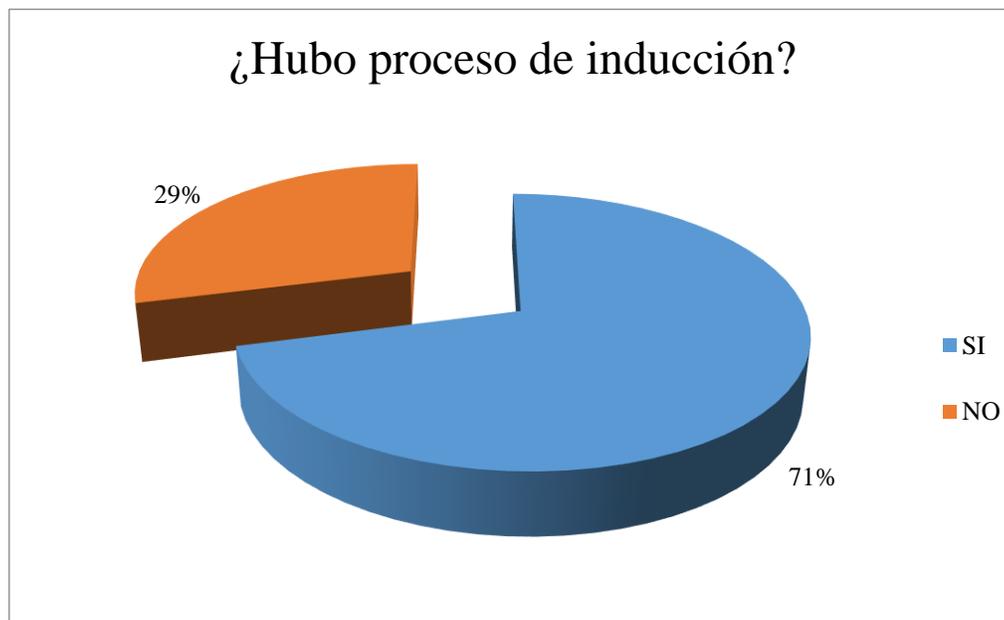
sus

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 10         | 71  |
| 2     | No                  | 4          | 29  |
| Total |                     | 14         | 100 |

de

canales

comunicación?



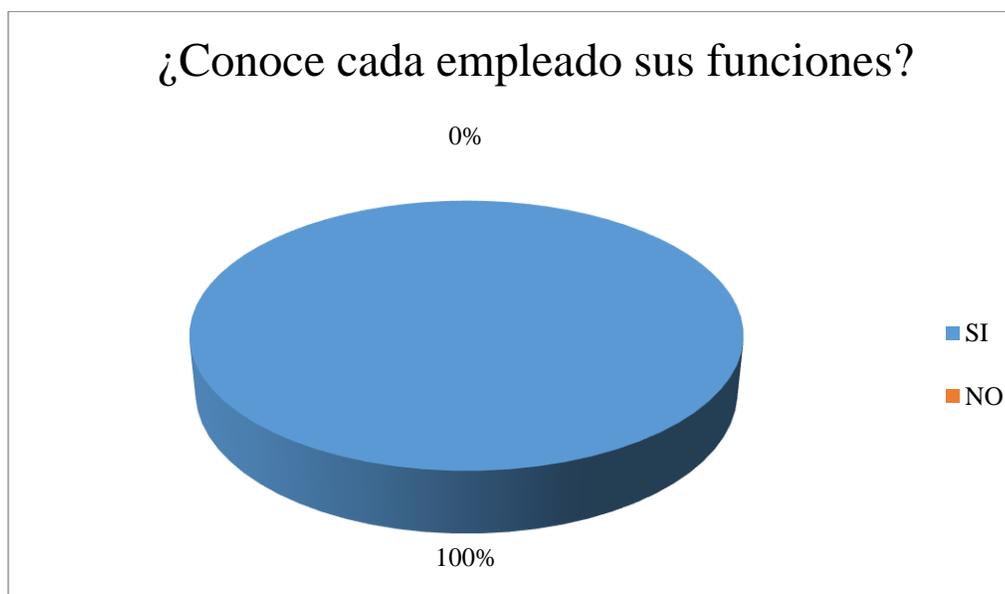
Fuente: Encuesta directa

Análisis e interpretación

El 71% de los empleados encuestados afirma haber recibido capacitación e inducción de las funciones que les corresponde desempeñar y quien es su jefe inmediato, mientras que un 29% indicó no haber recibido ningún tipo de inducción para su puesto.

3) ¿Tiene cada empleado conocimiento de todas sus funciones y responsabilidades?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 14         | 100 |
| 2     | No                  | 0          | 0   |
| Total |                     | 14         | 100 |



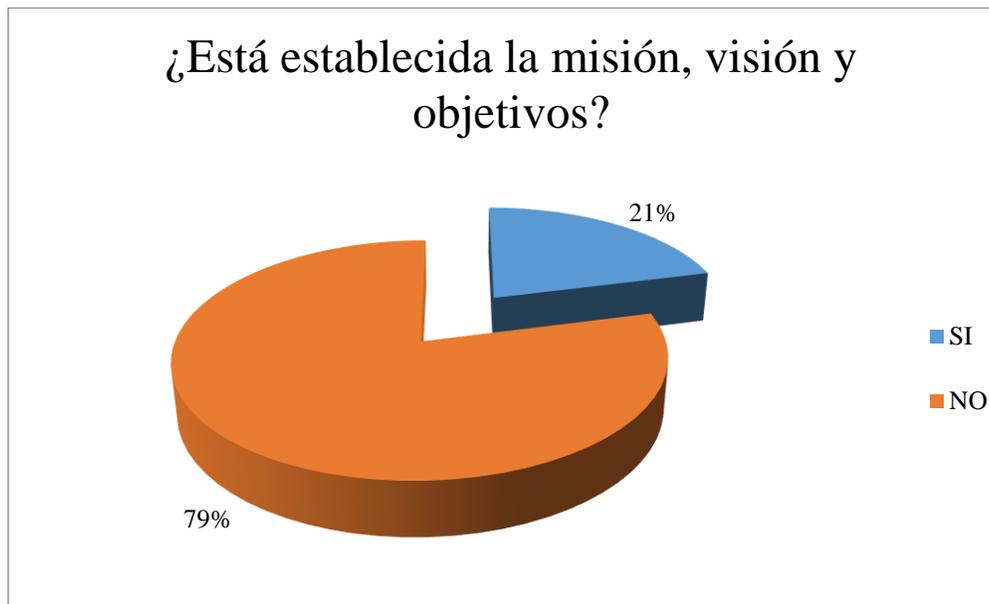
Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

Todos los empleados de la Ferretería son conocedores de las funciones que les corresponde desempeñar, así también de las responsabilidades que implica cada puesto de trabajo.

4) ¿Tiene la ferretería establecida su misión, visión y objetivos?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 3          | 21  |
| 2     | No                  | 11         | 79  |
| Total |                     | 14         | 100 |



Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

La Ferretería Disensa tiene por escrito su misión, visión y objetivos. Sin embargo, la Ferretería no trabaja para darles cumplimiento ya que no han sido actualizados desde el momento en que se establecieron, motivo por el cual el 79% de los empleados desconocen de estas.

5) ¿Posee la ferretería un organigrama o esquema de organización elaborado?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 2          | 14  |
| 2     | No                  | 12         | 86  |
| Total |                     | 14         | 100 |



Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

El 86% de los encuestados indican que la Ferretería no posee un esquema de organización elaborado, mientras que el 14% indican lo contrario. La Ferretería cuenta con un esquema de organización, sin embargo se encuentra desactualizado, razón por la cual no se hace del conocimiento de los empleados.

- 6) ¿Cuenta la ferretería con un manual de funciones en donde se describan las actividades y las responsabilidades del personal?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 0          | 0   |
| 2     | No                  | 14         | 100 |
| Total |                     | 14         | 100 |



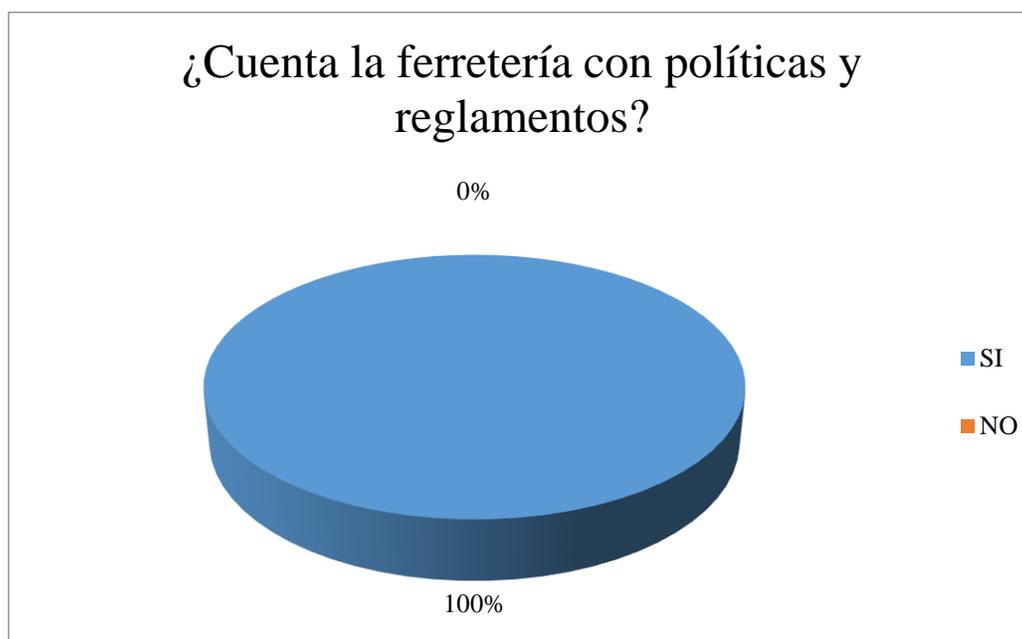
Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

Según los encuestados, en la Ferretería no existe un manual de funciones y responsabilidades para los empleados, lo que impide desarrollar eficientemente las actividades del personal.

7) ¿Existen en la empresa políticas y reglamentos internos para el personal que se deben cumplir?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 14         | 100 |
| 2     | No                  | 0          | 0   |
| Total |                     | 14         | 100 |



Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

La totalidad de los encuestados, aseguran que existen políticas y reglamentos internos para el personal, sin embargo desconocen de la totalidad de estos, ya que no se encuentran por escrito sino que se dan a conocer verbalmente por medio del Gerente y propietario.

8) ¿Considera usted que se realiza un manejo adecuado de los recursos en general de la empresa que permitan su optimización?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 8          | 57  |
| 2     | No                  | 6          | 43  |
| Total |                     | 14         | 100 |



interpretación

El 57% de los empleados afirman que los recursos de la empresa se manejan adecuadamente, mientras que el 43% indican que no se están empleando de una manera eficiente. Lo que da lugar a realizar una evaluación y planificación en los procesos que realizan los empleados.

9) ¿Las actividades que usted realiza son sujetos a supervisión?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 12         | 86  |
| 2     | No                  | 2          | 14  |
| Total |                     | 14         | 100 |



Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

El 86% de las personas encuestadas aseguran que las actividades que llevan a cabo en la Ferretería son constantemente supervisadas y un 14% indica que no hay una persona encargada de supervisar las actividades que estos desempeñan.

10) ¿Considera usted que se lleva un control adecuado en las existencias de inventario?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 9          | 64  |
| 2     | No                  | 5          | 36  |
| Total |                     | 14         | 100 |



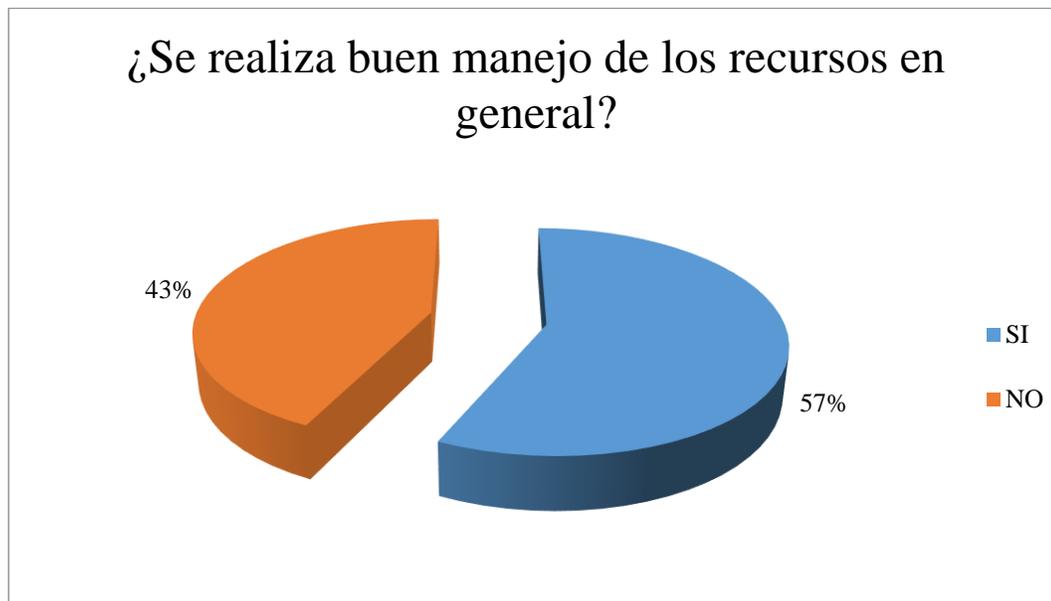
Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

El 64% de los empleados aseguran que se lleva un adecuado control de inventarios, mientras que el 36% opinan lo contrario. La Ferretería cuenta con un sistema computarizado de control de inventarios, sin embargo existen ineficiencias en el uso de esta herramienta.

11) ¿Conoce usted que es un sistema de control interno?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 8          | 57  |
| 2     | No                  | 6          | 43  |
| Total |                     | 14         | 100 |



Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

El 57% de empleados de la Ferretería Disensa tiene conocimiento sobre que es un sistema de control interno y un 43% indica no conocer sobre ello.

12) ¿Considera que la implementación de un sistema de control interno beneficiará a la ferretería?

| Ord   | Opción de respuesta | Frecuencia | %   |
|-------|---------------------|------------|-----|
| 1     | Si                  | 14         | 100 |
| 2     | No                  | 0          | 0   |
| Total |                     | 14         | 100 |



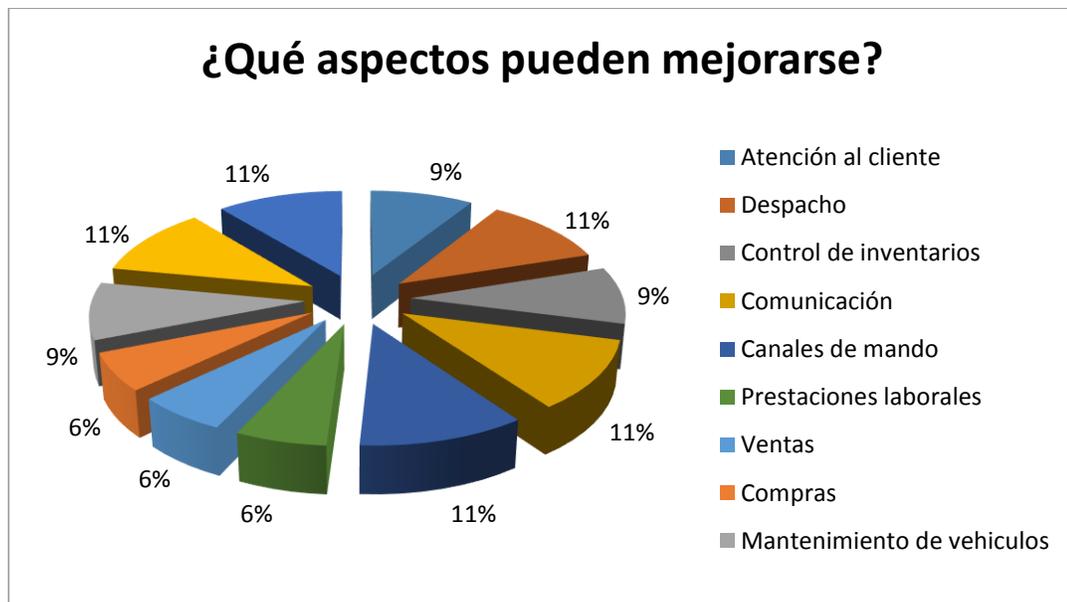
Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

La totalidad de los empleados concuerdan que la implementación de un sistema de control interno beneficiara de gran manera a la Ferretería.

13) ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en la ferretería?

| Ord   | Opción de respuesta        | Frecuencia | %   |
|-------|----------------------------|------------|-----|
| 1     | Atención al cliente        | 6          | 9   |
| 2     | Despacho                   | 8          | 11  |
| 3     | Control de inventarios     | 6          | 9   |
| 4     | Comunicación               | 8          | 11  |
| 5     | Canales de mando           | 8          | 11  |
| 6     | Prestaciones laborales     | 4          | 6   |
| 7     | Ventas                     | 4          | 6   |
| 8     | Compras                    | 4          | 6   |
| 9     | Mantenimiento de vehículos | 6          | 9   |
| 10    | Distribución de materiales | 8          | 11  |
| 11    | Otros                      | 8          | 11  |
| Total |                            | 70         | 100 |



Fuente: Encuesta directa

#### Análisis e interpretación

Según los empleados, son muchos los factores que deben mejorarse en la empresa. La implementación de un sistema de control interno ayudará en gran medida a la gestión y la organización de la Ferretería, lo que permitirá mantener controlados los procesos y las operaciones así, lograr la mejora continua en la organización

### **3.6.3 Conclusiones y recomendaciones conclusiones**

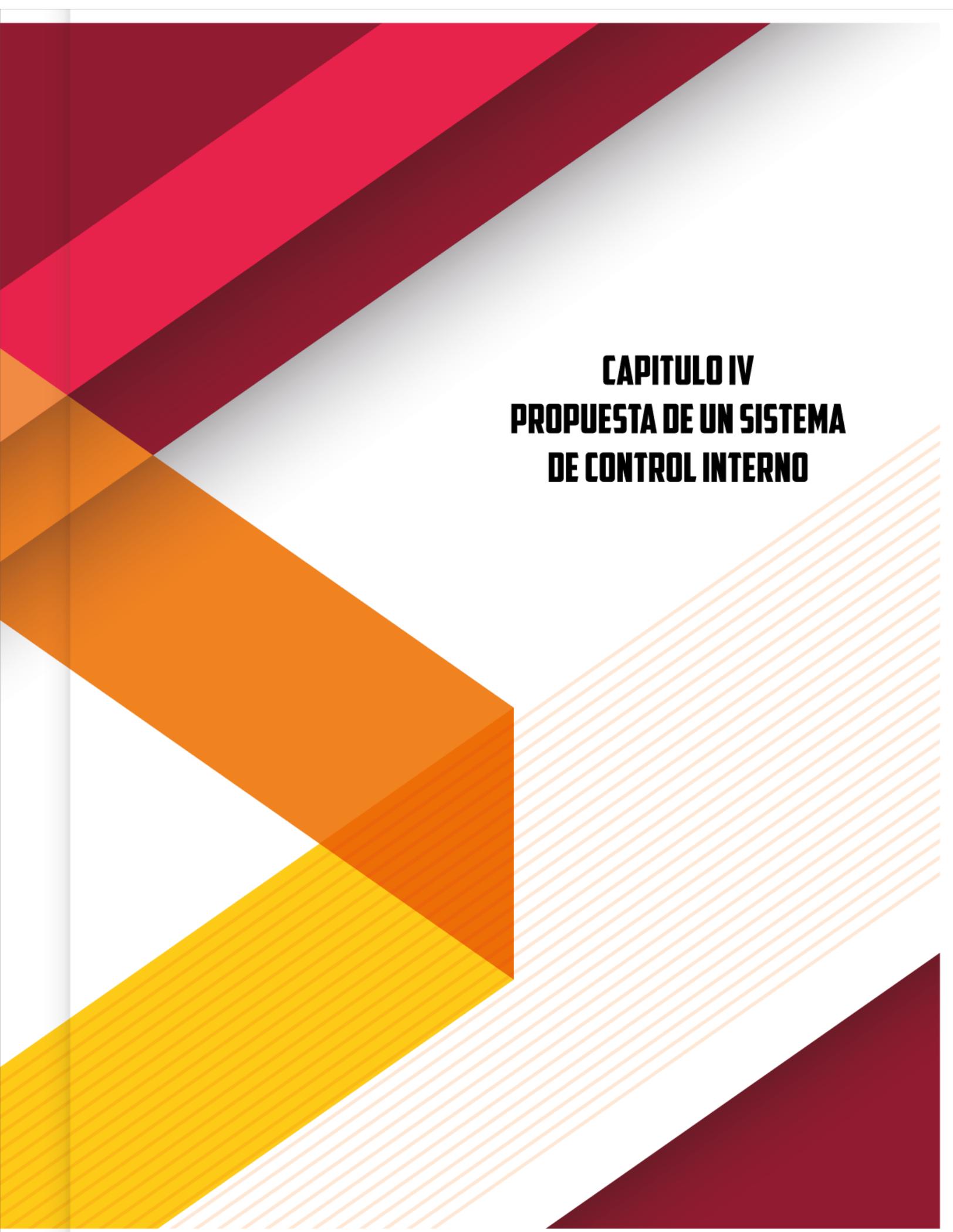
#### **3.6.3.1 CONCLUSIONES:**

- I. La Ferretería no cuenta con las directrices estratégicas actualizadas tales como la visión, misión y objetivos, razón por la cual, en algunas ocasiones, el trabajo que se realiza en la Ferretería es ineficiente.
- II. No posee un organigrama que defina de forma clara, objetiva y directa la estructura organizacional de la empresa.
- III. No tiene establecido un organigrama de posesión de personal, en consecuencia, la supervisión hacia los empleados es deficiente ya que el tramo de control es bastante amplio para el propietario quien se encarga de la administración y de la supervisión de la totalidad de los empleados.
- IV. La Ferretería cuenta con políticas, normas y reglamento interno, sin embargo, no las tienen por escrito y se han establecido empíricamente.
- V. La Ferretería no tiene manual de funciones para los empleados, estas son asignadas por el propietario al momento de iniciar a laborar, por tal motivo el trabajo muchas veces no lo realizan correctamente.
- VI. No existe segregación de funciones en el departamento de ventas, lo que da lugar a que se de fraude interno en la organización.
- VII. No tienen manuales de procedimientos definidos, en consecuencia, afecta las operaciones y la comunicación entre las diferentes áreas de la Ferretería, creando pérdidas de tiempo y de recursos.

