	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 10-04-2012	Revisión A
	Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADÉMICO		Pág. <b>1(65)</b>

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	WILLIAM ENRIQUE BARBOSA SÁNCHEZ VÍCTOR HUGO PINEDA PUENTES		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA		
DIRECTOR	JAVIER NUMA NUMA		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, PARA LA FERRETERÍA ALKOSTO DE LA CIUDAD DE OCAÑA		
<b>RESUMEN</b> (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)			
<p>LA PROPUESTA ES UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA, YA QUE A TRAVÉS DEL PROYECTO SE FACILITARÁ EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS REQUERIDAS PARA ESTE TIPO DE EMPRESA, COMO ES LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, PRINCIPIOS, ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES; CUYO RESULTADO SE VERÁ REFLEJADO CON LA IMAGEN EN LA ZONA DE INFLUENCIA Y EN ESPECIAL EN EL AMBIENTE LABORAL DE OCAÑA.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 68	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 11	CD-ROM: 1



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL, OCAÑA N. DE S.  
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088  
[www.ufpso.edu.co](http://www.ufpso.edu.co)



PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, PARA LA FERRETERÍA  
ALKOSTO DE LA CIUDAD DE OCAÑA

AUTORES:

WILLIAM ENRIQUE BARBOSA SÁNCHEZ

VÍCTOR HUGO PINEDA PUENTES

Proyecto para optar al título de Tecnólogo en Gestión Comercial y Financiera

Director

JAVIER NUMA NUMA

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA

Ocaña, Colombia

Agosto de 2016

## Índice

	pág.
<b>Capítulo 1: Propuesta de una Estructura Administrativa, para la Ferretería Alkosto de la ciudad de Ocaña</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	2
1.3 Objetivos	2
1.3.1 General.	2
1.3.2 Específicos.	2
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitaciones	4
1.5.1 Conceptual.	4
1.5.2 Operativa	4
1.5.3 Temporal.	4
1.5.4 Geográfica.	4
<b>Capítulo 2: Marco Referencial</b>	<b>5</b>
2.1 Marco Histórico	5
2.2 Marco Teórico	8
<b>Capítulo 3: Diseño Metodológico</b>	<b>24</b>
3.1 Tipo de Investigación	24
3.2 Población y Muestra	24
3.3 Recolección de la Información	24
3.4 Procesamiento y Análisis de la Información	25
<b>Capítulo 4: Presentación de Resultados</b>	<b>26</b>
4.1 Diagnóstico situacional de la empresa, mediante la aplicación de la matriz DOFA que permita conocer su estado administrativo interno y externo	26
4.2 Definir la misión, visión, principios y valores, para Ferretería Alkosto.	38
4.2.1 Misión.	38
4.2.2 Visión.	38
4.2.3 Principios.	38

4.2.4 Valores.	39
4.3 Presentar un organigrama donde se indique el nivel jerárquico, la comunicación y la autoridad requerida para el buen funcionamiento de la ferretería.	40
4.4 Proponer un manual de funciones que posibilite establecer mejoras en el desempeño de los empleados de la Ferretería Alkosto.	41
<b>Capítulo 5: Conclusiones</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo 6: Recomendaciones</b>	<b>45</b>
<b>Referencias</b>	<b>46</b>
<b>Apéndice</b>	<b>47</b>

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Antigüedad laboral en la empresa	26
Tabla 2. Fortalezas de la ferretería.	27
Tabla 3. Debilidades de la ferretería	28
Tabla 4. Oportunidades percibidas.	29
Tabla 5. Amenazas percibidas en el medio donde opera la empresa	31
Tabla 6. Conocimiento de la existencia de misión, visión y objetivos en la ferretería	32
Tabla 7. Existencia de un manual de funciones en la ferretería.	33
Tabla 8. Conocimiento de un organigrama en la empresa.	34
Tabla 9. Capacitación a fin de su campo laboral.	35
Tabla 10. Vinculación por parte de la empresa al sistema de seguridad social.	36

## Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Antigüedad laboral en la empresa.	26
Gráfica 2. Fortalezas de la ferretería.	27
Gráfica 3. Debilidades de la ferretería	28
Gráfica 4. Oportunidades percibidas.	30
Gráfica 5. Amenazas percibidas en el medio donde opera la empresa.	31
Gráfica 6. Conocimiento de la existencia de misión, visión y objetivos en la ferretería.	32
Gráfica 7. Existencia de un manual de funciones en la ferretería.	33
Gráfica 8. Conocimiento de un organigrama en la empresa.	34
Gráfica 9. Capacitación a fin de su campo laboral.	35
Gráfica 10. Vinculación por parte de la empresa al sistema de seguridad social.	36

## Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	37
Cuadro 2. Manual de funciones: Administrador.	41
Cuadro 3. Manual de funciones: Contador Público.	42
Cuadro 5. Manual de funciones: Secretaria.	42
Cuadro 6. Manual de funciones: Vendedor de vitrina	43
Cuadro 7. Manual de funciones: Mensajero.	43

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama	40



## Lista de Apéndice

	Pág.
Apéndice A. Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la ferretería Alkosto, de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander	48

## Resumen

El desarrollo de la propuesta de una estructura administrativa, para la ferretería Alkosto de la ciudad de Ocaña, tuvo como punto de partida, el desarrollo de los objetivos planteados, los cuales consistieron en: Realizar un diagnóstico situacional de la empresa, mediante la aplicación de la matriz DOFA que permita conocer su estado administrativo interno y externo; definir la misión, visión, principios y valores, para Ferretería Alkosto; presentar un organigrama donde se indique el nivel jerárquico, la comunicación y la autoridad requerida para el buen funcionamiento de la ferretería; y, finalmente, proponer un manual de funciones que posibilite establecer mejoras en el desempeño de los empleados de la Ferretería Alkosto.

El tipo de investigación fue descriptiva, en la cual se tuvo en cuenta la población interna perteneciente a la empresa, como fueron sus áreas administrativa y operativa, utilizando como instrumento la encuesta, siendo analizados sus resultados en forma cuantitativa y cualitativa de cada una de las respuestas brindadas.

En la realización del proyecto se desarrollaron uno a uno los objetivos propuestos, los cuales se dieron a satisfacción, toda vez que se dio cumplimiento a lo establecido, además de un documento base para la completa estructura administrativa de la ferretería Alkosto.

## Introducción

El trabajo que a continuación se presenta, titulado: propuesta de una estructura administrativa, para la ferretería Alkosto de la ciudad de Ocaña, basa su importancia en la falta de herramientas organizacionales que ayuden a la empresa a tener un orden en su administración.

Teniendo en cuenta la necesidad de la empresa, se plantearon unos objetivos, los cuales consistieron en Realizar un diagnóstico situacional de la empresa, mediante la aplicación de la matriz DOFA que permita conocer su estado administrativo interno y externo; definir la misión, visión, principios y valores, para Ferretería Alkosto; presentar un organigrama donde se indique el nivel jerárquico, la comunicación y la autoridad requerida para el buen funcionamiento de la ferretería; y, finalmente, proponer un manual de funciones que posibilite establecer mejoras en el desempeño de los empleados de la Ferretería Alkosto.

Esta empresa ha venido funcionando de tal manera que no ha tenido una organización que permita el manejo de políticas administrativas y comerciales a nivel interno, careciendo de un manual de funciones que identifique las funciones que debe desempeñar cada miembro dentro de la misma, herramientas administrativas que le oriente un mejor desempeño operativo, pues la ausencia de una misión, visión, organigrama, ha hecho que el clima organizacional no sea el mejor.

La propuesta es una alternativa de solución a los problemas administrativos de la empresa, ya que a través del proyecto se facilitará el desempeño institucional a través de herramientas estratégicas requeridas para este tipo de empresa, como es la misión, visión, valores, principios, organigrama y manual de funciones; cuyo resultado se verá reflejado con la imagen en la zona de influencia y en especial en el ambiente laboral de Ocaña.

## **Capítulo 1: Propuesta de una Estructura Administrativa, para la Ferretería Alkosto de la ciudad de Ocaña**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Toda empresa por pequeña que sea debe regirse bajo unos parámetros administrativos los cuales muchas veces se realizan a nivel informal, esto no quiere decir que no existan, pero si es necesario formalizar para obtener un conocimiento más profundo de la empresa, sus necesidades y, así mismo, generar planes a futuro de expansión y nuevas negociaciones. Así mismo, una estructura administrativa y organizacional, es un medio para ayudar a la gerencia en la consecución de estos objetivos, permitiéndole desarrollar actividades de manera más efectiva, sin tener que abandonar la flexibilidad que brinda las estructuras informales, pero dando a la empresa un carácter más serio y responsable. (Giraldo, 2004)

La Ferretería Alkosto, es una empresa ubicada en la Calle 7 # 26-34, de la ciudad de Ocaña, una empresa perteneciente al sector comercial cuya actividad económica es la compra y venta de materiales para la construcción y ferreteros. Esta empresa ha venido funcionando desde el año 2012, careciendo de una organización que permita el manejo de políticas administrativas y comerciales a nivel interno, por ejemplo, careciendo de un manual de funciones que identifique las actividades que debe desempeñar cada miembro dentro de la misma, herramientas administrativas que le oriente un mejor desempeño operativo, pues la ausencia de una misión, visión, organigrama y manual de funciones, ha hecho que el clima organizacional no sea el mejor. Esta situación ha conllevado que existan dificultades muy marcadas dentro de los empleados, pues no hay una clara definición de las funciones específicas de los mismos.

Es por esta razón que la organización administrativa de la Ferretería Alkosto de la ciudad de Ocaña, busca desarrollar posibilidades para que ésta se organice (desde lo administrativo), generando de por sí, una mejor condición operacional, que supla con amplitud los requerimientos del sector industrial al cual pertenece.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Qué beneficios traerá para la Ferretería Alkosto, la propuesta de una estructura administrativa?

## **1.3 Objetivos**

**1.3.1 General.** Proponer una estructura administrativa para la Ferretería Alkosto de la ciudad de Ocaña.

**1.3.2 Específicos.** Realizar un diagnóstico situacional de la empresa, mediante la aplicación de la matriz DOFA que permita conocer su estado administrativo interno y externo.

Definir la misión, visión, principios y valores, para Ferretería Alkosto.

Presentar un organigrama donde se indique el nivel jerárquico, la comunicación y la autoridad requerida para el buen funcionamiento de la ferretería.

Proponer un manual de funciones que posibilite establecer mejoras en el desempeño de los empleados de la Ferretería Alkosto.

#### **1.4 Justificación**

La organización de una empresa es fundamental para mejorar sus condiciones, hacerla más eficaz y rentable en su totalidad y dentro de un clima estable. Es por ello que la Ferretería Alkosto, requiere tener una estructura administrativa debido a la necesidad de garantizar la ejecución de los procesos y mejorar la eficiencia entre los recursos disponibles, de manera que se establezca una alineación acorde a los objetivos de la empresa. Por lo tanto, a través de la elaboración del diagnóstico inicial se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, permitiendo ajustar su estructura y procesos basándose en una misión, visión y objetivos, encaminados a incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en la atención al cliente. Es así que se hace necesario definir los procesos misionales, estratégicos y de apoyo e identificar las actividades en cada uno, determinando el perfil del personal a ejecutar esas actividades a través del diseño del manual de funciones y asignación de cargos.

Por consiguiente, con esta propuesta se busca que la Ferretería Alkosto transforme sus debilidades en oportunidades de mejora y crecimiento, dejando como aporte final a las directivas de la organización, la definición de la estructura administrativa de la empresa.

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1 Conceptual.** Esta propuesta abarca términos relacionados con la estructura administrativa tales como: Empresa, matriz DOFA, misión, visión, organigrama y manual de funciones.

**1.5.2 Operativa.** El cumplimiento de los objetivos del siguiente estudio puede ser afectado por distintos factores. De surgir en el desarrollo del mismo, algún inconveniente que amerite modificaciones significativas, éstas serán consultadas con el director del mismo y comunicadas al Comité Curricular.

**1.5.3 Temporal.** La realización del proyecto tendrá duración de ocho (8) semanas, a partir de la aprobación del anteproyecto, como se muestra en el cronograma de actividades.

**1.5.4 Geográfica.** La realización del trabajo de grado será llevado a cabo en las instalaciones de la Ferretería Alkosto, ubicada en la Calle 7 # 26-34, de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.



## Capítulo 2: Marco Referencial

### 2.1 Marco Histórico

**2.1.1 Historia a nivel mundial.** Dentro del marco histórico que presentan las empresas ferreteras, muchas de ellas surgen como pequeñas tiendas instaladas en las viviendas, en las que se ofrecían: abarrotes, enseres del hogar (corrales, utensilios, martillos, focos, alambre), es decir, suministros para los hogares; conforme pasa el tiempo y las necesidades de los clientes cada vez son mayores estos empresarios empezaron a diversificar los productos, con el fin de servirles a aquellos trabajadores de obras, a los cuales se les facilita la compra de insumos para realizar trabajos de reparaciones y mantenimiento de viviendas. (Monreal, 1982)

Es importante mencionar que una de las circunstancias que dieron origen a este tipo de empresa radica en la necesidad de abastecer con materiales y herramientas a los artesanos, fontaneros, electricistas, albañiles, entre otros, convirtiéndose estas actividades desde sus inicios en una de las fortalezas que mantienen estos negocios; lo que permitió que éstos se especializaran en este tipo de productos y desligaron de ellos todos aquellos productos que no eran de utilidad para este tipo de trabajos. ( Monreal, 1982)

Cuando estas empresas lograron mantener una estabilidad e incremento en la venta de sus productos, muchos de ellos empezaron a llamarlas *venta de materiales para reparación y mantenimiento de obras*, alrededor de los años 1870 siendo los pioneros en la creación de estas empresas y convirtiéndose además en la primera generación dedicada a este tipo de comercialización. (Monreal, 1982)

**2.1.2 Historia a nivel nacional.** La expansión del negocio de grandes superficies especializadas en construcción y hogar en el país puso en jaque a varios segmentos del comercio, siendo el de las ferreterías uno de los que más sintió movimientos desestabilizadores, reflejados en la disminución de ingresos y en el cierre de muchos negocios. (Dinero, 2010)

Esta realidad despertó en los ferreteros del país un afán por no perder participación de mercado, situación que ha llevado a los protagonistas de esta cadena a desarrollar estrategias para modernizar su oferta, sus puntos de venta, teniendo como referencia no solo el ejemplo de la competencia internacional, sino con la estructuración de alianzas empresariales con un fin: no dejar desaparecer sus negocios -en la mayoría de los casos familiares- dando la 'pelea' para conservar sus clientes. (Dinero, 2010)

La historia de las ferreterías en Colombia data de 1960, aproximadamente, y fueron algunas familias europeas asentadas en Bogotá y otras colombianas, las encargadas de darle vida a estos negocios, que se ubicaron en los sectores comerciales de los barrios de las ciudades, aunque su oferta también encontró lugar en las zonas céntricas de las urbes.

Así, durante casi 50 años, las tradicionales ferreterías ejercieron una posición dominante en el mercado local, y temas como el servicio al cliente, la mejor relación con los proveedores, la modernización de puntos de venta, además de la capacitación a empleados y mejores prácticas contables, no tuvieron tanta relevancia en las prioridades de los empresarios ferreteros.

Sin embargo, la llegada de cadenas como Homecenter, e Easy recientemente, cambió la historia, no solo por su conocimiento del mercado sino por los ambiciosos planes de expansión, que proyectan inversiones para los próximos años del orden de los US\$200 millones, aproximadamente, en cada caso. (Dinero, 2010)

Ante esta desventaja competitiva y económica, José Luis Restrepo, gerente de Dyna y Cía., empresa antioqueña que en el país es proveedor y distribuidor de cerca de 11.000 de las 15.000 ferreterías que se calcula operan en Colombia, decidió crear una especie de agremiación para impulsar el desarrollo de las ferreterías. (Dinero, 2010)

**2.1.3 Historia a nivel local.** En la región, específicamente en la ciudad de Ocaña, afortunadamente, la construcción es consciente del cambio de situación. La región es favorecida por su suelo de macizos montañosos, lo cual hace que la extracción de materiales como la arcilla para la elaboración de ladrillos sea ventajosa. En la ciudad se encuentran algunos negocios dedicados a la venta de materiales para construcción, entre los que se encuentra la Ferretería Silva Gómez, una de las más antiguas de la ciudad, que se dedica a la venta de artículos de ferretería y construcción. Además de ellas, se encuentran entre las más destacadas: Ferretería Bohórquez (barrio Las Llanadas), Ferretería Torcoroma (Mercado Público), Ferretería La Primavera (barrio La Primavera).

**2.1.3.1 Historia de la ferretería Alkosto.** La ferretería Alkosto, nace en el año 2012, se encuentra ubicada en la Calle 7 # 26-34, de la ciudad de Ocaña, en el local donde antiguamente se encontraba la reconocida Ferretería Sepúlveda.

Esta empresa perteneciente al sector comercial cuya actividad económica es la compra y venta de materiales para la construcción y ferreteros, nace por iniciativa de su propietario, quien buscando permanecer con la tradición de la familia, inicia con ésta, estando al frente de la misma en su administración.

## **2.2 Marco Teórico**

El trabajo de grado se basa en las siguientes teorías especialmente administrativas.

**Teoría financiera de la empresa.** Proporciona las herramientas tendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, como así también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes en el mundo. (Valentín Azofra, 2013)

**Decisiones de inversión.** Implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa flujos netos de fondos a fin de generar utilidades futuras.

**Decisiones de financiación.** Persiguen encontrar la forma menos onerosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural.