### **3.6.3.2 RECOMENDACIONES:**

Tomando en cuenta las conclusiones relacionadas con la situación actual de la “Ferretería Disensa Atiquizaya”, es necesario indicar las siguientes recomendaciones:

- I. Se debe diseñar el Sistema de Control Interno para la “Ferretería Disensa Atiquizaya” tomando en cuenta las actuales necesidades de la misma, de manera que permita mejorar su desenvolvimiento para que llegue a alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.
- II. Es necesario establecer la estructura organizacional de la empresa y crear el organigrama en la cual se muestren las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.
- III. Es indispensable que se cree un manual de funciones específico, el cual permita establecer las obligaciones de cada trabajador en los respectivos puestos de trabajo.
- IV. Se debe crear un reglamento interno que regule las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores y permanencia en la empresa.
- V. Se recomienda elaborar flujogramas de procesos, que ayuden a los empleados de la empresa a cumplir de manera correcta las tareas a ellos encomendadas.



**CAPITULO IV**  
**PROPUESTA DE UN SISTEMA**  
**DE CONTROL INTERNO**

## **PROPUESTA DE CONTROL INTERNO.**

### **4.1 Presentación.**

La aplicación de un Sistema de Control Interno por parte de la ferretería Disensa del municipio de Atiquizaya en el departamento de Ahuachapán, contribuirá directamente al mejoramiento de su gestión interna, proyectándose estratégicamente en objetivos alcanzables que ayudaran a su crecimiento y desarrollo en el corto mediano y largo plazo.

Además con la optimización de todos los recursos en general de la ferretería se reducirán considerablemente sus gastos y se maximizaran sus recursos.

Por otra parte la sólida estructura administrativa brinda soporte a cada área funcional, las cuales están estrechamente relacionadas para el logro de objetivos en común.

#### **4.1.1 Objetivos de la propuesta.**

##### Objetivo General

- I. Mejorar la gestión de los procedimientos administrativos y operativos de Ferretería Disensa Atiquizaya, que permitan controlar los gastos y optimizar recursos.

##### Objetivos Específicos

- I. Diseñar un organigrama que represente la estructura organizativa óptima para la Ferretería Disensa Atiquizaya.
- II. Elaborar el manual de funciones de cada área funcional dentro de la Ferretería

- III. Diseñar reglamentos internos que respalden el cumplimiento de responsabilidades y procesos administrativos de la Ferretería.
- IV. Establecer el proceso de selección que guiará a la ferretería para contratar a su personal.
- V. Evitar el desabastecimiento en los inventarios.
- VI. Fijar las políticas que la ferretería seguirá para realizar compras al crédito.
- VII. Precisar las condiciones de envío de productos a los clientes.

#### **4.1.2 La Empresa**

- I. Título de propiedad de la empresa:

MC y Ferretería Disensa Atiquizaya, es propiedad del Sr. José Rolando Lima Linares, quien cumple la función de representarla legalmente.

- II. Ubicación sectorial:

Se encuentra ubicada en el Barrio el Ángel de la ciudad de Atiquizaya, en 5ª Calle Ote. Entre 2ª y 4ª Av. Sur N° 45, con la finalidad de brindar un servicio de la más alta calidad a sus clientes.

- III. Logotipo y denominación de la Ferretería:



Fuente: "MC y Ferretería Disensa Atiquizaya"

La empresa se denomina “MC y Ferretería Disensa Atiquizaya”, la misma está dirigida al sector de la construcción y ofrece venta de artículos de ferretería, de materiales y accesorios para la construcción, incluyendo pinturas y productos conexos.

#### **4.1.2.1 Misión.**

Ofrecer múltiple variedad de artículos de ferretería y materiales de construcción de alta calidad a buen precio, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindarles un buen servicio y una buena experiencia de compra.

#### **4.1.2.2 Visión.**

Consolidarse como la Ferretería líder de la ciudad de Atiquizaya y municipios aledaños y posicionarse en nuevos mercados mediante la diversificación de productos que satisfaga las necesidades de clientes mayoristas y al detalle.

#### **4.1.2.3 Valores Y Principios.**

- I. Respeto: El respeto a las condiciones individuales entre empleados, clientes, proveedores, a las pertenencias de cada uno y de la Ferretería ayuda a generar un ambiente positivo y más productivo.
- II. Honestidad: Actuar siempre con rectitud y veracidad, cumplir con el correcto proceder en el desempeño de su cargo y en todos sus actos, haciendo buen uso de los recursos de la empresa.
- III. Confianza: La confianza en uno mismo y con los compañeros de trabajo son las bases que nos permiten crecer y desarrollarnos como equipo apoyándonos unos con otros para el logro de los objetivos.

- IV. Integridad: Es elegir hacer lo correcto, lo que va de acuerdo a los principios, no necesariamente lo más conveniente para los intereses, es el cumplimiento del deber como misión.
- V. Responsabilidad: Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la Ferretería y su entorno. Tomar acción cuando sea necesario, obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
- VI. Servicio: Se debe considerar que más que vender productos se debe dar soluciones, responder con rapidez, eficiencia y proactivamente a los requerimientos de los clientes.
- VII. Trabajo en equipo: Esfuerzo, apoyo y crecimiento entre todos los trabajadores.

#### **4.1.3 Objetivos de la ferretería.**

Objetivo general.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo variedad de productos de buena calidad y así mantener el compromiso de ser líderes.

Objetivos específicos.

- I. Atender las necesidades del cliente de manera oportuna incentivando el trabajo en equipo.
- II. Ofrecer productos de calidad, innovadores y a precio justo.
- III. Mantener un buen clima organizacional.
- IV. Implementar sistemas y tecnologías que permitan el desarrollo de la Ferretería.
- V. Obtener un nivel creciente de rentabilidad que asegure la permanencia en el tiempo y competitividad de la empresa.

#### **4.1.4 Estructura Organizativa Propuesta.**

##### **4.1.4.1 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es fundamental en toda empresa, define la funcionalidad de la empresa, establece canales de mando, jerarquía, organigramas y departamentalizaciones, entre otros.

Es importante que toda empresa cuente con una estructura organizacional bien definida que se adapte a las actividades o tareas que pretenden realizar y que le permita establecer sus funciones con la finalidad de producir sus productos o servicios de una manera ordenada y controlada para alcanzar sus metas y objetivos.

#### **4.2 Manuales De Funciones Propuestos**

El Manual de Organización y Funciones presentado a continuación es un instrumento elaborado para la ferretería Disensa del municipio de Atiquizaya departamento de Ahuachapán, con el fin de determinar y delimitar las funciones de cada área funcional de la ferretería, logrando evitar duplicidad de funciones y por ende reducción de costos innecesarios.

Dicho Manual de Organización y Funciones ha sido diseñado de manera sencilla y clara, de tal forma que se pueda aplicar dentro de la empresa, la misma que contiene información sobre los puestos de trabajo existentes, tomando en cuenta la distribución de funciones de acuerdo a la estructura y a las necesidades que la ferretería posee.

Este Manual de Organización y Funciones describe además las funciones de cada departamento, sirviendo como guía para la asignación de responsabilidades de cada uno de los trabajadores de la ferretería y haciendo más sólida la estructura organizacional.

Con el fin de proporcionar información a los trabajadores sobre sus funciones, ubicación dentro de la estructura general de la organización y de la línea de autoridad se elabora esta herramienta que además sirve como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando así la adaptación a su nuevo trabajo.

#### Objetivo general

Servir como instrumento de apoyo que permita organizar y ordenar el funcionamiento de las diferentes áreas de la Ferretería indicando las funciones, atribuciones, líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, y contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### Objetivos específicos

- I. Definir la estructura básica y las atribuciones de las áreas que integran la Ferretería a fin de optimizar su funcionamiento y alcanzar los resultados previstos.
- II. Establecer las funciones de cada área, líneas de autoridad, responsabilidad y canales de comunicación para evitar conflictos y prevenir la duplicidad de funciones y de esfuerzos.
- III. Proporcionar al personal de la Ferretería un instrumento por medio del cual se pueda evaluar y mejorar sus funciones y realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos optimizando recursos y tiempo.

#### Metodología

El manual de organizaciones y funciones de la Ferretería Disensa Atiquizaya, ha sido elaborado tomando como base la información documental obtenida a través del diagnóstico de

la situación actual que permitió identificar las diferentes formas de organización y definición de funciones para dar cumplimiento a las actividades diarias de la ferretería.

Esto ha requerido del análisis de cada área operativa y administrativa recurriendo a criterios de viabilidad y funcionalidad que propicie la no acumulación de funciones y el cruce de las mismas en la ejecución de las operaciones de la Ferretería.

Como resultado de este proceso se definió una estructura organizativa que considera dentro de sí las diferentes áreas de la Ferretería así como las funciones que estas deben desempeñar. El elemento fundamental para el diseño del manual fue la observación directa en la ejecución de las actividades, la relación entre las diferentes áreas, los canales de comunicación utilizados para llevar a cabo las operaciones y la información proporcionada por los trabajadores entrevistados de la Ferretería.

La organización definida establece claramente tres niveles jerárquicos que permiten ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada área en el Manual de Organización y Funciones.

Para efectos anteriormente destacados, resulta de importancia hacer énfasis en los niveles mencionados, los cuales se sintetizan de la manera siguiente:

#### Nivel directivo

Al nivel directivo pertenece el Gerente General, en este nivel se adoptan decisiones que afectan a toda la empresa y tienen trascendencia a largo plazo.

### Nivel ejecutivo

En el nivel ejecutivo o intermedio se integran los distintos jefes, encargados o mandos intermedios. En él se toman decisiones de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados para alcanzar fines generales.

### Nivel operativo

Al nivel operativo pertenecen los vendedores y personal de distribución, en este nivel se abordan cuestiones (normalmente más sencillas) relacionadas con el desarrollo de sus tareas específicas.

### Revisión y actualización del manual

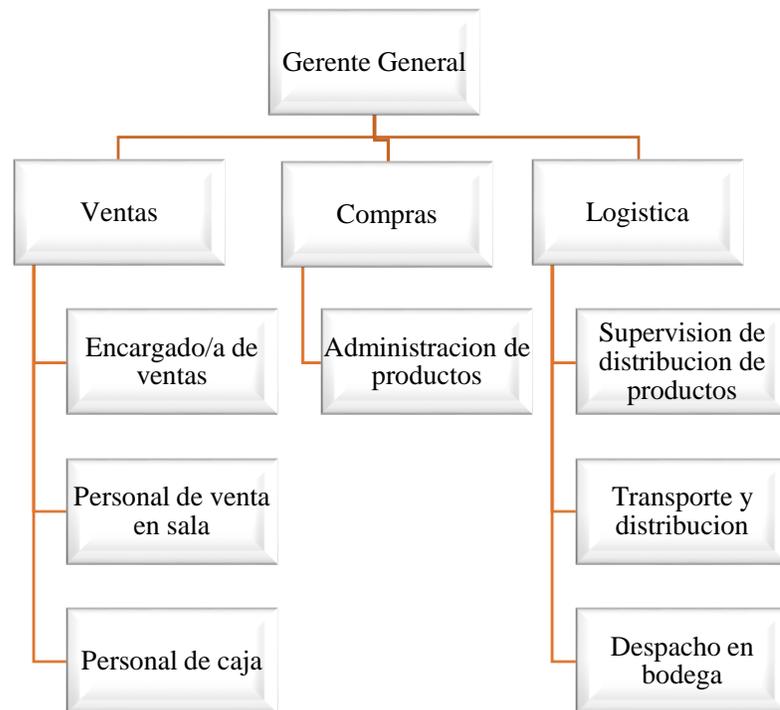
El Manual de Organización y funciones ha sido diseñado con el propósito de mantener un ordenamiento dentro de la Ferretería; este ordenamiento se ve necesariamente demandado por cambios a partir de la realidad y necesidades de modernización o actualizaciones que pueda tener la Ferretería.

Para esto es necesario que la Ferretería revise y actualice por lo menos una vez al año el Manual de Organización y funciones, posibilitando así una actualización que le permita dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos con los niveles de eficiencia y efectividad requeridos, por lo que se tomaran en cuenta las consideraciones siguientes:

- I. Revisar periódicamente su Manual de Organización y Funciones con el fin de mantenerlo actualizado de acuerdo a las necesidades y demandas de la Ferretería.

- II. Incorporar al mismo las modificaciones necesarias que armonicen con la realidad organizativa y viabilicen la consecución de objetivos de la Ferretería.
- III. Socializar entre los empleados su contenido y sus respectivas modificaciones.
- IV. Facilitar a los empleados una copia del manual y sus reformas a fin de estimular su aplicación y consideración en el desempeño diario.

Estructura organizativa de la Ferretería



Elaborado por: El autor.

## Descripción de áreas funcionales de Ferretería Disensa Atiquizaya

Para desarrollar cada perfil de las áreas funcionales de la estructura organizativa de Ferretería Disensa Atiquizaya, se ha elaborado un cuadro que recoge cada uno de los elementos necesarios para la descripción de las áreas funcionales de la Ferretería.

Este cuadro incluye los elementos principales siguientes:

- a) Nombre del área.
- b) Naturaleza
- c) Dependencia jerárquica
- d) Áreas bajo su mando
- e) Objetivos
- f) Descripción general
- g) Funciones

Además se presenta las categorías en las que el personal de ferretería se encuentra desde su ingreso, formación y ascenso en cada uno de los puestos de trabajo con los que la ferretería cuenta, dichas categorías son las siguientes:

### **Categorías 3<sup>a</sup> - 2<sup>a</sup> - 1<sup>a</sup>**

La 3<sup>a</sup> categoría representa el escalón en que cada empleado/a iniciará su tránsito dentro la de la ferretería, la 2<sup>a</sup> categoría el nivel intermedio y la 1<sup>a</sup> el nivel superior a alcanzar en su proceso de mejora continua a partir de su experiencia, tiempo, eficiencia en el desempeño y méritos.

- I. Cada categoría operará de forma ascendente en rango posible al que puede acceder el empleado/a dentro de ella a partir de la evaluación del desempeño y los méritos acumulados durante un su estancia en la empresa.
- II. Los rangos en cada una de ellas se han establecido teniendo en consideración la actual estructura organizativa y su realidad financiera, administrativa y presupuestaria.
- III. Las opciones de cambio de una categoría por ascenso estarán determinadas por el proceso de evaluación del desempeño, tiempo y méritos acumulados.
- IV. La mejora salarial dentro de la misma categoría o al ascenso de una categoría a otra será una posibilidad a considerar para estimular al personal y será el gerente general quien lo considere prudente en base a resultados de una evaluación previa.

Se presenta la distribución de cargos por nivel funcional, haciendo hincapié en cada uno de los perfiles de las áreas establecidas dentro de la estructura organizativa propuesta.

#### **Distribucion de cargos por nivel funcional**

| <b>Código</b> | <b>Unidad</b>       | <b>Cargos</b>                       | <b>Código de cargo</b> | <b>Nivel Jerárquico</b> | <b>Categoría</b> |
|---------------|---------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------|------------------|
| 1             | Gerente Propietario | Gerente General                     | 0101                   | Directivo               | 1ª               |
| 2             | Ventas              | Encargado de ventas                 | 0201                   | Ejecutivo               | 2ª               |
| 2             | Ventas              | Personal de venta en sala           | 0202                   | Operativo               | 3ª               |
| 2             | Ventas              | Personal de caja                    | 0203                   | Operativo               | 3ª               |
| 3             | Compras             | Encargado de compras                | 0301                   | Ejecutivo               | 2ª               |
| 3             | Compras             | Administración de productos         | 0302                   | Operativo               | 3ª               |
| 4             | Logística           | Supervisión de salida de materiales | 0401                   | Ejecutivo               | 2ª               |
| 4             | Logística           | Transporte y distribución           | 0402                   | Operativo               | 3ª               |
| 4             | Logística           | Despacho en bodega                  | 0403                   | Operativo               | 3ª               |

A continuación, se muestra el Manual de Organización y Funciones para cada área funcional de Ferretería Disensa Atiquizaya.

|  | Manual de funciones para Gerencia General   | Naturaleza:<br><b>Dirección</b> |
|---|---|---------------------------------|
| <b>Unidad</b>   | Gerencia General  |                                 |
| <b>Código de cargo</b>  | 0101  |                                 |
| <b>Personas en el cargo</b>   | 1   |                                 |
| <b>Dependencia jerárquica</b>   | Ninguna   |                                 |
| <b>Áreas bajo su mando</b>  | Ventas<br>Compras<br>Logística  |                                 |
| <b>Objetivo</b>   | Coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.  |                                 |
| <b>Descripción general</b>  | Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención. |                                 |
| <b>Funciones</b>  | I. Representar judicial y legalmente a la Ferretería.<br><br>II. Ejercer la dirección administrativa, operativa, comercial y financiera de la Ferretería.   |                                 |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>III. Diseñar y mantener actualizadas las directrices estratégicas, políticas, reglamentos internos, manuales y demás herramientas administrativas con las cuales se rige la Ferretería.</p> <p>IV. Representar judicial y legalmente a la Ferretería.</p> <p>V. Establecer procedimientos de control y supervisión sobre las actividades desempeñadas por los empleados.</p> <p>VI. Elaborar los planes de acción a corto y mediano plazo además de diseñar e implementar las estrategias necesarias para la consecución de objetivos.</p> <p>VII. Comunicar e informar a los empleados sobre cambios o actualizaciones en manuales, políticas, reglamentos y demás instrumentos administrativos con los que cuente la ferretería.</p> <p>VIII. Reclutar, seleccionar y capacitar al personal para su ingreso a la Ferretería a través de procesos previamente establecidos.</p> <p>IX. Fomentar la creación de un ambiente laboral armónico.</p> <p>X. Fomentar la creación de una filosofía de trabajo que se convierta en la cultura organizacional acorde a las tendencias de la sociedad.</p> |
|--|---|

|   |  |                                 |
|---|--|---------------------------------|
|  | <b>Manual de funciones para personal<br/>de ventas</b>   | Naturaleza:<br><b>Ejecutivo</b> |
| <b>Unidad</b>   | Ventas   |                                 |
| <b>Código de cargo</b>  | 0201   |                                 |
| <b>Personas en el cargo</b>   | 2  |                                 |
| <b>Dependencia jerárquica</b>   | Gerencia General   |                                 |
| <b>Áreas bajo su mando</b>  | Caja   |                                 |
| <b>Objetivo</b>   | Orientar las actividades de venta hacia un permanente crecimiento competitivo en la calidad del servicio que brinda a sus clientes.  |                                 |
| <b>Descripción general</b>  | Es el departamento de mayor prioridad en la empresa, ya que por medio de su buena gestión se pueden conseguir mejores resultados y lograr crecimiento a nivel general a través del aumento de sus ventas.  |                                 |
| <b>FUNCIONES</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Atender amablemente al cliente en sala de ventas, por medio telefónico y por medio de redes sociales, brindando la asesoría técnica necesaria sobre los productos, herramientas, accesorios y materiales de construcción que ayuden al cliente a tomar una buena decisión de compra.</li> <li>II. Conocer de primera mano el producto disponible para la venta, sus funciones, marcas, características, tipos de usos, cuidados, etc. Además de mantener actualizada la información sobre promociones, ofertas y descuentos.</li> <li>III. Mantener un registro actualizado de ventas diarias apoyándose de un sistema de facturación que permita</li> </ol> |                                 |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>controlar cada venta realizada y la salida de productos vendidos.</p> <p>IV. Hacer reportes de ventas de materiales a distribuir que incluya datos personales del cliente, dirección, número telefónico y detalle del producto para ser enviado al departamento de logística.</p> |
|--|--|