**Decisiones de distribución de utilidades.** Tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un beneficio importante para los propietarios de la empresa, y a la vez,

la valoración de la misma. Una combinación óptima de las tres decisiones genera el mayor valor de la empresa para sus dueños. (Valentín, p.2)

**Teoría del valor.** Para Marx y otros autores que le anteceden como Smith y Ricardo, el trabajo es el único que produce el valor. La teoría del valor está compuesta por principios que describen las relaciones que se presentan en un sistema económico y que se manifiestan exclusivamente en magnitudes, es decir, que se pueden expresar de manera cuantitativa. Así, con la condición de la existencia de un conjunto de individuos en relación con una lista de bienes dados a priori, la teoría del valor busca asociar valores o precios a estos bienes conocidos. (Valentín, p.4)

**Teoría del Control.** A partir del año 1955, se desarrollan los métodos temporales, con el objetivo de solucionar los problemas planteados en aplicaciones aeroespaciales, estos métodos reciben un fuerte impulso con el desarrollo de las computadoras digitales, que constituían la plataforma tecnológica necesaria para su implantación, prueba y desarrollo. (Valentín, p.5)

**Teoría de sistemas.** Con esta teoría surge la preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa. Los subsistemas que forman una organización son interconectados e interrelacionados, mientras que el suprasistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización como un sistema. (Valentín, p.6)

**Teorías administrativas.** Son diversos los enfoques teóricos que se han adoptado a la hora de estudiar los fenómenos organizacionales, esto se acentúa más en la actualidad debido a la complejidad presentado por el sector, haciendo que su estudio se enfoque de diversas maneras, permitiendo gran cantidad de variables. (Valentín, p.6)

En la actualidad, la teoría administrativa estudia la administración de asociación y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corriente de la teoría administrativa. Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los principales componentes en el estudio de administración de la asociación. El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una ellas influye y es influenciada por las demás; si se modifica una ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado.

**Teoría del Clima Organizacional.** Una de las teorías que nos ayuda a interpretar el clima organizacional del personal de la empresa objeto de estudio es la Teoría de los Sistemas de Likert, la cual menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas

variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. (Peña, Diaz, & Carrillo, 2015)

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Igualmente, expone que las variables consideradas en el concepto de Clima Laboral son: del ambiente físico, Estructurales, del ambiente social, Personales y las propias del Comportamiento organizacional. (Peña, Diaz, & Carrillo, 2015)

**Teoría de la transparencia.** El concepto de transparencia es considerado una condición obligatoria dentro de muchas áreas de la seguridad. Los procedimientos deben ser conocidos y claros. La transparencia no siempre es absoluta, existen pasos intermedios entre un programa completamente opaco y uno transparente.

**Teoría de la confianza.** Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. (Palomares, 2010)

**Teoría de toma de decisiones.** La toma de decisión es un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas pasan los días y las horas de la vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de la vida, mientras otras son gravitantes en ella. (Palomares, p.5)

**Teoría del desarrollo económico.** En relación a la teoría del desarrollo económico se tomó las bases de la teoría de la dependencia que surgieron en 1950 como resultado, entre otros, de las investigaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Uno de los autores más representativos fue Raúl Prebisch. El punto principal del modelo Prebisch es que para crear condiciones de desarrollo dentro de un país es necesario. (Alford, 2009)

## **2.3 Marco Conceptual**

**2.3.1 Empresa.** Se entiende por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, administración, custodia de bienes o para la prestación de servicios.

Las empresas están clasificadas de acuerdo con la actividad como: agropecuarias, mineras, industriales, comerciales y de servicios. De acuerdo con el tamaño en pequeña empresa, mediana y gran empresa, de acuerdo con la procedencia del capital en privadas, oficiales y de economía mixta; por último de acuerdo con el número de propietarios en empresas individual, unipersonal y sociedades. Entendiéndose ésta última clasificación: Individual empresa unitaria o propietario único, pero las actividades de la empresa se extiende a más personas; la unipersonal es la persona natural jurídica que destina parte de sus activos para la realización de actividades de carácter mercantil y por último sociedades, empresas de dos o más personas socios. (Serna, 1999)



**2.3.1.1 Microempresa.** Unidad económica que posee planta de personal no superior a los diez trabajadores permanentes y activos totales a los 501 salarios mínimos legales vigentes Ley 590/2000 MIPYME.

La microempresa es una forma de organización dedicada a la producción de bienes o prestación de servicios, destinados al mercado con una mínima regularidad y una escala de operación reducidos. Dentro de ella la separación del trabajo y el capital no existe, el microempresario participa en el proceso de producción realizando alguna actividad, y los trabajadores desempeñan más de una tarea; existen máquinas pero las herramientas manuales predominan y la mano obra es poco calificada. (Serna, p.20)

Las microempresas pueden ser según la propiedad. Microempresa de propiedad individual, es aquella donde el propietario es una persona y a la vez trabajador, contrayendo responsabilidades laborales. (Gordillo, 1988)

Microempresa Familiar, la unidad familiar es propietaria y trabajadora de la empresa, siendo esto motivo para no existencia salarial, sino apropiación de la utilidad familiar.

Microempresa Asociativa, varias personas son propietarias de la empresa aportando capital y su propio trabajo, eligiendo a quienes desempeñen funciones de dirección o ser elegidos para la misma. Participan de la utilidad.

Microempresa ampliada, logran retener los excedentes generados por la producción, permitiendo condiciones productivas a una escala creciente; año tras año aumentan su maquinaria.

Microempresa de acumulación simple, aquellas que retienen los excedentes generados por la producción pero en un menor grado.

Microempresa de subsistencia, aquellas que no logran producir o retener excedentes económicos para crear o reproducir la producción, sino que se limita a remunerar el trabajo. (Gordillo, p.35)

**2.3.2 Proceso Administrativo.** Es la interacción dinámica de las diferentes funciones administrativas convertidas en la herramienta básica que permite la corrección y ajuste continuo mediante la retroalimentación para la evolución y el cambio permanente. El proceso permite el curso de acciones concibiendo la aplicación de los principios (Planeación, Organización, Dirección y Control) y funciones para la consecución de los objetivos. (Chiavenato, 1999)

**2.3.2.1 Planeación.** Esta función determina anticipadamente, los objetivos a cumplirse y qué debe hacerse para el logro de éstos de la mejor manera posible. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo y en qué orden; esta función es considerada como técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa. (Chiavenato, p.58)

**2.3.2.2 Organización.** Estructura dentro de la cual se agrupan y clasifican las actividades con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados en la Planeación. Asigna los recursos necesarios y coordina los esfuerzos que indica el trabajo de modo cooperativo con las demás personas, facilitando el establecimiento de políticas lo cual permite a la empresa pronosticar su futuro y sus probables ganancias. (Allen, 1999)

La organización es de gran importancia porque ejerce una función integradora, que permite la articulación y coordinación de los componentes de la empresa y facilita el desarrollo de procesos tales como; agrupa y delimita actividades de la empresa, asigna funciones y tareas, determina niveles de jerarquía, suministra métodos de trabajo, establece relaciones entre unidades de trabajo, asigna responsabilidades, define líneas de autoridad y define la estructura de la empresa. Sin una base organizacional constante no se podría confiar en los pronósticos. (Allen, p.60)

La función de Organización consta de cuatro componentes; tareas, personas, órganos y relaciones. (Albers, 1998)

Tareas, trabajo realizado en una empresa que origina la especialización de una actividad o función, derivada esta última de los objetivos definidos en la planeación.

Personas, cada una de éstas es designada para ocupar un cargo que es una porción específica del trabajo global. Esta designación debe tener en cuenta habilidades, actividades e interés y comportamiento etc.

Órganos, las personas y el trabajo se agrupan en órganos a medida de que tengan características u objetivos semejantes.

Relaciones, lazos que unen a las persona con su trabajo y con las demás personas.

Como organizar, es un proceso continuo en el que es necesario evaluar periódicamente y la estructura de la empresa tiende a cambiar esta debe asegurarse de utilizar los siguientes instrumentos. (Albers, p.101)

**2.3.2.3 Organigrama.** Técnica de organización con la que se representa gráficamente la estructura de la empresa. En ella se puede observar los cargos, funciones, niveles jerárquicos, autoridad y relaciones existentes entre las diferentes unidades. (Anzola, 1987)

**2.3.2.4 Manual de Funciones.** Es una técnica de organización que consiste en un documento que describe detalladamente la organización de la empresa, funciones correspondientes a cada empleo y determina los requisitos específicos para su ejercicio. (Becerra, 1985)

**2.3.2.5 Misión.** La misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. No existen reglas al momento de definir la declaración de la misión de una empresa. Éstas suelen variar en extensión, contenido y grado de especificidad; pero según los especialistas, una declaración de misión efectiva que permita obtener los beneficios descritos anteriormente, debe contar con las siguientes características:

Ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.

No ser muy limitada al punto de poder limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco muy amplia al punto de poder provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.

Decir en pocas palabras en qué consiste el negocio.

Distinguir la empresa de otras similares. (Chiavenato, 1999)

**2.3.2.6 Visión.** La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. (De Alba, 2005)

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta. (De Alba, p.48)

**2.3.3 Análisis DOFA.** Es una herramienta de análisis utilizada para examinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de un negocio y que permite trabajar con toda su información.

Con la realización de un análisis DOFA a la Ferretería Alkosto, se pretende evaluar la interacción de los factores internos y externos del mismo para conocer su situación administrativa. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad a la empresa para mejorar en el desarrollo de sus actividades y en la consecución sus objetivos. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio. La parte externa mira las oportunidades que ofrece en el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas. (De Alba, p.58)

## **2.4 Marco Legal**

**2.4.1 Constitución Política de 1991. Artículo 38.** Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. (Congreso de la República, 1991)

**Artículo 58.** Modificado por el art. 1, Acto Legislativo No. 01 de 1999. el nuevo texto es el siguiente: Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores.

Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultare en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social.

La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica.

El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Por motivos de utilidad pública o interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa. Este se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa-administrativa, incluso respecto del precio.

Texto original. Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivo de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social.

La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica.

El estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa. Esta se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa administrativa, incluso respecto del precio.

Con todo, el legislador, por razones de equidad, podrá determinar los casos en que no haya lugar al pago de indemnización, mediante el voto favorable de la mayoría absoluta de los miembros de una y otra Cámara.

Las razones de equidad, así como los motivos de utilidad pública o de interés social, invocados por el legislador, no serán controvertibles judicialmente.

**Artículo 333.** La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.

La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.

El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.



El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación. (Congreso de la República, 1991)

**2.4.2 Código de Comercio de Colombia.** Art. 10.- Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. (Congreso de la República, 2005)

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Art. 11. Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

Art. 12. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

Art. 13. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;

Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y

Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Art. 14.- Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y

Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquiera persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

Art. 17.- Se perderá la calidad de comerciante por la incapacidad o inhabilidad sobrevinientes para el ejercicio del comercio.

Art. 18.- Las nulidades provenientes de falta de capacidad para ejercer el comercio, serán declaradas y podrán subsanarse como se prevé en las leyes comunes, sin perjuicio de las disposiciones especiales de este Código.

Art. 19.- Es obligación de todo comerciante:

Matricularse en el registro mercantil;

Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;

Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;

Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;

Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. (Congreso de la República, 2005)

## **Capítulo 3: Diseño Metodológico**

### **3.1 Tipo de Investigación**

Según (Hernández, 1997), “La Investigación Descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En este proyecto se aplicó una investigación de tipo descriptivo, ya que se responde al interés de realizar el análisis, e interpretación de la naturaleza actual de la empresa y la composición o procesos administrativos.

### **3.2 Población y Muestra**

La población estuvo conformada por el propietario/administrador, un vendedor, un mensajero, una secretaria y una contadora.

Ya que la población fue limitada, se tomó como muestra para el desarrollo de la propuesta la totalidad de la misma.

### **3.3 Recolección de la Información**

La información se recolectó, utilizando como herramienta la aplicación de una encuesta a los empleados de la empresa, las preguntas se relacionan con el tema, siendo esta aplicada a través de la interacción personal.

### **3.4 Procesamiento y Análisis de la Información**

Teniendo en cuenta la información recolectada por medio de la encuesta, aplicada a la población objeto de la investigación, esta se presentó de forma cuantitativa en tablas y graficas con sus respectivos porcentajes y de formar cualitativa a través del análisis de cada una de las preguntas planteadas en el cuestionario.

## Capítulo 4: Presentación de Resultados

### 4.1 Diagnóstico situacional de la empresa, mediante la aplicación de la matriz DOFA que permita conocer su estado administrativo interno y externo

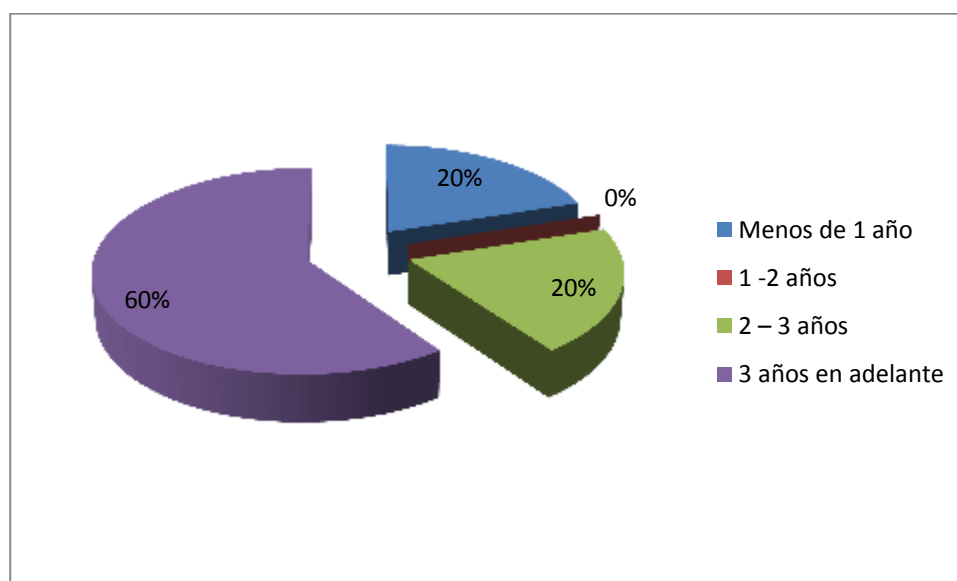
#### 4.1.1 Análisis de la encuesta realizada a los empleados de la ferretería.

Tabla 1.

*Antigüedad laboral en la empresa*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	1	20
1 -2 años	0	0
2 – 3 años	1	20
3 años en adelante	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.



Gráfica 1. Antigüedad laboral en la empresa.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

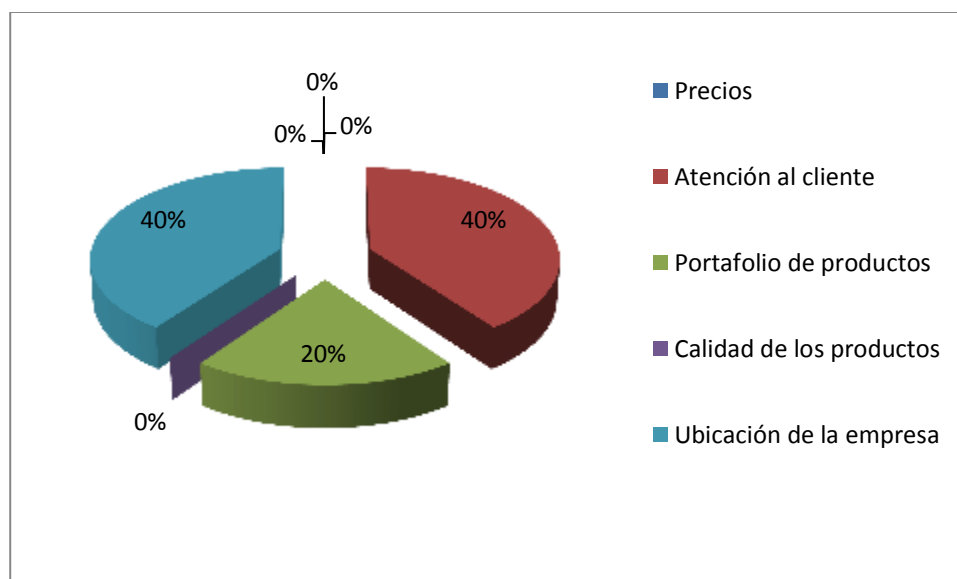
El 60% de los empleados de la Ferretería Alkosto, éstos han venido prestando sus servicios desde hace más de 3 años, ya que hacen parte de la misma desde el inicio de su actividad económica. Un 20% se encuentra laborando desde hace 2 años atrás y el otro 20% no cuenta con un año de actividad en la empresa.

Tabla 2.

*Fortalezas de la ferretería.*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios	0	0
Atención al cliente	2	40
Portafolio de productos	1	20
Calidad de los productos	0	0
Ubicación de la empresa	2	40
Sentido de pertenencia por parte de los trabajadores	0	0
Otras	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.