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  | Manual de funciones para Caja  | Naturaleza: Operativo |
| <b>Unidad</b>   | Ventas   |                       |
| <b>Código de cargo</b>  | 0203   |                       |
| <b>Personas en el cargo</b>   | 1  |                       |
| <b>Dependencia jerárquica</b>   | Gerente General  |                       |
| <b>Áreas bajo su mando</b>  | Ninguna  |                       |
| <b>Objetivo</b>   | Asegurar que los ingresos y egresos que se ejecuten en la Ferretería cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente.  |                       |
| <b>Descripción general</b>  | Realiza los cobros por ventas, decepciona, entrega y custodia dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja. |                       |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Funciones</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Administra eficientemente la recaudación, custodia y fondos de la Ferretería.</li> <li>II. Cobrar, recibir, registrar, custodiar y controlar todos los ingresos y egresos de la Ferretería, manteniendo actualizados todas las transacciones.</li> <li>III. Sellar facturas canceladas por los clientes, estampar recibos de ingresos en caja, planillas y otros documentos.</li> <li>IV. Realizar arqueos diarios de caja.</li> <li>V. Controlar que las obligaciones legales y compromisos financieros y económicos adquiridos por la Ferretería o los empleados, se realicen de manera oportuna.</li> </ol> |
|------------------|--|

|  |  |                       |
|--|--|-----------------------|
|  | Manual de funciones para personal de compras   | Naturaleza: ejecutivo |
| <b>Unidad</b>  | Compras  |                       |
| <b>Código de cargo</b>   | 0301   |                       |
| <b>Personas en el cargo</b>  | 1  |                       |
| <b>Dependencia jerárquica</b>  | Gerencia General   |                       |
| <b>Áreas bajo su mando</b>   | Administración de productos  |                       |
| <b>Objetivo</b>  | Asegurar el abastecimiento de materiales de construcción y productos ferreteros evitando así posibles faltas de producto en bodega.  |                       |
| <b>Descripción general</b>   | La gestión del departamento es asegurar que todas las compras de materiales y demás inventario se hagan al más bajo costo y a tiempo para la correcta operación del negocio. |                       |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Funciones</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Encontrar proveedores más eficientes en cuestión de precio, eficiencia y flexibilidad de condiciones.</li> <li>II. Realizar buena negociación con los proveedores que permitan obtener los mejores precios y el producto a más bajo costo.</li> <li>III. Conocer y llevar un control adecuado de inventarios, para que no falte material en bodega y tampoco excederse.</li> <li>IV. Aprovisionar de todos los materiales necesarios en el tiempo justo para la correcta operación del negocio.</li> <li>V. Informarse sobre materiales, herramientas y productos innovadores para gestionar su compra.</li> <li>VI. Supervisar la calidad de los productos adquiridos, así como si han llegado en perfectas condiciones.</li> <li>VII. Gestionar toda la documentación relativa a la compra de materiales.</li> </ol> |
|------------------|--|

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
|  | Manual de funciones para<br>Administración de Productos  | Naturaleza:<br>Operativo |
| <b>Unidad</b>   | Compras  |                          |
| <b>Código de cargo</b>  | 0302   |                          |
| <b>Personas en el cargo</b>   | 1  |                          |
| <b>Dependencia jerárquica</b>   | Compras  |                          |
| <b>Áreas bajo su mando</b>  | Ninguna  |                          |
| <b>Objetivo</b>   | Administrar eficientemente el producto disponible de la Ferrería, tanto el ordenamiento estratégico en sala de venta, en |                          |

|                            |   |
|----------------------------|---|
|                            | bodega y la gestión del control de inventario.  |
| <b>Descripción general</b> | Administración de productos es el departamento encargado de planificar la gestión para el control de inventario, colocar los productos estratégicamente para que tengan mayor atractivo visual y para lograr un mayor control interno.  |
| <b>Funciones</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Diligenciar formatos de entrada y salida de materiales, llevar un control de cuando llegó o salió la mercancía, que cantidad, cuántas unidades de una referencia, que artículos, a quien se le compró o vendió y quien la recibió.</li> <li>II. Ubicar adecuadamente los productos y materiales en estanterías que permitan atraer visualmente al cliente y poder mejorar las ventas.</li> <li>III. Clasificar los productos, materiales y herramientas por rubros, marcas, calidad, medidas, precios, con el fin de mantener orden y el control en los inventarios.</li> <li>IV. Etiquetar los productos con su nombre, marca, medidas y precios.</li> <li>V. Verificar que los productos y materiales que entran a bodega cumplan con la cantidad, calidad, especificaciones y tiempo oportuno.</li> <li>VI. Verificar si los movimientos en los inventarios se realizan adecuadamente, modificando los Kardex y las cuentas correspondientes.</li> <li>VII. Confirmar que las condiciones de almacenaje de los inventarios sean las óptimas.</li> <li>VIII. Mantener el registro y control de los máximos y mínimos de existencia en inventario, remitiendo al departamento de compra la solicitud para la reposición del nivel</li> </ol> |

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
|  | mínimo de inventario en bodega. |
|--|---------------------------------|

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
|  | Manual de funciones para<br>personal de logística  | Naturaleza:<br>Ejecutivo |
| <b>Unidad</b>   | Logística  |                          |
| <b>Código de cargo</b>  | 0401   |                          |
| <b>Personas en el cargo</b>   | 1  |                          |
| <b>Dependencia jerárquica</b>   | Gerencia General   |                          |
| <b>Áreas bajo su mando</b>  | Supervisión de salida de materiales  |                          |
| <b>Objetivo</b>   | Planificar y gestionar las operaciones relacionadas con el flujo óptimo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta el consumidor final.  |                          |
| <b>Descripción general</b>  | El departamento de logística es el encargado de gestionar los medios necesarios tanto al personal como los medios de transporte y las rutas de distribución para la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad.  |                          |
| <b>Funciones</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Organizar por equipos al personal capacitado para la distribución, y asignarlos a cada unidad de transporte.</li> <li>II. Organizar las órdenes de despacho en relación a las diferentes zonas del Municipio que se necesita enviar material.</li> <li>III. Evaluar el tipo de transporte que será asignado a cada ruta tomando en cuenta la zona del envío.</li> <li>IV. Reducir los costes de transporte, realizando agrupaciones de cargas y minimizando etapas y distancias en el recorrido.</li> <li>V. Planificar las rutas de envío de acuerdo a las órdenes de despacho y zonas geográficas, tomando en cuenta los tiempos de entrega, la capacidad de carga del transporte y</li> </ol> |                          |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>el tipo de material a distribuir.</p> <p>VI. Analizar y evaluar los costos de distribución global y por transporte contra el margen de rentabilidad de las ventas a distribuir.</p> <p>VII. Planificar la gestión del transporte en caso de devolución de material por parte de los clientes desde el punto de entrega hasta la Ferretería.</p> |
|--|--|

|   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
|  | <b>Manual de funciones para<br/>Supervisión de Salida de<br/>Materiales</b>  | <b>Naturaleza:<br/>operativo</b> |
| <b>Unidad</b>   | Logística  |                                  |
| <b>Código de cargo</b>  | 0402   |                                  |
| <b>Personas en el cargo</b>   | 1  |                                  |
| <b>Dependencia jerárquica</b>   | Gerente General  |                                  |
| <b>Áreas bajo su mando</b>  | Transporte y distribución<br><br>Despacho en bodega  |                                  |
| <b>Objetivo</b>   | Supervisar y verificar que el material que sale de la Ferretería corresponda con lo que se ha facturado según cantidad, especificaciones y precio.   |                                  |
| <b>Descripción general</b>  | Supervisión de salida de materiales es el departamento encargado de verificar que todo el material a distribuir, corresponda a lo facturado, ya sea los que son enviados en los transporte de distribución o los que se despachan directamente al cliente. |                                  |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <p><b>Funciones</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Asegurarse que el personal asignado para cada ruta sea el indicado.</li> <li>II. Verificar que el producto cargado en transporte este en óptimas condiciones y los pedidos estén completos.</li> <li>III. Inspeccionar que el producto cargado en transporte cumpla según lo facturado tanto en cantidad, marcas, medidas, tipos y especificaciones.</li> <li>IV. Supervisar que los tiempos de distribución de cada unidad se cumplan según lo planificado.</li> <li>V. Realizar ajustes en las rutas establecidas en caso de considerarse necesarios.</li> <li>VI. Seguir, orientar, supervisar y monitorear cada unidad de transporte para el correcto cumplimiento de sus funciones.</li> <li>VII. Controlar los tiempos de entrega por cada ruta, para brindar un servicio más eficiente al cliente y evitar la pérdida de tiempo y recursos.</li> <li>VIII. Llevar los registros diarios correspondientes de las salidas de materiales de cada unidad de transporte.</li> </ol> |
|-------------------------|---|

|   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
|  | <b>Manual de funciones para<br/>Transporte y Distribución</b>  | <b>Naturaleza:<br/>Operativo</b> |
| <b>Unidad</b>   | Logística  |                                  |
| <b>Código de cargo</b>  | 0402   |                                  |
| <b>Personas en el cargo</b>   | 4  |                                  |
| <b>Dependencia jerárquica</b>   | Supervisión de salida de materiales  |                                  |
| <b>Áreas bajo su mando</b>  | Ninguno  |                                  |
| <b>Objetivo</b>   | Distribuir y entregar los materiales de manera eficiente y eficaz al destino solicitado por el cliente.  |                                  |
| <b>Descripción general</b>  | El departamento de transporte y distribución es el encargado de trasladar los materiales y los pone a disposición del cliente en el lugar, tiempo y las cantidades previamente solicitadas.  |                                  |
| <b>Funciones</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Asegurarse que los funcionamientos de las unidades de transporte estén en óptimas condiciones, e informar en caso de encontrar inconvenientes.</li> <li>II. Darles el mantenimiento correspondiente a las unidades de transporte y llevar el control sobre el gasto de combustible generado.</li> <li>III. Cargar el material a distribuir en las unidades de transporte de acuerdo con las órdenes de entrega.</li> <li>IV. Trasladar los pedidos desde la Ferreteria hasta el destino solicitado por el cliente según las planificaciones de entrega.</li> <li>V. Descargar el material de la unidad de transporte y colocarlo donde el cliente lo ha solicitado.</li> <li>VI. Cualquier otra función que determine Gerencia General.</li> </ol> |                                  |

|   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
|  | <b>Manual de funciones para<br/>Despacho en Bodega</b>   | <b>Naturaleza:<br/>Operativo</b> |
| <b>Unidad</b>   | Logística  |                                  |
| <b>Código de cargo</b>  | 0403   |                                  |
| <b>Personas en el cargo</b>   | 2  |                                  |
| <b>Dependencia jerárquica</b>   | Supervisión de salida de materiales  |                                  |
| <b>Áreas bajo su mando</b>  | Ninguna  |                                  |
| <b>Objetivo</b>   | Entregar el producto vendido de manera eficiente a los clientes, basándose en detalles facturados.   |                                  |
| <b>Descripción general</b>  | El área de despacho es la encargada de entregar y despachar los productos y materiales solicitados y cancelados previamente por el cliente en sala de ventas, tomando en cuenta el detalle de productos en factura.  |                                  |
| <b>Funciones</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Revisar cantidades y especificaciones del producto en factura y despacharlo a los clientes según corresponda.</li> <li>II. Verificar que el tipo de producto y las cantidades sean las correctas de acuerdo a los que el cliente haya solicitado.</li> <li>III. Colocar el producto despachado en los medios de transporte donde el cliente solicite; tomando en cuenta las medidas de seguridad pertinentes.</li> <li>IV. Llevar un control de los productos y materiales que se despachan en bodega para un adecuado control de inventarios.</li> <li>V. Realizar los despachos eficientemente en cuanto a tiempo, amabilidad, orden y calidad en la entrega.</li> </ol> |                                  |

### **4.3 Proceso de selección.**

Uno de los procesos más importantes para una compañía es la selección del personal. Los trabajadores son, en últimas, el mejor activo de las organizaciones, y conviene que su elección se fundamente en criterios claros. (Costa, 2015)

La ferretería seleccionara a las mejores personas en términos de rendimiento. Este indicador es importante, sin lo duda; sin embargo, no es el único El Gerente General se encargara de elegir al personal idóneo entre varios candidatos.

Además del rendimiento, también importan criterios como la actitud, la disponibilidad, la aspiración salarial, y la experiencia en puestos anteriores.

#### **4.3.1 Etapa de reclutamiento y convocación de postulantes.**

Esta etapa consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que cada puesto de trabajo dentro de la ferretería requiere. Además de la recolección de curriculum de cada postulante.

La ferretería determinara la búsqueda de sus postulantes utilizando para esta etapa los siguientes medios:

- I. Anuncios o avisos.
- II. Recomendaciones.
- III. Agencias de empleo.
- IV. La competencia.
- V. Consultoras en recursos humanos.
- VI. Promoción interna.
- VII. Archivos o bases de datos.

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes de que envíen su currículum o que llenen un formulario de solicitud de empleo. (Anexo no.3)

Una vez que se han recibido la información de los candidatos bien en forma de currículum o porque la empresa ha contactado con el candidato, El gerente general de la ferretería hará la primera pre-selección. De esta forma el proceso será menos largo. La manera para realizar la primera pre-selección será basándose en el currículum de los candidatos. Verificando que el candidato seleccionado cuente con la formación indicada al puesto que se ofrece, los candidatos pre-seleccionados pasarán a la siguiente fase del proceso de selección.

#### **4.3.2 Evaluación de postulantes**

Esta etapa comienza con la evaluación de los candidatos pre-seleccionados (a través de revisión de currículums o los medios mencionados anteriormente) una vez el Gerente General de la ferretería un número razonable de postulantes, se procederá a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

##### **1. Entrevista preliminar:**

Consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual el Gerente General hace preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que hemos solicitado, para esto se utilizara la guía de observación. (Anexo no.4)

##### **2. Prueba de conocimiento:**

Consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escriba con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.

Redacción de un informe: Esta técnica es utilizada para evaluar la capacidad de análisis, razonamiento y verificación de los conocimientos teóricos del postulante sobre el puesto de trabajo.

Presentación práctica: Evalúa la capacidad para estructurar una presentación, capacidad de expresión oral, habilidad para hablar en público y verificación de los conocimientos prácticos del postulante sobre el puesto de trabajo.

### 3. Entrevista final:

Consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde el Gerente General hace preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad. (Anexo no.5)

Durante esta etapa de evaluación se corroborará que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual podría optarse por comunicarnos con sus antiguos jefes, compañeros y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.

El Gerente General de la ferretería decidirá si obviar algunas de estas evaluaciones con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación propuesto, más posibilidades tiene la ferretería de contratar a la persona indicada.

#### **4.3.3 Selección de postulantes.**

Una vez evaluados por el Gerente General de la ferretería a todos los postulantes o candidatos, se procederá a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y

entrevistas realizadas, es decir, a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Los criterios para la elección del candidato más idóneo entre otros será la creatividad e innovación, criterios que además se sumara los criterios evaluados en las entrevistas para descubrir quien sin dejar a un lado la actitud que tienen los postulantes para actuar y observar que soluciones es capaz de encontrar en cada una de las evaluaciones.

Siempre el Gerente General contrata personas que puedan sumar a la empresa, que aporten algo positivo y que sea capaz de representarla en sus valores e intereses.

El Gerente General decidirá si antes de contratarlo, podría ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, compañeros y subordinados.

#### **4.3.4 Capacitación y contratación**

En la etapa de capacitación la ferretería brindara los conocimientos necesarios al candidato/a seleccionado/a para realizar sus labores, ya que de esto depende el éxito en las operaciones de la ferretería, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso.

Es muy importante recalcar que no es lo mismo la capacitación y el desarrollo del personal esto viene siendo como nuestro presente y futuro. La capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera apoyando el lograr que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada.

Con el fin de reducir los costos y optimizar los recursos en general, la ferretería desarrollara con los candidatos seleccionados y con el personal interno que participe en un proceso de promoción los siguientes métodos de capacitación:

La ferretería impartirá la capacitación durante las horas de trabajo.

a) Instrucción directa sobre el puesto:

Se emplea, básicamente para enseñar a los candidatos seleccionados a desempeñar su puesto de trabajo. La instrucción es impartida por un la persona encargada de cada puesto de trabajo, o un compañero de trabajo experimentado.

Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de él. A continuación el capacitador proporciona un modelo que se pueda copiar. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine las técnicas.

b) Rotación de puestos:

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en diferentes pues de trabajo, se alienta la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de ayudar a la ferretería en el periodo de vacaciones, ausencias, renunciias, etc.

Cabe mencionar que después de la aplicación estos métodos puede realizarse por parte del Gerente General una entrevista informal para brindar una retroalimentación, o feedback, que garantice los ajustes necesarios al proceso antes descrito.

Una vez seleccionado y capacitado al candidato más idóneo, se procederá a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde se señala el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará para la ferretería, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar. (Anexo no.6)

#### **4.4 Políticas para realización de compras al crédito**

Las compras al crédito son trascendentales para toda empresa y para la ferretería no es la excepción, por tal motivo establecer los lineamientos óptimos para la adquisición de mercadería al crédito es de vital importancia.

Con el fin de aumentar sus utilidades la ferretería optara por el aumento de la compras al crédito en un 85 % dejando solo el 15% al contado, además con el eficiente uso de los recursos en general se espera reducir al menos el 2% los gastos de operación.

Invertir de esta forma le permitirá tener el stock idóneo en inventarios sin necesidad de desembolsar todo el valor de los productos adquiridos en una sola transacción, manteniendo un registro organizado de cada una de las compras y reduciendo la existencia de productos de baja rotación lo que a su vez contribuirá al aumento de la rotación de inventarios repercutiendo positivamente en las utilidades.

Es importante mencionar que la ferretería podrá realizar operaciones que no podrían realizarse de no contar con el respaldo de sus proveedores, además de reducir el riesgo frecuente de la inflación en precios que normalmente tienen los materiales de construcción que son vendidos por la empresa.

Todo lo anteriormente mencionado con la proyección que la empresa en el mediano y largo plazo pueda planificar la ampliación de una unidad estratégica de negocio o bien la apertura de un nuevo establecimiento.

Garantizando que las obligaciones de pago adquiridas sean cubiertas a través de las formas de pago previstas, y con el fin de asegurar que no se dupliquen los pagos se establecen las políticas siguientes.

#### 1. Registro.

Las mercaderías adquiridas al crédito y al contado serán registradas por el personal encargado de compras según la factura o comprobante que lo valide.

#### 2. Ciclo de pago.

El ciclo de pago de la ferretería será no mayor a siete 60 días naturales contados desde el momento en que se reciba la factura que lo valide; el ciclo de pago incluye: recepción de solicitudes de pago, registro de solicitudes de pago, procesamiento y aprobación de pago.