Gráfica 2. Fortalezas de la ferretería.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

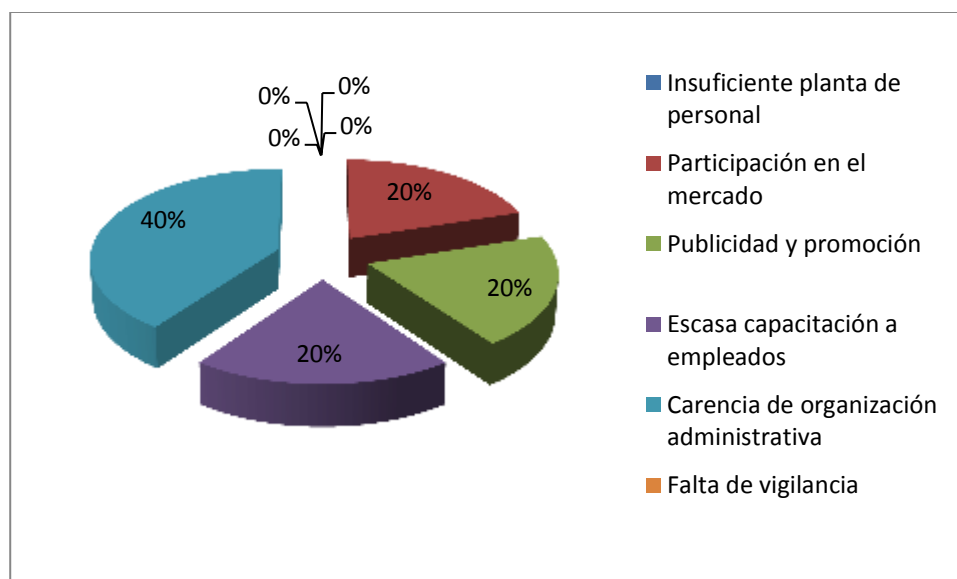
Para el personal de la ferretería Alkosto, una de las fortalezas más vista en él es la atención al cliente, seguido de su ubicación en la ciudad y el portafolio de productos que tiene para servir a la comunidad. Todo ello la hace fuerte ante las demás.

Tabla 3.

*Debilidades de la ferretería*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Insuficiente planta de personal	0	0
Participación en el mercado	1	20
Publicidad y promoción	1	20
Escasa capacitación a empleados	1	20
Carencia de organización administrativa	2	40
Falta de vigilancia	0	0
Escasez de nueva tecnología	0	0
Otras	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.



Gráfica 3. Debilidades de la ferretería

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.



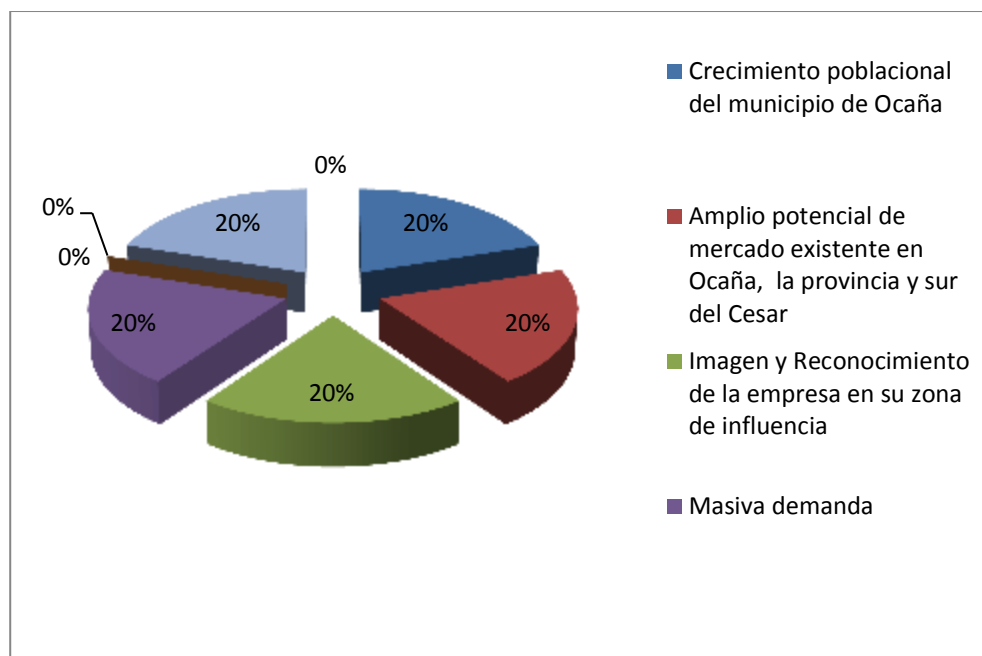
El 40% del personal opina que una de las debilidades mayores en la empresa es la carencia de una estructura administrativa, ya que de ésta parte una empresa en su organización. El resto de los empleados dicen de manera igualitaria, que las debilidades que se presentan en la empresa es la participación en el mercado, falta de publicidad y promoción y la escasa capacitación a éstos, lo que hace que el restaurante se encuentre débil administrativamente en forma bastante visible.

Tabla 4.

*Oportunidades percibidas.*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crecimiento poblacional del municipio de Ocaña	1	20
Amplio potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar	1	20
Imagen y Reconocimiento de la empresa en su zona de influencia	1	20
Masiva demanda	1	20
Desarrollo de nuevos mercados	0	0
Alianzas estratégicas	0	0
Línea de productos ofrecidos expandible	1	20
Otras	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.



Gráfica 4. Oportunidades percibidas.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

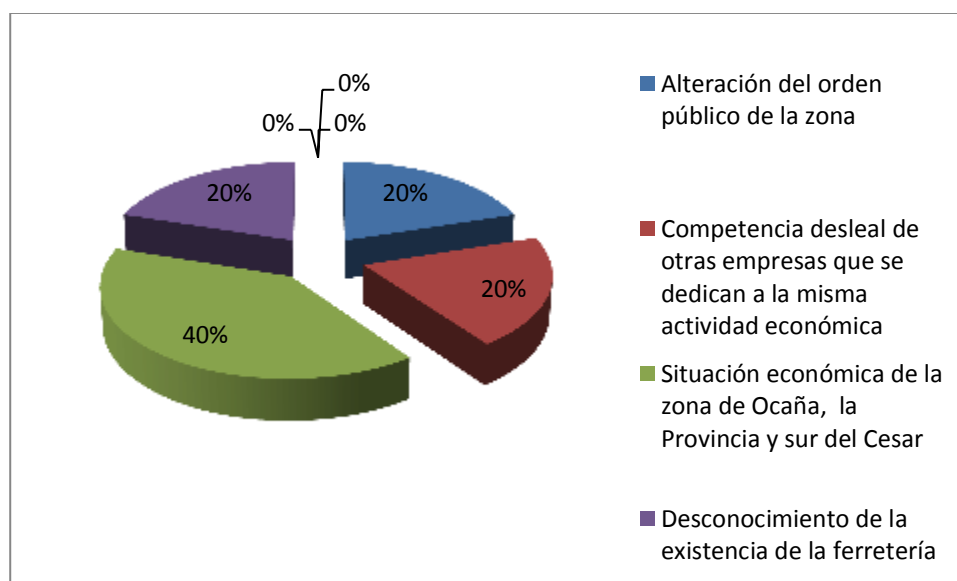
Para el personal de la ferretería Alkosto, son diversas las oportunidades percibidas que ayudan a tener una visión para el mismo, lo cual debe ser aprovechado. Es por eso que los aspectos que la empresa debe aprovechar son en igual porcentaje para todos (20%): la imagen y reconocimiento de la empresa en su zona de influencia, amplio potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar; la masiva demanda dada en el municipio y su línea de productos la cual es expandible.

Tabla 5.

*Amenazas percibidas en el medio donde opera la empresa*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alteración del orden público de la zona	1	20
Competencia desleal de otras empresas que se dedican a la misma actividad económica	1	20
Situación económica de la zona de Ocaña, la Provincia y sur del Cesar	2	40
Desconocimiento de la existencia de la ferretería	1	20
Aumento en el costo de materias primas	0	0
Nueva tecnología	0	0
Otras	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.



Gráfica 5. Amenazas percibidas en el medio donde opera la empresa.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

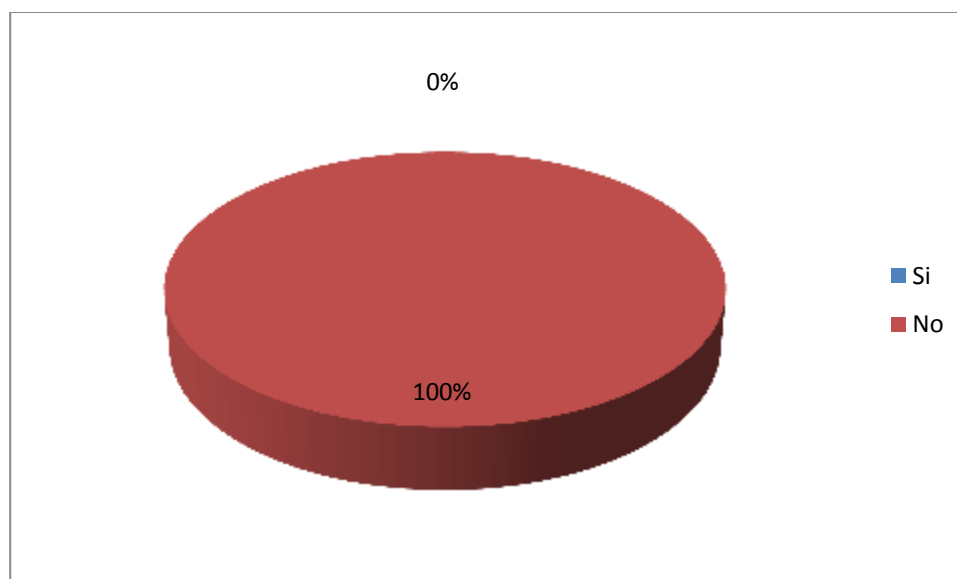
Son muchas las amenazas que se perciben en el medio donde opera la ferretería. Para el personal vinculado al mismo, una de las más importantes tiene que ver con la situación económica que se vive en la zona de Ocaña y su provincia, la cual afecta notablemente en las ventas. En menor proporción (20%), se encuentra la alteración del orden público, competencia desleal y el desconocimiento de la empresa, son otras de las amenazas que se tienen en cuenta por parte del personal encuestado y que, según éstos, hacen daño a la empresa.