#### 3. Procesamiento de Solicitudes de Pago.

##### 3.1 Documentación para el registro de una Solicitud de pago.

Toda Solicitud de pago debe estar acompañada de la siguiente documentación original:

- I. Solicitud de compras. (Anexo no.7)
- II. Factura.
- III. Y en general todo documento que respalde la solicitud de pago conforme lo dispuesto por el gerente general de la ferretería.

### 3.2 Recepción de solicitudes de pago.

Es responsabilidad del encargado de compras entregar la solicitud de pago al gerente general hasta tres (3) días laborables posterior a la recepción de la factura.

### 4. Aprobación y procesamiento de pagos.

Las solicitudes de pago debidamente registradas por el personal encargado de compras serán procesadas por el gerente general en un plazo no mayor a tres (3) días laborables posteriores a la recepción de cada solicitud.

### 5. Formas de pago:

El pago a los proveedores podrá realizarse mediante las siguientes formas:

- I. Efectivo: Cuando el monto a pagar sea menor a \$2,000.00
- II. Transferencias bancarias y cheques: Cuando la cantidad a pagar sea mayor a \$2,000.00.

Nota: Dependerá del volumen de efectivo existente en ese momento, pero por ningún motivo podrá ser mayor del 50% de efectivo existente.

### 6. Plazo de crédito

Como se mencionó en la situación actual solo se tomaban créditos por un mes, se extiende el plazo para la obtención de créditos en un periodo de dos meses (1 mes más).

\*Con el fin de contar con más capital de trabajo y de ampliar las oportunidades de negocio se tomara a crédito todo lo que pueda.

#### 7. Compras rutinarias y no frecuentes.

Con el fin de garantizar menos carga administrativa para el gerente general de la empresa, se establece que la adquisición de mercadería de rutina y/o cantidades menores a \$2,000.00 es responsabilidad de la persona encargada de compras, mientras que las que no son frecuentes o exceden los \$2,000.00 siguen siendo responsabilidad del gerente general.

#### 8. Inflación de precios.

Previendo que el valor de los productos adquiridos suba durante la contratación del crédito, solo se realizarán compras a precio de contado durante la vigencia del crédito.

Además de las políticas anteriormente mencionadas la ferretería seguirá tomando en cuenta criterios de pago que están basados en los procedimientos que ésta sigue para liquidar sus cuentas por pagar a su vencimiento.

El pago a tiempo de la mercadería a los proveedores permitirá mejorar el record crediticio, haciendo esto que los proveedores puedan alargar el plazo del crédito manteniendo siempre el precio de contado en los productos.

Con el fin de garantizar el impacto positivo en las utilidades con la aplicación de dichas políticas se presenta a continuación un caso hipotético de flujo de caja, que muestra la situación actual de la forma en que la empresa adquiere mercadería al crédito como al contado, e inmediatamente después se presenta el mismo caso con las políticas propuestas aplicadas, inmediatamente después se hace el análisis de la situación financiera de la empresa, no sin antes presentar una breve explicación sobre el de flujo de caja proyectado.

¿Qué es flujo de caja proyectado?

El flujo de caja proyectado es un informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

El flujo de caja proyectado permite:

- I. Saber cuánto podemos comprar de mercadería.
- II. Determinar si es posible comprar al contado o si es preferible solicitar la mercadería al crédito.
- III. Determinar si es posible pagar las deudas a su fecha de vencimiento o es necesario solicitar un refinanciamiento.
- IV. Determinar si se tiene un excedente de dinero suficiente como para poder invertirlo por ejemplo en la ampliación de una unidad estratégica de negocio o bien la apertura de un nuevo establecimiento.

#### 4.4.1 Caso práctico:

La ferretería Disensa solicita se le realice un análisis financiero brindado para el mismo la siguiente información:

I. Proyecciones de ventas:

Enero \$ 125,000.00

Febrero \$ 105,000.00

Marzo \$120,000.00

Abril \$ 70,000.00

II. Proyecciones de compras:

Enero \$ 60,000.00

Febrero \$ 57,000.00

Marzo \$ 70,000.00

Abril \$ 50,000.00

III. Las compras se pagan 40% al contado y 60% al crédito a 30 días.

IV. La empresa inicia labores con \$90,000.00

V. Los costos se desglosan de la siguiente manera:

Sueldos de empleados =  $\$300 \times 14$  empleados = \$4,200.00

Sueldo de gerente = \$800.00

Luz, agua, cable, internet = \$1,000.00

VI. Costos de operación son del 5% de las ventas proyectadas.

VII. El margen de utilidad por cada dólar es de \$0.35 centavos por cada dólar de ingreso.

Desarrollo de situación actual

Presupuesto de cuentas por cobrar

| Detalle      | Enero                | Febrero              | Marzo                | Abril               |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Ventas       | \$ 125.000,00        | \$ 105.000,00        | \$ 120.000,00        | \$ 70.000,00        |
| Contado      | \$ 125.000,00        | \$ 105.000,00        | \$ 120.000,00        | \$ 70.000,00        |
| Al crédito   | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                |
| <b>Total</b> | <b>\$ 125.000,00</b> | <b>\$ 105.000,00</b> | <b>\$ 120.000,00</b> | <b>\$ 70.000,00</b> |

Presupuesto de cuentas por pagar

| Detalle             | Enero                | Febrero             | Marzo               | Abril               |
|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Compras             | \$ 60.000,00         | \$ 57.000,00        | \$ 70.000,00        | \$ 50.000,00        |
| Contado             | \$ 24.000,00         | \$ 22.800,00        | \$ 28.000,00        | \$ 20.000,00        |
| A 30 días           | \$ -                 | \$ 36.000,00        | \$ 34.200,00        | \$ 42.000,00        |
| Costo Fijo          | \$ 6.000,00          | \$ 6.000,00         | \$ 6.000,00         | \$ 6.000,00         |
| Costo variable      | \$ 69.000,00         | \$ 57.000,00        | \$ 66.000,00        | \$ 36.000,00        |
| Gastos de operación | \$ 6.250,00          | \$ 5.250,00         | \$ 6.000,00         | \$ 3.500,00         |
| <b>Totales</b>      | <b>\$ 105.250,00</b> | <b>\$127.050,00</b> | <b>\$140.200,00</b> | <b>\$107.500,00</b> |

Flujo de caja proyectado

| Detalle            | Enero               | Febrero             | Marzo               | Abril               |
|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos           | \$125.000,00        | \$105.000,00        | \$120.000,00        | \$ 70.000,00        |
| Egresos            | \$105.250,00        | \$127.050,00        | \$140.200,00        | \$107.500,00        |
| Flujo de caja neto | \$ 19.750,00        | -\$ 22.050,00       | -\$ 20.200,00       | -\$ 37.500,00       |
| Saldo inicial      | \$ 90.000,00        | \$109.750,00        | \$87.700,00         | \$ 67.500,00        |
| Saldo final        | <b>\$109.750,00</b> | <b>\$ 87.700,00</b> | <b>\$ 67.500,00</b> | <b>\$ 30.000,00</b> |
| Apalancamiento     | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |
| Saldo apalancado   | \$ -                | \$ -                | \$ -                | \$ -                |

Estado de resultados Ferretería Disensa

|                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| Ventas                     | \$ 420.000,00        |
| Costo de venta             | \$ 252.000,00        |
| Utilidad bruta             | \$ 168.000,00        |
| Gastos de operación        | \$ 21.000,00         |
| Utilidad antes de impuesto | \$ 147.000,00        |
| Impuesto                   | \$ 44.100,00         |
| Utilidad neta              | <b>\$ 102.900,00</b> |

Desarrollo de situación propuesta.

Presupuesto de cuentas por cobrar

| Detalle      | Enero               | Febrero             | Marzo                | Abril               |
|--------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Ventas       | \$125.000,00        | \$105.000,00        | \$ 120.000,00        | \$ 70.000,00        |
| Contado      | \$125.000,00        | \$105.000,00        | \$ 120.000,00        | \$ 70.000,00        |
| Al crédito   | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                |
| <b>Total</b> | <b>\$125.000,00</b> | <b>\$105.000,00</b> | <b>\$ 120.000,00</b> | <b>\$ 70.000,00</b> |

Presupuesto de cuentas por pagar

| Detalle             | Enero               | Febrero             | Marzo                | Abril                |
|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Compras             | \$ 60.000,00        | \$ 57.000,00        | \$ 70.000,00         | \$ 50.000,00         |
| Contado             | \$ 9.000,00         | \$ 8.550,00         | \$ 10.500,00         | \$ 7.500,00          |
| A 30 días           | \$ -                | \$ 25.500,00        | \$ 24.225,00         | \$ 29.750,00         |
| A 60 días           | \$ -                | \$ -                | \$ 25.500,00         | \$ 24.225,00         |
| Costo fijo          | \$ 6.000,00         | \$ 6.000,00         | \$ 6.000,00          | \$ 6.000,00          |
| Costo variable      | \$ 66.500,00        | \$ 57.000,00        | \$ 66.000,00         | \$ 36.000,00         |
| Gastos de operación | \$ 6.250,00         | \$ 4.200,00         | \$ 4.800,00          | \$ 2.800,00          |
| <b>Totales</b>      | <b>\$ 87.750,00</b> | <b>\$101.250,00</b> | <b>\$ 137.025,00</b> | <b>\$ 106.275,00</b> |

Flujo de caja proyectado

| Detalle            | Enero               | Febrero             | Marzo                | Abril               |
|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Ingresos           | \$125.000,00        | \$105.000,00        | \$ 120.000,00        | \$ 70.000,00        |
| Egresos            | \$ 87.750,00        | \$101.250,00        | \$ 137.025,00        | \$ 106.275,00       |
| Flujo de caja neto | \$ 37.250,00        | \$ 3.750,00         | -\$ 17.025,00        | -\$ 36.275,00       |
| Saldo Inicial      | \$ 90.000,00        | \$127.250,00        | \$ 131.000,00        | \$ 113.975,00       |
| Saldo Final        | <b>\$127.250,00</b> | <b>\$131.000,00</b> | <b>\$ 113.975,00</b> | <b>\$ 77.700,00</b> |
| Apalancamiento     | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                |
| Saldo apalancado   | \$ -                | \$ -                | \$ -                 | \$ -                |

Estado de resultados Ferretería Disensa

|                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| Ventas                     | \$ 420.000,00        |
| Costo de venta             | \$ 249.500,00        |
| Utilidad Bruta             | \$ 170.500,00        |
| Gastos de operación        | \$ 18.050,00         |
| Utilidad antes de impuesto | \$ 152.450,00        |
| Impuesto                   | \$ 45.735,00         |
| Utilidad neta              | <b>\$ 106.715,00</b> |

#### **4.4.2 Análisis**

El presente análisis se ha realizado mediante datos hipotéticos que se consideran confiables para que la empresa pueda tomarlos como una base financiera para la toma de decisiones además se toma en cuenta la velocidad con que se desarrolla la actividad empresarial en el municipio de Atiquizaya el cual tiene influencia en la ferretería.

Como puede observarse en el flujo de caja proyectado propuesto el valor del saldo final aumenta a medida que en las compras en general son aplicadas las políticas planteadas en el presente capítulo, la diferencia entre el saldo final en la situación propuesta con relación a la situación actual es de \$47,700.00 al realizar al crédito el 85 % del total de las compras y haciendo uso eficiente de todos los recursos en general con los que cuenta la empresa los cuales constituyen un eslabón importante para el crecimiento de la misma, todo lo anteriormente mencionado resaltando el hecho en que el valor de las ventas realizadas es el mismo tanto en la propuesta como en la situación actual.

Por otra parte se observa el aumento del 3.57% en la utilidad neta lo cual denota eficiencia por parte de la empresa, traduciéndolo además en aumento en el capital de trabajo lo que significa que contaría con más recursos para operar aun manteniendo los mismos costos de operación lo cual asegura que la ferretería podrá hacerse cargo del pago de la mercadería cada fecha de pago, y su vez le permitiría invertir más en alguna unidad estratégica en su negocio, o bien diversificar la inversión aumentando las posibilidades de maximizar aún más sus utilidades.

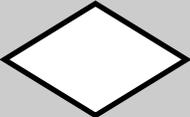
#### **4.5 Flujograma de proceso propuesto para canal de ventas**

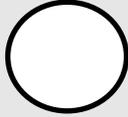
El flujograma de procesos o diagrama de procesos es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado, consiste en representar

gráficamente situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo de procesos a partir de símbolos.

A continuación, se presenta para Ferretería Disensa del Municipio de Atiquizaya los flujogramas de proceso para compras, y para ventas por medio telefónico y ventas por medio de Facebook.

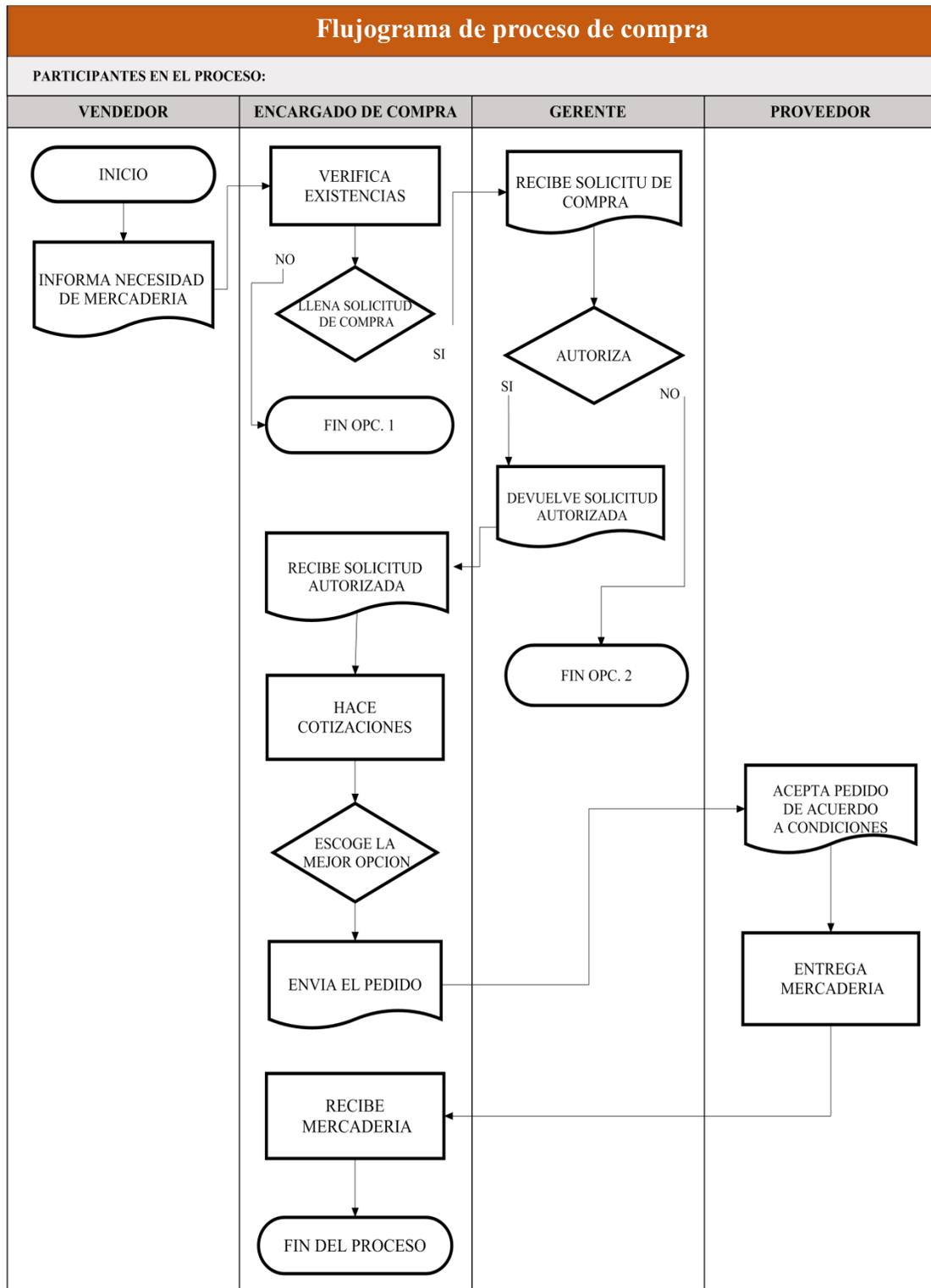
### Simbología del diagrama de procesos

| Símbolo   | Significado   |
|---|---|
|    | Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa que recibe o proporciona información. |
|  | Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.  |
|  | Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.   |
|  | Multi-documento. Se utiliza para representar la salida, despliegue o impresión de varios documentos.  |
|  | Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.   |
|  | Archivo. Indica archivar o guardar un documento.  |
|  | Conector de pagina. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.  |

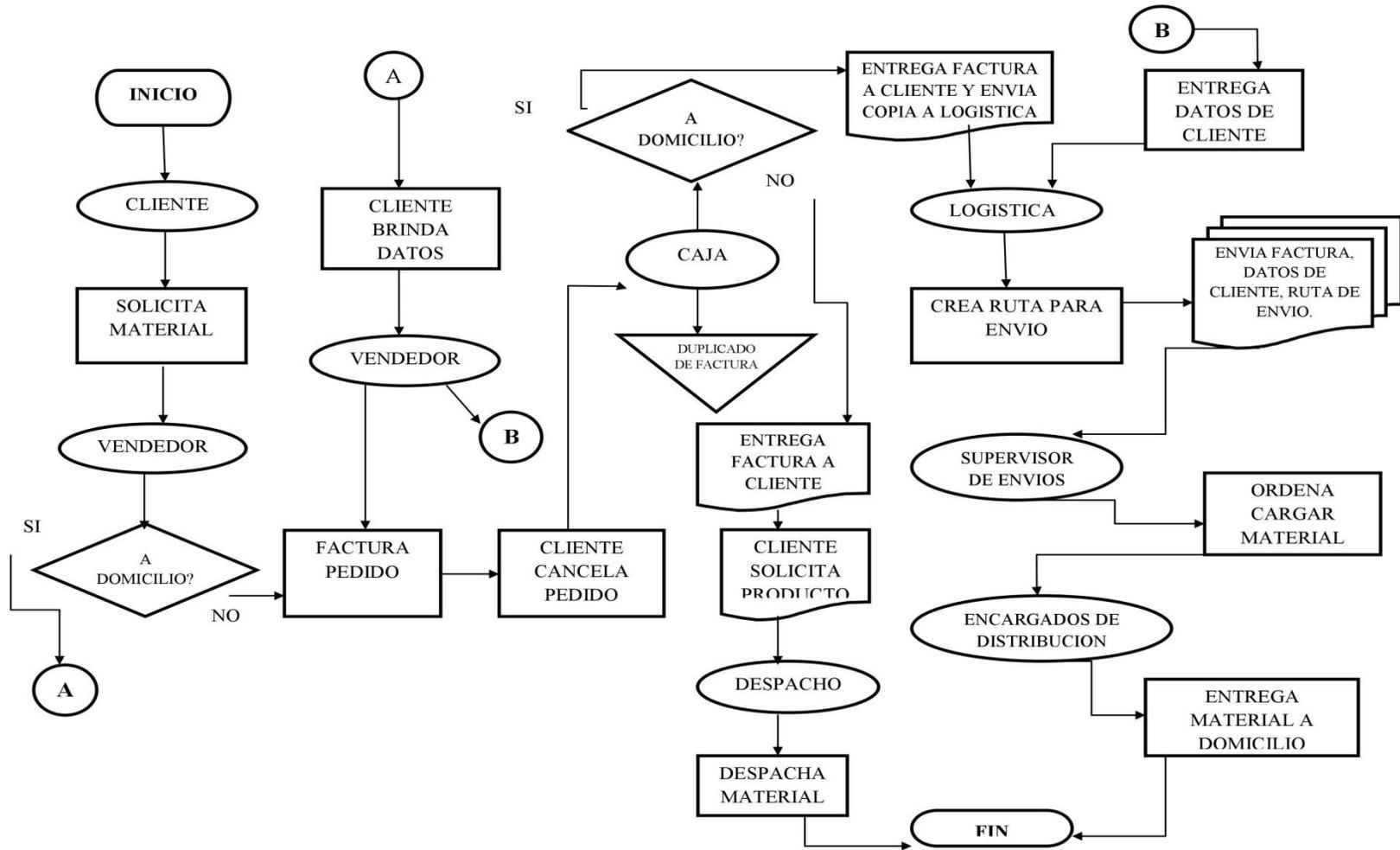


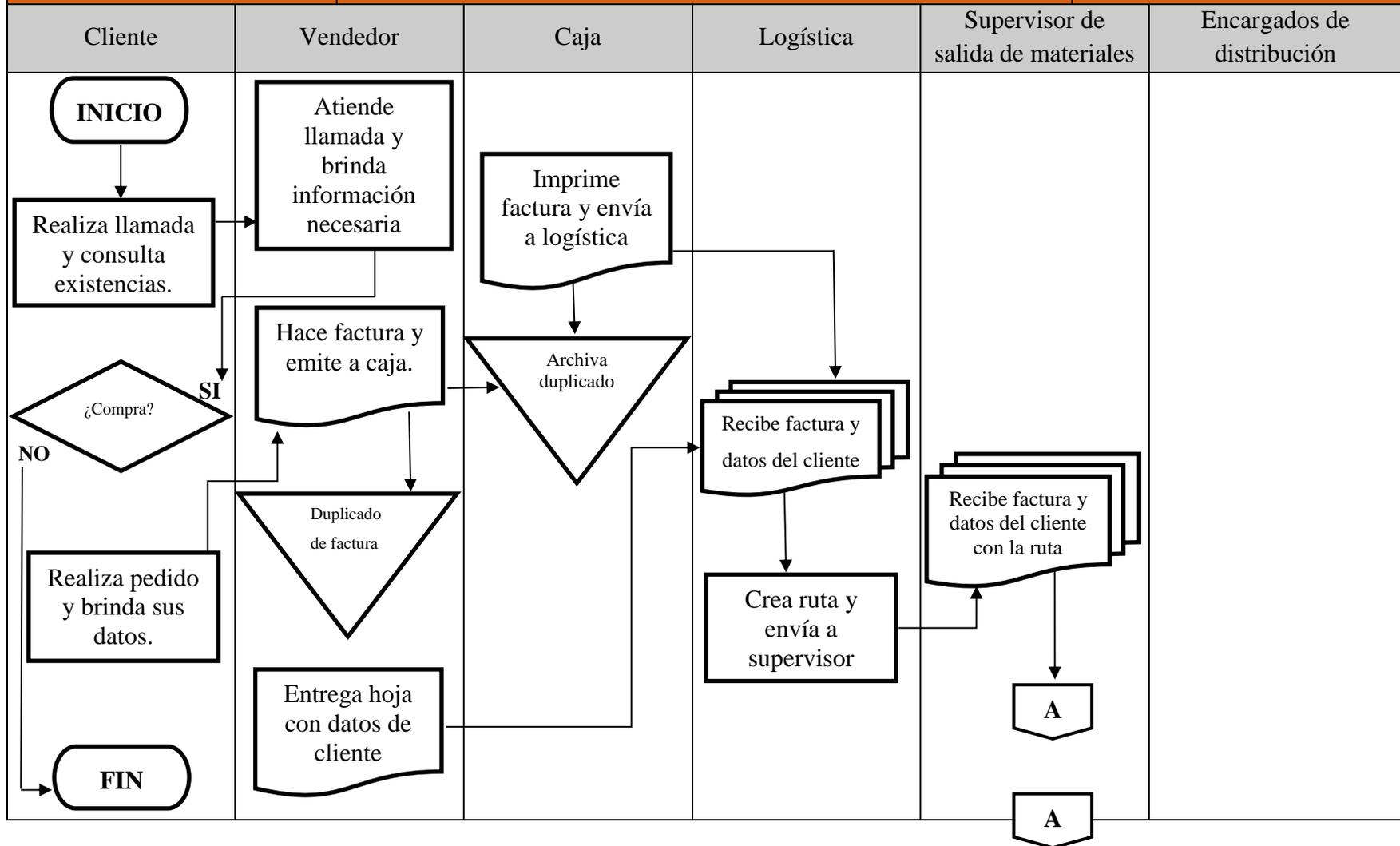
Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

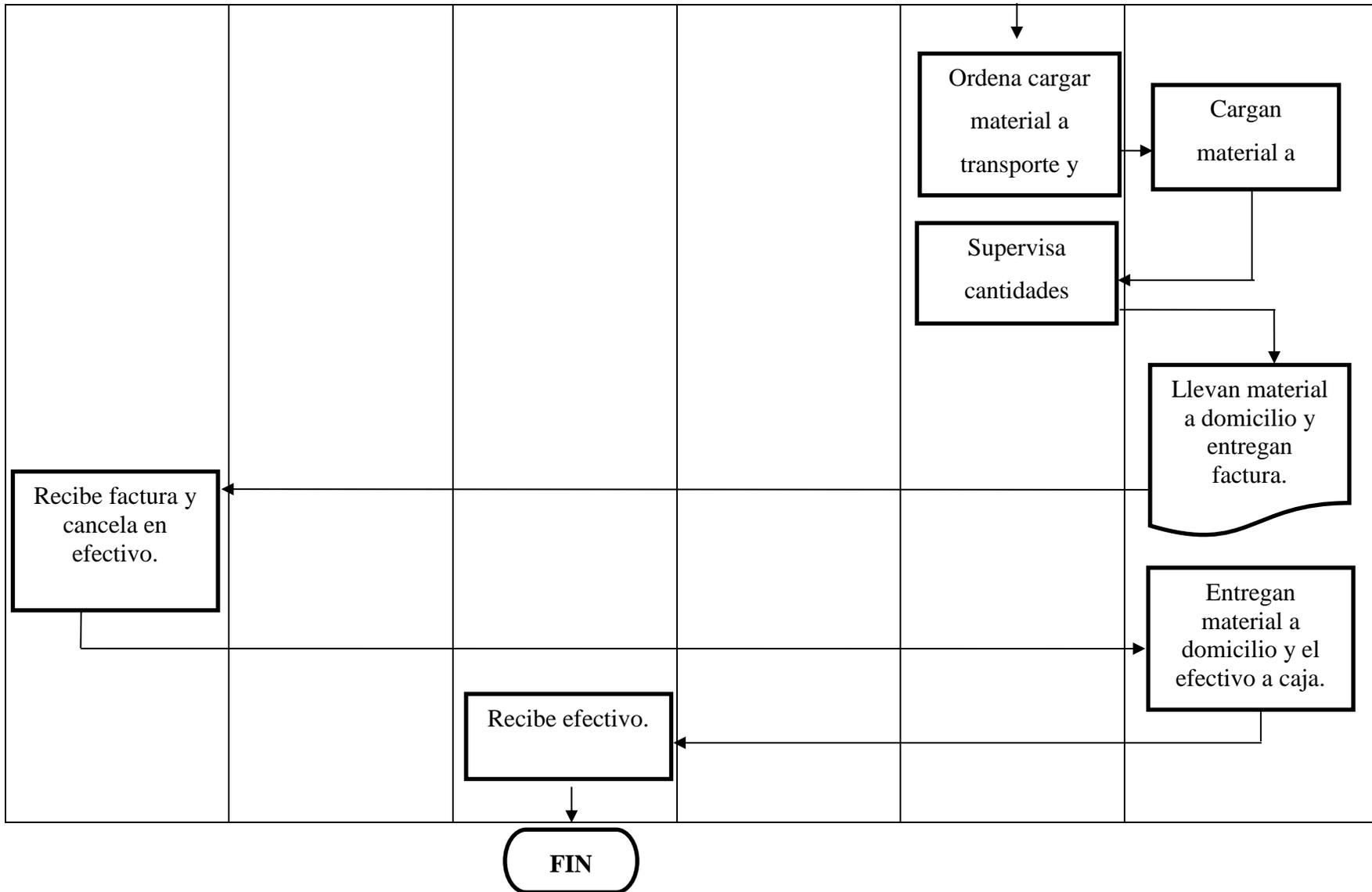
### Flujograma de proceso de compra



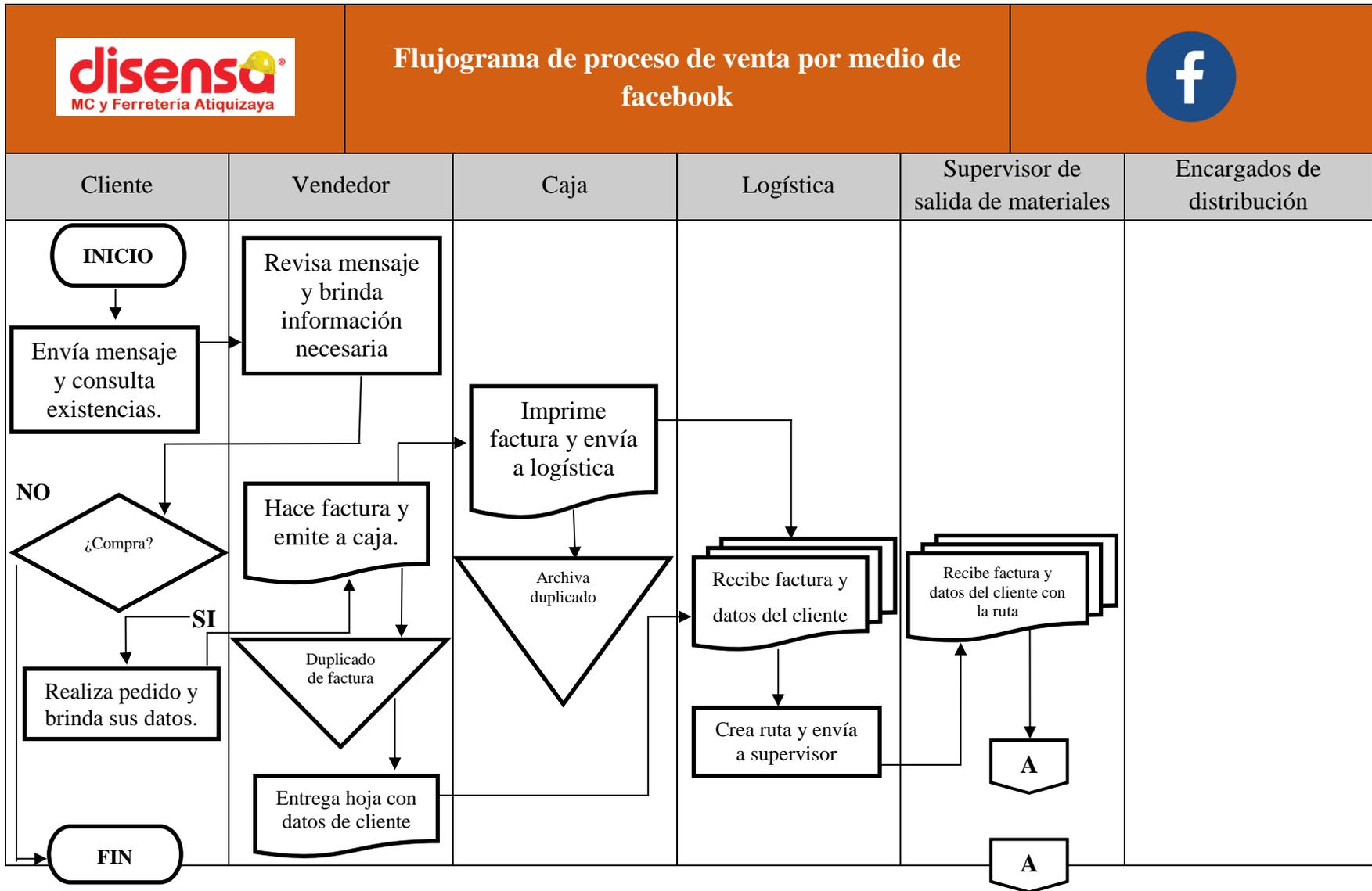
### Flujograma de proceso de ventas en sala.

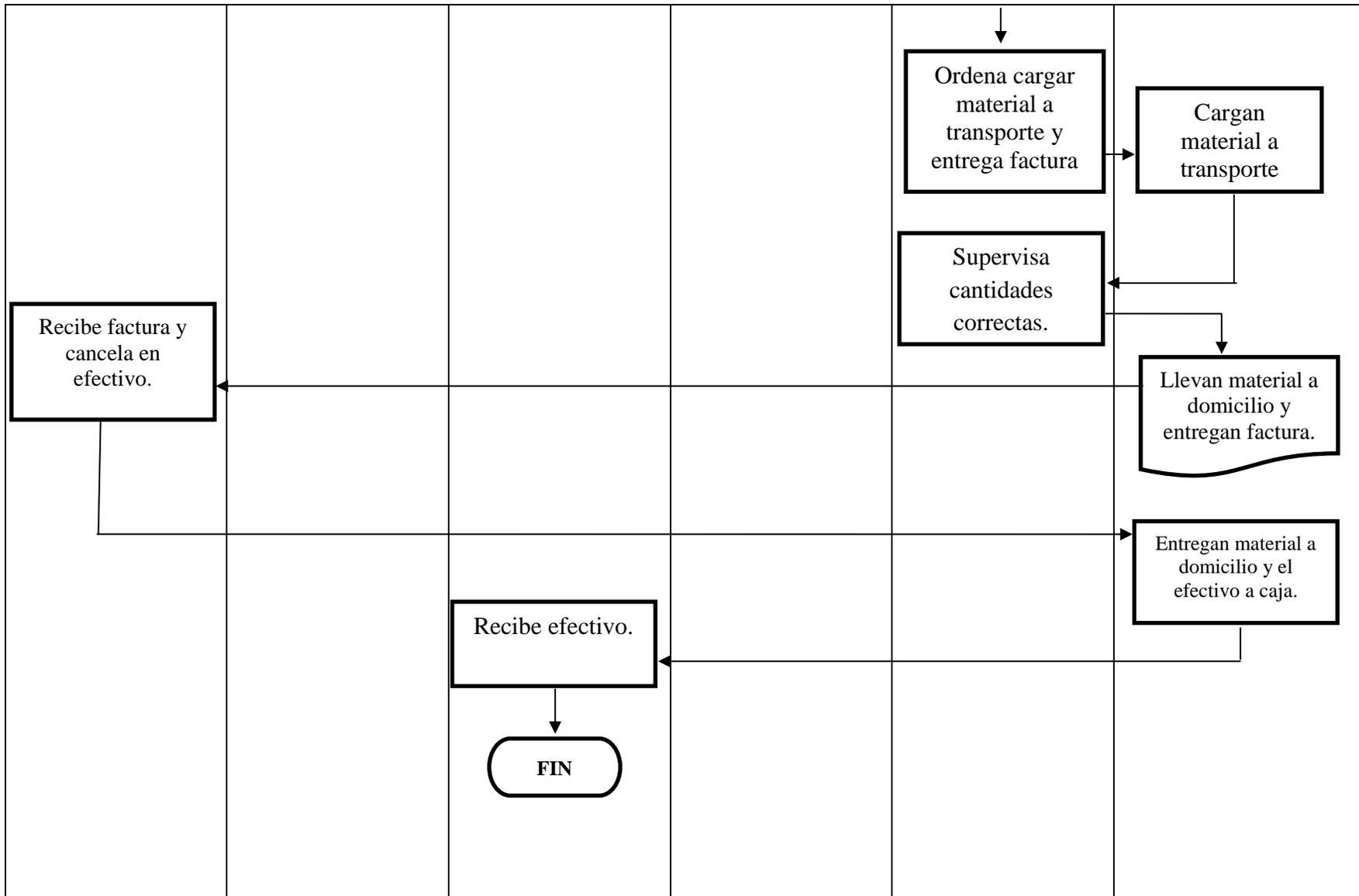






Flujograma de proceso de venta por medio de Facebook







#### **4.6 Control De Inventarios Propuesto**

Las presentes políticas están referidas al marco administrativo del control de productos, materiales y demás accesorios de la Ferretería Disensa Atiquizaya y se enfoca en proporcionar los criterios pertinentes para registrar en forma sistematizada, oportuna y eficiente los movimientos registrados en bodega. Estas políticas permiten controlar el flujo de las operaciones de abastecimientos, inspección, recepción, protección, conservación, despacho, toma de inventarios físicos, conciliaciones, ajustes y descargos de los artículos del sistema de inventarios.

Cabe destacar que es fundamental disponer de un espacio adecuado tanto para el almacenamiento como para la recepción de productos y materiales, de manera que se pueda trabajar de forma ordenada. No podemos olvidar que en este tipo de negocios, además de los trabajadores, hay movimiento de clientes y alta rotación de productos por lo que se necesita contar con un espacio correctamente organizado.

En este sentido con la implantación y aplicación de estas políticas, la Ferretería Disensa Atiquizaya fortalece su accionar administrativo, guiándola hacia una cultura de mejoramiento permanente en sus procesos.

De acuerdo a ello se elaboran las siguientes políticas que constan de las siguientes partes: Abastecimiento, recepción e ingreso de productos; clasificación y almacenaje de los productos; despacho de los productos; toma de inventario físico, conciliación, ajuste y descargo de productos del inventario.

### Objetivo general.

Establecer las políticas de control de inventarios en bodega y almacén general que contribuyan a mejorar la eficiencia en los procesos relacionados al ingreso, registro, almacenamiento y a la distribución de productos con los que cuenta la Ferretería Disensa Atiquizaya.

### Objetivos específicos.

- I. Orientar a los involucrados en la administración de bodega y almacén general, para ejecutar sus actividades de manera uniforme, secuencial y ordenada.
- II. Gestionar eficientemente la administración de productos en bodega permitirá reducir el riesgo de hurto, pérdidas o deterioro de los productos.
- III. Mejorar las actividades de venta a través de un sistema de inventarios actualizado que refleje las existencias de productos reales en bodega.

#### **4.6.1 Abastecimiento de productos, recepción e ingreso por compras.**

- I. El Departamento de Compras es el responsable de la gestión de abastecimiento a bodega y almacén general, de los productos, herramientas y materiales; conjuntamente con el departamento de administración de productos comparten la responsabilidad de mantener las cantidades adecuadas para las actividades de venta.
- II. El departamento de compras solicitará las cantidades requeridas de productos para cubrir las necesidades de abastecimiento a bodega y almacén general. la frecuencia dependerá del volumen de ventas, caducidad, características intrínsecas de los productos y de las existencias en Kardex.

- III. El departamento de ventas y administración de productos deben presentar al departamento de compras la solicitud para el abastecimiento de productos, herramientas y materiales según las necesidades para continuar con las actividades de venta.
- IV. Previo a la correspondiente adquisición y de acuerdo a las características y tipos de productos, herramientas o materiales; se deberá contar con instalaciones adecuadas para su inspección, recepción, almacenamiento y custodia respectiva.
- V. La recepción de los productos, herramientas y materiales se efectuará a través de un mecanismo que permita verificar sus características al ingresar a bodega o almacén general, realizando la inspección respectiva, de acuerdo a la solicitud de compra.
- VI. Solo ingresarán a bodega y almacén general, los productos que cumplan con las características establecidas en las órdenes de compra, los contratos respectivos, o acuerdos previamente establecidos.
- VII. La recepción de los productos procederá solamente cuando el proveedor presente la copia u original de los siguientes documentos: Orden de Compra, Contrato, Nota de Remisión o Nota de Envío, Factura; así como, la remisión que describa los productos pendientes de entrega.
- VIII. El Almacén General y Bodega, deberán contar con un registro individual (Kardex) por cada artículo, mismo, que consigne al menos los siguientes datos básicos de control:
  - a) Nombre o descripción del artículo.
  - b) Unidad de medida.

- c) Fecha del registro de que se trate.
  - d) Registro de entradas y salidas con las fechas, número de factura de ingreso del artículo o documento que respalda la salida, precio unitario, cantidad de artículos e importe económico respectivo.
  - e) Registro de saldos de artículos con indicación de la cantidad total de artículos resultante de la diferencia entre entradas y salidas, y el importe económico que representa a una fecha determinada.
  - f) Cualquier observación relevante respecto del registro que se consigne en una fecha determinada.
- IX. Solo se pagarán las Facturas o Documentos de Envíos de los productos que sean entregados por el proveedor y que se encuentren con el respectivo sello y firma que denoten haber sido “recibidos a satisfacción” por la Ferretería.

#### **4.6.2 Políticas de clasificación y almacenaje de los productos.**

Los productos, herramientas y materiales recibidos en bodega o almacén general se clasificarán para su ubicación en las respectivas zonas de resguardo y en los anaqueles de almacenamiento, de acuerdo a su rotación, a sus características físicas como volumen o peso y a su composición material.

- I. Se zonificarán optimizadamente los espacios de las áreas del almacén general y bodega para facilitar el desarrollo de las actividades y fundamentalmente la guarda y conservación de los productos, herramientas y materiales con los mínimos riesgos para éstos, para los empleados del almacén y para los clientes. estos estarán divididos preferentemente con las siguientes zonas:

- a) Zona donde se realizan las actividades de carga/descarga y el trámite de recepción.
  - b) Zona de almacenamiento de las existencias.
  - c) Zona de preparación y despacho de pedidos.
  - d) Zona de pasillos y de maniobra.
- II. Mantener conveniente aseo, tanto del área física destinada para almacenamiento, como de las diferentes zonas de la Ferretería.

#### **4.6.3 Políticas de despacho.**

- I. El departamento de supervisión de salida de materiales es el responsable de controlar los productos que salen de bodega y almacén general a fin de evitar errores en la entrega.
- II. Los productos, herramientas o demás materiales serán entregados por el departamento de despacho en bodega, únicamente cuando el cliente presente la factura, crédito fiscal o comprobante con sello de cancelado.
- III. Para el caso de los envíos de materiales será el departamento de transporte y distribución el responsable de retirar los productos de bodega con el comprobante correspondiente y cargarlos al medio de transporte bajo la supervisión del departamento de supervisión de salida de materiales.
- IV. Es el departamento de despacho en bodega es el responsable de asegurar el buen estado de los productos herramientas o materiales desde la salida en bodega hasta que se entrega al cliente.

#### **4.6.4 Políticas para la toma de inventario físico.**

- I. El departamento de activo fijo y almacén es el responsable de realizar los inventarios físicos, procurando coincidir con la fecha del cierre del año fiscal, de manera que puedan conciliarse las diferencias encontradas con los saldos contables a esa fecha.
- II. La Toma de inventarios físicos permitirá verificar que los productos se encuentren en su sitio y los productos con los que cuenta la ferretería, con el propósito de asegurar su existencia real, su estado de conservación y contar con información actualizada; lo cual, contribuirá a realizar con sus resultados, las conciliaciones de productos reales con los registros del Kardex en sistema y los registros contables respectivos.
- III. Los inventarios físicos de existencias de productos, herramientas y materiales, sea cual fuere su origen de adquisición, deberán ser periódicamente verificados. se realizará un inventario físico de existencias en bodega y en el almacén general por lo menos una vez al año, así como un inventario de muestreo físico, por lo menos una vez cada tres meses.
- IV. Se deberá producir un informe de existencias, reportando la fecha de la toma del inventario y los siguientes datos:
  - a) Fecha y número del informe.
  - b) Numero correlativo del registro de que se trate.
  - c) Nombre y descripción del artículo.
  - d) Unidad de medida.

- e) Valor unitario.
  - f) Saldo físico resultante con clasificación del estado del artículo.
  - g) Observaciones.
- V. La toma del inventario físico anual deberá ser practicado a través de equipos conformados por personal debidamente capacitado, designados por la gerencia general.
- VI. La toma de Inventario Físico debe permitir al menos:
- a) La ubicación física de los artículos.
  - b) La verificación física de los artículos y su cuantificación.
  - c) La verificación de su estado de conservación, configurando los términos de acuerdo a la naturaleza de los artículos: Bueno (B) o Malo (M).
  - d) El verificar las condiciones de seguridad del almacén.
  - e) Otra información u observación adicional que pueda ser registrada.
- VII. El departamento de administración de productos mostrara al equipo que realiza la toma del Inventario Físico, cada una de las estanterías, cajas, contenedores, tarimas y demás donde se encuentren almacenados los productos, herramientas y materiales bajo su responsabilidad y custodia.
- VIII. Al término de la Toma del Inventario Físico se concluirá con la firma de los miembros del Equipo de Inventario participante en el Informe de Existencias.

#### 4.6.5 **Políticas de conciliación de diferencias en inventarios.**

- I. El inventario físico será la base que sustentará, si hubieren, las diferencias con el kardex de tal forma, de que si hubieren diferencias comparativas

con los inventarios inmediatos anteriores y con el sistema de inventarios, se pueda dar seguimiento e investigación a los faltantes o sobrantes físicos, versus los registros.

- II. El departamento de administración de productos, investigará las diferencias de inventarios físicos encontrados en la conciliación con el kardex, para dejar firmemente establecidas tales diferencias, lo cual reportará a gerencia general.
- III. Gerencia general gestionará la deducción de responsabilidades o lo procedente para conciliar los saldos de los productos en existencias.
- IV. Toda conciliación deberá ser debidamente autorizada por el gerente general y propietario de la ferretería.

#### **4.6.6 Políticas sobre los ajustes de los artículos del inventario**

- I. Cuando a juicio del departamento de administración de productos, se considere que un producto de la ferretería ha sido dañado por negligencia o descuido del personal, extraviado o hurtado de las instalaciones de la ferretería, estará obligado a aplicar lo siguiente:
  - a) Levantar de inmediato un acta como constancia de los hechos y remitirla a gerencia general para que sea esta quien determine el curso a seguir sobre el caso.
  - b) Toda vez que se haya deducido la responsabilidad patrimonial sobre el daño causado al artículo propio de la ferretería, se procederá a efectuar el reclamo pertinente.

c) Se deberá cumplir con las formalidades establecidas en las disposiciones legales aplicables.

II. Los ajustes pertinentes al inventario serán aplicables previa aprobación de gerencia general.

#### **4.6.7 Políticas para el descargo de productos del inventario.**

I. El departamento de administración de productos deberá determinar y verificar las condiciones de las existencias de los productos, herramientas y materiales mediante un diagnóstico de obsolescencia y/o deterioro.

II. Se procederá al retiro de un producto de bodega o almacén general, por las siguientes razones:

a) Por encontrarse el producto inservible.

b) Por obsolescencia.

c) Por robo o extravío de éste.

d) Por daños.

e) Por pérdida causada por caso fortuito.

f) Por deterioro o degradación.

g) Por destrucción.

III. Todo producto retirado de bodega o descargado del sistema de inventario que no sea por la actividad de la Ferretería será previamente investigado por Gerencia General.

IV. Todo descargo de productos, herramientas y material del inventario en Bodega o Almacén General, procederá únicamente con estricta autorización del Gerente General y Propietario de la Ferretería.

#### **4.7 Envío de producto**

Los envíos de productos posibilitan que los clientes obtengan los productos en el lugar, tiempo y cantidades solicitadas, por ende para la ferretería es de suma importancia la logística de distribución, la cual realiza las actividades necesarias y en el momento necesario la entrega de los pedidos hechos por los clientes.

Además del envío de productos se incluye la carga y descarga del mismo, así como el plan de envíos que hará posible que el trasladarlo de los productos llegue hasta el destino solicitado por los clientes.

Es importante aclarar que además de los envíos la ferretería siempre mantendrá la entrega de productos en bodega para los cuales se preguntara al cliente el tiempo en el que recogerá su pedido para que pueda prepararse y realizarse la entrega.

A continuación se hace una descripción de los factores claves para que la ferretería pueda hacer el envío y entrega de cada uno de sus productos, tomando como base la repercusión que estos tienen sobre la satisfacción de los clientes la cual impacta directamente las utilidades

##### **4.7.1 Factores importantes para realización de envíos.**

Disponibilidad.

La empresa informara a sus clientes el número de unidades disponibles para la venta, manteniendo dicho número actualizado con las existencias en bodega y la disponibilidad por nuestros proveedores.

Nota: En ningún caso se pondrá a la venta de forma intencionada más unidades de las que disponga o de las que el proveedor haya reservado.

### **Pago.**

El cliente se compromete a pagar en el momento que realiza el pedido al precio indicado por la ferretería además se le sumarán las tarifas correspondientes a los gastos de envío pertinentes a cada uno de los productos ofrecidos si es que dicho pedido no está en el horario programado. En cualquier caso, dichas tarifas serán comunicadas previamente al cliente antes de formalizar la propia compra.

### **Formalización de compra**

Una vez formalizado la compra, es decir, con la aceptación de las condiciones de la empresa por parte del cliente, se brindara una factura con los detalles de la compra realizada

### **Devolución**

#### **I. Procedimiento de devolución**

Todos los productos comprados en la ferretería podrán ser devueltos y reembolsados, siempre que el cliente comunique a la empresa su intención de devolver el/los producto/s adquirido/s dentro de un plazo máximo de hasta 24 horas naturales contados desde la fecha de entrega y que se cumplan el resto de las condiciones establecidas en este apartado.

Sólo se aceptarán devoluciones que cumplan los siguientes requisitos:

- ✓ El producto debe estar en el mismo estado en que se entregó.
- ✓ El producto debe estar usando la misma caja en que ha sido recibido. Para el supuesto que no pueda hacerse con la caja con la que se entregó, el cliente

deberá devolverlo en una caja protectora con el fin de que el producto llegue a la empresa con las máximas garantías posibles.

## II. Reembolso.

La devolución de los productos dará lugar a un reembolso igual al costo de los productos devueltos menos el costo del servicio de envío si es que se tratase de envíos inmediatos.

Únicamente en el caso de que el producto entregado sea defectuoso, la empresa reembolsará también al cliente los gastos de envío correspondientes.

Las devoluciones y las anulaciones parciales darán lugar a reembolsos parciales.

La empresa tramitará la orden de devolución bajo el mismo sistema que se utilizó para el pago, el cual será en un plazo de 48 horas hábiles si el pago fue con tarjeta, pero si el pago fue en efectivo, el plazo de devolución será de una hora. Ambos periodos serán contados desde la confirmación de llegada a la bodega el pedido devuelto.

### **4.7.2 Envío programados de productos**

La planificación de las rutas de transporte para la distribución de los productos a los clientes representa para la ferretería una oportunidad de aumentar sus ganancias, por ende se convierte en una actividad que resulta crítica por su importancia en la consecución de los objetivos, sin dejar a un lado la influencia que genera hacia la fidelidad del cliente o en la imagen que pueda percibir éste de la empresa.

Con el objetivo de obtener la optimizar la utilización de los recursos existentes con el mínimo costo se establecen los siguientes horarios de entregas de productos:



**Tabla 3**  
*Horarios de entregas de productos*

|                 |                 |                 |                |
|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Hora de pedido  | 8:00am-10:00am  | 10:00am-12:00pm | 12:00pm-2:00pm |
| Hora de entrega | 10:00am-12:00pm | 12:00pm-2:00pm  | 3:00pm-5:00pm  |

Elaborado por los autores

Notas:

- I. De lunes a viernes los pedidos que se hagan después de las 3:00pm serán entregados de 10:00am-12:00pm del siguiente día.
- II. Sábado se recibirán pedidos hasta las 10:00am los cuales se entregaran de 10:00am-12:00pm del mismo día.
- III. Pedidos que se reciban después de las 10:00am el día sábado serán entregados de 10:00am-12:00pm del día lunes.

#### **4.7.3 Envío inmediato de productos**

El impacto positivo en las utilidades que se genera por la satisfacción del cliente al tener los productos que necesita en el momento en el que los necesita es uno de los indicadores claves que la empresa toma en cuenta cuando el cliente solicita que se le envíe los productos, es por eso que se vuelve fundamental la implementación de pedidos inmediatos para la ferretería.

Cabe mencionar que en la empresa todos los precios de los productos que se indican a los clientes incluyen costo de envío y los demás impuestos que pudiera corresponder en cuanto a pedidos programados se refiere.

Se incorpora entonces el nuevo tipo de envíos por parte de la ferretería llamados pedidos inmediatos, los cuales siempre y cuando exista la necesidad por parte del cliente para

que el envío se haga de manera inmediata se cobrara un costo adicional de \$0.75 centavos por km recorrido en concepto de envío si el pedido no está dentro los horarios de entrega establecidos.

Nota:

Además de los \$0.75 centavos por km recorrido el gerente propietario de la ferretería será el encargado de autorizar o no autorizar este tipo de envíos, debido a que el será el encargado de valorar el costo de oportunidad que dicho envío pueda tener en ese momento

#### **4.8 Políticas propuestas para el control de efectivo**

El control del efectivo puede definirse como todas aquellas medidas aplicadas por el control interno que permiten consistencia permanente en el tratamiento de todas las operaciones que genera el efectivo en una empresa, con el fin de informar la exactitud de sus resultados.

La caja presenta en cualquier momento, y al finalizar la jornada laboral el dinero en efectivo y sus equivalentes físicamente representados por billetes, monedas metálicas.

Asimismo, al finalizar la jornada laboral, y en cualquier momento en que se juzgue conveniente, debe cerciorarse de la corrección de la existencia del efectivo en custodia del cajero, para lo cual se realiza una actividad denominada arqueo de caja, que consiste en el recuento físico de la existencia del efectivo y sus equivalentes en poder del cajero. (Anexo no.8)

Debido que el efectivo y equivalente es uno de los activos mas importantes de la empresa, se determinan las siguientes políticas con el fin de garantizar el buen control para dicho activo.

- I. Todo personal que tenga contacto con efectivo deberá de ser capacitado previamente.
- II. El dinero recaudado en las transacciones de la ferretería deberá de entregarse al gerente y propietario el final de cada jornada laboral.
- III. Todo documento contable y otros documentos que se generen de las transacciones diarias de la ferretería deberán ser archivados cuidadosamente.
- IV. Cumplir con los arqueos de caja diarios.
- V. Toda cobranza en caja debe originar un comprobante emitido por el sistema.
- VI. Cada transacción debe registrarse en el momento en que ocurra.
- VII. Las llaves y claves de los lugares donde se guarda el dinero deberán estar minuciosamente custodiadas y solo el gerente tendrá acceso a este.
- VIII. Se cambiará las llaves y claves cada vez que haya cambio de personal encargado.
- IX. Solo el gerente y el/a cajero está autorizado para realizar cobranzas a los clientes.
- X. No esta permitido para ningún otro empleado que no sean los antes mencionados la cobranza a clientes por medio de caja.
- XI. Se prohíbe el retiro de dinero de caja por personas no autorizadas.
- XII. Todo dinero falso se considerará como faltante de caja se aplicarán las sanciones mencionadas en el presente reglamento de personal.
- XIII. El gerente es encargado de determinar la cantidad que habrá en caja chica.
- XIV. El gerente es el único que podrá administrar el efectivo existente en caja chica.

#### **4.9 Reglamentos internos.**

Reglamento interno de personal.

##### Título I

Disposiciones preliminares.

Art. 1: Con el objetivo que la empresa logre mejorar su gestión interna y que pueda dirigir adecuadamente y con disciplina todas sus operaciones, la ferretería se obliga a tratar a todos sus trabajadores de acuerdo con lo establecido en este reglamento enfatizando que en caso de incumplimiento se aplicará las sanciones respectivas notificadas en el presente reglamento.

Art. 2: Para dar cumplimiento a las disposiciones que constan en este reglamento se determinan los siguientes niveles jerárquicos, de acuerdo a lo establecido en el del código de Trabajo.

Nivel Directivo: Gerente-Propietario.

Nivel Operativo: Cajero, Vendedor, Encargado de compras, Despacho, Supervisor de distribución, Transporte y distribución.

##### Título II

Requisitos de ingreso.

Art. 3: Los requisitos personales que deben reunir y presentar las personas aspirantes a un puesto de trabajo dentro de la ferretería son los siguientes:

- a) Curriculum vitae.
- b) Certificados de estudio.
- c) Fotocopia de DUI, NIT, ISSS, AFP, Licencia de conducir (si el cargo lo amerita).

Una vez entregados los documentos se procede con el proceso de selección anteriormente planteado y finalizado dicho proceso se elabora el contrato individual de trabajo, se presume la existencia del mismo por el hecho que una persona preste sus servicios a otra por más de dos días consecutivos.

### Título III

Días y horas de trabajo, horas estipuladas para la comida y día de descanso semanal.

Art. 4: Días y horas de trabajo.

Cada trabajador es responsable de presentarse a tiempo para realizar sus correspondientes funciones.

El personal de la ferretería debe presentarse puntualmente de lunes a viernes a las 8:00 am y deben realizar sus funciones desde las 8:00 hasta las 5:00 pm

Los días sábados se establece que la ferretería iniciara sus funciones desde las 8:00 am terminándolas a las 12:00 pm.

Art. 5: Horas estipuladas para la comida.

De acuerdo a lo establecido en el art. 163 del Código de Trabajo se definen los siguientes horarios de comida:

**Tabla 4**

*Horario de comida de  
trabajadores*

| <b>CARGO</b>                          | <b>De 12:00pm<br/>a 1:00pm</b> | <b>De 1:00 pm a<br/>2:00 pm</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| <b>Gerente</b>                        | 1                              |                                 |
| <b>Vendedores</b>                     | 1                              | 1                               |
| <b>Cajero</b>                         |                                | 1                               |
| <b>Despacho</b>                       | 1                              | 1                               |
| <b>Encargado de<br/>compras</b>       |                                | 1                               |
| <b>Supervisor de<br/>distribución</b> | 1                              |                                 |
| <b>Reparto</b>                        | 6                              |                                 |
| <b>TOTAL DE<br/>TRABAJADORES</b>      | 14                             |                                 |

Elaborado por los autores

Nota: La ferretería no cerrara a medio día, haciéndose responsable de caja el Gerente cuando

el personal encargado de caja se encuentre en horario de comida, y además debido a la naturaleza del puesto el personal de reparto descansara de las 12:00pm hasta 2:00pm.

Art. 6: Día de descanso semanal.

Según lo establecido en el art. 171 del Código de Trabajo "se definen los turnos fijos para el personal destacando que todos incluyendo al Gerente, descansaran el día domingo de cada semana".

Nota: En caso de que exista dentro de la ferretería personas con inconvenientes con las disposiciones mencionadas en dicho artículo pueden solicitar por separado la aprobación de horarios o turnos distintos, anexando la documentación pertinente que haga contar dicho inconveniente, dejando a discreción del Gerente dicha aprobación.

#### Título IV

##### Día para el pago de los salarios.

El personal de la ferretería recibirá una copia de recibo de pago que hará constar todas las remuneraciones y descuentos que se han aplicado sobre la misma de acuerdo con lo establecido en art. 138 del Código de Trabajo.

Art. 7: Día para el pago.

Las remuneraciones que se pagan el personal de la ferretería, serán pagaderas al término de cada 15 días naturales de cada mes.

Art. 8: Lugar y hora para el pago.

El lugar establecido para la realización del pago es dentro de la ferretería al terminar la jornada

laboral correspondiente a cada fin de quincena.

Nota: Cuando el día de pago coincida con un día de asueto o descanso semanal, el pago se realizará el día hábil inmediato anterior.

## Título V

### Otras prestaciones.

Art. 9: Vacaciones anuales.

El personal de la ferretería tiene derecho a sus vacaciones anuales de manera ininterrumpida bajo lo establecido en el art.177 de Código de Trabajo.

Además, se señalará la época en que el trabajador ha de gozar de sus vacaciones al menos con 30 días de anticipación a ellas.

Art. 10: Aguinaldo.

El personal de la ferretería tiene derecho a recibir una prima en concepto de aguinaldo por cada año de trabajo, bajo lo establecido en el art.198 de Código de Trabajo.

Además, perderán el derecho al aguinaldo el personal que en dos meses, sean o no consecutivos, del periodo comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en el que habría que pagarse la prima, haya tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadamente al trabajo, aunque estas fueren solo de medio día, bajo lo establecido en el art.201 de Código de Trabajo.

Art. 11: Asuetos.

Se establecen como días de asueto remunerados los siguientes:

- a) Primero de enero.
- b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa.
- c) Primero de mayo.
- d) Seis de agosto.
- e) Quince de septiembre.
- f) Dos de noviembre.
- g) 17 de junio.

Además se reconoce el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador, y en el resto de la Republica, el día principal de la festividad más importante del lugar según la costumbre, bajo lo establecido en el art.190 de Código de Trabajo.

## Título VI

### Obligaciones y prohibiciones para el personal.

Art. 12: Obligaciones.

- a) Desempeñar el trabajo acordado.
- b) Acatar las instrucciones del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
- c) Mantener confidencialidad con la información sensible de la empresa cuya

divulgación pueda causar perjuicios para la empresa.

- d) Mostrar buena conducta.
- e) Hacer buen uso de los recursos que se le hayan sido asignados para el desempeño de sus funciones.
- f) Conservar en buen estado todos los recursos en general de la ferretería.
- g) Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite en la ferretería, cuando haya ocurrido siniestro o se puede ver afectada la integridad personal algún trabajador de la ferretería.
- h) Someterse a exámenes médicos cuando fuere requerido por el patrono, con el objeto de comprender su estado de salud.
- i) Cumplir con el correspondiente reglamento interno.

Art. 13: Prohibiciones.

- a) Abandonar las labores durante la jornada de trabajo sin causa justificada.
- b) Emplear los útiles, materiales, maquinarias o herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquel a que están normalmente destinados.
- c) Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, a menos que aquellas sean necesarias para la prestación de los servicios.

## Título VII

Protección para la persona adolescente trabajadora.

Art. 14: La edad mínima para que un menor pueda realizar actividades laborales es de 14 años, bajo ningún concepto se autorizara el trabajo para niñas, niños y adolescentes menores de 14 años.

Art. 15: Se prohíbe el trabajo en jornada nocturna.

Art. 16: La jornada de trabajo de los adolescentes menores de dieciséis años, en cualquier clase de trabajo, no podrá ser mayor a seis horas diarias ni de treinta y cuatro horas semanales.

Nota: La ferretería no contratara personas adolescentes en aquellos casos que por su naturaleza o por las condiciones en que se lleva a cabo es probable que dañe su salud, la seguridad o la moralidad de los mismos e impida su asistencia a la escuela, bajo lo establecido en el art.59 y art.60 de la Ley de Protección de la Niñez y Adolescencia.

## Título VIII

### Régimen de protección de la maternidad.

Art. 17: Se prohíbe a las mujeres embarazadas a realizar esfuerzos físicos que sean incompatibles con su estado, se presume cualquier trabajo que requiera un esfuerzo físico considerable que sea incompatible con estado de gravidez después del cuarto mes de embarazo.

Art. 18: Desde que comienza el estado de gravidez, hasta que concluya el descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer trabajadora, excepto cuando la causa de estos haya sido anterior al embarazo; pero aun en ese caso sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado, bajo lo establecido en el art.113 de Código de Trabajo.

## Título IX

### Seguridad e higiene en el trabajo.

Art. 19: Con el objeto de evitar toda clase de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales la ferretería mantendrá en los lugares accesibles y para uso gratuito del personal de servicio un botiquín con los medicamentos y enseres necesarios.

## Título X

### Prestaciones cubiertas por el ISSS.

Art. 20: El personal de la ferretería es responsable de entregar de manera escrita sus incapacidades, si la incapacidad presentada es de una clínica privada se presentará la incapacidad original y copia simple anexando factura y contraseña de validación en un periodo máximo de 24 horas.

Art. 21: Con respecto a las incapacidades del Instituto Salvadoreño de Seguro Social (ISSS) el personal tendrá un periodo máximo de 48 horas para entregarlas de no hacerlo, se llevará proceso disciplinario en dado caso sea un día y en caso sean dos se considerará como abandono laboral según lo establecido en el art. 50 inciso 12.

Nota: En virtud de que la empresa está sujeta a régimen del seguro social, esta quedara exenta de las prestaciones que le impongan el código de trabajo y otras leyes en favor del personal, en la medida que sean cubiertos por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

No obstante lo señalado anteriormente si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en el presente reglamento el patrono estuviera obligado a proporcionar

prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el patrono responderá por la diferencia de tales prestaciones y el personal podrá reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

## Título XI

### Disposiciones disciplinarias y modo de aplicación.

Con el objeto de obedecer todas las disposiciones señaladas en este reglamento, el no cumplimiento del mismo será considerado como faltas leves y graves.

Art. 22: Faltas leves.

Son determinadas por el jefe inmediato superior y se consideran faltas leves a aquellas que afectan en menor grado o que puedan afectar las relaciones interpersonales, la integridad física y moral del personal quien labora en la ferretería, y al clima organizacional en general.

Se considerarán faltas leves:

- a) Llegar retrasado a sus labores, incumpliendo el horario estipulado en el Art. 4 de este Reglamento, y todo retraso deberá justificarse ante el Gerente General.
- b) Perder el tiempo o distraerse en cosas que no tienen que ver con el desarrollo de sus obligaciones en la empresa.
- c) No ser cuidadoso con su presentación personal.
- d) Fomentar eventualmente la indisciplina entre sus compañeros.

Art. 23: Faltas Graves.

Son determinadas por el Gerente de manera directa, se consideran aquellas que afectan de manera grave a las relaciones interpersonales, la integridad física y moral de la ferretería y del personal que labora en ella, al clima organizacional y a los bienes o valores de la empresa.

Se considerarán faltas graves:

- a) No acatar estrictamente todas las disposiciones del presente Reglamento.
- b) No cumplir las instrucciones hechas por sus superiores, ya sean estas verbales o escritas.
- c) Hacer malversación de fondos, activos o bienes de propiedad de la empresa que estuvieren a su cargo o no, aunque estos sean repuestos posteriormente.
- d) Sustraer documentación de la ferretería para usos personales que puedan dañar la integridad de la ferretería.
- e) Suministrar información de cualquier tipo a personas ajenas a la ferretería que pueda afectar exclusivamente a los intereses o actividad de la ferretería o de sus clientes.
- f) No cuidar adecuadamente los equipos y demás bienes que la empresa suministre para realizar sus labores.
- g) Utilizar las instalaciones, equipos, documentos de todo tipo, y formularios impresos con logotipo y nombre de la ferretería, para fines de lucro personal o de terceros.
- h) Presentar justificativos falsos.
- i) Acudir en estado etílico.

Nota: El personal que no cumpla con las disposiciones de este Reglamento serán sancionados o se llevara a cabo la remoción de su cargo.

Escenarios puntuales:

- a) En caso de faltantes de caja, o de mercadería, el personal responsable devolverá el faltante a la brevedad posible, en caso de los vendedores compartirán responsabilidad.
- b) Se entregará un memorándum por cada falta grave y un memorándum por cada

dos faltas leves, y al llegar al tercero será el trabajador removido de su cargo.

- c) En caso de no devolver el faltante de caja, dicho faltante se descontará de la boleta de pago en la quincena que ocurrió dicho faltan.

#### Art. 24: Modo de aplicación

Para la aplicación de las sanciones se tomará en cuenta el tipo de falta al que hubiere incurrido el trabajador, en cuyo caso la aplicación se realizará de acuerdo a las disposiciones siguientes.

##### a) Faltas leves

- i. Amonestación verbal cuando sea la primera vez.
- ii. Amonestación escrita (memorándum) en caso de reincidir una segunda vez, la copia se guardará en los archivos de la ferretería.
- iii. Si el empleado reincidiera por tercera ocasión, la falta leve será considerada grave.

##### b) Faltas graves

Cuando alguien del personal cometiere una falta no contemplada en las faltas antes mencionadas como por ejemplo agredir física o verbalmente a cualquier compañero de trabajo o cliente, la ferretería tiene autoridad para sancionarlo/a con la remoción definitiva de su cargo, sin importar haya acumulo o no los 3 memorándum mencionados en las los escenarios puntuales de las disposiciones disciplinarias.

Nota: El inciso anterior depende de la gravedad de la falta cometida y del criterio tomado por el patrono.

## Título XII

### Disposiciones finales, publicidad y vigencia.

El presente reglamento se dará a conocer al personal de la ferretería por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocarán en lugares visibles de la ferretería, además entrara en vigencia desde la fecha en que sea aprobado, pudiendo ser reformado en cualquier momento, parcial o totalmente, cuando así lo estime conveniente el Gerente General de la ferretería.

Lo no previsto en este Reglamento Interno deberá de resolverse de conformidad por lo dispuesto por la Legislación Laboral vigente, entendiéndose sin perjuicios de mejores derechos establecidos en favor del personal de la ferretería.

\_\_\_\_\_  
Fecha de aprobación.

\_\_\_\_\_  
Aprobado por.

F. \_\_\_\_\_  
Gerente general



**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

- I. El control interno es un proceso que es llevado a cabo por toda la organización, se diseña con la finalidad de proporcionar seguridad razonable sobre el logro de objetivos que se esperan alcanzar, realización de actividades eficientes, cumplimiento de leyes y reglamentos, reducción de riesgos y además seguridad de la empresa en el caso de errores e irregularidades.
- II. Durante el desarrollo del presente trabajo de grado se encontraron debilidades en el control interno que la administración de la ferretería había implantado, por ello, se emitieron propuestas de mejoras para las debilidades encontradas, con la finalidad de fortalecer la administración del negocio.
- III. El control interno que se ha propuesto a la administración de la ferretería ayuda en el mejoramiento de procesos y mejoramiento de prácticas de administración, buscando aprovechar que los hechos o situaciones del pasado generen una oportunidad para crecer y mejorar el negocio.
- IV. El control interno contribuye para atraer y conseguir nuevos clientes, además de mantener la fidelidad de sus clientes ya existentes, al asegurar que la empresa disponga de variedad de productos necesarios para una ferretería y mantener en stock otros productos o materiales que son necesarios para los habitantes del municipio de Ahuachapán.
- V. Mantener un adecuado stock de los productos, pagos puntuales y buenas relaciones con los proveedores y una adecuada capacitación y pro actividad del personal, ha permitido que el negocio crezca y se proyecte hacia el futuro.

- VI. Lo anterior confirma la estructura organizacional y las directrices estratégicas de la ferretería lo cual permite perfilar sus objetivos, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo de mediano y largo plazo.
- VII. El aumento en el ciclo de cuentas por pagar permite facilidad en los pagos y entrega de los productos. En el caso de los proveedores es una relación directa, constantemente se contacta a varios proveedores por precios, calidad, entregas y facilidades de pagos.
- VIII. En el caso de los inventarios al poseer una gran variedad de productos, genera la responsabilidad al personal de bodega de verificar constantemente las existencias y custodiar eficazmente que los principales productos de venta del negocio se encuentren con existencias y exista una rotación permanente de los productos.
- IX. Los activos fijos de la ferretería son custodiados por el gerente propietario, el detalle de los activos fijos está en su posesión. A pesar de tener un detalle de activos fijos, este no genera confiabilidad. No se realizan tomas físicas a los activos fijos por lo tanto no se encuentran.
- X. La ferretería cuenta con información actualizada de los empleados, se pagan todos los beneficios de ley y están inscritos desde el primer día de trabajo en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social. El personal no cuenta con un contrato firmado que debe ser legalizado en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. No existe un control de asistencia del personal, el propietario de la ferretería

informa si han existido novedades con los empleados para la generación de los roles de pago al final del mes.

- XI. No obstante, todo lo anteriormente mencionado no obvia el hecho que existan algunas áreas en la organización que necesitan mejorarse a fin de evitar que en un futuro esto afecte en el control interno aplicado por la ferretería.

## 5.2 Recomendaciones

- I. Aplicar la propuesta en cuanto a estructura organizacional y descripción de cargos y funciones, en donde se detallan las funciones y líneas jerárquicas del personal de la ferretería.
- II. Mantener algunos de los controles que ya eran implementados por el gerente propietario; dar seguimiento y ejecutar las propuestas de mejora producirá un progreso del negocio. La unión y compromiso de todo el personal de la ferretería disminuirá falencias y ayudará a cumplir con los objetivos planificados.
- III. Dar a conocer al personal el organigrama, funciones de puestos de trabajo y la propuesta que se ha elaborado para mejorar los procesos administrativos de ferretería.
- IV. Para la facturación, despachos y pedidos se recomienda controles por medio de autorizaciones en el sistema, manejo de claves para el personal para acceder al sistema y designación de usuarios para mejorar la eficacia de las operaciones que se realizan diariamente.
- V. Mejorar las relaciones con otros proveedores de productos que no abastecen a la ferretería, se debe tener una base de datos de los proveedores y productos que distribuyen. También es importante conocer y verificar la existencia de pedidos hechos a los proveedores ya que esto evitará problemas a futuro; debido a que el negocio necesita una gran variedad de productos y se contacta a varios proveedores.

- VI. Optimizar la toma física del inventario permitirá que el negocio no cierre sus operaciones por mucho tiempo. Contar con instrucciones específicas para el personal y mantener ubicado de forma adecuada los productos, evitará demora y confusiones en la toma física. Realizar tomas físicas periódicas una vez por mes permitirá evaluar los stocks de los productos constantemente, conciliar permanentemente el inventario físico, utilizar codificación de productos y contar con suficiente espacio físico para los productos de alta rotación.
- VII. Implementar la codificación de los activos fijos permitirá control de manera adecuada de los bienes de la ferretería, ya que se conocerán las posesiones reales, ubicación, adiciones o bajas actualizadas, custodia, registros actualizados y estado de los bienes. Realizar tomas físicas de activos fijos evitará pérdidas o deterioros al conocer su estado físico y la ubicación permanente.
- VIII. En el pago de nómina se requiere que todos los empleados firmen un contrato de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo, con la finalidad de no tener problemas con visitas de inspectores de trabajo por no cumplir los requisitos exigidos. Se diseñó un formato de contrato de acuerdo a los requisitos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social se recomienda este sea aplicado.
- IX. Implementar un registro de asistencia de personal con la finalidad de pagar las horas realmente trabajadas, asegurar el cumplimiento del horario de trabajo de los empleados, certificar la asistencia del personal, lo que permitirá identificar las posibles faltas de empleados y fomentar a la puntualidad.
- X. Utilizar pedidos pre numerados para todas las operaciones de compra de la

ferretería.

- XI. Desarrollar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos para la ferretería como por ejemplo establecer metas de monto de ventas y dar a conocer este al personal.
- XII. Realizar encuestas de medición del servicio de atención, las cuales servirán como herramientas para recolección de los indicadores de satisfacción del cliente.
- XIII. Se recomienda utilizar el presente trabajo de grado como futura fuente de consulta, este contribuyendo a su vez al desarrollo de la ferretería y al logro de la eficiente gestión administrativa.

## BIBLIOGRAFIA

Cerna, I. (2015). Manual de Cuentas Nacionales. *Clasificación de las Empresas en El Salvador*.

Coso, E. (2009). *Commission, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*.

Costa, J. (16 de Octubre de 2015). *EAE Business School*. Recuperado el Julio de 22 de 2018, de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-principales-fases/>

Edmond, S. (2015). *La importancia del organigrama en la estructura de una empresa*. San Salvador: El Salvador.

Empleados, F. d. (05 de enero de 2018). *La protección de los activos es una característica esencial de un sistema efectivo de control interno*.

Recuperado el 02 de mayo de 2018, de La Voz de Houston and the Houston Chronicle: <https://pyme.lavoztx.com/cinco-caractersticas-comunes-de-un-sistema-de-control-interno-de-negocios-4222.html>

Fusades. (2015). *Clasificación de las Empresas*. San Salvador.

Gaitan, R. E. (2014). *Control Interno y Fraudes*. Bogota, Colombia: Las americas.

Scofield, R. (2016). *Foundation of International Community Assistance*.

The Guardian: 3.

Perdomo Moreno, Abraham, “Fundamentos de Control Interno”, Novena Edición, Thomson Editores, 301 pp.

Cepeda Alonso, Gustavo, “Auditoría y Control Interno”, editorial Mcgraw- Hill, Santafé de Bogotá Colombia, año 2000, 233 pp.

Schuster, José Alberto, “Control Interno”, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1999, 139 pp.

## ANEXOS

### Anexo 1: Entrevista dirigida al gerente propietario de la Ferretería DISENSA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador  
*Hacia la libertad por la cultura*

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA FERRETERÍA  
“DISENSA” DEL MUNICIPIO DE ATQUIZAYA.

#### Objetivo:

Obtener información necesaria sobre la situación actual de la Ferreteria Disensa Atiquizaya, que ayude a identificar posibles áreas de riesgo existentes y así diseñar un sistema de Control Interno que permita mitigarlas.

#### Mecánica:

Entrevista interpersonal con el gerente propietario de la Ferretería “Disensa” del Municipio de Atiquizaya, en la que, a través de una serie de preguntas permita conocer y analizar el funcionamiento de los siguientes aspectos organizacionales: i) Análisis de la estructura. ii) Análisis de las funciones. iii) Análisis de los procesos. iv) Análisis de relaciones.

NOMBRE:

CARGO:

#### DATOS GENERALES:

Tipo de personería: Natural ( ) Jurídica ( ) Giro:

Ubicación geográfica (municipio):

Número de establecimientos que posee:

Número de NIT:

Número de NRC:

Número de empleados:

#### i. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA

Comprende el estudio de cada uno de los componentes que integran la estructura organizacional, (Organigrama estructural, niveles jerárquicos, tipo y líneas de autoridad, tramos de control), para determinar si la forma en la que se encuentran organizados ayuda a cumplir con las metas y objetivos de la misma y de la empresa en general.

- ¿Tiene establecida la visión, misión, objetivos, estrategias de la organización? ¿en base a qué planes se trabaja? ¿Cuáles son sus expectativas a largo plazo?
- ¿Existe un organigrama o esquema de organización?
- ¿Cuál es la estructura actual de la organización?
- ¿Quién o quienes toman las decisiones de la empresa?
- ¿Se establecen claramente líneas de autoridad para cada puesto de trabajo?
- ¿Tiene la empresa políticas, normas y reglamentos conocidos y acatados para toda la organización?

## **ii. ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN**

Comprende el análisis de las funciones asignadas al área objeto de estudio, así como las atribuciones y obligaciones que tienen que cumplir para el desempeño del trabajo. La base para este tipo de análisis la representa cada uno de los puestos de trabajo que integran la estructura organizacional.

- ¿Cuáles son las áreas funcionales de la Ferretería y que actividades se realizan en cada una de ellas?
- ¿Existe un manual de funciones donde se describan las actividades y responsabilidades para el personal?
- ¿Cómo se asignan las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?
- ¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad, omisiones, falta de congruencia, evasión de responsabilidad, ausencia de compromiso, interpretación incorrecta, falta de conocimiento, otros?
- ¿Se realiza una descripción de puesto que identifique las responsabilidades, las características y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo? ¿Cómo se realiza?

## **iii. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

El análisis de procesos implica analizar todos los componentes y llegar a una comprensión completa de un proceso de negocio; entradas, salidas, mecanismos y controles. Inspeccionar cada componente individualmente y cómo interactúa para producir resultados.

- ¿Cuál es el procedimiento para realizar compras o adquisición de materiales?

- ¿Cómo se realiza? ¿Quién lo realiza? ¿En qué condiciones? ¿Qué documentos de apoyo utiliza? ¿El proceso es supervisado?
- ¿Cuál es el procedimiento para realizar una venta por los diferentes medios (En sala de venta, teléfono, Internet, otros.)?
- ¿Cuál es el proceso que utilizan para llevar un control adecuado de inventario?
- ¿Qué métodos se utilizan para monitorear y supervisar los vehículos de transporte?
- ¿Cuál es el proceso que se utiliza para la selección y contratación de personal?
- ¿Los procesos y procedimientos que realizan los empleados son constantemente supervisados? ¿Quién y cómo los supervisa?
- ¿Cuál es el manejo que se le da al efectivo y equivalente en los procesos de compra, venta, devoluciones, custodia?
- ¿Existen reportes de registros y control de ingresos y egresos? ¿Hay segregación de funciones? ¿Se realizan arqueos de caja periódicos? ¿Qué tipos de controles utilizan?

#### **iv. ANÁLISIS DE RELACIONES**

Comprende el estudio de la coordinación, comunicación y dependencia que existe entre los elementos integrantes de la organización.

- ¿Qué medios se utilizan para informar al personal cuando hay cambios en procedimientos, funciones, responsabilidades, promociones, etc.? ¿Quién o quiénes son los responsables para hacer llegar esa información?
- ¿Qué tipo de comunicación existe entre las áreas de la Ferretería para coordinar los distintos procesos que se llevan a cabo (compras, ventas, despacho, inventario, etc.)?
- ¿Qué tipo de comunicación utilizan los empleados para reportar un problema?
- ¿Tienen un jefe inmediato por área? ¿Cuál es el proceso?
- ¿Se realizan reuniones para conocer las sugerencias de los empleados respecto a los procedimientos y actividades? ¿Cada cuánto se realizan?



7. ¿Existen en la empresa políticas y reglamentos internos para el personal que se deben cumplir?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Considera usted que se realiza un manejo adecuado de los recursos en general de la empresa que permitan su optimización?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Las actividades que usted realiza son sujetos a supervisión?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Considera usted que se lleva un control adecuado en las existencias de inventario?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Conoce usted que es un sistema de Control Interno?

SI ( ) NO ( )

12. ¿Considera que la implementación de un sistema de Control Interno beneficiara a la Ferretería?

SI ( ) NO ( )

13. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse en la Ferretería?

|                         |       |                             |       |
|-------------------------|-------|-----------------------------|-------|
| Atención al cliente     | _____ | Ventas.                     | _____ |
| Despacho.               | _____ | Compras.                    | _____ |
| Control de inventarios. | _____ | Mantenimiento de vehículos. | _____ |
| Comunicación.           | _____ | Distribución de materiales. | _____ |
| Canales de mando.       | _____ | Otro_____                   |       |
| Prestaciones laborales. | _____ |                             |       |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

### Anexo 3: Solicitud de empleo Ferrería DISENSA

|   |                                  |   |   |
|---|----------------------------------|---|---|
| Solicitud de Empleo Ferrería Disensa  |                                  | Fecha:  |  |
| PUESTO QUE SCOLITA: _____   |                                  | Sueldo Mensual deseado:   |   |
| Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita<br>NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente |                                  | Fecha de Contratación:  |   |
| Datos Personales  |                                  |   |   |
| Apellido Paterno  | Apellido Materno                 | Nombre(s)   | Edad: _____ Años  |
| Domicilio   | Clonia                           | Código Postal   | Teléfono  |
| Ciudad, Estado  | Fecha de Nacimiento              |   | Sexo<br><input type="checkbox"/> Masculino<br><input type="checkbox"/> Femenino     |
| Personas que dependen de usted  |                                  | Estado Civil  |   |
| <input type="checkbox"/> Hijos  | <input type="checkbox"/> Cónyuge | <input type="checkbox"/> Padres                                   | <input type="checkbox"/> Otros  |
|   |                                  | <input type="checkbox"/> Soltero                                  | <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro                       |
| Documentación   |                                  |   |   |
| DUI:  | NIT:                             | NUP:  | ISSS:   |
| Tiene licencia manejo de  | Tipo de Licencia                 | Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país: |   |
| <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si   |                                  |   |   |
| Estado de Salud   |                                  |   |   |
| ¿Como considera su estado de salud actual?  |                                  | ¿Padece alguna enfermedad crónica?                                |   |
| <input type="checkbox"/> Bueno  | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Malo                                     | <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)                  |
| Reacciones Alérgicas:   | Es donante activo                | Es diabético.   |   |
| Persona a llamar en caso de Emergencia:   |                                  |   |   |
| Escolaridad   |                                  |   |   |
| Nivel cursado   | Nombre de Institucion            | Desde   | Hasta (Años)  |
| Educacion basico  |                                  |   |   |
| Bachillerato  |                                  |   |   |
| Educacion Universitaria   |                                  |   |   |
| Otras   |                                  |   |   |
| Estudios que esta efectuando en la actualidad:  |                                  |   |   |
| Escuela   | Horario                          | Curso o Carrera   | Grado   |

| Conocimientos Generales                      |                                 |
|--|---------------------------------|
| Que idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)     | Funciones de oficina que domina |
| Maquina de Oficina o taller que sepa manejar | Software que conoce             |
| Otros trabajos o funciones que domina        |                                 |

| Empleo Actual y Anteriores            |                           |          |          |          |
|---------------------------------------|---------------------------|----------|----------|----------|
| Concepto                              | Actual o ultimo           | Anterior | Anterior | Anterior |
| Tiempo que presto sus servicios       | de a                      | de a     | de a     | de a     |
| Nombre de la Compañía                 |                           |          |          |          |
| Dirección                             |                           |          |          |          |
| Teléfono                              |                           |          |          |          |
| Puesto desempeñado                    |                           |          |          |          |
| Sueldos Mensual:                      | Inicial Final             |          |          |          |
| Motivo de separación                  |                           |          |          |          |
| Nombre de su jefe directo             |                           |          |          |          |
| Puesto de de jefe directo             |                           |          |          |          |
| Podemos solicitar informes de usted   | Comentarios de sus jefes: |          |          |          |
| <input type="checkbox"/> Si           |                           |          |          |          |
| <input type="checkbox"/> No (Razones) |                           |          |          |          |

| Referencias Personales (Favor de no incluir a jefes anteriores) |           |          |           |                     |
|---|-----------|----------|-----------|---------------------|
| Nombre  | Domicilio | Teléfono | Ocupación | Tiempo de conocerlo |
|   |           |          |           |                     |
|   |           |          |           |                     |
|   |           |          |           |                     |

| Datos Generales   |   | Datos Económicos   |    |
|---|---|--------------------|----|
| ¿Como supo de este empleo?<br><input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (anótelo)          | ¿Tiene usted otros ingresos?<br><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (describalos) | Importe mensual    | \$ |
| ¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?<br><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nómbrellos)  | ¿Su cónyuge trabaja?<br><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿dónde?)             | Percepción mensual | \$ |
| ¿Ha estado afianzado?<br><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)                  | ¿Vive en casa propia?<br><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si                      | Valor aproximado   | \$ |
| ¿Ha estado afiliado a algún sindicato?<br><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si ¿a Cuál?            | ¿Paga renta?<br><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si                               | Renta mensual      | \$ |
| ¿Tiene seguro de vida?<br><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cía.)                 | ¿Tiene automóvil propio? Marca  | Modelo             |    |
| ¿Puede viajar?<br><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)                                   | ¿Tiene deudas?<br><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (¿con quién?)               | Importe            | \$ |
| ¿Esta dispuesto a cambia de lugar de residencia?<br><input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones) | ¿Cuanto abona mensualmente?   |                    | \$ |
| Fecha en que podría presentarse a trabajar  | ¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?   |                    | \$ |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| Comentarios del Entrevistador y Firma | Hago constar que mis respuestas son verdaderas |
| <b>184</b>                            | _____<br>Firma del solicitante                 |

## Anexo 4: Guía de observación



|                           |   |                                       |   |   |
|---------------------------|---|---------------------------------------|---|---|
| Características Físicas   | Pálido enfermizo encorvado<br>10 20             | Buena condición física<br>30 40       | Parece enérgico: ojos alerta<br>50 60       | Excelente condición<br>70 99                  |
| Presentación Personal     | Descuidada, desaseada<br>10 20                  | Limpio y de buena apariencia<br>30 40 | Muy cuidadoso de su aspecto<br>50 60        | Impecable en vestido y aseo<br>70 99          |
| Habilidad Para Expresarse | Torpe: no se da a entender<br>10 20             | Habla con dificultad<br>30 40         | Se expresa bien<br>50 60                    | Muy buena expresión<br>70 99                  |
| Confianza en sí Mismo     | Muy indeciso, inseguro<br>10 20                 | No muy firme y decidido<br>30 40      | Muestra firmeza y decisión<br>50 60         | Muy seguro de sí mismo<br>70 99               |
| Educación Mostrada        | Muy burdo o grosero<br>10 20                    | Modales mediocres<br>30 40            | Buenos modales<br>50 60                     | Culto, refinado en sus modales<br>70 99       |
| Inteligencia Aparente     | Muestra pésima comprensión<br>10 20             | Comprensión regular<br>30 40          | Inteligencia común; comprende bien<br>50 60 | Brillante y rápido en su comprensión<br>70 99 |
| Ambición Revelada         | No muestra ninguna. No sabe qué quiere<br>10 20 | Le falta empuje<br>30 40              | Tiene deseos de prosperar<br>50 60          | Muestra mucha ambición<br>70 99               |
| Personalidad              | Indeciso<br>10 20                               | Común, no impresiona<br>30 40         | Es agradable<br>50 60                       | Muy agradable y atractiva<br>70 99            |

### GUIA DE OBSERVACION

Por este medio hago constar que este día fue elaborada por mi persona la presente **GUIA DE OBSERVACION**, dejando constancia que todos los datos aquí plasmados son reales y cumplen con los requisitos que se establecen en el proceso de selección que la ferretería sigue para la contratación de personal.

---

F. \_\_\_\_\_  
Gerente

Elaborado: Por el autor.

## Anexo 5: Entrevista de postulante



### ENTREVISTA DE TRABAJO

#### Objetivo:

Conocer al postulante al puesto de trabajo dentro de la Ferreteria, identificando qué tan apto es el para la vacante y ademas verificar si la información que puso en su hoja de vida es verídica.

#### Mecánica:

Entrevista interpersonal con el aspirante, en la que a través de una serie de preguntas permita conocer y analizar los conocimientos que tiene respecto a la empresa y al puesto de trabajo que solicita.

**NOMBRE DEL PUESTO DISPOBIBLE:** \_\_\_\_\_

#### **DATOS GENERALES DEL ASPIRANTE:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Direccion: : \_\_\_\_\_

Tel: : \_\_\_\_\_

Dui: : \_\_\_\_\_

Nit: : \_\_\_\_\_

Nup: : \_\_\_\_\_

Licencia: : \_\_\_\_\_

#### Parte I: Primeras preguntas (Para romper el hielo)

La valoracion del postulante comienza desde el primer momento, en este primer contacto se trata de romper el hielo con preguntas y comentarios triviales, que todos solemos hacer en la vida cotidiana, por lo que no te preocupes en exceso.

Es aconsejable mostrarse natural y simplemente charlar con normalidad para conocer un poco más al postulante.

1. ¿Vaya día!? ¿Qué caluroso/frío/lluvioso?
2. ¿Le costó mucho encontrar la empresa? ¿Qué tal el viaje?
3. ¿Cómo prefiere que le llame?

#### Parte II: Conocimientos sobre la empresa y el puesto que solicita.

Esta es la parte donde se observa la inquietud e interés del candidato. Y estas preguntas servirán para valorar su interés por la empresa y por el puesto de trabajo que solicita. Es una forma de ver si realmente ha invertido tiempo en investigar sobre el puesto y la empresa, o si denota simplemente el interés por obtener ingresos.

Este tipo de preguntas facilitan el proceso de selección, ya que las respuestas que se obtienen suelen ser decisivas.

4. ¿Qué sabe sobre nuestra empresa?
5. ¿En qué consistirá su trabajo?
6. ¿Por qué cree que es la persona indicada para este trabajo?
7. ¿Conoce a alguien que trabaje en la empresa?

#### Parte III: Preguntas sobre formación y experiencia profesional

Le solicitamos el currículum al postulante y se verifica la exactitud de su contenido.

Se hacen preguntas para conocer que ha aprendido, tanto en la etapa de estudiante, como en la de experiencia y práctica en puestos de trabajo similares.

En lo que se refiere a la etapa profesional, es necesario saber en qué puesto y empresa ha destacado.

8. ¿Qué idiomas habla?
9. ¿Qué experiencia tiene en este sector?
10. ¿Cómo consiguió su último trabajo?
11. ¿Le han echado de algún trabajo?
12. ¿Quién puede aportarme referencias tuyas?
13. ¿Qué éxitos laborales destacaría?
14. ¿Ha cometido algún error profesional?
15. ¿Cuál ha sido su mayor decepción profesional?
16. ¿Alguna vez ha tenido que despedir a alguien?

#### Parte VI: La búsqueda del trabajo y sus expectativas

Se trata de hacer preguntas que servirán para saber si ha buscado empleo de forma

activa, si ha invertido su tiempo como desempleado en seguir formándose y en definitiva si es una persona ordenada que sigue un plan, para llegar a cumplir determinadas metas en la vida.

17. ¿Por qué pasó tanto tiempo en el mismo puesto de trabajo y la misma empresa?
18. ¿Consideras que tu último trabajo fue el mejor?
19. ¿Por qué estuvo tanto tiempo sin trabajar?
20. ¿Por qué dejó o quiere dejar su trabajo?
21. ¿Porque ha cambiado tanto de trabajo?
22. ¿Qué hizo mientras estaba desempleado/a?
23. ¿Está en otros procesos de selección?
24. Si pudiera escoger. ¿En qué empresa trabajaría?
25. ¿Cuál sería su puesto de trabajo ideal?
26. ¿Está dispuesto a trabajar horas extra?
27. ¿Estaría dispuesto a viajar con frecuencia o trasladarse?
28. ¿Dónde se ve en el plazo de 5 años?
29. ¿Qué metas tiene de cara al futuro?
30. ¿Cuándo podría incorporarse a la empresa?

#### Parte V: Sobre trabajar en equipo y su rol

Con estas preguntas y sus respuestas, se averiguará si es un trabajador que se siente cómodo trabajando en grupo y de cuál es el rol que ocupa en él. ¿Tiene madera de líder o de seguidor?

31. ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?
32. De trabajar en equipo. ¿Qué posición prefiere?
33. ¿Ha dirigido alguna reunión de equipo? ¿Cómo fue?
34. ¿De qué forma motiva a su equipo?
35. ¿Qué éxitos han alcanzado siendo el líder de su equipo?
36. ¿Con que personas le gusta trabajar?
37. ¿Qué espera de un jefe? Como debería ser su relación con los colaboradores.
38. ¿Cómo eran sus anteriores jefes?
39. ¿Cómo cree que debería ser un buen jefe?
40. ¿Qué relación ha tenido con sus compañeros de trabajo?
41. ¿Alguna vez ha mediado en un conflicto entre compañeros?
42. ¿Qué opinión tienen de usted sus compañeros de trabajo?

**43.** ¿Qué han destacado de usted, sus jefes?

**Parte VI: Preguntas sobre los efectos del estrés y la presión**

Hay muchos trabajos en los que se necesitan determinadas cualidades, y en este caso se trata de averiguar si podrá trabajar bajo presión y hacerlo con calidad. Además, se trata de averiguar si sabe soportar el estrés y si ha aprendido mecanismos para reducirlo.

**44.** ¿Cómo trabaja bajo presión?

**45.** ¿Como valoraría el trabajo que realizó bajo presión?

**46.** Describa algún problema difícil que haya resuelto.

**Parte VII: Preguntas sobre la toma de decisiones/iniciativa**

Se trata de averiguar si el postulante ha tomado alguna vez alguna decisión o si nunca ha tomado la iniciativa.

**47.** ¿Que haría si ha de tomar una decisión y no hay un procedimiento que le dicte como hacerlo?

**48.** ¿Cómo resuelve los problemas diarios a los que se enfrenta en su puesto?

**49.** ¿Qué propuestas ha hecho en anteriores trabajos?

**50.** ¿Qué tipo de decisiones tomaba a diario en su trabajo?

**Parte VIII: Preguntas sobre su personalidad**

Uno de los apartados más importantes, donde a través de nuestras preguntas y sus respuestas se podrá averiguar cómo es realmente.

**51.** Hábleme sobre usted

**52.** ¿Cuáles son sus puntos fuertes?

**53.** ¿Cuáles son sus debilidades?

**54.** ¿Cómo describiría su personalidad?

**55.** ¿Si le tocara la lotería, seguiría trabajando?

**Parte IX: Preguntas relacionadas con su vida privada**

Este es un apartado de preguntas que puede variar dependiendo del puesto que solicite y de los compromisos o implicaciones que conlleve, pero este tipo de preguntas son bastante comunes y es importante ver la preparación con la que responde cada una de estas preguntas.

56. ¿Tiene buena salud? ¿Practica algún deporte para mantenerse en forma?
57. ¿Cómo ocupa su tiempo libre?
58. ¿Es fumador?
59. ¿Tiene novio/a? ¿Está casado/a?
60. ¿Está usted embarazada? ¿Piensa quedarse embarazada?

## Anexo 6: Contrato de trabajo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO



### GENERALES DE LA PERSONA TRABAJADORA

Nombre \_\_\_\_\_  
Sexo \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Estado Familiar \_\_\_\_\_  
Profesión ú Oficio \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Residencia \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_  
DUI No. \_\_\_\_\_  
Expedido en \_\_\_\_\_  
el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Otros datos de Identificación \_\_\_\_\_  
NIT \_\_\_\_\_

### GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre \_\_\_\_\_  
Sexo \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Estado Familiar \_\_\_\_\_  
Profesión ú Oficio \_\_\_\_\_  
Domicilio \_\_\_\_\_  
Residencia \_\_\_\_\_  
Nacionalidad \_\_\_\_\_  
DUI No. \_\_\_\_\_  
Expedido en \_\_\_\_\_  
el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Otros datos de Identificación \_\_\_\_\_  
NIT \_\_\_\_\_

Actividad Económica de la Empresa: \_\_\_\_\_

NOSOTROS \_\_\_\_\_

(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

(Nombre de la persona trabajadora)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

#### a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como \_\_\_\_\_

#### b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrara por: \_\_\_\_\_

(Tiempo indefinido, plazo ó obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: \_\_\_\_\_

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

**c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:**

El lugar de prestación de los servicios será: \_\_\_\_\_

**d) HORARIO DE TRABAJO:**

Del día \_\_\_\_\_ al día \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, a \_\_\_\_\_

Y de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Semana Laboral \_\_\_\_\_ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

**e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:**

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tarea, por comisión, etc)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en \_\_\_\_\_

(Lugar de pago: Ciudad)

(Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: \_\_\_\_\_

(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

**La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.**

**f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:**

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

---

---

---

Que se entregan en \_\_\_\_\_ y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

**g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:**

---

| Nombre | Apellido | Edad | Dirección |
|--------|----------|------|-----------|
|--------|----------|------|-----------|

---

| Nombre | Apellido | Edad | Dirección |
|--------|----------|------|-----------|
|--------|----------|------|-----------|

---

| Nombre | Apellido | Edad | Dirección |
|--------|----------|------|-----------|
|--------|----------|------|-----------|

---

| Nombre | Apellido | Edad | Dirección |
|--------|----------|------|-----------|
|--------|----------|------|-----------|

h) El presente contrato autorizado para poder recibir el dinero que en concepto de sueldo haya ganado durante el ciclo de pago establecido el trabajador/a anteriormente mencionado quien además detalla continuación el parentesco existente.

**Nombre** \_\_\_\_\_

**Sexo** \_\_\_\_\_

**Edad** \_\_\_\_\_

**Parentesco** \_\_\_\_\_

i) OTRAS ESTIPULACIONES:

---

---

---

j) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

k) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por duplicado en: \_\_\_\_\_

(Ciudad)

A los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_

PATRONO O REPRESENTANTE

(f) \_\_\_\_\_

TRABAJADOR(A)

SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

**Huellas digitales del trabajador(a)**

## Anexo 7: Solicitud de compra de mercancías



### SOLICITUD DE COMPRA DE MERCANCIAS

Fecha:

Solicitud n°:

### DATOS DEL VENDEDOR:

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

Sitio Web: \_\_\_\_\_

| Descripción | Cantidad | Precio | Total |
|-------------|----------|--------|-------|
|             |          |        |       |
|             |          |        |       |
|             |          |        |       |
|             |          |        |       |

| Comentarios y/o instrucciones especiales | Sub Total    |
|--|--------------|
|  |              |
|  |              |
|  |              |
|  |              |
|  | <b>TOTAL</b> |

Por este medio hago constar que este día fue elaborada por mi persona la presente **SOLICITUD DE COMPRA DE MERCANCIAS**, dejando constancia que todos los datos aquí plasmados son reales y cumplen con los requisitos que se establecen en el con las políticas que la ferretería sigue para la adquisición de mercancías.

Autorizado por:

F. \_\_\_\_\_

Gerente

Elaborado: Por el autor.

Elaborado por

F. \_\_\_\_\_

Encargado de compras

## Anexo 8: Arqueo de caja

### FERRETERIA DISENSA ARQUEO DE CAJA



HORA DE INICIO:

HORA DE  
FINALIZACION:

MONTO DEL FONDO:

FECHA:

| CONCEPTO                        | DENOMINACION | CANTIDAD | TOTALES |
|---------------------------------|--------------|----------|---------|
| DOLARES                         | \$ 1         |          |         |
| Billetes de                     | \$ 5         |          |         |
| Billetes de                     | \$ 10        |          |         |
| Billetes de                     | \$ 20        |          |         |
| Billetes de                     | \$ 50        |          |         |
| MONEDAS                         |              |          |         |
| Monedas de                      | \$0.01 ctvs  |          |         |
| Monedas de                      | \$0.05 ctvs  |          |         |
| Monedas de                      | \$0.10 ctvs  |          |         |
| Monedas de                      | \$0.25 ctvs  |          |         |
| Monedas de                      | \$ 1         |          |         |
|                                 |              |          |         |
| SUB TOTAL                       |              |          | \$      |
|                                 |              |          |         |
| Total Según Arqueo Practicado   |              |          | \$      |
| Total Según Fondos Autorizados. |              |          | \$      |
| Diferencia                      |              |          | \$      |

#### OBSEVACION

Por este medio hago constar que este día me fueron arqueados los valores bajo mi custodia por un monto de \_\_\_\_\_ y son propiedad de la empresa, los cuales fueron contados en mi presencia y devueltos a mi entera satisfacción, una vez terminado el arqueo.

F. \_\_\_\_\_  
Gerente

F. \_\_\_\_\_  
Cajero/a