Tabla 6.

*Conocimiento de la existencia de misión, visión y objetivos en la ferretería*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.



Gráfica 6. Conocimiento de la existencia de misión, visión y objetivos en la ferretería.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

El 100% de los empleados de la ferretería Alkosto, desconoce la existencia de una misión, visión y objetivos en la empresa.

Tabla 7.

*Existencia de un manual de funciones en la ferretería.*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

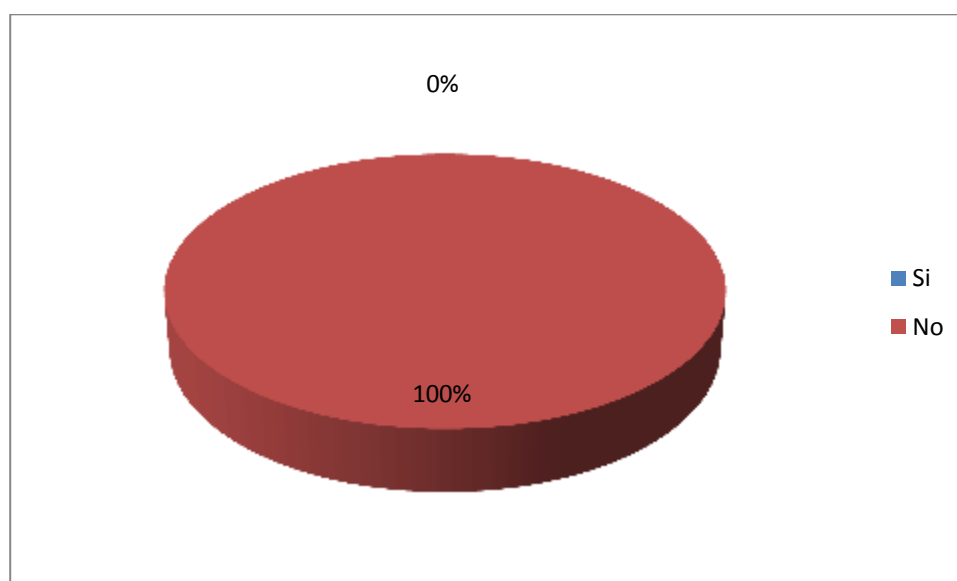


Figura 7. Existencia de un manual de funciones en la ferretería.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

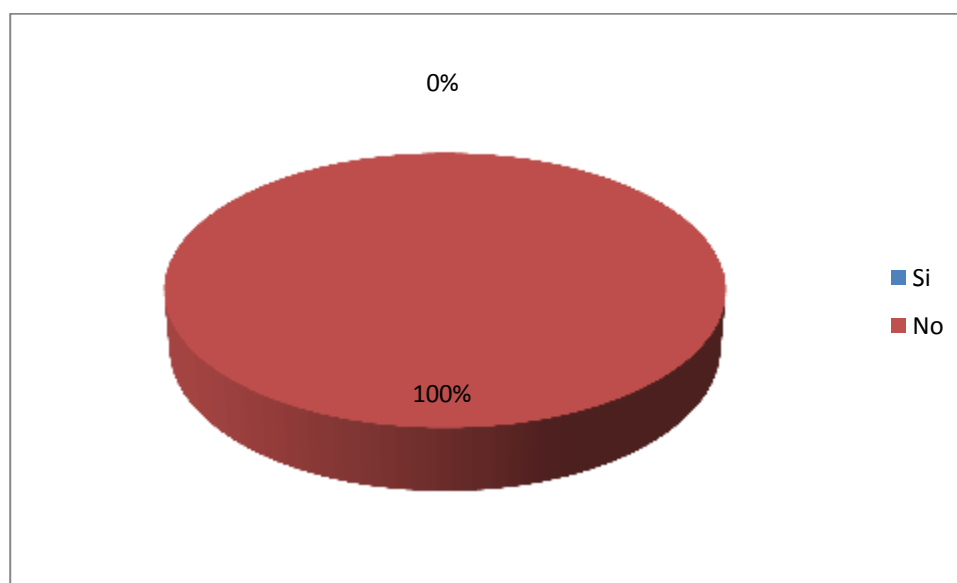
El 100% del personal encuestado, desconoce la existencia de un manual de funciones, por lo cual se ha venido laborando empíricamente, encontrándose pérdida de tiempo, dinero donde se podría encontrar que algún proceso se pase por alto o dos personas estén realizando la misma labor, se encuentran inconvenientes porque no están identificados los cargos, tareas y actividades a desempeñar en su trabajo.

Tabla 8.

*Conocimiento de un organigrama en la empresa.*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.



Gráfica 8. Conocimiento de un organigrama en la empresa.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

El personal de la ferretería Alkosto en su totalidad, desconoce la existencia de un organigrama donde se indique el nivel jerárquico, la comunicación y la autoridad requerida para el buen funcionamiento de la empresa.

Tabla 9.

*Capacitación a fin de su campo laboral.*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

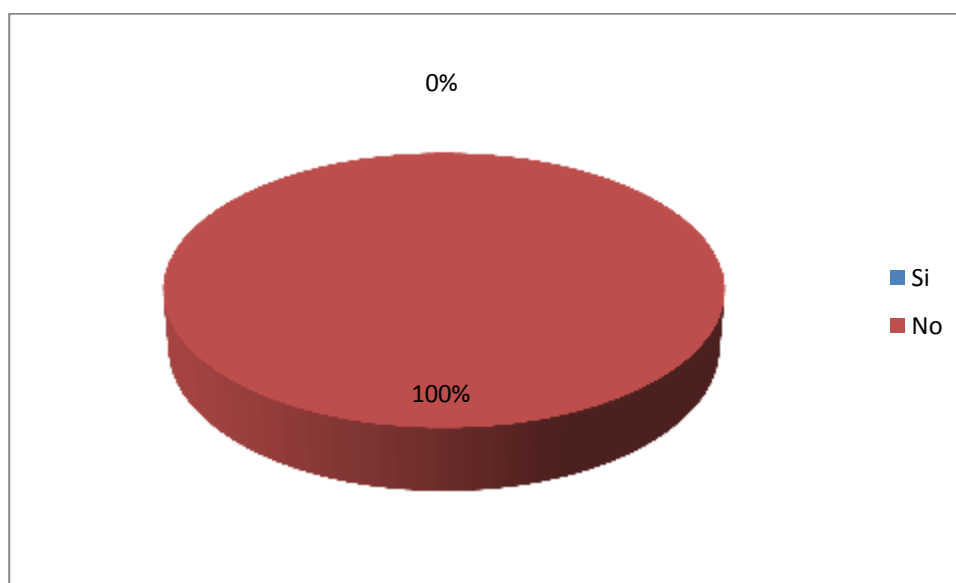


Figura 9. Capacitación a fin de su campo laboral.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

El resultado permite establecer que el 100% de los empleados de la ferretería Alkosto, no han recibido capacitaciones frecuentes. Ellos aducen querer realizarlas pero en muchas ocasiones se abstienen de las mismas por la falta de tiempo. Entre otras se podría brindar capacitaciones de acuerdo a su campo laboral y de trabajo en equipo.

Tabla 10.

*Vinculación por parte de la empresa al sistema de seguridad social.*

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

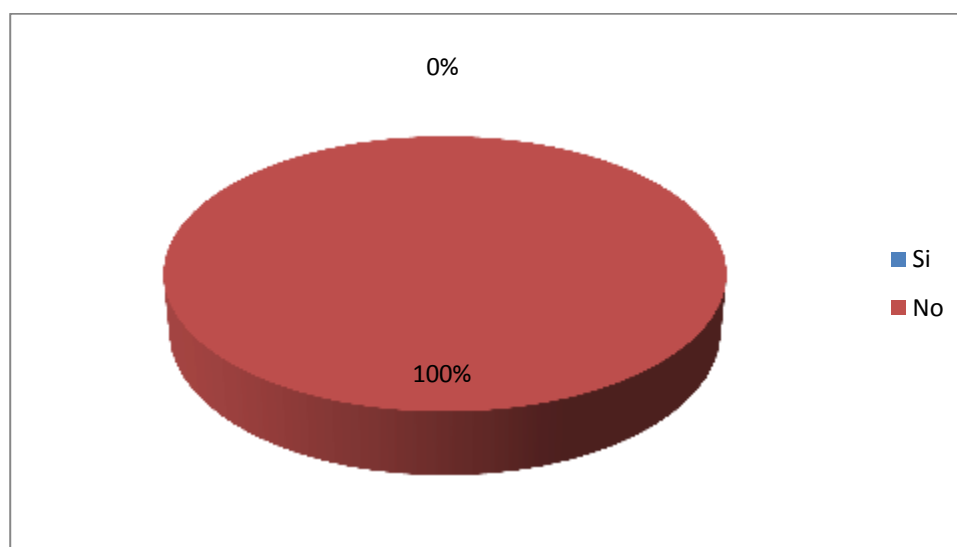


Figura 10. Vinculación por parte de la empresa al sistema de seguridad social.

Fuente: Encuesta dirigida a los empleados de la ferretería Alkosto.

Los trabajadores de la ferretería Alkosto, en su totalidad no se encuentran vinculados a un sistema de seguridad social, por consiguiente, por la falta de organización y estructuración, encontramos que existe un alto riesgo de peligro, esto compromete el futuro de la empresa como organización, porque sería muy vulnerable en el momento que se presente un problema, la organización estaría expuesta a liquidarse por cubrir algún problema presentado. Cabe aclarar



que al momento de contratación, éstos aceptan laborar de esta manera, contando con su EPS o ARS respectiva, pero de manera independiente.

### Cuadro 1.

#### Matriz DOFA

	<b>FORTALEZAS (F)</b> 1. Calidad en los productos Ofrecidos 2. Atención al cliente 3. Portafolio de Productos 4. Ubicación de la empresa	<b>DEBILIDADES (D)</b> 1. Publicidad y Promoción 2. Carencia de organización administrativa 3. Escasa capacitación para el personal
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> 1. Amplio potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia de Ocaña y sur del Cesar 2. Masiva demanda 3. Línea de productos expandible	<b>ESTRATEGIAS FO</b> 1. Aprovechar los productos ofrecidos para llevar a nuevos mercados ofreciendo un portafolio y atención al cliente de calidad ampliando el potencial y cubriendo la demanda existente.	<b>ESTRATEGIAS DO</b> 1. Crear mercadeo a partir de la publicidad para darse a conocer a nuevos mercados. 2. Implementar una estructura organizacional, buscando mostrar una imagen institucional en el mercado potencial existente.
<b>AMENAZAS (A)</b> 1. Situación económica de la zona de Ocaña, la Provincia y sur del Cesar 2. Competencia desleal 3. Alteración del orden público	<b>ESTRATEGIAS FA</b> 1. Implementación de Mercadeo Corporativo (Publicidad Masiva) 2. Buscar la implementación de una estructura administrativa, con el fin de mostrar una imagen competitiva.	<b>ESTRATEGIAS DA</b> 1. Manejo eficiente y eficaz de los precios para contrarrestar la competencia y ofrecerle al cliente el producto según sus necesidades. 2. Brindar capacitación al personal para poder participar en el mercado con productos y atención de calidad.

Fuente: Autores del proyecto, basados en la encuesta realizada a los empleados de la ferretería Alkosto.

## **4.2 Definir la misión, visión, principios y valores, para Ferretería Alkosto.**

**4.2.1 Misión.** Ferretería Alkosto es una empresa formal con sentido social y valores éticos, líder en la distribución y comercialización de materiales relacionados con la construcción civil y ferretería en general, ofreciendo productos y servicios de alta calidad, contamos con un excelente equipo humano, idóneo y capaz de enfrentar cualquier reto y de brindar un servicio oportuno a los clientes.

**4.2.2 Visión.** Posicionar a la Ferretería Alkosto en el mercado a nivel nacional siendo reconocidos como comercializadores y distribuidores, de alto prestigio y confiabilidad, de productos vinculados con la construcción civil y ferretería en general, con un alto grado de responsabilidad social, comercial, legal y apoyados por personal comprometido y competente que nos garantiza solidez y desarrollo sostenible.

**4.2.3 Principios.** Ferretería Alkosto, desarrollará sus servicios bajo los siguientes principios:

*Eficiencia:* Brindar un servicio social, empresarial y ambiental de alta calidad que cumpla con los requerimientos contractuales.

*Idoneidad:* Contar con personal idóneo que proporcione a la comunidad en general los conocimientos necesarios para ser aplicados. La calidad del personal incrementará inmediatamente la calidad del servicio.

*Ética Profesional:* Entregar nuestro mejor esfuerzo, apegándonos a la más estricta ética profesional.

*Trabajo en equipo:* Establecer lazos de afecto y respeto creando un excelente clima laboral.

*Sostenibilidad ambiental:* apoyar el manejo y conservación del medio ambiente y de los recursos naturales renovables.

**4.2.4 Valores.** *Disciplina:* Motiva acciones organizadas, perseverantes y planeadas asumidas con una actitud de compromiso con la misión de cada cargo para dar cumplimiento a la visión de la empresa.

*Transparencia:* La ferretería mostrará su responsabilidad en los actos congruente con el compromiso adquirido de acuerdo al rol y cargo que ocupa en la empresa y en la sociedad.

*Confiabilidad:* Es el resultado esperado de las acciones desarrolladas en la empresa, como de la información que debe ser compartida de forma oportuna y veraz para el análisis y toma de decisiones.

*Actitud de servicio:* Refleja el interés constante y dinámico de la atención y satisfacción de las necesidades de empleados y administrativos de la ferretería.

*Conciencia Social:* Es el resultado del aprendizaje colectivo e individual que involucra la conciencia y reconocimiento del medio ambiente, el entorno sociocultural, económico y político promoviendo acciones de equidad, solidaridad y de desarrollo sostenible.

#### 4.3 Presentar un organigrama donde se indique el nivel jerárquico, la comunicación y la autoridad requerida para el buen funcionamiento de la ferretería.

Teniendo en cuenta que la empresa es pequeña, se tendrá en cuenta una estructura sencilla y funcional, toda vez que la empresa se inclina a una organización formal en la que cuenta con características principales como autoridad funcional o dividida, canales directos de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.

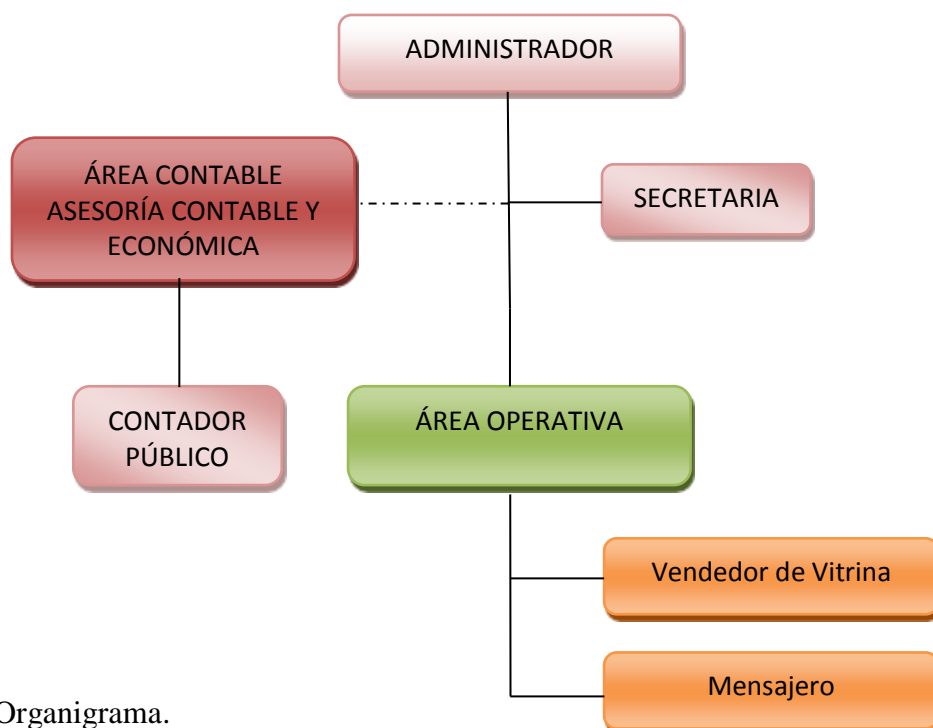


Figura 1. Organigrama.

Fuente: Autores del proyecto.

#### 4.4 Proponer un manual de funciones que posibilite establecer mejoras en el desempeño de los empleados de la Ferretería Alkosto.

El manual de funciones que a continuación se propone, muestra las principales actividades que en cada cargo deben realizarse, toda vez que la ferretería Alkosto en el momento no cuenta con el mismo, generando desorden en sus funciones, lo que acarrea atraso en los procesos que se realizan.

Cuadro 2.

*Manual de funciones: Administrador.*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
<b>FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asumir el control sobre el personal al servicio.</li> <li>2. Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo.</li> <li>3. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>4. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>5. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li> <li>6. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</li> </ol>	
Requisitos	Escolaridad: Administrador de Empresas o carreras afines Experiencia: 2 años

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 3.

*Manual de funciones: Contador Público.*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Contador publico
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
<b>FUNCIONES</b>	
1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera del plan de cuentas 2. Llevar en orden los libros mayores 3. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa 4. Preparar y presentar tributo al orden municipal, departamental y nacional 5. Clasificar los estados financieros 6. Disposición a nuevas tareas asignadas	
Requisitos	Escolaridad: profesional en el área de contaduría publica Experiencia: 1 año

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 4.

*Manual de funciones: Secretaria.*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Secretaria
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	1
<b>FUNCIONES</b>	
Revisar y mantener al día la correspondencia de la empresa Controlar la contabilidad mediante el registro de los respectivos libros. Digitar todo tipo de información requerida para el adecuado funcionamiento de la empresa. Ejecutar las funciones de tesorero, tomando la responsabilidad del manejo económico contable y financiero de la empresa. En este sentido debe: dar respuesta oportuna al pago de obligaciones de la empresa, según la orientación del cliente.	
Requisitos	Escolaridad: Estudios en secretariado o Tecnología en Administración Comercial y Financiera. experiencias: 6 meses

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 5.

*Manual de funciones: Vendedor de vitrina*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Vendedor
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS	1
<b>FUNCIONES</b>	
1. Responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente. 2. Manejo de relaciones públicas con el cliente. 3. Atención al cliente. 4. Realizar los cobros de las ventas de contado. 5. Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos. 6. Satisfacer la demanda de los consumidores.	
Requisitos	Escolaridad: conocimientos en ventas y mercadeo. Experiencia: 1 año como vendedor de mostrador o auxiliar de almacén.

Fuente: Autores del proyecto.

Cuadro 6.

*Manual de funciones: Mensajero.*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Mensajero
JEFE INMEDIATO:	Administrador
NUMERO DE PERSONAS	1
<b>FUNCIONES</b>	
1. Recoge y entrega la correspondencia. 2. Realiza pagos y consignaciones 3. Realiza diligencias externas encomendadas por el administrador o secretaria.	
Requisitos	Escolaridad: Secundaria. Experiencia: 6 meses

Fuente: Autores del proyecto.

## Capítulo 5. Conclusiones

Luego de desarrollado el trabajo de campo, se pudo evidenciar mediante un diagnóstico situacional de la empresa, las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa, además de las debilidades y amenazas, de las cuales debe mantenerse al límite la ferretería, con el fin de poder alcanzar su objetivo, como lo es ser una empresa organizada. Estos aspectos fueron llevados a la matriz DOFA, en donde además de evidenciar los más relevantes, se crearon algunas estrategias, con el fin de buscar la permanencia de la empresa en su medio.

De acuerdo a la actividad comercial y económica de la empresa, se definieron la misión, visión, principios y valores, para la Ferretería Alkosto, herramientas con las que cuales no cuenta hasta el momento.

Teniendo en cuenta los distintos cargos que se desarrollan dentro de la ferretería Alkosto, se presentó un organigrama donde se indicó el nivel jerárquico, la comunicación y la autoridad requerida en cada uno de ellos, para el buen funcionamiento de la empresa.

Finalmente, se propuso un manual de funciones que posibilite establecer mejoras en el desempeño de los empleados de la Ferretería Alkosto, toda vez, que esta empresa se ha venido desarrollando de manera empírica, desconociendo las respectivas actividades que de acuerdo a su cargo se deben desarrollar.



## **Capítulo 6. Recomendaciones**

Realizar estudios de mercados, con el fin de conocer la verdadera satisfacción por parte de los grupos de interés de la empresa, acerca del portafolio de productos que ésta presta a la comunidad en general, conociendo los aspectos en los que debe mejorar.

Implementar misión, visión, principios y valores, definidos para la Ferretería Alkosto, herramientas necesarias para una mejor estructura de la empresa, los cuales deben ser visibles al personal interno y externo.

Socializar con el personal de la empresa el manual de funciones propuesto, con el fin de buscar mejoras en la operación y en el desempeño de los mismos en la empresa.

## Referencias

- Albers, H. H. (1998). *Principio de la administración y organización*. México: Limusa.
- Alford, R. (2009). *Los poderes de la teoría: capitalismo, estado y democracia*. Buenos Aires-Argentina: Manantial.
- Allen, L. A. (1999). *Managment and Organization*. New York: McGraw Hill.
- Anzola, S. (1987). *Introducción a la administración*. Campus Monterrey: McGraw Hill.
- Becerra, M. A. (1985). *Técnicas de la comunicación empresarial*. Bucaramanga: UIS.
- Chiavenato, A. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Congreso de la República. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Senado.
- Congreso de la República. (2005). *Código de Comercio*. Bogotá.
- De Alba, L. (2005). *¿Cuál es el significado de estructura organizacional?* Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>>
- Dinero. (2010). *Historia de las ferreterías en Colombia*. Obtenido de [www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ferreterias-preparan-todos-fierros/99755](http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ferreterias-preparan-todos-fierros/99755)
- Gordillo, J. O. (1988). *Principios de Administración*. Perú: Limusa.
- Hernández, R. (1997). *Las investigaciones descriptivas y las explicativas*. McGraw Hill.
- Monreal, J. L. (1982). *Diccionario enciclopédico ilustrado Océano*. Barcelona: Océano.
- Palomares, C. (2010). *Teoría de la confianza*. Obtenido de [www.fullmyhenxu.wordpress.com/teoria-de-confianza-27/](http://www.fullmyhenxu.wordpress.com/teoria-de-confianza-27/)>
- Peña, M., Diaz, M. G., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 50.
- Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica*. Santafé de Bogotá: Editores Limitada.
- Valentín Azofra, A. (2013). *Nociones de economía y empresa*. Teledasa.

## **Apéndice**

**Apéndice A. Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la ferretería Alkosto, de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander**

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA

**OBJETIVO:** Proponer una estructura administrativa para la Ferretería Alkosto de la ciudad de Ocaña.

**CUESTIONARIO**

1. ¿Cuál es su antigüedad laboral en la empresa?

Menos de 1 año \_\_\_\_\_

1 -2 años \_\_\_\_\_

2 – 3 años \_\_\_\_\_

3 años en adelante \_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles de los siguientes factores son fortalezas de la ferretería?

Precios \_\_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_\_

Portafolio de productos \_\_\_\_\_

Calidad de los productos \_\_\_\_\_

Ubicación de la ferretería \_\_\_\_\_

Relaciones entre trabajadores y propietarios \_\_\_\_\_

Sentido de pertenencia por parte de los trabajadores \_\_\_\_\_

Otras \_\_\_\_\_¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que son debilidades de la empresa?

Insuficiente planta de personal\_\_\_\_\_

Participación en el mercado \_\_\_\_\_

Publicidad y promoción

Escasa capacitación a empleados \_\_\_\_\_

Carencia de organización administrativa \_\_\_\_\_

Falta de vigilancia \_\_\_\_\_

Escasez de nueva tecnología \_\_\_\_\_

Otras\_\_\_\_¿Cuáles?\_\_\_\_\_

4. ¿Qué oportunidades percibe el medio donde funciona la empresa?

Crecimiento poblacional del municipio de Ocaña\_\_\_\_\_

Amplio potencial de mercado existente en Ocaña, la provincia y sur del Cesar \_\_\_\_\_

Imagen y Reconocimiento de la ferretería en su zona de influencia \_\_\_\_\_

Masiva demanda \_\_\_\_\_

Desarrollo de nuevos mercados\_\_\_\_\_

Alianzas estratégicas \_\_\_\_\_

Línea de productos ofrecidos expandible \_\_\_\_\_

Otras\_\_\_\_ ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

5. ¿Qué amenazas percibe el medio donde opera la empresa?

Alteración del orden público de la zona\_\_\_\_\_

Competencia desleal de otras empresas que se dedican a la misma actividad económica \_\_\_\_

Situación económica de la zona de Ocaña, la Provincia y sur del Cesar \_\_\_\_

Desconocimiento de la existencia de la empresa \_\_\_\_\_

Nueva tecnología \_\_\_\_

Otras \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Tiene usted conocimiento si la ferretería cuenta con misión, visión y objetivos, para su funcionamiento?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

7. Usted conoce la existencia de manual de funciones y procedimientos en la ferretería?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

8. Usted conoce la existencia de un organigrama en la ferretería Alkosto?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

9. Describa brevemente las principales actividades que realiza en su puesto de trabajo.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

10. Durante el tiempo que usted ha venido laborando con la ferretería Alkosto, ha recibido capacitación a fin con su campo laboral

- Si \_\_\_\_\_
  - No \_\_\_\_\_
- Cuál? \_\_\_\_\_

11. En la actualidad usted tiene vinculación a sistema de seguridad social, por parte de la empresa?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN