

**ANALISIS DE LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR (planeación,
organización, dirección y control) EN EL SECTOR DE LAS FERRETERIAS
DEL MUNICIPIO DE GRANADA –META-**

**MARIA YIRLEZA MORALES RODRIGUEZ
NELCY HOLGUIN FARFAN
LUIS FERNANDO BETANCURT ARISTIZABAL**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – U N A D –
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ACACIAS – META
2005**

**ANALISIS DE LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR (planeación,
organización, dirección y control) EN EL SECTOR DE LAS FERRETERIAS
DEL MUNICIPIO DE GRANADA –META-**

MARIA YIRLEZA MORALES RODRIGUEZ

C.C. 40422244

NELCY HOLGUIN FARFAN

C.C. 40316673

LUIS FERNANDO BETANCURT ARISTIZABAL

C.C 17415443

Director: MANUEL ANTONIO MORENO RIVEROS

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – U N A D –
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ACACIAS – META**

2005

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a DIOS por darnos valor, salud y constancia para cumplir con la meta que nos trazamos en el año 2000 y que satisfactoriamente estamos llevando a feliz termino.

A nuestros padres y familiares por servirnos de apoyo e impulsarnos para ser personas de bien y útiles a la sociedad.

A las Directivas, Tutores y Compañeros de la UNAD, por su valiosa contribución para nuestra formación integral.

DEDICATORIA

A nuestros padres e hijos por soportar las ausencias, durante la realización del proceso académico. A Dios por darnos la vida y esta vocación de salir adelante.

A nuestros compañeros y amigos por Su apoyo y a todos Los que contribuyeron Con nuestra Formación profesional.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	14
1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Formulación del Problema	15
1.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA	17
1.4 JUSTIFICACIÓN	17
2. MARCOS DE REFERENCIAS Y SISTEMAS DE HIPOTESIS	19
2.1 MARCOS DE REFERENCIA	19
2.1.1 Marco Teórico	19
2.1.1.1 Planeación	19
2.1.1.2 Organización	31
2.1.1.3 Dirección	33
2.1.1.4 Control	35
2.1.2 Marco Conceptual	46
2.1.3 Marco Legal	47
2.1.4 Otros Marcos	48
2.1.4.1 Demográfico	48
2.1.4.2 Geográfico	49
2.1.4.3 Marco Muestral	51
2.1.4.4 Institucional	51
2.2. SISTEMAS DE HIPOTESIS	58
2.2.1 Formulación de Hipótesis	58
2.2.1.1 Hipótesis General	58
2.2.2 Operacionalización	58
3. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO	60

3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.1.1 Proceso Muestral	60
3.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
3.2.1 Entrevistas y Encuestas	64
3.3 TECNICA E INSTRUMENTOS PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	65
3.3.1 Definición y Justificación del Tipo de Estudio	65
3.3.1.1 Tipo de Estudio	65
4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	66
4.1 RECURSOS HUMANOS	67
4.2 RECURSOS INSTITUCIONALES	67
4.3 RECURSOS TECNICOS	67
4.4 RECURSOS FINANCIEROS	67
5. TRABAJO DE CAMPO	69
5.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	69
5.1.1 Ficha Técnica de la Entrevista	69
5.1.2 Resultados de la Entrevista	70
5.1.3 Ficha Técnica de la Encuesta	98
5.1.4 Resultados de la Encuesta	99
5.15. Ficha Técnica de la Encuesta	108
5.1.6 Resultados	109
6. MATRIZ DOFA	118
7. PLAN DE ACCION	121
8.CONCLUSIONES	124
9. BIBLIOGRAFIA	125
10.ANEXOS	126

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Factores de Éxito	45
Tabla 2. Marco Muestral	51
Tabla 3. Clientes Ferreterías	61
Tabla 4. Análisis de las encuestas	64
Tabla 5. Aspectos Administrativos de la Investigación	66
Tabla 6. Presupuesto Financiero	68
Tabla 7. Información General	70
Tabla 8. Análisis Entrevistas	96
Tabla 9. Información General	99
Tabla 10. Pregunta 1	99
Tabla 11. Pregunta 2	100
Tabla 12. Pregunta 3	101
Tabla 13. Pregunta 4	102
Tabla 14. Pregunta 5	103
Tabla 15. Pregunta 6	104
Tabla 16. Pregunta 7	105
Tabla 17. Pregunta 8	106
Tabla 18. Pregunta 9	107
Tabla 19. Pregunta 1	109
Tabla 20. Pregunta 2	110
Tabla 21. Pregunta 3	111
Tabla 22. Pregunta 4	112
Tabla 23. Pregunta 5	113
Tabla 24. Pregunta 6	114
Tabla 25. Pregunta 7	115
Tabla 26. Pregunta 8	116
Tabla 27. P.C.I	118
Tabla 28. P.O.A.M.	119
Tabla 29. Cruce de Variables	120
Tabla 30. Implementación Tecnológica	121
Tabla 31. Establecimiento Misión y Visión	121
Tabla 32. Nuevas Estrategias	122
Tabla 33. Estudio de Mercado	122
Tabla 34. Manual de Funciones y Procedimientos	123
Tabla 35. Elaboración de Organigrama	123

LISTA DE GRÁFICAS

Grafico 1. Pregunta 1	100
Grafico 2. Pregunta 2	101
Grafico 3. Pregunta 3	102
Grafico 4. Pregunta 4	103
Grafico 5. Pregunta 5	104
Grafico 6. Pregunta 6	105
Grafico 7. Pregunta 7	106
Grafico 8. Pregunta 8	107
Grafico 9. Pregunta 9	108
Grafico 10. Pregunta 1	110
Grafico 11. Pregunta 2	111
Grafico 12. Pregunta 3	112
Grafico 13. Pregunta 4	113
Grafico 14. Pregunta 5	114
Grafico 15. Pregunta 6	115
Grafico 16. Pregunta 7	116
Grafico 17. Pregunta 8	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Municipio de Granada

49

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas a Propietarios y Administradores	126
Anexo 2. Encuestas a Empleados	128
Anexo 3. Encuestas a Clientes	130

RESUMEN

Este Proyecto de Investigación se hace con el fin de determinar si en la práctica las empresas, y en este caso las ferreterías de Granada, Meta, aplican los principios básicos de administración; igualmente se pretende servir de apoyo logístico a las empresas que estén presentando falencias de acuerdo a los resultados obtenidos.

Como primera medida se empieza por dar una explicación amplia y detallada de todos los procesos administrativos, dando a conocer punto por punto el contenido de un plan de negocios, las pautas que se deben tener en cuenta para ejecutar un buen control, las bases de la organización y la dirección.

Se hace una investigación de los componentes de la organización que intervienen en este proyecto, con el fin de determinar el grado de satisfacción de la gestión administrativa tanto de los dueños, administrativos, empleados y clientes de estas ferreterías.

Una vez tabulada y analizada esta información, se procede a realizar el Perfil de Capacidad Interna (debilidades y fortalezas), Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio y cruce de variables para llegar finalmente al plan de acción.

El plan de acción contiene una a una todas las actividades que se deben realizar e implementar, con el fin de servir de apoyo a estas organizaciones en busca de mejorar el proceso administrativo que hasta ahora se ha venido ejecutando y que de acuerdo con los resultados no ha sido el más satisfactorio.

ABSTRAC

This Project of Investigation is made with the purpose of determining if in the practice the companies, and in this case the hardware stores of Granada, Meta, they apply the basic principles of administration; equally it is sought to serve from logistical support to the companies that are presenting falencias according to the obtained results.

As first measure you begins giving a wide and detailed explanation of all the administrative processes, giving to know point for point the content of a plan of business, the rules that should be kept in mind to execute a good control, the bases of the organization and the address.

An investigation of the components of the organization is made that intervene in this project, with the purpose of determining the degree of satisfaction of the administrative administration so much of the owners, administrative, employees and clients of these hardware stores.

Once tabulated and analyzed this information, you proceeds to carry out the Profile of Internal Capacity (weaknesses and strengths), Profile of Opportunities and Threats of the Means and crossing of variables to arrive finally to the action plan.

The action plan contains one to an all the activities that should be carried out and to implement, with the purpose of serving from support to these organizations in search of improving the administrative process that up to now has been come executing and that in accordance with the results has not been the most satisfactory.

INTRODUCCIÓN

En la civilización actual, en la cual el esfuerzo cooperativo del hombre da sentido a nuestra sociedad, no podemos ignorar la enorme importancia del quehacer administrativo. El elemento fundamental de este quehacer está constituido por la actividad humana: hombres que trabajan con otros hombres para lograr objetivos comunes. Pero la responsabilidad coordinadora, en esta consecución de metas, está centrada en la capacidad de las personas que ejercen la función administrativa.

Este Proyecto de Investigación se hace con el fin de determinar si en la práctica las empresas, y en este caso las ferreterías de Granada, Meta, aplican los principios básicos de administración; y como segunda medida servir de apoyo logístico a las empresas que estén presentando falencias de acuerdo a los resultados obtenidos.

Como es lógico antes de iniciar cualquier actividad mercantil, es necesario definir en forma concisa la esencial del mismo, es decir con que objetivos será creado, cuál será su misión y porque se considera viable para el desarrollo del mismo. A través de la definición de la naturaleza del proyecto, el administrador deberá establecer cuales serán sus funciones y las de sus subalternos.

Para la realización de esta investigación se parte de la base que en la iniciación de un negocio se debe hacer el respectivo estudio de mercado, análisis financiero y se fijan las metas y objetivos de la organización, se crean las políticas internas de la empresa teniendo en cuenta el manejo de inventarios, la contabilidad, manejo de personal, estrategias de ventas, tipo de contratación, organigrama, entre otros; para lograr esto se seguirá una secuencia de investigación que parte desde el planteamiento del problema analizando el nivel organizacional en el que se encuentran algunas empresas en el Municipio de Granada.

En la justificación se resalta el objetivo al final de este estudio, observando las variables y limitaciones que tiene esta investigación para llegar finalmente a las conclusiones esperadas.

La administración es y ha sido la base y el progreso de las naciones adelantadas, por eso ha sido llamada “la ciencia motora del desarrollo”

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones dedicadas a la comercialización de productos de ferretería en el Municipio de Granada (Meta) administran de forma empírica cada uno de estos negocios; es decir, basado en las experiencias que cada uno de estos propietarios ha obtenido laborando durante años en ellas.

Esto ha permitido visualizar que el administrador desempeña diferentes funciones, no existe ningún tipo de planeación a mediano y largo plazo, no tienen definido un manual de funciones y procedimiento para cada uno de los cargos, hay mucho temor al cambio haciéndolo notorio específicamente en la parte de la tecnología contribuyendo esto a la demora en los procesos.

La demora en todos los procesos y la poca inversión tecnológica hace que resulte más costoso el proceso de reclutamiento y entrenamiento del personal. Es obvio que los empleados eficientes y los que quieren cooperar trabajarán juntos con máxima eficacia, si saben que papel desempeñar en la actividad del equipo y como sus papeles se relacionan entre sí.

En el Municipio de Granada, existen 14 empresas que se dedican a la compra y venta de materiales para construcción, hasta ahora éstas se han logrado mantener en el mercado, pese a la forma como se aplican los procesos administrativos.

Dadas las condiciones anteriores surge el siguiente interrogante:

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿CUAL ES LA APLICACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS (planeación, organización, dirección y control) EN EL SECTOR DE LAS FERRETERIAS DEL MUNICIPIO DE GRANADA –META-?

1.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

- Identificar la aplicación de las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) en las ferreterías del Municipio de Granada – Meta-.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Lograr que estas organizaciones cuenten con un portafolio empresarial en donde se especifique visión, misión y objetivos a corto y largo plazo.
- Cuantificar si las empresas cuentan con un manual de funciones y procedimientos para todos los integrantes de la organización.
- identificar cuantas de las ferreterías del Municipio de Granada cuentan en su organización con programas y elementos de seguridad industrial.
- Identificar si la toma de decisiones se hace para solucionar un inconveniente o para cumplir con los objetivos de la organización.
- Formular estrategias y técnicas adecuadas para el control de estándares en la organización.
- Incentivar en la dirección de la empresa una estrategia de motivación para lograr que los empleados tengan mayor desempeño en sus actividades.
- Crear controles dentro de la organización para evitar confusiones en la entrega de la mercancía.

1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA

Teniendo en cuenta el objetivo principal de esta investigación, se pretende realizar un censo con todos los empresarios dedicados a la compra y venta de productos de ferretería en el Municipio de Granada –Meta-; se trabajará con el total de empresas dedicadas a esta actividad.

Se proyecta realizar esta investigación en un tiempo no superior a los cinco meses, teniendo en cuenta que los integrantes del grupo de investigación hacen parte de diferentes empresas y actividades en los Municipios de Granada y Acacias –Meta -, pues el tiempo dedicado a esta investigación depende directamente del trabajo de cada uno.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permitirá observar y medir el nivel de aplicación de las funciones administrativas en el sector de ferreterías en el Municipio de Granada –Meta-.

Los administradores tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan que los individuos hagan sus mejores aportes a los objetivos del grupo; debido a lo anterior, se busca ofrecer pautas a los gerentes de estas organizaciones con el fin de profesionalizar su labor en beneficio tanto de la empresa como de la comunidad.

Este proyecto de investigación ayudará a mejorar y agilizar las actividades comerciales y empresariales logrando una productividad con eficacia (logro de los objetivos) y eficiencia (obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos) que le permitirá al Gerente el logro de las metas organizacionales.

Partiendo de lo anterior, esta investigación beneficiará a todos los que trabajan en el sector ferretero de Granada –Meta-, ya que ellos obtendrán conocimientos de administración, entre ellos los aspirantes a Gerentes, aquellos que posean habilidades administrativas y empleados que quieran ser más eficaces con la labor que desempeñan a diario. Igualmente la comunidad se va a ver beneficiada respecto al servicio y a la atención ofrecida en estas organizaciones.

Además la investigación servirá como punto de partida para diseñar procesos administrativos que permitan a las instituciones o empresas dedicadas a la comercialización de estos productos, tener un mejor desempeño laboral y económico.

El éxito de una empresa, en un mundo tan competido como el actual, depende en gran parte de la introducción permanente de mejoras administrativas, puesto que la simple combinación de buenos productos y personal competente, no es suficiente. Los buenos negocios siempre van a dar a las manos de los empresarios que están en capacidad de ofrecer una combinación equilibrada y correcta en cuanto a su calidad, servicio y precio y esto no sucede espontáneamente.

2. MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMAS DE HIPÓTESIS

2.1. MARCOS DE REFERENCIA

2.1.1. Marco teórico

El marco teórico de esta investigación se basa en las funciones del administrador, las cuales se describen a continuación:

2.1.1.1. Planeación

La acción planificadora significa pensar en el futuro, adoptando decisiones concretas sobre objetivos, formulando políticas, fijando procedimientos, realizando presupuestos y pronósticos, confeccionando programas y valiéndose de las estrategias necesarias para la coordinación integral de todos los planes. La planeación es la base del proceso administrativo y de todas las restantes funciones que se ejecutarán para asegurar el alcance de los objetivos a tono con las actividades planeadas.

La planeación implica selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas. Hay varios de tipos de planes, que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones mas detalladas que deben emprenderse.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, representan no solo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen un plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos.

No existe ningún plan real hasta que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos humanos o materiales o de la reputación. Antes de tomar una decisión, lo único que se tiene es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, pero no un plan real.

- **Pasos de la planeación:**

1. Conciencia de las oportunidades
2. Establecimiento de objetivos
3. Desarrollo de premisas
4. Determinación de cursos de acción alternativos
5. Evaluación de cursos de acción alternativos
6. Selección de un curso de acción
7. Formulación de planes derivados
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

La planeación está considerada como la función más importante de la administración, por el hecho de ser ella quien plantea las actividades y las tareas concretas de la acción a seguir en cualquier tipo de actividad.

- **Importancia de la planeación:**

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido.

- **Contenido de un plan de negocios**

Para elaborar un plan de negocios pueden utilizarse diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración.

El contenido presentado a continuación debe de adaptarse a cada empresa, puesto que el plan de negocios difiere cuando inicia una empresa que ya está en funciones y quiere crecer. Por supuesto, también debe adecuarse al tamaño y giro de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, el plan de negocios que a continuación se presenta tiene el propósito de servir a cualquier empresa. Por ello son incluidos todos los puntos que deben considerar las empresas grandes.

El contenido de un plan de negocios es el siguiente:

- **Introducción**

Ésta debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.

- **Antecedentes de la empresa**

- a. Antigüedad de la empresa.
- b. Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.
- c. Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- d. Información general de los accionistas y del consejo de administración.
- e. Datos relevantes sobre la administración.
- f. Consejeros y asesores de la empresa.
- g. Estructura del capital legal.
- h. Fortalezas y debilidades en lo general.

- **Cuando la empresa va a iniciar operaciones, como antecedente debe incluirse lo siguiente:**

- a. El potencial del nuevo proyecto.
- b. El resultado del estudio de factibilidad.
- c. La conveniencia de invertir en el negocio (rentabilidad).
- d. La forma de llevarlo a cabo.
- e. Análisis del sector al que ingresará la empresa.
- f. Plan general de introducción de la empresa al mercado.

- **Misión**

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

- **Objetivos**

Los objetivos deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos:

- a. Ventas
- b. Compras
- c. Finanzas
- d. Inventarios
- e. Personal
- f. Producción
- g. Utilidades
- h. Crecimiento

- **Ubicación e instalaciones**

- a. Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
- b. Tipo de instalaciones y características de la nave, bodega, local u oficina que se necesita para empezar y/o crecer el negocio.
- c. Superficie mínima necesaria.
- d. Planos de distribución de las diferentes áreas de la empresa.
- e. Necesidad de espacios para los planes de crecimiento y expansión.
- f. Características del contrato de renta o de la inversión para la compra del inmueble.
- g. Especificaciones especiales para maquinaria y equipo.

- **Situación del mercado**

- a. Análisis del mercado.
- b. Características del mercado.
- c. Composición del mercado (concentración geográfica, características de la población, niveles socioeconómicos).
- d. Diversificación del mercado con relación a ejercicios anteriores.
- e. Estrategia de mercado.
- f. Expansiones futuras.

- g. Factores que afectan el mercado y cómo funcionará bajo ciertas circunstancias.
- h. Información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización.
- i. Mercados no explotados y capacidad de penetración.
- j. Participación del mercado por producto.
- k. Participantes y porcentaje de participación en el mercado.
- l. Segmentación del mercado y consumo aparente.
- m. Tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial.
- n. Tendencias del mercado.

- **Productos y servicios**

- a. Aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa.
- b. Amplitud de la línea de productos.
- c. Capacidad para generar y desarrollar nuevos productos.
- d. Características, descripciones y aplicaciones del producto.
- e. Comparación con la competencia en calidad, aspectos económicos y penetración del mercado.
- f. Disponibilidad para el mercado de nuevos productos.
- g. Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios.
- h. Proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- i. Servicios que ofrece u ofrecerá la empresa.
- j. Situación de las patentes.
- k. Ventajas competitivas sobre las existentes en el mercado.

- **Ventas**

- a.Cuál es la base de los clientes.
- b. Quiénes son los clientes más importantes.
- c. Qué tanto depende la empresa de ciertos clientes.
- d. Qué tan leales son los clientes y cómo se puede afectar su lealtad.
- e. Cómo es la programación de los pedidos de los clientes.
- f. Cómo se va a ampliar la cartera de clientes.
- g. Comparativo de ventas de los últimos cinco años.
- h. Objetivos por producto y servicio.
- i. Metas para cada área y vendedor para los próximos dos años como mínimo.
- j. Metas por canal de distribución.
- k. Pronósticos de ventas y diferencias de pronósticos anteriores con la realidad.

- l. Método de venta.
- m. Ventas por productos, servicios y dinero (diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, comparados con ejercicios anteriores).
- n. Ventas divididas por vendedores (zonas y clientes).
- o. Costos de los servicios posventa.
- p. Quejas posteriores a las ventas.

- **Mercadotecnia**

- a. Plan y objetivos de mercadotecnia.
- b. Aceptación de la imagen del producto y de la marca.
- c. Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa.
- d. Fuerza de las marcas de la empresa.
- e. Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- f. Campañas publicitarias.
- g. Eficacia y costos del área de publicidad y promoción.
- h. Situación de la distribución (costos por zonas y territorios, y costo de la red).

- **Competidores principales**

- a. Análisis de la competencia (características principales).
- b. Análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia.
- c. Canales y formas de distribución de productos y servicios.
- d. Cuadro comparativo de ventajas y desventajas (publicidad, promociones, red de ventas, calidad, precio, condiciones de crédito, presentación, servicio, etcétera).
- e. Distribución de las ventas del mercado.
- f. Fortalezas y debilidades con relación a la competencia.
- g. Posibilidades de crecimiento y oportunidades de negocios nuevos.
- h. Posible ingreso de competidores importantes en el mercado.
- i. Quiénes son los competidores más importantes.

- **Directivos**

- a. Quiénes son y qué han logrado a la fecha.
- b. Cuáles son sus motivaciones y aspiraciones.
- c. Por qué son el personal adecuado.
- d. En qué grado están comprometidos con el éxito de la empresa.

- e. Compromisos financieros e inversiones que tiene con la empresa.
- f. Calidad del trabajo de grupo.
- g. Capacidad para desarrollar la empresa.
- h. Claridad y comprensión de la filosofía y la misión corporativa.
- i. Conocimientos del giro de la empresa.
- j. Cultura administrativa.
- k. Efectividad de los sistemas de información y procedimientos en la operación y el control.
- l. Estilo gerencial y calidad directiva.
- m. Éxitos y fracasos en el logro de objetivos y metas en años anteriores.
- n. Integración de los objetivos de las diferentes áreas y niveles jerárquicos.

- **Personal de confianza y sindicalizado**

- a. Coherencia entre la cantidad y calidad del personal y los objetivos a lograrse.
- b. Condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo.
- c. Currícula de los ejecutivos de primer nivel y del personal clave.(Fortalezas y experiencia).
- d. Distribución de funciones y responsabilidades.
- e. El monto total de la nómina mensual y las prestaciones especiales por área proyectado a tres años.
- f. Estructura y antigüedad del personal (organigrama).
- g. Frecuencia de requerimiento de horas extras.
- h. Información sobre la plantilla de personal administrativo y operativo por área, mencionando características e ingresos.
- i. Necesidades futuras de personal y disponibilidad.
- j. Planes de sueldos y salarios, compensaciones, capacitación y evaluación.
- k. Plantilla del personal de base, confianza y directiva, comparada con ejercicios anteriores.
- l. Rotación de la mano de obra comparada con ejercicios anteriores.
- m. Si hubiese la necesidad de contratar personal, las razones, en que áreas, perfil y cantidad.

- **Asesores externos**

- a. Éstos pueden ser: abogados laborales, mercantiles, civiles, fiscales, contador externo, asesores en informática, financieros y otros especialistas.
- b. Tipo de consultoría y contratos.

- **Compras**
 - a. Fuentes de suministro.
 - b. Principales proveedores.

- **Inventarios**
 - a. Niveles de existencia en el almacén.
 - b. Niveles óptimos de inventario.
 - c. Rotación de existencias.
 - d. Control de máximos y mínimos (diferencias, periodos de aprovisionamiento).
 - e. Reducciones o aumentos en inventarios.
 - f. Valor de los inventarios.

- **Operación y producción**
 - a. Descripción de las construcciones e instalaciones, necesidades presentes y futuras.
 - b. Cómo va a hacerse el proceso de fabricación.
 - c. Instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible si aumenta la demanda.
 - d. Capacidad para reaccionar en caso de aumento de la demanda.
 - e. Estado actual de la maquinaria, cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo.
 - f. Planes de crecimiento del área de producción.
 - g. Porcentaje de devoluciones y mermas por defectos de fabricación.
 - h. Capacidad del personal.
 - i. Capacidad instalada y ocupada, y comparación con ejercicios anteriores.
 - j. Capacidad y niveles de producción.
 - k. Apoyos de ingeniería, diseño y control de calidad.
 - l. Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.
 - m. Estructura de costos de producción y operación (fijos, variables y unitarios).
 - n. Evolución actual y prevista en tecnología (comparación con la competencia).
 - o. Flexibilidad de las operaciones.
 - p. Frecuencia y costo del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.
 - q. Índices de inactividad de la maquinaria y equipo.
 - r. Lista de insumos principales.
 - s. Nivel de devoluciones por desperfectos o baja calidad.
 - t. Niveles de productividad por empleado.
 - u. Tiempo de entrega de los pedidos.

- v. Presupuesto y programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- w. Problemas en el proceso de manufactura.

- **Planes, programas y presupuestos**

- a. Plan de inversiones.
- b. Presupuesto anual total y por áreas.
- c. Programa de trabajo anual por áreas.

- **Contabilidad y finanzas**

- a. Cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocios.
- b. De dónde, cómo y cuándo van a obtenerse los recursos financieros.
- c. Capacidad de generación y captación de recursos financieros.
- d. Análisis del punto de equilibrio.
- e. Tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, utilidades brutas y netas de los últimos tres años.
- f. Endeudamiento a corto y mediano plazos.
- g. Estabilidad y solidez financiera.
- h. Estructura de costos generales de la empresa y por línea de negocios, áreas, clientes (sistema de costos).
- i. Indicadores y razones financieras (utilidad neta, retorno de capital, etcétera).
- j. Inversiones en valores e inmuebles.
- k. Liquidez a corto y mediano plazos.
- l. Márgenes de utilidad.
- m. Márgenes por producto.
- n. Niveles de cumplimiento y desviaciones en el manejo del presupuesto.
- o. Rentabilidad económica y financiera.
- p. Solicitud de créditos, en qué condiciones y con qué instituciones o personas.
- q. Activos (maquinaria, equipos de transporte, de cómputo, inmuebles, etcétera).
- r. Cuentas por pagar de la operación.
- s. Capital contable, pagado y social.
- t. Hipotecas.
- u. Balance general y flujo de efectivo actual (junto con el comparativo de los últimos tres años).
- v. Estados financieros dictaminados de los últimos tres años.
- w. Estados financieros actualizados (tres meses de antigüedad como máximo).
- x. Estados financieros proyectados (3 a 5 años).

- **Crédito y cobranza**
 - a. Análisis de solvencia y liquidez de los clientes.
 - b. Créditos a corto, mediano y largo plazos.
 - c. Cuentas por cobrar.
 - d. Monto y condiciones de crédito a clientes con relación a ejercicios anteriores.
 - e. Porcentaje de cartera vencida y de cuentas incobrables.
 - f. Promedio de recuperación de la cobranza.

- **Sistemas de información**
 - a. Características de los sistemas de información.
 - b. Características de los sistemas automatizados.
 - c. Tipo de informes y contenido.

- **Informática**
 - a. Porcentaje de automatización de la empresa.
 - b. Promedio de antigüedad de los equipos.
 - c. Tiempo de uso promedio por usuario.

- **Tecnología**
 - a. Conocimiento y uso de nuevas tecnologías.
 - b. Planes de adquisición de tecnología de punta.

- **Contratos**
 - a. Contratos de arrendamiento y especiales.

- **Oportunidades de negocios nuevos**
 - b. Asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias.

- c. Conveniencia de adquisiciones de otras empresas relacionadas con el giro.
- d. Creación de nuevas empresas complementarias.

- o **Conclusiones**

- a. Análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios).
- b. Factibilidad de éxito del negocio.
- c. Futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa.
- d. Posibles riesgos.

- o **Anexos**

Algunos de los anexos que puede contener un plan de negocios son:

- a. Balances generales.
- b. Biografías de los hombres clave y consejeros.
- c. Cartas de intención de compra.
- d. Copias de contratos importantes.
- e. Documentación oficial (licencias, permisos, concesiones, etcétera).
- f. Encuestas de mercado.
- g. Estados de pérdidas y ganancias.
- h. Gráficas de información relevante para la toma de decisiones.
- i. Informes al consejo de administración.
- j. Informes de asesores externos.
- k. Listado de clientes potenciales.
- l. Pagos de impuestos.
- m. Plantilla del personal y estructura de organización.
- n. Presupuestos anuales.
- o. Programas de trabajo.
- p. Pronóstico de ventas.
- q. Proyección del flujo de dinero.
- r. Proyecciones financieras.

El plan de negocios debe de incluir un resumen ejecutivo que permita entender el negocio en lo general. La redacción condensada de un plan de negocios no es fácil pero puede ser la clave para la aceptación.

- **Resumen ejecutivo**

Los puntos que no pueden faltar en el contenido de un resumen ejecutivo pertenecientes a un plan de negocios son:

- a. Marco legal y estructura de organización.
- b. Información sobre el mercado que atenderá la empresa.
- c. Resumen del plan de ventas.
- d. Resumen de la situación financiera.
- e. Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores comerciales que afectan las cifras históricas.
- f. Mostrar cómo los resultados pueden ser afectados por cambio en las variables de riesgo más importantes.
- g. Una descripción del pasado y del futuro proyectado en términos financieros.
- h. Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse.
- i. Una explicación de cómo se pretende que el inversionista o financiero entreguen los recursos económicos necesarios.

La extensión del resumen ejecutivo debe incluir el mínimo de cuartillas posibles, que permitan a los inversionistas comprender e interesarse en el plan.

La presentación, el contenido y la forma de redacción y exposición son vitales para la aceptación de un plan de negocios por los posibles inversionistas.

- **Planeación estratégica empresarial**

Se entiende por planeación estratégica empresarial, el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado.

A veces será empleada una estrategia de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

- **Fallas usuales en la elaboración de planes de negocios**

1. No contienen análisis comparativos de cifras históricas.
2. No está bien elaborado el presupuesto.
3. No se consideran los factores sociales, económicos y políticos.
4. No se consideran todos los costos y gastos que requiere el proyecto.
5. No se hace un estudio de factibilidad.
6. No se menciona la rentabilidad y el tiempo de recuperación del capital.
7. No se realiza una investigación de mercado.
8. No se tiene información administrativa, contable y fiscal confiable.
9. No se tiene información de la competencia.
10. No tienen soportes reales las cifras de las proyecciones financieras y de ventas.
11. Falta de presentación y mala redacción.

2.1.1.2. Organización

Una organización es la coordinador de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente. El término coordinación indica que las organizaciones deben poseer coordinación para de esta forma cumplir los objetivos requeridos. Siempre, en todo tipo de organización deben existir elementos mínimos de comunicación y de toma de decisiones.

Las personas que trabajan juntas o en grupos para alcanzar alguna meta deben tener papeles que desempeñar, de modo muy parecido a los roles que los actores encarnan en un drama. El concepto de papel implica que lo que la gente hace tiene un propósito o un objetivo bien definido.

La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización. Diseñar una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa fácil.

La labor organizativa orienta sus esfuerzos hacia el establecimiento de prácticas tendientes a lograr:

1. Una correcta división del trabajo, a través de la creación de funciones y la departamentalización.
2. Una adecuada coordinación del trabajo, a través de elementos integradores que permitan la interrelación de la organización y ganar la voluntad de trabajo.
3. Una asignación de autoridad, a través de la estructuración de niveles jerárquicos y la aplicación del principio de delegación, que sea consistente con el tipo de organización imperante.
4. La puesta en marcha de sistemas de desarrollo organizacional, que permitan obtener el máximo aprovechamiento en los fines fijados con los elementos disponibles.

La organización es la función administrativa que le permite coordinar e integrar las actividades de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles en pos del alcance de un objetivo.

El manejo de una organización de regular tamaño implica una constelación de factores económicos, sociológicos, ecológicos, políticos y psicológicos. Todos ellos condicionan a los individuos; la marcha de una organización es una madeja de conductas humanas, influidas por elementos del medio. De este modo, si pasamos de la teoría a la realidad concreta y viva, el estudio de la organización es la más multidisciplinaria de todas las ciencias; y el manejo perfecto de la organización es la más compleja de todas las artes y la más comprometedora de todas las disciplinas.

Al dirigente le incumbe lograr metas con y a través de personas. Administrar es hacer que determinadas personas hagan ciertas cosas para lograr metas y objetivos específicos. Y, por supuesto, nunca se promueve mejor una organización que cuando se tienen en cuenta las necesidades de sus miembros y las de sus clientes. Todo miembro de una organización se halla dentro de una red de relaciones; desde este punto de vista esencia, es posible definir la administración con una sola frase, misma que pertenece al área de la comunicación y de las relaciones humanas: **Administración es coordinación; buena administración es buena comunicación.**

De los dos aspectos y elementos fundamentales de toda organización: el humano y el técnico, en los tiempos pasados, se ponía la atención en este último, es decir, en las estructuras y procesos, y se descuidaba analiza el elemento humano.

Es que lo técnico suele ser mas visible, más fácil de cuantificar y más presente a la conciencia. Todavía en las primeras décadas de este siglo, la mejor recomendación para los altos puestos, sobre todo en las instituciones públicas, era la competencia jurídica: Se suponía que el licenciado en derecho y personas de carreras afines eran los administradores por antonomasia. Ahora la cosa ha cambiado, resulta imperioso que el dirigente sepa manejar hábilmente los aspectos de conducta y psicología.

- **Valor ético de la defensa de la competencia**

No obstante, consagrar la libertad de mercado tiene un riesgo: allí donde todos hacen lo que les da la gana, termina imponiéndose el más fuerte y sometiéndose el más débil; en el mercado como en cualquier ámbito social. Es decir, la defensa de la libertad del mercado puede derivar fácilmente en proteger la desigualdad entre el más fuerte y el más débil. Sobre todo porque el mercado asume el principio de la competencia como ley esencial. Competir para ver quien es el mas fuerte es regla en el mercado.

Este riesgo se reduce mediante el estricto cumplimiento de unas reglas de juego, que salvan la competencia, pero impiden o al menos dificultan que los más fuertes puedan llegar a controlar enteramente el mercado. Es decir, el juego del mercado tiene unas reglas, y una de ellas es la competencia. Quienes concurren al mercado aceptan libremente esas reglas, que son iguales para todos.

2.1.1.3. Dirección

Velar porque las cosas se hagan bien, es el punto neurálgico de la labor administrativa. Para conducir a sus subordinados en forma eficiente, precisa de las herramientas básicas de una dirección fundamentada sobre aspectos de motivación, de comunicación y de liderazgo. Una buena labor directiva establece parámetros de ejercicios de autoridad y de conducción de personas, con los cuales se logra maximizar el esfuerzo hecho en la organización de la empresa. Constituye, además, un punto de apoyo para el alcance de los objetivos.

La dirección levanta su práctica administrativa echando mano de ciencias ajenas a ella, tales como la sociología y la psicología, dado que es a través de la utilización de sus principios que el ejecutivo estará en capacidad de orientar sus esfuerzos de manejo y conducción, a la obtención de mejores resultados de parte de sus subordinados.

La naturaleza de la dirección tiende a reconsiderar el propósito de la empresa, los diferentes aspectos de los factores productivos que son indispensables para su cumplimiento, y la naturaleza del factor humano.

Una buena labor directiva se puede sintetizar en el reconocimiento de que para que el subalterno esté en disposición de entregar el 100% de su potencialidad y, sobre todo, de su voluntad de trabajo a la empresa se necesita:

- Utilizar incentivos correctos
- Motivarlo adecuadamente
- Orientarlo en el desarrollo de sus tareas
- Aconsejarlo sobre la mejor forma de hacer las cosas
- Hacerlo partícipe de los logros empresariales

El liderazgo implica seguidores y los seres humanos tienden a seguir a aquellos que ofrecen un medio para satisfacer sus propias necesidades.

Uno de los temas mas importantes dentro del campo de la organización es el del ejercicio del poder: quien manda (jefatura y liderazgo), como se manda (estilos de dirección) y por que se manda (legitimación del poder). Hay una serie de personas que tienen asignado el rol de mando y el ejercicio de la autoridad (jefes, directivos, líderes, etc) para que la empresa camine hacia los objetivos deseados. El poder y el mando se deben entender aquí, principalmente, como forma de ejercer el control y la coordinación de las diferentes partes que componen una organización.

El liderazgo efectivo supone ante todo poder, que puede ser ejercido por el empresario (empresas pequeñas), los accionistas, las técnicas que dirige la empresa y, en algunos casos, hasta por los sindicatos.

El poder dice "M. PEÑA BAZTÁN", otorga capacidad de mandar, ordenar, disponer, señalar lo que debe hacerse, donde, cuando, como y por quien a través de su manifestación más típica, que es la autoridad que se ejerce. De alguna manera siempre nos remite a la relación existente entre dos o más actores en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros.

El aspecto central del poder radica en ser una función de dependencia "cuanto mayor sea la dependencia de B respecto a A, mayor poder tendrá A sobre B".

Esta dependencia aumenta cuando el recurso bajo control es importante, escaso e insustituible.

Dirigir es llevar correctamente la actividad grupal hacia los objetivos señalados; incluye actividades como la motivación, comunicación, desarrollo de los equipos de trabajo, entrenamiento y capacitación. Cada hombre solo en grupo es un ser dotado de sus propias ideas, opiniones, deseos, experiencias, esperanzas y voluntad. Entonces es natural que cuando un grupo de personas se unen para realizar un fin, se requiera una labor de unificación, que de ninguna manera es lícito dar por supuesta y por conquistada y segura.

La labor de coordinación aparece mucho mas elaborada en las instituciones. Suele llamársele liderazgo, dirección, gobierno, ejercicio de la autoridad, etc. La relación de los miembros con el jefe es variable. A través de la historia ha revestido formas muy diversas. En la remota antigüedad oriental, los reyes eran dioses. En la edad media era posible encontrar reyes y reinas de 12 y 15 años de edad y, lógicamente, de escasa instrucción y casi nulo conocimiento de el arte de gobernar; sin embargo, eran respetados y obedecidos.

La evolución histórica del liderazgo es una muestra de su carácter complejo, polifacético y relativo. Los primeros pasos partieron de los jefes de clan y los caciques primitivos. En las antiguas sociedades, conservadores y repetitivas, en donde ser anciano era una garantía de conocimiento y experiencia en las cosas del clan o de la tribu, se solía unir el liderazgo a la edad avanzada.

La relación de autoridad se puede interpretar en cien formas; pero el fondo que permanece por encima o por debajo de las ideología, el substratum que queda cuando se han desmoronado todas las sacralizaciones, es la necesidad de alguien que unifique y empuje hacia delante.

2.1.1.4. Control

Ningún objetivo podrá cumplirse correctamente sino se controla la forma como trabajamos en pos de él. Todo control carecerá de validez sino existe un plan contra el cual compararlo. Dicho de otra forma, existe una interdependencia que hace que el control implique la aplicación de medidas que permitan observar el cumplimiento de las diferentes etapas de un plan. Y como consecuencia debe llevar inherente la corrección de los errores, fallas o desviación que se hayan detectado y que afecten el cumplimiento de los planes.

El administrador necesita saber si algo está fallando, si se planeó correctamente, si se están presentando desviación que deben ser corregidas o que requieren un cambio. Lo esencial de la labor de control es contar con algún tipo de retroalimentación, el cual se obtiene gracias a la utilización de mecanismos de control e información que sean consecuentes con cada plan.

El control es la vigilancia y la supervisión de lo que se está ejecutando y de lo que se ha proyectado. Su objetivo específico es detectar errores y falla que causen desviaciones entre los dos parámetros para entrar en forma inmediata a subsanarlos.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y los registros de horas laborales perdidas, son generalmente conocidos.

El control se relaciona de manera directa con la coordinación del desempeño del trabajo que se ejecuta en las diferentes dependencias, unidades operativas y empleados. Las medidas que se tomen pretenden asegurar que cada uno haga su parte en el tiempo apropiado, de tal manera que las cuotas de producción se completan en la medida en que lo exijan las necesidades.

El control sobre la productividad es en extremo importante para la administración, para el cliente, los empleados y cuando son bien administrados se convierten en una contribución al bienestar general de todos.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- **Henry Fayol:** El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios

establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

- **Robert B. Buchele:** El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- **George R. Terry:** El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- **Buró K. Scanlan:** El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- **Robert C. Appleby:** La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- **Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet:** Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- **Harold Koontz y Ciril O'Donell:** Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- **Chiavenato:** El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita.

De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la

sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

a. Elementos de concepto

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

b. Requisitos de un buen control

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

c. Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

d. Bases del control

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo esta conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el control organizacional y sus basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
 - Hacer.
 - Evaluar.
 - Mejorar.
-
- Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
 - El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.
 - El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.
 - La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

e. Elementos del control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

1. **Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
 2. **Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
 3. **Estándares de tiempo:** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un productos determinado, entre otros.
 4. **Estándares de costos:** Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
 - Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
 - Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

f. Pasos del proceso de control

El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa".

En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

- **Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:** Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de

planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

Esto es importante por los siguientes motivos: En primer lugar; las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados", estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuando.

Segundo; las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

Y por último; los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad

- **Medir los resultados:** En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

En la figura se observa, que no tienen que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización.

- **Tomar medidas correctivos:** Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo; el dueño director de una franquicia podría ver que necesita más

empleados en el mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por clientes establecidos por McDonald's. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

- **Retroalimentación:** Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

Los controles debe ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos. De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente.

Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación. Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

Por esta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc. Nótese además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística.

Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. No sólo deben decir "que algo está mal", sino "donde, por qué, quien es el responsable, etcétera".

g. El control de gestión

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que esta ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

El control de gestión se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Un ejemplo de factores de éxito considerados son los que se muestran en la siguiente tabla:

RESULTADOS/RELEVANCIA	Para que se investiga Mide el total alcanzado	Pertinencia Impacto Oportunidad
PRODUCTIVIDAD	Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo-producto	Cobertura Costos Calidad
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	¿Con qué se dispone y cuánto se requiere?	Humanos Materiales Financieros

Tabla 1 Factores de éxito

La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros, sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera "controlar" es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo; a unidades, a personas, y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentar en el futuro, localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores, su aplicación incide directamente en la racionalización de

la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

El Sistema de Control de Gestión es en términos sencillos definir: quién, cómo y cuándo, aplicará las estrategias de control y evaluará los Factores Críticos de Éxito de la organización (FCE), además de quién tomará y ejecutará las decisiones correctivas en los diferentes niveles de la entidad.

2.1.2. Marco conceptual

- **Métodos de Administración:** Manejo y contratación de personal, relaciones públicas, marketing, sistemas de inventarios.
- **Negocios:** hace referencia a los comercializadores de artículos de ferreterías.
- **Cultura Organizacional:** Hace referencia a los valores implantados y desarrollados en todo el personal dentro de una organización.
- **Propietario:** El dueño o principal inversionista de la organización.
- **Administrador:** Es la persona encargada de llevar las riendas de una organización y de controlar las actividades que allí se realizan siempre y cuando estén de acuerdo con las metas y objetivos establecidos en la organización.
- **Personal:** Personas que laboran y desempeñan actividades en la organización.
- **Comercio:** Intercambio de bienes y servicios en un mercado perfecto o con otras características.
- **Hipótesis:** suposición de una cosa para sacar de ella una consecuencia.

- **Economía:** Comportamiento de la producción de bienes y servicios en su conjunto de un país o región, manejo de ingresos y gastos redistribución del ingreso.
- **Población:** Todos los que puedan beneficiarse del bien o servicio ofrecido.
- **Inseguridad:** Exposición al riesgo por ciertos factores.
- **Planeación:** Pensar en el futuro.
- **Organización:** Diseñar una estructura eficaz.
- **Control:** Vigilancia y supervisión de lo que se está ejecutando.
- **Dirección:** Velar porque las cosas salgan bien.
- **Empírico:** Conocimiento basado en la experiencia.

2.1.3. Marco legal

- **Constitución Política de Colombia, 1991:**

Artículo 54: “ es obligación del estado y de los empleadores, ofrecer formación y habilitación técnica a quienes lo requieran”

Artículo 333: “La actividad económica y la iniciativa privada, son libre, dentro de los límites del bien común”.

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

“La empresa como base de desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. La Ley determinará el alcance de la libertad económica, cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural”.

De esta forma la constitución política de Colombia ampara a los comerciantes y les ofrece libertad de actividades económicas siempre y cuando éstas sean lícitas.

Al igual de la constitución también se tiene en cuenta para esta investigación, el código de comercio, el cual es la guía del Comerciante y administrador de una actividad lícita.

- **Código de comercio (5141):**

Artículo 25: Se entenderá como empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes para la prestación de servicios.

Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio (en concordancia con C. De Co., artículos 10, 13 literal 2º, 32, 35, 43, 309, 474 y 515).

El código del comercio es la brújula del administrador o dueño de un establecimiento de comercio desde el punto de vista legal.

- **Cámara de Comercio:** Inscripción o renovación del registro mercantil.

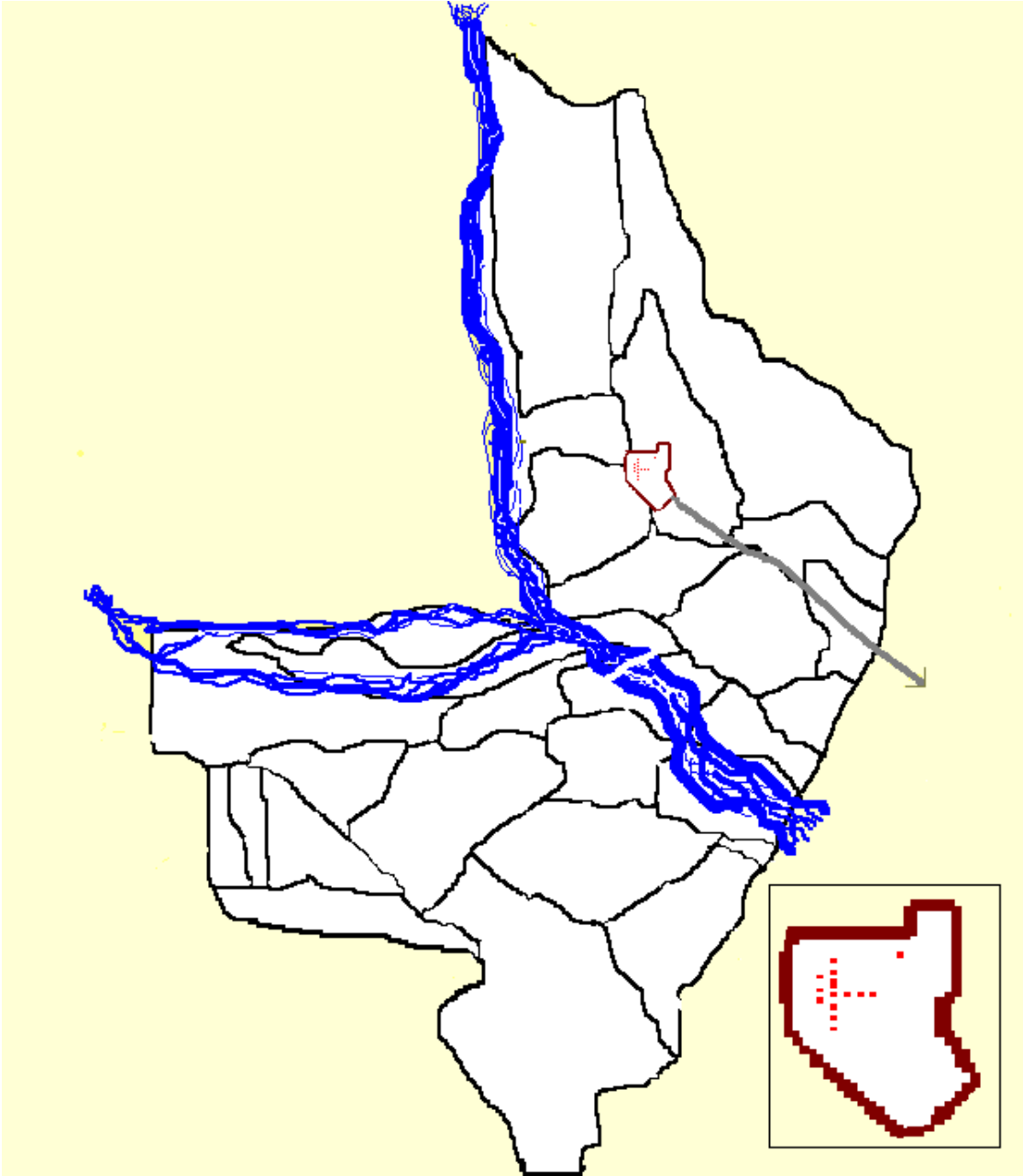
- **Industria y Comercio:** Pago de impuesto semestral a la administración municipal.

2.1.4. Otros marcos

2.1.4.1. Demográfico

El censo que presenta actualmente, según el DANE, en el Municipio de Granada hay aproximadamente 40.951 habitantes, de los cuales el 63% es población femenina y el restante 37% corresponde a la población masculina.

2.1.4.2. Geográfico



- 1. Ubicación zona urbana Municipio de granada.
- 2. Ubicación Ferreterías dentro del municipio de granada.

El Municipio de Granada está ubicado a 65 K.m. de la capital del Departamento del Meta, tiene una extensión superficial de 1551 K.m.², siendo uno de los mas extensión del Departamento, su área Urbana es de aproximadamente 381 K.m.².

Limita por el Norte y Este con el Municipio de San Martín, por el Oeste con los Municipios de El Castillo, Lejanías y San Juan de Arama, por el Sur con el Municipio de San Juan de Arama.

El Municipio está conformado por 5 inspecciones denominadas Aguas Claras, Canaguaro, Dos Quebradas, La Playa y Puerto Caldas.

El aspecto climatológico también tiene su influencia favorable ya que este Municipio tiene sus tierras en el piso térmico cálido con una temperatura promedio de 26°C, la hidrografía pertenece a la subcuenca del río Ariari, los ríos mas importantes son el guape que vierte sus aguas en el Ariari y que a su vez desemboca en río guaviare.

El ariari cumple un recorrido de 25.05 K.m., el guapea al entrar en granada se abre en dos brazos conocidos como guape de la cubillera que recorre una longitud de 14 K.m. y 17.25 K.m. respectivamente.

El municipio dispone de gran riqueza hidrológica conformada a su vez por diferentes caños que lo atraviesa y otros como el clavelino y gualas que nacen dentro de el.

El presente proyecto de investigación se realizó en las empresas denominadas dentro del comercio como Ferreterías, las cuales están ubicadas en el municipio de Granada departamento del Meta.

2.1.4.3 Marco muestral

Tabla 2. Ferreterías ubicadas en el municipio de Granada.

ESTABLECIMIENTO	REPRESENTANTE	NIT	DIRECCIÓN
Ferrecerámicas Rojas	Marco Aurelio Rojas	860093815	CII 18 13-79
Depósito y Ferretería Granada	Fayver Oswaldo Peña	173344507	CII 18 13-25
Almacén el Oasis	Inversiones y distribuciones Colombianas	8000408641	CII 18 13-85
Almacén el constructor del ariari	Hermán de Jesús Betancur	101111406	Kra 14 18-57
Ferretería el Futuro	Ivan Suarez	142683419	Kra 14 18-17
Ferrelectricos la 13	Jodverman Acosta	8600292812	Kra 13 19-59
Ferretería el diamante	Jorge Salazar	86009452	Kra 14 18-40
La Casa del Tornillo	Fernando Ramírez Mejia	168554555	Kra 14 19-56
Distribuidora Velmar	Juan Fernando Velasquez	8220074347	Kra 14 19-53
Acercol Ltda.	Juan Fernando Velasquez	8220077112	Kra 14 19-54
Ferrelectricos Oriente	Hilda Maria Yepes	212006068	Kra 14 16-70
Multiservicios la economía	Ancizar Agudelo	17349220	Kra 18 13-55
Ferrehogar	Elmer Velásquez	86010425	CII 18 13-53
Serviconstrucciones Pirámide	Rubiel Urrea Morales	170859089	CII 18 13-63

Fuente los autores

2.1.4.4 Institucional

Hace referencia a todas las ferreterías que están ubicadas en el municipio de Granada Meta, a continuación se elabora una ficha de observación de cada una de estas empresas.

Depósito y Ferretería Granada

- **Ubicación y Dirección:** Granada, Calle 18 13-25

- **Organización:** Se observa que las instalaciones no están acordes con la actividad económica que desarrolla; las bodegas de almacenamiento y la sala de ventas están ubicadas en el mismo local, causando esto gran incomodidad para los clientes y también para los mismos vendedores.
- **Inventarios:** El sistema de inventarios es manual, se realiza con tarjetas de control de existencias. En el mes de diciembre se realiza inventario físico, con una duración de aproximadamente 8 días.
- **Horario de Atención al Público:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 4:00 p.m., los domingos y festivos de 7:30 a.m. a 2:00 p.m.
- **Número de Empleados:** 4
- **Publicidad:** Tiene buenos anuncios en su fachada, tanto del nombre del establecimiento como los productos que ofrece; regularmente utiliza medios de comunicación para difundir estos mensajes.

Almacén el Oasis

- **Ubicación y Dirección:** Granada, Calle 18 13-85
- **Organización:** Es evidente que esta ferretería está mejor organizada, respecto a la anterior; sus instalaciones están ubicadas estratégicamente de tal manera que facilita el acceso a ella. La planta está distribuida de tal manera que nos permite observar que su bodega cuenta con suficiente espacio para almacenar los diferentes productos, el área administrativa y la sala de ventas en donde se puede observar de forma organizada todos los productos que se expenden allí, mejorando así la atención al cliente.
- **Inventarios:** Allí se maneja un sistema de inventarios manual y luego esta información es almacenada a un programa computarizado. Igual que la anterior, el inventario físico se realiza cada año en el mes de diciembre.
- **Horario de Atención al Público:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 4:00 p.m., los domingos y festivos de 7:30 a.m. a 2:00 p.m.
- **Número de Empleados:** 4
- **Publicidad:** Su publicidad en la fachada es relativamente buena y atrae más fácilmente a los nuevos clientes, utiliza medios de publicidad (radio y prensa) para anunciar sus productos.

Almacén el Constructor del Ariari

- **Ubicación y Dirección:** Granada, Carrera 14 18-57
- **Organización:** Sus instalaciones son lo suficientemente amplias para la actividad económica que desarrolla, su sala de ventas está relativamente muy bien organizada, facilitando la accesibilidad a los productos tanto para los vendedores como para los clientes, se observa dificultad en el área administrativa ya que está ubicada en la sala de ventas, causándole incomodidad tanto a vendedores como a la secretaria y al gerente; su bodega está diseñada para almacenar gran cantidad de referencias.
- **Inventarios:** El inventario es manejado de forma organizada y sistematizada con sus respectivos soportes de entradas y salidas de almacén.
- **Horario de Atención al Público:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 4:00 p.m., los domingos y festivos de 7:30 a.m. a 1:00 p.m.
- **Número de Empleados:** 4
- **Publicidad:** Maneja una buena publicidad visual, ya que cuenta con buenos avisos tanto del nombre del establecimiento como de los productos que ofrece.

Ferretería el Futuro

- **Ubicación y Dirección:** Granada, Carrera 14 18-17
- **Organización:** Sus instalaciones no son las adecuadas para su actividad económica ya que son muy estrechas y dificultan el tráfico dentro de la empresa; el acceso principal a la bodega está ubicado en la misma sala de ventas, dificultando aún más la prestación del servicio. El área administrativa está mal ubicada porque se encuentra en la sala de ventas causando incomodidades para los vendedores y demás empleados.
- **Inventarios:** Se puede decir que esta ferretería es la que tiene mejor manejo de inventarios, ya que cuenta con un sistema muy actualizado y practico que permite llevar un mejor control de la mercancía existente en bodega.
- **Horario de Atención al Público:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 4:00 p.m., los domingos y festivos de 7:30 a.m. a 1:00 p.m.
- **Número de Empleados:** 4

- **Publicidad:** La publicidad es regular ya que el aviso no es notorio, aunque se destaca la publicidad de los diferentes productos que allí ofrecen.

Ferreléctricos la 13

- **Ubicación y Dirección:** Granada, Carrera 13 19-59
- **Organización:** Sus instalaciones son pequeñas y maneja poco surtido, facilitando esto su organización; es un local que no cuenta con subdivisiones entre las diferentes áreas de la empresa.
- **Inventario:** Los inventarios son bajos, toda la mercancía que tienen es la que se puede ver en la sala de ventas; cuando uno de estos productos se agota hacen un nuevo pedido para suplir esta necesidad. El sistema de inventarios es manual.
- **Horario de Atención al Público:** de Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:00 y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., los sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.
- **Número de Empleados:** 2
- **Publicidad:** La publicidad es deficiente, de ahí su poco crecimiento en 3 años de funcionamiento.

Ferretería el Diamante

- **Ubicación y Dirección:** Granada, Carrera 14 18-40
- **Organización:** Por ser una ferretería relativamente joven, con menos de un año en funcionamiento, su organización es buena; cuenta con espacios amplios para el libre tráfico interno y sus diferentes áreas están bien ubicadas y señalizadas.
- **Inventario:** El inventario se maneja de forma manual con tarjeta de control de existencias, igual que en las anteriores se tiene programado inventario físico cada año en el mes de diciembre. Aunque el inventario es manual, se lleva de forma ordenada.
- **Horario de Atención al Público:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 4:00 p.m., los domingos y festivos de 7:30 a.m. a 1:00 p.m.
- **Número de Empleados:** 4

- **Publicidad:** en cuanto a su aviso es muy regular pero con respecto a los productos que ofrece si es buena, también hace contratos con las emisoras del municipio para la publicidad radial.

La casa del tornillo

- **Ubicación y Dirección:** Granada Carrera 14 19-56
- **Organización:** es relativamente buena ya que los productos que ofrecen están accesibles y visibles para que los vendedores puedan enseñarlos a los clientes, su planta esta distribuida regularmente porque el área administrativa esta ubicada en la sala de ventas.
- **Inventarios:** El manejo de inventarios es aplicado manualmente utilizando las tarjetas de control de existencias, empleando el método PEPS.
- **Horario de atención al publico:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 4:00 p.m., los domingos y festivos de 7:30 a.m. a 1:00 p.m.
- **Número de empleados:** 4
- **Publicidad:** La publicidad visual es muy regular pero utiliza buena publicidad radial, llegando a los principales clientes que son los trabajadores del campo.

Distribuidora Velmar

- **Ubicación y dirección:** Granada carrera 14 19-53
- **Organización:** esta empresa es utilizada principalmente como bodega de almacenamiento de cemento y su área administrativa si esta bien ubicada ya que cuenta con instalaciones adecuadas y bien distribuidas por dependencias , por ser distribuidor las ventas son realizadas principalmente en cada ferretería no cuentas con organigrama.
- **Inventarios:** el manejo de inventarios es usado sistematizadamente con su respectivo soporte.
- **Horario de atención al publico:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 1 pm no laboran los domingos ni festivos.
- **Numero de empleados:** 4
- **Publicidad:** su publicidad visual es muy regular pero se ha ido reconociendo en la región por la excelente gestión de sus administradores.

Acercol Ltda.

- **Ubicación y dirección:** Granada Carrera 14 19-54
- **Organización:** Es una empresa relativamente pequeña y por ende sus diferentes áreas esta ubicadas dentro de un mismo local comercial, en donde no existe diferenciación entre la bodega, la oficina de atención y las oficinas del gerente.
- **Inventarios:** el manejo que se hace es manual y reducido ya que el surtido es escaso, los inventarios se realizan diariamente.
- **Horario de atención al público:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 1 pm no laboran los domingos ni festivos.
- **Numero de empleados: 3**
- **Publicidad:** la publicidad de sus instalaciones es mala y los propietarios consideran que invertir en publicidad no es bueno para la empresa.

Ferreelectricos Oriente.

- **Ubicación y Dirección:** Granada, carrera 14 N. 16-70
- **Organización:** Esta empresa relativamente pequeña, con escaso inventario y con instalaciones que son incomodadas para el cliente y los operarios que trabajan allí, pues en un solo local funciona todo.
- **Inventarios:** el control de inventarios se maneja de forma manual y se hace todos los días, debido a que la existencia es poca.
- **Horario de atención al público:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 1 p.m. no laboran los domingos ni festivos.
- **Numero de empleados: 4**
- **Publicidad:** este negocio así como otros consideran que la publicidad es un gasto y no inversión, por esos en cuestión de publicidad están mal.

Multiservicios la economía.

- **Ubicación y Dirección:** Granada, calle 18 N. 13-55
- **Organización:** esta empresa muestra mucha deficiencia, no tienen definidas sus áreas y la mercancía esta en permanente desorden, pues no hay ningún orden ni clasificación en cada una de ellas, lo que demora los procesos de venta y entrega de mercancías.
- **Inventarios:** estos se manejan de forma manual, utilizando las tarjetas de control de existencias, anualmente se realiza el inventario general, siendo este trabajo demorado pues no existe un orden y una relación en cuanto a los elementos que salen de la ferretería.

- **Horario de atención al público:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 1 p.m. no laboran los domingos ni festivos.
- **Numero de empleados: 2**
- **Publicidad:** este negocio así como otros consideran que la publicidad es un gasto y no inversión, por esos en cuestión de publicidad están mal.

Ferrehogar.

- **Organización:** es una empresa relativamente pequeña y su organización es buena su propietario hace lo posible porque su mercancía este visible y accesible para poder brindarle a los clientes una buena atención.
- **Inventarios:** su manejo es manual y tiene poca rotación de inventarios por la escasa mercancía que maneje.
- **Horario de atención al público:** de Lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. en jornada continua, los sábados de 7:30 a.m. a 1 p.m. los domingos y festivos de 8:00 a 1.00 p.m.
- **Numero de empleados: 2**
- **Publicidad:** como es una empresa tan pequeña no maneja publicidad escasamente tiene en un aviso del nombre del establecimiento..

Serví construcciones Pirámide

- **Organización:** esta empresa cuenta con las instalaciones mas grandes de las ferreterías que existen en el municipio de Granada su organización esta bien sustentada ya que cuenta con varias bodegas de almacenamiento en donde esta clasificada la mercancía , también tiene un área administrativa con buenas instalaciones aunque ubicadas muy cerca a las bodegas, en la sala de ventas no esta muy bien ubicada la mercancía ya que esta área es muy pequeña y no hay el suficiente espacio para su ubicación.
- **Inventarios:** el manejo es manual utilizando talonarios de entradas y de salidas de mercancía de las diferentes bodegas y luego esta información es transcrita al sistema. Este almacén tiene un problema y es que hace aproximadamente cuatro años que no se hace inventario físico situación que no le permite identificar cuanta mercancía hay exactamente en la actualidad

- **Horario de atención al público:** de Lunes a viernes de 7:30 a.m. 12.00 y de 2:00 a 6:00 p.m. los sábados de 8.00 a.m. a 4 p.m. los domingos y festivos de 8:00 a 1.00 p.m.
- **Numero de empleados:** 8
- **Publicidad:** manejan una buena publicidad visual por fuera de las instalaciones que suele alquilar muros a la salida del municipio donde publicitan la ferretería , en sus propias instalaciones en el día el aviso publicitario no esta muy claro pero en la noche si es notorio, también manejan una buena publicidad radial y escrita en los directorios del departamento.

2.2 SISTEMAS DE HIPÓTESIS

2.2.1. Formulación de hipótesis

2.2.1.1. Hipótesis General

Aplicar correctamente las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) en el sector de las ferreterías del Municipio de Granada –Meta-

2.2.2. OPERACIONALIZACIÓN

Es indudable que el buen desempeño del Administrador juega un papel importante dentro de una organización, por eso es que las funciones que ejerce éste se deben tomar como variable para determinar, evaluar y analizar el comportamiento integral de una empresa, dichas variables son:

Numero de ferreterías / numero de ferreterías con portafolio x 100

Numero de ferreterías / numero de ferreterías que posean manual de funciones y procedimiento X 100

Numero de ferreterías / numero de ferreterías cuenten con programas de seguridad x 100

Numero de ferreterías / numero de ferreterías que cumplan con los objetivos de la organización x100

Numero de ferreterías / numero de ferreterías que controlen los estándares en la organización X 100

Numero de ferreterías / numero de ferreterías que tengan controles en la organización x 100

3. DISEÑO METODOLOGICO BASICO

3.1 POBLACION Y MUESTRA

3.1.1 Proceso Muestral

- **Población objeto de estudio:** Dirigido a los propietarios y administradores, empleados y clientes que integran el gremio de las Ferreterías en el Municipio de Granada departamento del Meta.
- **Tipo de muestreo:** Se estudiará el total de la población en el caso de los propietarios administradores y empleados, por lo tanto no se aplicará muestreo.

En el caso de los clientes si aplicamos un muestreo, por lo cual utilizamos la siguiente formula:

$$n = \frac{M Z^2 pq}{(M-1)E^2 + Z^2 pq}$$
$$n = \frac{(335)(1.96)^2 (0,5) (0,5)}{(335-1)(0.5)^2 + (1.96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = 380$$

Donde:

M es la población objetivo

n tamaño de la muestra

Z confiabilidad

E margen de error

P probabilidad de éxito

q probabilidad de fracaso

De tal manera, la población tomada para realizar la muestra de los clientes proviene de datos suministrados por los propietarios y administradores del sector de las ferreterías en Granada.

Tabla 3. Clientes Ferreterías de Granada

Ferreterías	Numero de clientes fijos por mes
1. Ferre cerámicas Rojas	
2. Deposito y ferretería Granada	20
3. almacén el Oasis	25
4. almacén el constructor del Ariari	20
5. ferretería el futuro	15
6. ferrelectricos la 13	25
7. ferretería el diamante	30
8. la casa del tornillo	35
9. distribuidora velmar	25
10. acercol Ltda.	20
11. ferrelectricos oriente	30
12. multiservicios la economía	20
13. ferrehogar	25
Servciconstrucciones la pirámide	45
TOTAL CLIENTES TODAS LAS FERRETERIAS	335

Fuente: ferreterías de Granada

Reemplazando

$$n = \frac{1}{1 + \frac{380}{335}}$$

$$n = \frac{1}{1 + 1,146268}$$

$$n = \frac{1}{2,146268}$$

n= 0,47

$$\text{Ferretería 2. } \frac{20}{335} = 0.06 * 100 = 6\%$$

$$98 * 6\% = 6$$

$$\text{Ferretería 3. } \frac{25}{335} = 0.07 * 100 = 7\%$$

$$98 * 7\% = 7$$

$$\text{Ferretería 4. } \frac{20}{335} = 0.06 * 100 = 6\%$$

$$98 * 6\% = 6$$

$$\text{Ferretería 5. } \frac{15}{335} = 0.05 * 100 = 5\%$$

$$98 * 5\% = 5$$

$$\text{Ferretería 6. } \frac{25}{335} = 0.07 * 100 = 7\%$$

$$98 * 7\% = 7$$

$$\text{Ferretería 7. } \frac{30}{335} = 0.09 * 100 = 9\%$$

$$98 * 9\% = 9$$

$$\text{Ferretería 8. } \frac{35}{335} = 0.10 * 100 = 10\%$$

$$98 * 10\% = 10$$

$$\text{Ferretería 9. } \frac{25}{335} = 0.07 * 100 = 7\%$$

$$98 * 7\% = 7$$

$$\text{Ferretería 10. } \frac{20}{335} = 0.06 * 100 = 6\%$$

$$98 * 6\% = 6$$

$$\text{Ferretería 11. } \frac{30}{335} = 0.09 * 100 = 9\%$$

$$98 * 9\% = 9$$

$$\text{Ferretería 12. } \frac{20}{335} = 0.06 * 100 = 6\%$$

$$98 * 6\% = 6$$

$$\text{Ferretería 13. } \frac{25}{335} = 0.07 * 100 = 7\%$$

$$98 * 7\% = 7$$

$$\text{Ferretería 14. } \frac{45}{335} = 0.13 * 100 = 13\%$$

$$98 * 13\% = 13$$

La encuesta clientes, se realiza con el objetivo de determinar el grado de satisfacción y confiabilidad que ofrece este sector económico a los compradores. De esta manera se logra identificar la eficacia de la prestación del servicio en estas empresas.

Tabla 4. Encuestas que se deben realizar de acuerdo a los resultados obtenidos

Ferreterías	PORCENTAJE (%)	CANTIDAD
Ferretería 1	0	0
Ferretería 2	6	6
Ferretería 3	7	7
Ferretería 4	6	6
Ferretería 5	5	5
Ferretería 6	7	7
Ferretería 7	9	9
Ferretería 8	10	10
Ferretería 9	7	7
Ferretería 10	6	6
Ferretería 11	9	9
Ferretería 12	6	6
Ferretería 13	7	7
Ferretería 14	13	13
TOTAL	100	98

Fuente: Los autores

Este resultado nos expresa que se deben realizar 98 encuestas a los clientes del sector de las ferreterías, la tabla nos indica a cuantos clientes por ferretería le haremos la encuesta.

3.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

3.2.1. Entrevista y encuestas

Para la recolección de la información se utilizo el método de entrevista y encuesta. Estos métodos nos permiten mayor confiabilidad y control en las muestras tomadas, lo que nos garantiza una acertada recolección de la información que necesitamos.

Para cumplir con estos propósitos de investigación diseñamos un cuestionario a manera de entrevista y encuesta, cuyos formatos se podrán observar en los anexos 1,2 y 3.

3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACION

El presente proyecto de investigación utilizará tablas y gráficas. La información obtenida mediante encuestas será clasificada y analizada de acuerdo al orden que tiene el instrumento de recolección de datos.

3.3.1 Definición y justificación del tipo de estudio

Esta investigación pretende determinar el grado de desarrollo empresarial en el municipio de Granada, comparado con el de otras empresas que se dedican al mismo oficio en otras ciudades del departamento como Villavicencio.

3.3.1.1 Tipo de estudio

El estudio realizado es de tipo descriptivo con un enfoque empírico analítico ya que uno de los propósitos es especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; que para este caso es la aplicación de los procesos administrativos en las empresas cuya actividad económica es la comercialización de productos de ferretería y materiales para la construcción.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACION

Tabla 5. Aspectos Administrativos de la investigación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	FECHA DE REALIZACIÓN	RESPONSABLE
Problema a investigar	Marzo de 2004	Maria Yirleza Morales R. Luis Fernando Betancourt A. Nelcy Holguin Farfan.
Objetivos de la Investigación	Abril de 2004	Maria Yirleza Morales R. Luis Fernando Betancourt A. Nelcy Holguin Farfan.
Planteamiento de Hipótesis	Mayo de 2004	Maria Yirleza Morales R. Luis Fernando Betancourt A. Nelcy Holguin Farfan.
Desarrollo Segunda Fase	Agosto de 2004	Maria Yirleza Morales R. Luis Fernando Betancourt A. Nelcy Holguin Farfan.
Trabajo de Campo (aplicación de encuestas)	Marzo de 2005	Maria Yirleza Morales R. Luis Fernando Betancourt A. Nelcy Holguin Farfan.
Correcciones	Mayo de 2005	Maria Yirleza Morales R. Luis Fernando Betancourt A. Nelcy Holguin Farfan.
Presentación de Tesis	Agosto de 2005	Maria Yirleza Morales R. Luis Fernando Betancourt A. Nelcy Holguin Farfan.

Fuente: los autores

4.1 RECURSOS HUMANOS

- Un director de proyecto
- Tres investigadores
- Un digitador

4.2 RECURSOS INSTITUCIONALES

- Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad- Acacias
- Cámara de comercio de Villavicencio
- Alcaldía de Granada Meta
- Departamento Administrativo de Estadística Nacional, Dane
- Ferreterías del municipio de Granada

4.3 RECURSOS TÉCNICOS

- Un computador
- Textos bibliográficos
- Dos grabadoras tipo periodista
- Una cámara fotografita
- Internet
- Un vehículo de transporte (motocicleta)

4.4 RECURSOS FINANCIEROS

Los costos administrativos operacionales se calculan en \$ 1.000.000,00 que incluyen los gastos administrativos, papelería, combustible, digitación y asesoría.

Tabla 6. Presupuesto Financiero

Papelería	200.000	100.000
Asesoría administrativa	250.000	
Combustible		180.000
Digitación	120.000	
Fotocopias		80.000
Otros gastos		170.000
Totales	570.000	430.000

Fuente los Autores

5. TRABAJO DE CAMPO

5.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

5.1.1 Ficha técnica de la entrevista

Título: Análisis de las funciones Administrativas (planeación, organización, dirección y control) en el sector de las ferreterías del Municipio de Granada –Meta-

Realizada por estudiantes de décimo semestre de la Facultad de Ciencias Administrativa, programa Administración de Empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Unad - Acacias.

Población: 14 empresas dedicadas a comercializar productos de Ferretería en Granada.

Muestra piloto: 100 % equivalente a las 14 empresas que existen en ese municipio.

Unidad de muestreo: Dueños y administradores de las Ferreterías del municipio de Granada Meta.

Alcance: Municipio de Granada.

Método: Descriptivo.

Instrumento: Entrevista

Entrevistas: Maria Yirleza Morales Rodríguez, Nelcy Holguín Farfán y Luís Fernando Betancur Aristizabal, estudiantes de Administración de Empresas UNAD, Acacias, Meta.

5.1.2 Resultados de la entrevista

De esta manera se procede a transcribir las entrevistas realizadas a los propietarios y administradores con respecto al análisis de las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) en el sector de las ferreterías en el municipio de Granada Meta.

Tabla 7. INFORMACION GENERAL

Nombre del entrevistado	personal que labora en la empresa	Razón social	Nivel de estudio
		1. Ferreceramicas Rojas	
Branky Rojas	4	2. Deposito y ferretería Granada	Auxiliar contable
Oswaldo Peña	3	3. Almacén el oasis	Tecn. en sistemas
Jorge Salazar	4	4. Ferretería el diamante	Bachiller
M. Isabel Muñoz	4	5. Alm. El constructor del Ariari	Auxiliar Contable
Iván Suárez	4	6. Ferretería el futuro	Bachiller
Jodverman Acosta	2	7. Ferretería la 13	Técnico en administración de empresas
Fernando Ramírez	4	8. La casa del tornillo	Bachiller contable
Juan Velásquez	4	9. Distribuidora velmar	Administrador Emp
Fernando Velásquez	3	10. Acercol Ltda.	Bachiller Comercial
Hilda M. Yépez	4	11. Ferrelectricos Oriente	Contadora
Ancisar Agudelo	2	12. Multiservicios la economía	Bachiller
Elmer Velásquez	2	13. Ferrehogar	Bachiller
Rubiel Morales	8	14. seviconstrucciones la pirámide	Bachiller

Fuente: la entrevista

INFORMACION SOLICITADA

A continuación se relacionan una a una las respuestas que cada administrador de las ferreterías en estudio dieron a la entrevista realizada. Estas respuestas se relacionan de acuerdo con el número que se le asignó en la razón social de la tabla anterior.

2.1 la empresa cuando se creó estableció un objeto social, el cual es la razón de ser de la organización. ¿Así mismo estableció la misión, visión, un objetivo y unos valores de la empresa? Y si no se hizo al inicio, se estableció después? O piensa establecerlos?

Respuesta a pregunta 2.1

Ferretería 1: Esta ferretería al momento de hacer la entrevista estaba cerrada, según vecinos los dueños acabaron con este negocio.

Ferretería 2: Bueno realmente cuando iniciamos no los establecimos, teníamos un objetivo que era colocar un negocio que nos permitiera vivir de él, por eso surgió la idea de montar esta ferretería.

Los tiene establecidos ahora? La verdad es que no están plasmados en un documento pero si sabemos que nuestra misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes; la visión es convertirnos en la ferretería número uno del Ariari y nuestro objetivo es mantenernos de forma competitiva en el mercado.

Ferretería 3: Esta es una empresa pequeña que se creó con un objetivo claro que era el de proporcionar empleo y estabilidad económica para nosotros, con la visión de ser los vendedores de materiales para la construcción en Granada más grande. Nuestra misión es la de contribuir al mejoramiento de vida de quienes trabajamos en esta ferretería.

¿Considera que esa visión y misión están enfocadas en el marco empresarial que debe tener su empresa? Es apenas obvio que el negocio se creó pensando primero en nuestro beneficio, ahora que ya está creado y que tenemos un poco de experiencia empezamos a pensar con más criterio de empresa.

Ferretería 4: Si estamos bien organizados y diseccionados pese a que somos una empresa pequeña; nuestra misión nos habla de la contribución que hacemos al medio a través de nuestros servicios contribuyendo con el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de nuestras familias, empleados, clientes y comunidad en general. La visión nos proyecta al 2020 siendo la los numero uno en ventas u servicios en Granada y toda la región del Ariari. Y nuestro objetivo primordial es lograr la satisfacción total de nuestros clientes.

Ferretería 5: El inicio fue complicado y solo pensamos en el surtido que tendríamos y los precios que manejaríamos para atraer clientela, poco nos intereso establecer o saber que la ferretería necesitaba eso de tener una misión y visión de las que usted habla.

¿Ahora que lo sabe y conoce su importancia trabajara para establecerlos? Por supuesto, eso me gustaría que ustedes me ayudaran, yo no tengo mucha idea de eso y se ve que ustedes si.

¿Cuándo habla de que pensaron en el surtido y los precios como hicieron para saber que comprar?

Preguntamos a algunos amigos que tenían ya de este tipo de negocio y ellos más o menos nos ubicaron.

Ferretería 6: Que tengamos algo escrito o plasmado en un documento no, pero si sabemos que es lo queremos y para donde va nuestra empresa.

¿Y que es lo que quieren y para donde van? Queremos ser una empresa líder en servicio, ventas y atención al público y vamos a convertirnos en la ferretería más importante de esta zona por todo lo que le he indicado.

¿No cree extraño que siendo administrador le halla dado tan poca importancia al establecimiento de la visión, misión y unos objetivos a su empresa, como paso importante para tener éxito? Bueno la importancia la ha tenido, lo que pasa es que no se ha plasmado en un documento en donde todos la puedan ver, pero como ya se lo dije si los tenemos.

¿Y cuales son? Nuestra misión es trabajar conjuntamente con nuestros empleados y clientes por el progreso de nuestra región. La visión nos deja vernos

en un futuro no muy lejano con varias sucursales en todo el Ariari y nuestro objetivo es generar empleo y vender muchos y buenos productos.

Ferretería 7: la empresa cuando se creo se hizo por consejo de unos amigos que se dedicaban a la construcción y vieron como en esta localidad se necesitaba de otras ferreterías que dieran mejores precios y más productos, es ahí cuando surge esta idea que hoy por fortuna se mantiene.

¿Eso nos indica que su empresa no cuenta con misión, visión y objetivos? Sinceramente no, pero como ustedes lo hacen ver parece que es necesario para mi empresa y vamos a trabajar para tenerlos pronto.

Ferretería 8: El objetivo principal es distribuir productos de primera calidad para ser mas competitivos.

¿Hay algún documento que indique la misión y la visión de esta empresa? no, pero aquí todo el mundo sabe que nuestra misión es trabajar para satisfacer las necesidades de la comunidad y la visión es ser distribuidores exclusivos de las mejores marcas y productos de ferretería para garantizar nuestra permanencia en el mercado. ¿Ha pensado en la posibilidad de plasmar esto en un documento? La verdad, si, pero no tenemos la asesoria adecuada para hacerlo.

Ferretería 9: Si claro, la misión es trabajar en equipo buscando siempre el bienestar de la comunidad mediante la generación de nuevos empleos directos e indirectos. La visión es tener, en el año 2010, una cobertura de mínimo el 80% de todos los constructores de la región del ariari, para consolidarnos como una empresa pionera en la construcción y el desarrollo regional.

Tiene claro, los valores de la empresa? si aquí se busca darle la oportunidad a las personas para que se superen, no podemos darle empleo a todos pero se les colabora para que encuentren uno. Además aquí se trata de ofrecer los mejores productos, de la mejor calidad, con eso es que pretendemos atraer nuestros futuros clientes potenciales y la honestidad ante todo es lo mas importante.

Ferretería 10: Esta es una empresa pequeña, sabemos que queremos ser los mejores y ocupar el primer puesto en calidad y servicio. No tenemos establecido

una misión y una visión pero sabemos que si debemos establecerla para tener claras nuestras metas y así cumplir con nuestros objetivos.

Ferretería 11: No, pues esta es una empresa con muy poco tiempo de existencia, el objetivo principal de nosotros es mantenernos en el mercado y si establecer una visión y una misión son necesarias para lograrlo entonces estamos dispuestos a crearlas para ser una empresa sólida y rentable.

¿Entonces, si piensa establecer los objetivos, la misión y la visión? Por supuesto que si.

Ferretería 12: No estoy bien informado del significado de esto. Pero queremos ser una empresa líder en este sector.

Después de lo explicado, ¿piensa establecer una misión, una visión y unos objetivos en esta empresa? Claro que si, así esto implique capacitarme para lograrlo.

Ferretería 13: Queremos ser los mejores, tratamos de incorporar productos de primera calidad a bajos precios.

Sabe Usted que es una misión y una visión? No, en realidad no tengo conocimiento del verdadero significado de esto. Lo importante es que el negocio se mantenga en el mercado.

Ferretería 14: Llevamos mucho tiempo en el negocio, tenemos un objetivo claro “ser la mejor ferretería del Municipio”, aquí se trabaja bajo el lema “el cliente siempre tiene la razón”. La misión y la visión no la tenemos por escrito porque cada día surgen cosas de gran importancia para tenerlas en cuenta y mejorar en la prestación del servicio.

Piensa establecer una misión y una visión y darla a conocer a sus clientes y a sus empleados? No, mientras yo tenga las riendas de esta empresa las cosas van a marchar perfectamente y siempre vamos a ser los mejores y cada día vamos a mejorar.

De acuerdo a las respuestas dadas por los propietarios y administradores de las referidas del municipio de Granada, se puede establecer que la mayoría de estas empresas se crearon sin establecer una visión, una misión, un objetivo y unos valores para la empresa. Pese a que la gran mayoría manifestó tener claro cuál era su misión y visión ninguna lo tenía plasmado en un documento que sirviera de guía para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Vale la pena recalcar que sin ser claros todos tenían como objetivo tener un negocio y llegar a ser los primeros dentro de su campo.

2.2 ¿Cuando creo la empresa fue porque realizo un estudio de mercado, el cual le dio la base para iniciar esta actividad? ¿Posterior a ello efectuó una planeación que le permitiera proyectar el negocio hacia el futuro? ¿Y si lo ha hecho como ha sido la ejecución de esos planes? ¿Quién y como ejerce el control? ¿Hay delegación de autoridad o existe en su empresa centralismo?.

Respuesta a pregunta 2.2

Ferretería 2: no como ya le dije pensamos con mi esposa en tener un negocio y vimos la posibilidad de colocarlo en un sitio cercano a otros que ofrecieran los mismos productos. Nunca hicimos un estudio de mercado. Somos una empresa pequeña y los recursos son pocos no alcanzaban para pagar un estudio de mercado.

¿Elaboro una planeación para proyectar su negocio hacia el futuro? Como ya le dije nosotros no hicimos nada de eso, nos proyectamos de acuerdo al movimiento que tenga el negocio y a los requerimientos de los clientes, planeamos de acuerdo a nuestras ventas.

¿Cómo ejerce el control y quien lo hace? El control lo hago yo mismo, yo manejo la caja y hago los inventarios, así me doy cuenta que entra y que sale.

¿Es decir que usted no delega autoridad? No, estos negocios pequeños para que produzcan los tiene que manejar uno mismo.

Ferretería 3: Hicimos un sondeo sobre que negocio se podía colocar en esta ciudad, y después de recibir varias sugerencias de amigos y familiares concluimos que por desarrollo que mostraba Granada en esos momentos, servía colocar una ferretería y fue así como lo hicimos. Nosotros no pagamos ningún estudio de mercadeo, seguimos un consejo que fortuna resultaron buenos.

¿Después de eso realizo una planeación que le permitiera proyectar su negocio? En estos negocios que se inician como el mío es difícil decir que todos nuestros movimientos, ventas y compras son totalmente planeados. Claro algunas cosas se planean pero a corto plazo.

¿Quién y como ejerce el control? Aquí me toca a mí, yo conozco muy bien que tengo y se como administrarlo, por eso no puedo delegar a nadie.

Ferretería 4: La verdad no creo que ni yo ni nadie de este sector hallamos hecho un estudio de mercado para saber si nos convenía o no montar nuestros negocios. En mi caso solo pensé en invertir en un negocio que tuviera ingresos diarios y que sus productos no se dañaran tan fácilmente, por eso monte esta ferretería.

¿Considera que invertir en un estudio de mercado es una mala inversión, que no sirve? Eso sirve para empresas grandes como postobon, bavaria y otras, nosotros si pagamos en estudio de mercado no nos alcanza para surtir el negocio.

¿Tiene proyectada una planeación para su negocio? Bueno soy de los que piensa que en la vida toda debemos tener proyecciones, a mi empresa la proyecto día a día para que sea más competitiva.

¿Pero esas proyecciones las planea? algunas otras se van dando.

¿Cómo ejerce el control? Yo lo ejerzo, verifico diariamente los ingresos y los egresos, hago los inventarios periódicamente, gracias a eso no he tenido problemas con mis empleados.

Ferretería 5: Los estudios de mercado son buenos, lastima que quienes proyectamos una empresa pequeña no destinemos ni tengamos los recursos suficientes para hacerlo. Lo que tenemos lo invertimos en los surtidos y a ver como arrancamos.

¿Usted no lo hizo? No había tiempo ni recursos.

¿Efectuó una planeación para proyectar su empresa? No

¿Por qué? Nosotros trabajamos prácticamente al día, es decir, manejamos una clientela que ya sabemos que piden o que necesitan, entonces con base a eso nos preparamos.

¿Quién ejerce el control y como lo hace? Lo hago yo y cuando no puedo lo hace mi señora, al fin y acabo el negocio también es de ella.

Ferretería 6: No se que es eso, pero según lo que ustedes explican yo no hice nada de eso. Yo no tenia porque preguntarle a nadie ni pedirle permiso para montar este negocio, no lo hice y ahí me esta yendo bien.

¿Usted planea sus actividades de acuerdo a la proyección que tiene de su negocio? Yo espero y de acuerdo a los pedidos o a lo que me digan los clientes, miro que se va necesitando, por ahora estoy bien así.

¿Y cuando hace sus pedidos primero analiza que necesita? Si claro o si no como hago para comprar.

¿Cómo ejerce el control y cuando usted no esta quien lo hace? Yo siempre estoy no delego a nadie, por eso me va bien porque vivo muy pendiente de todo.

Ferretería 7: Lo que hicimos fue conocer un poco como era el movimiento de este sector en Granada y cuantas existían. Observamos entonces que era una buena posibilidad y que el mercado de otros productos permitía que entráramos a competir.

¿Pero hicieron un estudio de mercado? No un estudio como tal no, lo que le dije solo conocimos un poco del entorno y ahí se tomo la decisión.

¿Cree que si hubieran hecho el estudio de mercado les hubiera ido mejor? Tal vez si, de todas formas sin el nos ha ido bien.

¿Realizo una planeación que le permitiera proyectar su negocio? Planear a largo plazo no, aunque si tenemos el deseo de ampliarnos y tener otras instalaciones, pero tenemos que esperar todo depende de cómo nos vaya.

¿Entonces no planea sus actividades? Todo se va dando poco a poco.

¿Cómo ejerce el control y en algunas ocasiones lo delega? Los controles se ejercen a diario, con el personal vigilando su ingreso, la salida y la atención, con los inventarios y con la caja, todo esa tarea la hago yo en la mañana y en la tarde.

Ferretería 8: La verdad no hice estudio de mercado, yo trabaje en una de las otras ferreterías y empecé con esta empresa porque es un buen negocio.

¿Como les ha ido hasta el momento? Bien, somos una empresa con gran credibilidad y las principales marcas nos respaldan.

¿Sigue pensando que esto es buen negocio? Si, lo que pasa es que tenemos temporadas buenas y malas como en todo negocio, pero en general si acerté, esta es una de las mejores ferreterías del Municipio?

Entonces, cree Usted que ha hecho una correcta planeacion en su negocio? Claro que si, todos me ha salido como lo pensé y lo planee, con ayuda de mi familia y el respaldo de los distribuidores de las principales marcas.

¿Quién y como ejerce el control? Yo controlo todo, el inventario, los gastos, el personal y todo lo que tenga que ver con la ferretería. Todo depende de mi.

Ferretería 9: Si claro, yo hice un estudio de mercado que me permitió ver que era necesario colocar un negocio donde existiera variedad de marcas y precios.

¿Efectuó una planeacion que permitiera ver el negocio hacia el futuro? Si y gracias a eso es que hemos logrado consolidarnos en el mercado como una empresa innovadora y rentable.

¿Hay delegación de autoridad en esta empresa? No, la verdad es que yo soy el único responsable de lo que suceda aquí.

Ferretería 10: No, yo trabajaba en una de las otras ferreterías; ahí adquirí la experiencia necesaria para poner mi propio negocio de ferretería.

Entonces, no realizo un estudio de mercado? No, simplemente empezamos porque era buen negocio.

¿Realizo una planeación adecuada para proyectar su negocio hacia el futuro? La verdad, en lo único que pensaba en ese momento era en independizarme, pero hasta ahora me ido bien, después de que empecé con el negocio hice un curso para graduarme como técnico en administración de empresa, gracias a esos conocimientos he logrado mantener la ferretería bien ubicada en el mercado.

¿Quién y como ejerce el control? El control en la ejecución de todas las actividades lo realizo yo, soy el único responsable de lo que pasa en esta empresa.

¿Hay delegación de autoridad? Bueno en ocasiones confié un poco en uno de los empleados más antiguos y de mi confianza.

Ferretería 11: Si, yo realice un estudio de mercado, el cual me sirvió para informarme mas sobre las necesidades de las personas que se ven directamente beneficiadas con estas ferreterías, porque yo no tenia experiencia sobre este negocio.

¿Realizo una planeación para proyectar su negocio hacia el futuro? No, puesto que no tenia experiencia alguna para realizar una proyección sobre mi negocio, lo único que tenia claro era tener mi propia empresa.

¿Hay delegación de autoridad? No, el negocio depende directamente de mis decisiones.

Ferretería 12: No, simplemente me pareció que era un buen negocio, y le pregunte a un amigo que trabajaba en una de las ferreterías del municipio. Mis planes consistían básicamente en mantenerme y ser independiente.

¿Cómo ha sido la ejecución de sus planes con la ferretería? Pues hasta ahora todo ha funcionado correctamente. Todos los días aprendemos algo nuevo y tratamos de mejorar por el bien del negocio y de nosotros.

¿Hay delegación de autoridad? Aquí nos colaboramos entre todos; siempre y cuando se conserve el respeto por mi autoridad.

Pero hay delegación de autoridad? No, las decisiones las tomo yo.

Ferretería 13: Yo era empleado de la Pirámide, ahí fue donde conseguí gran cantidad de conocimientos y decidí independizarme y tener mi propio negocio.

Entonces, no realizo un estudio de mercado? No, simplemente me di cuenta que era buen negocio y decidí probar a ver como me iba.

¿Tiene una planeacion bien definida? Mis planes, son que el negocio siga prosperando.

¿Hay delegación de autoridad? No, todo depende de mi.

Ferretería 14: Este negocio lo empezó mi Padre, yo simplemente lo herede y continué trabajando en lo mismo. Nunca hemos realizado un estudio de mercado porque hasta ahora nos ha ido muy bien y no vemos la necesidad.

¿Sabe que es un estudio de mercado? Si claro, es para determinar si tenemos aceptación o no. Si la tenemos porque de lo contrario no nos iría tan bien.

¿Cuáles son sus planes hacia el futuro? Pienso que hasta ahora he hecho las cosas muy bien, de pronto lo único que tengo en mente es ampliar el negocio y ubicar por lo menos una sucursal que me genere mas ganancias.

¿No ha pensado en conseguir a alguien para que administre la ferretería? La verdad no confié en nadie, mi esposa y mi hijo me colaboran aquí, ellos son los únicos que están autorizados por mi, para tomar decisiones.

Según lo que nos cuenta ¿Aquí si existe delegación de autoridad? Pues si, como les dije mi esposa y mi hijo son las personas en las que confié, además hay un empleado que es de mi entera confianza pero el no esta autorizado para tomar decisiones.

En estas respuestas se ha podido observar que al momento de colocar en marcha el negocio no hubo un estudio previo de mercado. En su gran mayoría estas empresas se iniciaron como una alternativa y una opción para unas personas que buscaban en que negocio invertir que les permitiera vivir de él.

Así mismo, fue difícil encontrar una empresa que en su momento halla efectuado una planeación que le permitiera proyectar el negocio hacia el futuro. Todos

planeaban sus actividades de acuerdo al movimiento que registrará el negocio, es decir, la planeación que se aplica ese día a día, a veces alcanza para la semana y muy rara vez se hace de manera mensual.

En cuanto al control que ejercen en sus organizaciones este es reforma central, sus propietarios no delegan autoridad por considerar que sus establecimientos son pequeños y que depende directamente de las decisiones que tomen ellos

2.3 ¿Cómo contribuyen sus planes al logro de sus objetivos?

Ferretería 2: en todo pues diseñamos planes para lograr nuestro principal objetivo que es el mantenernos en el mercado de forma competitiva.

¿Qué clase de planes ha diseñado? Bueno hemos diseñado planes de acción para atraer a nuestros clientes, como descuentos por cantidad de compra y otros.

¿Eso es un plan de acción o una estrategia? Para mi es un plan y a dado muy buenos resultados.

Ferretería 3: Estos planes contribuyen en el desarrollo de los empleados, con la proyección de la empresa y el beneficio de la comunidad.

¿Pero cuales son esos planes? En el caso del personal son las actividades que se desarrollan para motivarlos como las capacitaciones que nos benefician a todos.

Ferretería 4: Los planes que se realizan en esta empresa contribuyen a una mejor organización de las actividades de inventarios y financieras.

¿De que planes esta hablando? De acuerdo a las ventas planeamos las compras y los inventarios que hacemos diarios nos permiten llevar un control bien planificado.

¿Eso significa que sus planes si contribuyen al logro de sus objetivos? Claro que si, eso se puede ver en los resultados.

Ferretería 5: Estos contribuyen en el auge y crecimiento que tiene en estos momentos la ferretería.

¿Describe algún plan que contribuya con sus objetivos? Hace poco iniciamos un plan de mejoramiento en cuanto a la atención de nuestros clientes, hemos logrado que los empleados estén mejor presentados y den mejor trato a nuestros clientes.

Ferretería 6: La verdad es que nuestro objetivo es ser cada día mejor, para ello diseñamos algunos planes como buena atención, materiales de calidad y entrega a tiempo de los pedidos. Con base a ello logramos mantener un buen nombre en el sector.

Ferretería 7: Bueno ellos nos ayudan a mantenernos en el mercado y nos permiten seguir en este camino cada vez más difícil.

¿Cuáles son esos planes? Estrategias publicitarias, promociones y excelente atención.

Ferretería 8: Ayudándome a mantener la ferretería en el mercado y ser cada día mejor.

¿Cómo piensa hacer para que la ferretería sea la mejor? Utilizando diferentes medios como la publicidad, y ayudándome con los precios y las diferentes marcas que ofrecemos aquí, también pienso que la calidad del servicio que aquí se ofrece es excelente, además que se ofrecen muy buenos sistemas de créditos para nuestros clientes.

Ferretería 9: Yo soy conciente que la planeacion es uno de los pasos mas importantes dentro de la administración, es por eso que las estrategias que se tomen para el logro de los objetivos deben ser claras, concisas y determinantes.

¿De cuales estrategias, esta hablando? La realización de un presupuesto y el control permanente sobre el mismo, la publicidad es muy determinante para la consecución de clientes, la innovación en la mercancías también tiene su importancia dentro de este negocio.

Ferretería 10: Pues con unos buenos precios y una buena atención, el publico se va a sentir satisfecho y va a seguir comprando aquí, de esta forma, pienso que podemos mantenernos en el mercado.

Ferretería 11: Ya tengo mi propio negocio y hasta ahora me ha ido bien, espero que las cosas sigan así.

¿Qué estrategias piensa emplear para que las cosas sigan así? Pues pienso que la publicidad es buena para llegar a la gente, también los buenos productos y los precios que ofrecemos aquí hacen que nuestros clientes no nos abandonen.

Ferretería 12: Hasta ahora nos hemos mantenido en el mercado, gracias a una buena calidad en la prestación del servicio y unos buenos precios.

Ferretería 13: Mantenernos en el mercado y ser los mejores es el objetivo principal de esta empresa para ello es necesario utilizar estrategias como la publicidad y el respaldo de las mejores marcas que existen en el mercado.

Ferretería 14: Esta ha sido una de las ferreterías con más respaldo en el mercado, por tal motivo nuestro objetivo es mantenernos y lograr una mayor cobertura en el servicio.

¿Cómo piensa lograrlo? Trabajando para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio, los precios y la calidad de los productos que aquí ofrecemos. También nos valemos de diferentes medios como la publicidad escrita y radial, nosotros patrocinamos diferentes campeonatos de fútbol en las veredas del Municipio.

Todo lo propietarios y administradores del sector de las ferreterías del municipio de Granada, coinciden en afirmar que sus planes contribuyen y han contribuido al logro de sus objetivos, pues entre otras cosas han ayudado a mantener tal a una de estas ferreterías en el mercado. Dentro de las estrategias utilizadas están las de los medios de comunicación, precios bajos y motivación del cliente entre otras

2.4 ¿Qué tipo de estrategias y políticas emplean para ser mas competitivos?

Ferretería 2: Como estrategias iniciamos campañas publicitarias a través de las emisoras locales que hablan bien de nuestros productos y nuestra empresa. Y como política de empresa buscamos atender bien a nuestra clientela.

¿Ellas le han dado buenos resultados? Pues consideramos que si, vamos a mantenernos un tiempo con estas estrategias y luego pensamos en cambiarlas.

Ferretería 3: como estrategia utilizamos los precios un poco más bajo que en otras ferreterías, campañas publicitarias y demostraciones que hacemos conjuntamente con nuestros proveedores.

¿Y políticas empleadas en su empresa? Bueno la que más aplicamos es la relacionada con la atención al cliente, como quiera que ellos son quienes con sus compras nos permiten mantenernos.

Ferretería 4: Como estrategias iniciamos campañas publicitarias a través de las emisoras locales que hablan bien de nuestros productos y nuestra empresa. Y como política de empresa buscamos atender bien a nuestra clientela.

Ferretería 5: Como estrategia estamos utilizando que quien nos compren materiales por más de 500 mil pesos tendrán la oportunidad de participar en la rifa de un televisor. Las políticas que estamos empleando están dirigidas a darle una buena atención y unos productos de excelente calidad.

¿Y le han dado buenos resultados? Si las ventas se han incrementado y se ven más motivados nuestros clientes.

Ferretería 6: Las estrategias que mas utilizamos son las comunes, avisos en periódicos, cuñas radiales y a veces perifoneo. Como política esta la de ofrecer un buen servicio y una magnifica atención.

Ferretería 7: como estrategia utilizamos los precios un poco más bajo que en otras ferreterías, campañas publicitarias y demostraciones que hacemos conjuntamente con nuestros proveedores. Y la política es la misma que tenemos desde que nacimos; un buen trato al cliente, facilidades en los créditos y productos en buen estado y de magnifica calidad.

¿Esas estrategias y políticas empleadas les han dado buenos resultados? Quisieras más pero entendemos la actual situación, no nos va mal pero quisiéramos que nos fuera mejor.

Ferretería 8: Tratamos de darle precios bajos y productos de primera calidad, la atención al público es excelente y también ofrecemos el servicio a domicilio. Pero principalmente nos apoyamos en la calidad de los productos.

Ferretería 9: La calidad del servicio, es lo que más prefieren nuestros clientes, pues aquí los consentimos y hacemos que ellos se sientan como en su casa. Además de la calidad de los productos.

¿Qué tan efectivas han sido estas estrategias? Hasta ahora nos han dado resultado.

Ferretería 10: La atención, es nuestra mayor fortaleza; queremos que el cliente nos prefiera siempre a nosotros también ofrecemos innovación en los diferentes productos.

Ferretería 11: Nos apoyamos mucho en la publicidad, y cuando el cliente viene tratamos de darle gusto, si no hay algún producto de los que busca, se lo conseguimos para que él crea que aquí es nuestra prioridad.

Ferretería 12: Los excelentes precios son nuestra mayor ventaja, además nos valemos de la publicidad y la buena presentación de nuestros vendedores son fundamentales para atraer a los clientes.

Ferretería 13: La calidad en la atención, y la variedad de productos son el fuerte de nuestra empresa.

Ferretería 14: Los buenos precios, la variedad, la calidad en la prestación del servicio, la publicidad, la reinversión en la comunidad, nos han puesto en el primer lugar de todas las ferreterías de la Región del Ariari.

Las estrategias y políticas que se emplean en éste sector para ser más competitivos son: campañas publicitarias a través de las emisoras locales, los precios un poco más bajos que en otras, motivación al cliente a través de bonos para participar en rifas, avisos en periódicos, productos de calidad y buena atención entre otros.

2.5 ¿cuenta su empresa con un organigrama? ¿Cómo está establecido?

Ferretería 2: no, no lo tenemos establecido.

¿Considera que no hace falta tenerlo en su empresa? La verdad aquí no lo hemos necesitado, es una empresa pequeña y todos saben quien es el dueño.

Ferretería 3: Hasta el momento no lo tenemos, esperamos organizarlo en algún tiempo.

¿Sabe como hacerlo? Bueno si es cuestión de tiempo, vamos a hacerlo.

Ferretería 4: No, ¿Por qué? Es una empresa pequeña en donde labora casi toda la familia.

¿Cree que no es necesario establecerlo? Después de escucharlos a ustedes consideramos que si, esperamos hacerlo pronto.

Ferretería 5: consideramos que en nuestra empresa no es necesario tener un organigrama, pues el número de empleados es muy pequeño y todos saben quien es el dueño.

Ferretería 6: Hasta el momento no lo tenemos, esperamos organizarlo en algún tiempo.

Ferretería 7: No, no lo tenemos establecido.

¿Considera que no hace falta tenerlo en su empresa? La verdad aquí no lo hemos necesitado, es una empresa pequeña y todos saben quien es el dueño.

Ferretería 8: No, la verdad es que esta empresa es tan pequeña que no me parece que sea necesario.

Ósea, según Usted, para establecer un organigrama es necesario tener una empresa grande? Si claro, por lo menos un número de empleados mayor de 10.

¿Por que? Son muy pocos empleados y las funciones ya están definidas, entonces entre mas poco personal mas fácil de manejar todo.

Ferretería 9: No, no lo tengo establecido.

¿Por qué? Aquí estamos bien organizados y ya cada uno sabe lo que tiene que hacer, entonces no es necesario.

Ferretería 10: No, esta empresa es muy pequeña.

Ferretería 11: Si he pensando en hacer el organigrama, lo que pasa es que no he contado con el tiempo suficiente.

¿Y como lo piensa establecer? Aún no se.

Ferretería 12: No.

¿Por qué? No me parece necesario, aquí solo laboran dos personas.

Ferretería 13: No contamos con un organigrama.

No le parece necesario? No, esta empresa es muy pequeña.

Ferretería 14: No, aquí no hay necesidad de tener un cronograma porque cada uno sabe cuales son sus funciones.

Por que cree eso? Porque el jefe soy yo y en ocasiones mi esposa, el resto son empleados que dependen de mi.

Muchas de estas empresas indicaron saber que es un organigrama, sin embargo, la gran mayoría de ellas argumentó en el momento no tenerlo establecido. Según ellas el hecho de ser una empresa pequeña le permite conocer a los que hacen parte de ella quien es el dueño y por lo tanto no hay necesidad de establecerlo en documento. Vale la pena indicar que se comprometieron a organizarlo en un tiempo no muy largo.

2.6 ¿cómo motiva a sus empleados?

Ferretería 2: La mejor motivación que puede recibir uno cuando es empleado es que le paguen puntualmente, eso hago yo con los muchachos págueles puntualmente.

¿Esa es una motivación, no cree que mas bien esa es una obligación? Yo cuando fui empleado me motivaba saber que me iban a pagar la quincena ese día era el mejor para mí. Por eso digo que es una buena motivación.

Ferretería 3: Les pago puntualmente, en diciembre les doy su buena ancha y algunas veces tratamos de reunirnos para compartir un momento. Creo que eso ha servido mucho para motivarnos todos a seguir adelante.

Ferretería 4: Yo anualmente le doy un premio de una bonificación extra en dinero al empleado que mas se destaque dentro de los clientes por su buen servicio, los mismos clientes son los que al final me ayudan a escoger al ganador.

¿Reciben los empleados otro tipo de motivación? Bueno además trato de ser puntual a la hora de pagarles y algunas veces los invito a almorzar para que hablemos de la empresa.

Ferretería 5: Una de las motivaciones que mas utilizo con los muchachos es el buen trato y dialogar permanentemente con ellos. Estamos viviendo en el país en general una situación complicada y eso hace que todos los días tengamos problemas, yo hago con ellos algunas charlas en donde nos contamos como nos va en algunas cosas de la vida y eso ha servido para ayudarnos un poco.

¿Apoya a sus empleados para que sigan estudiando y se capaciten? Cuando la actividad lo permite si, yo les digo que traten de superarse y estudien, la empresa desafortunadamente no puede ayudarles económicamente, pero busca los espacios para que ellos salgan adelante.

Ferretería 6: La motivación mayor que uno recibe cuando trabaja es que el patrón le pague puntualmente esos hacemos aquí, además mensualmente damos una bonificación extra al empleado que mas productos venda, no es mucha pero sirve de motivación a la gente.

¿Apoya a sus empleados en capacitaciones o la hora de ellos estudiar? En cuanto al tiempo para que ellos realicen esas actividades si, económicamente no.

Ferretería 7: : La mejor motivación que puede recibir uno cuando es empleado es que le paguen puntualmente, eso hago yo con los muchachos pagarles puntualmente.

¿los apoya a la hora de ellos querer estudiar? Mire aquí es difícil son muy pocos los empleados y si me pongo a darles permiso para eso entonces quien trabaja.

¿para usted no es importante que ellos se capaciten y se preparen? Si, pero si quieren hacerlo tienen que decidir o estudian o trabajan, aquí ambas cosas no se pueden hacer.

Ferretería 8: Aquí se hacen reuniones semanales donde se habla y se expresa lo que le gusto o le disgustó de todo lo de la semana anterior. Además se les dá libre un día a la semana y También se les paga puntualmente con todo lo de ley.

¿Qué otros métodos de motivación utiliza para que sus empleados quieran hacer su trabajo cada vez mejor? Aquí los empleados están muy bien pagos y el trabajo no es tan pesado.

Ferretería 9: Si, aquí cada año se invita a los empleados a celebrar las fiestas de fin de año en una reunión donde cada uno puede llevar a su grupo familiar. El sueldo se les paga puntual y también se les ofrece la oportunidad de capacitarse en los talleres y seminarios que dictan las empresas distribuidoras de las principales marcas.

¿Qué tipo de capacitación reciben? Sobre el manejo de los productos de ferretería y también se les capacita para ventas y para darle buena información a los clientes.

Ferretería 10: Se les da un día de la semana libre, el pago es puntual, yo hablo y me comunico muy bien con ellos, se les paga todo lo de ley, lo único con lo que no estoy de acuerdo son con los permisos; o bueno siempre y cuando sea algo de suma urgencia o bien justificado como estudiar o capacitarse para trabajar mejor en la ferretería.

Ferretería 11: El paseo de fin de año es algo con el grupo familiar, a cada empleado se le da un pequeño detalle de parte de la empresa; a mi me gusta que los empleados se sientan importantes y sientan que a ellos se les tiene en cuenta

no solo para trabajar, el sueldo es muy puntual y se les cancela todas las prestaciones a que tiene derecho.

¿Cómo es su relación con los empleados? Muy bien, cuando ellos no estan de acuerdo con algo me lo comunican y ahí vemos a que acuerdo llegamos.

Ferretería 12: Lo mejor es el sueldo, aquí se les paga puntual y no se les hace esperar, también se les hace préstamos que son descontados al final del mes, se les da un día libre a la semana y se les recompensa con una bonificación por los días festivos que hay que trabajar durante el mes. En Diciembre se les ofrece un detalle a nombre de la ferretería, ellos quedan muy agradecidos y a cambio trabajan para compensar estas atenciones.

Ferretería 13: Se les da camisetas de dotación, el sueldo es puntual y muy bueno, se les cancela todo lo de ley, teniendo en cuenta las horas extras que trabajan.

¿No se les brinda la oportunidad de capacitarse? No, si quieren estudiar que lo hagan en un horario que no afecte el trabajo.

Ferretería 14: Cada mes se hace una reunión donde se nombre el empleado del mes, se cancelan todas las horas extras que trabajen. Si piden permiso ese tiempo se les descuenta del sueldo final. Cada final de año se hace una reunión con el grupo familiar de todos los trabajadores.

Los propietarios y administradores del sector de las ferreterías del municipio de Granada, consideran que la forma de motivar a sus empleados es: pagarles puntualmente, motivarlos en fechas especiales con algunos detalles, con una bonificación extra, un buen trato y algunos con capacitaciones.

2.7 ¿qué tipo de controles utiliza para garantizar que sus planes tengan éxito?

Ferretería 2: en el caso de los empleados controlo sus ingresos y salidas a través de unas tarjetas que ellos marcan, así aseguro que ellos trabajen según el horario planeado. Las mercancías se van controlando y manejamos el sistema de que las primeras en entrar deben ser las primeras en salir. De esta manera semanalmente reviso y analizo lo hecho para así corregirlo para la siguiente.

¿Al revisar ese trabajo usted encuentra que se están cumpliendo sus planes? Si es la forma que tengo de observar como va mi negocio y me ha servido.

Ferretería 3: Realizamos un registro de inventarios mensual que permite analizar el movimiento de la ferretería, de esta forma sabemos si hemos cumplido con las metas trazadas al inicio de cada mes.

¿quiere decir que ustedes se ponen una meta de venta mensual? Si esta la proyectamos de acuerdo a las obtenidas el mes anterior, es decir, que si en enero vendimos tres pesos la meta de febrero será vender cuatro o mas y así sucesivamente.

¿y siempre la cumplen? A veces la verdad en ocasiones ha sido difícil.

Ferretería 4: Al comienzo de cada año nos fijamos unas metas en cuanto a ventas, cada trimestre revisamos y evaluamos. Hay que decir que este trabajo es compromiso de todos.

¿y como controla que esto se cumpla? Como ya le dije este es un compromiso de todos, diariamente reviso inventarios y ventas y le digo a mis empleados que estamos colgados que necesitamos mas esfuerzo.

¿y eso depende solo de ellos? Yo les ayudo con campañas de publicidad y bonificaciones para que estén mas motivados.

Ferretería 5: con los empleados vigilo su llegada y salida a través de unas tarjetas que ellos marcan, así me entero y controlo que ellos trabajen según el horario planeado. Las mercancías se van controlando y manejamos el sistema de que las primeras en entrar deben ser las primeras en salir. De esta manera semanalmente reviso y analizo lo hecho para así corregirlo para la siguiente.

¿y cuando encuentra una falla como la corrige? Si observo que los empleados no cumplen con el horario de trabajo les llamo la atención, si se repite los despido, porque eso significa que no quiere trabajar, con los inventarios revisamos y volvemos a revisar hasta que encontremos la falla.

Ferretería 6: Realizamos un registro de inventarios mensual que permite analizar el movimiento de la ferretería, de esta forma sabemos si hemos cumplido con las metas trazadas al inicio de cada mes.

¿y como controla que esto se cumpla? este es un compromiso de todos, diariamente reviso inventarios y ventas y le digo a mis empleados que estamos colgados que necesitamos mas esfuerzo.

Ferretería 7: A los empleados les controlo la entrada y la salida, pues yo soy el que abro y el que cierro, así que se quien llega tarde y quien no. Las mercancías se van controlando y manejamos el sistema de que las primeras en entrar deben ser las primeras en salir. De esta manera semanalmente reviso y analizo lo hecho para así corregirlo para la siguiente.

¿Al revisar ese trabajo usted encuentra que se están cumpliendo sus planes? Si es la forma que tengo de observar como va mi negocio y me ha servido.

Ferretería 8: Diariamente se hace cierre de caja, con el fin de determinar la cantidad total en las ventas, Periódicamente se hace una revisión comparativa del total de ventas con el inventario. Los empleados deben firmar diariamente el libro de las entradas y salidas. Se controlan demaciado los gastos de esta ferretería.

Nunca hace encuestas de satisfacción a los clientes y empleados? No, la verdad hasta ahora nunca se ha realizado esto, pero lo voy a tener en cuenta.

Ferretería 9: Se lleva un control estricto en los inventarios, que nunca haga falta mercancía, el bodeguero tiene una gran responsabilidad ya que el debe responder por el perfecto estado de todos los artículos que aquí se venden. Se controlan las entradas y salidas de los empleados. Se controla mucho al personal de ventas respecto a que ellos deben un servicio excelente al cliente.

Ferretería 10: Se controla el ingreso de los empleados mediante el libro de registro, igualmente se controla las ventas y los inventarios, claro que ahí uno tiene que entender que hay temporadas buenas y malas.

¿Qué tipo de estrategias acostumbra utilizar en las temporadas malas? Me ayudo con la publicidad y también con un control estricto al personal de ventas ya que ellos son los encargados de atender al público.

Ferretería 11: Periódicamente se hace un estricto control sobre las ventas y el inventario de mercancías, también se controlan las entradas y salidas de los empleados.

¿Cómo realiza el control entre las ventas y el inventario? Se compara el total de ventas con la salida de mercancía, debe coincidir; También se revisa si las ventas suben o bajan de acuerdo con la temporada.

¿Qué hace cuando las ventas bajan? Se utiliza la publicidad escrita y radial, también se emplean ciertos incentivos por las compras que realicen aquí.

Ferretería 12: Cada mes se realiza un control sobre las mercancías existentes en la bodega, al igual que se revisa el libro de las entradas y salidas de los empleados.

¿Como evalúan las ventas? Pues uno entiende que hay temporadas buenas y malas y siempre hay un mes que se vende más que el otro, entonces uno no puede hacer nada contra eso.

Ferretería 13: Solamente llevamos registro diario de las ventas, así como también revisamos muy bien que los empleados entren a la hora que es.

Ferretería 14: Aquí se lleva un control muy estricto en las ventas, en los inventarios, en la asistencia de los empleados, en las compras, en los créditos, en la cartera entre otras cosas.

¿Como controla la cartera? Cada semana se hace revisión de las facturas, si ya se ha cumplido el plazo, se le hace el respectivo cobro. Muchas veces me han quedado mal pero igual hay personas en las que si se puede confiar.

Los controles que frecuentemente se utilizan son los que tienen que ver con el ingreso y salida de los empleados, los inventarios de mercancías, atención al cliente y el manejo de la cartera. La mayoría de los casos se registra un control de

inventarios de forma mensual cual les permite analizar el movimiento de la organización.

2.8 ¿Se considera un buen líder para su empresa? ¿por qué?

Ferretería 2: Si, porque prueba de ello es que la empresa esta vigente y nunca hemos tenido problemas con clientes, empleados o proveedores, siempre he sido serio y correcto en mis negocios.

Ferretería 3: Claro que si, ¿por qué? Porque si

Ferretería 4: Bueno los resultados siempre hablan por una persona y los míos hasta el momento han sido buenos.

¿por qué? Yo he sido buen patrón y muy serio en mis negocios le parece poco.

Ferretería 5: Que lo digan mis empleados si no lo he sido. ¿por qué? Soy buena gente y todo lo que proyecto se cumple porque trabajo para ello.

Ferretería 6: Todo ha salido bien pese a que hemos tenido algunas dificultades, pero vamos bien.

¿Por qué es un buen líder para su empresa? porque he logrado mantenerla en el mercado, no es fácil y menos en un municipio como este en el cual se vive con mucho temor.

Ferretería 7: Si por los resultados. ¿pero por que? Porque vivimos bien y estamos trabajando que es lo mas importante.

Ferretería 8: Si claro. Por que? Porque en esta empresa todo funciona muy bien y yo pienso que me ha ido bien.

Ferretería 9: Por supuesto que sí, me ha ido muy bien con mis empleados y en los negocios.

¿Qué criterios maneja para afirmar esto? Los resultados, no hay otra respuesta.

Ferretería 10: Si ¿Por qué piensa eso? Porque me la llevo muy bien con mis empleados y la empresa se ha logrado mantener a pesar de todo.

Ferretería 11: Obviamente, sino fuera por mí esta empresa no existiría. Gracias a mi liderazgo se mantiene unidad y fuerte.

Ferretería 12: Si me ha ido muy bien.

Ferretería 13: Si, claro esta empresa esta bien gracias a mi.

Ferretería 14: Si, pienso que he desempeñado muy bien mis funciones.

Todos lo propietario y administradores de las ferreterías del municipio de Granada, se consideraron unos buenos líderes basados en que el establecimiento aún se mantiene vigente, con buenas expectativas y competitivos

Análisis de los resultados obtenidos al realizar la entrevista a los propietarios y administradores del sector de las ferreterías en el municipio de Granada Meta.

Tabla 8. Análisis de la entrevista

Fuente: las entrevista

Preguntas	Respuestas por ferreterías														Total entrevistas	Porcentaje %	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		13	Si
2.1 Al iniciar estableció misión, visión y unos valores?		No	Si	Si	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	13	23	77
✓ Tenia claro el objetivo		Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	13	69.3	30.7
2.2 Al crear la empresa lo hizo por que realizo un estudio de mercado?		No	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si	No	Si	No	13	23	77
✓ Realizo una planeacion		No	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	13	38.5	61.5
✓ Ejerce el control usted mismo		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	13	92.3	7.7
2.3 sus planes contribuyen al logro de los objetivos?		Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13	84.6	15.4
✓ Diseña planes permanentemente?		No	Si	No	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si	13	46.1	53.9
2.4 Emplea estrategias y políticas para ser mas competitivo?		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13	100	0
✓ Estas le han dado buenos resultados?		Si	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	13	69.2	30.8
2.5 Cuenta su empresa con un organigrama?		No	No	No	No	No	No								13		
2.6 Motiva a sus empleados?		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13	100	0
2.7 Utiliza controles para garantizar que sus planes tengan éxito?		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13	100	0
✓ Estos siempre le funcionan		Si	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	13	69.2	30.8
2.8 Se considera un buen líder		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	13	100	0

De acuerdo a las respuestas dadas por los propietarios y administradores de las ferreterías del municipio de Granada, se puede establecer que el 77% de estas empresas se crearon sin establecer una visión, una misión y unos valores para la empresa. Sin embargo, podemos observar que el 69.3% tenía claro cual era el objetivo y el 21.7% no sabía ni tenía claro cual era el objetivo. Vale la pena recalcar que sin ser claros todos tenían como objetivo tener un negocio y llegar a ser los primeros dentro de su campo.

Como se observa el 77% al momento de poner en marcha el negocio no hizo un estudio previo de mercado. En su gran mayoría estas empresas se iniciaron como una alternativa y una opción para unas personas que buscaban en que negocio invertir que les permitiera vivir de él. Así mismo, fue difícil encontrar una empresa que en su momento haya efectuado una planeación que le permitiera proyectar el negocio hacia el futuro. Todos planeaban sus actividades de acuerdo al movimiento que registrará el negocio. En cuanto al control que ejercen en sus organizaciones este es centralizado. Sus propietarios no delegan autoridad por considerar que sus establecimientos son pequeños y que depende directamente de las decisiones que tomen ellos

Todo lo propietarios y administradores del sector de las ferreterías del municipio de Granada, coinciden en afirmar que sus planes contribuyen y han contribuido al logro de sus objetivos, pues entre otras cosas han ayudado a mantener cada una de estas ferreterías en el mercado. Dentro de las estrategias utilizadas están las de los medios de comunicación, precios bajos y motivación del cliente entre otras. Las estrategias y políticas que se emplean en éste sector para ser más competitivos son: campañas publicitarias a través de las emisoras locales, los precios un poco más bajos que en otras, motivación al cliente a través de bonos para participar en rifas, avisos en periódicos, productos de calidad y buena atención entre otros.

5.1.3 Ficha técnica de la encuesta

Título: Análisis de las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) del sector de las ferreterías del Municipio de Granada –Meta-.

Realizada por estudiantes de décimo semestre de la Facultad de Ciencias Administrativa, programa Administración de Empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Unad - Acacias.

Población: 48 empleados de la empresas dedicadas a comercializar productos de Ferretería en Granada.

Muestra piloto: 100 % equivalente a los 48 empleados que laboran en las 14 ferreterías del municipio de Granada.

Unidad de muestreo: Empleados de las Ferreterías del municipio de Granada Meta.

Alcance: Municipio de Granada.

Método: Descriptivo.

Instrumento: Encuesta

Encuestadores: Maria Yirleza Morales Rodríguez, Nelcy Holguín Farfán y Luís Fernando Betancur Aristizàbal, estudiantes de Administración de Empresas UNAD, Acacias, Meta.

5.1.4 Resultados de la encuesta

De esta manera se procede a la tabulación de las encuestas realizadas a los empleados del sector de las ferreterías en el municipio de Granada con respecto a la aplicación del proceso administrativo.

INFORMACION GENERAL

1.1 Nivel de Estudio empleados ferreterías de Granada

Tabla 9. Información General

Primaria y bachillerato	33
Bachilleres y técnicos	20
Nivel profesional	6
Total encuestados	48

Fuente: la encuesta

- Pregunta 1

¿Se siente en un buen ambiente de trabajo?

Tabla 10. Pregunta 1

RESPUESTA	PORCENTAJE	TOTAL
Si	68.75	33
No	31.25	15
TOTAL	100	48

fuelle: La encuesta



Fuente: los autores

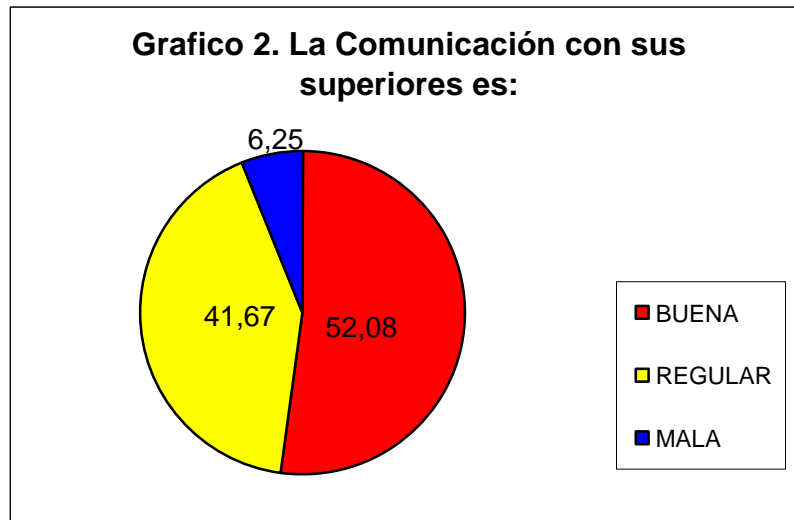
Los empleados del sector de las ferreterías en el municipio de Granada en su gran mayoría se sienten en un buen ambiente de trabajo. de los encuestados el el 68.75% consideraron estar en un buen ambiente de trabajo, el 31.25% indicaron no sentirse en un buen ambiente de trabajo.

- **Pregunta 2**
La comunicación con sus superiores es:

Tabla 11. Pregunta 2.

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Buena	25	52.08
Regular	20	41.66
Mala	3	6.25
TOTAL	48	100

Fuente: La encuesta



Fuente: los autores

El 52.08% de los empleados encuestados respondieron que la comunicación con sus superiores es buena, el 41.66% manifestó que es regular y 6.25% respondió que es mala la comunicación entre ellos y sus superiores.

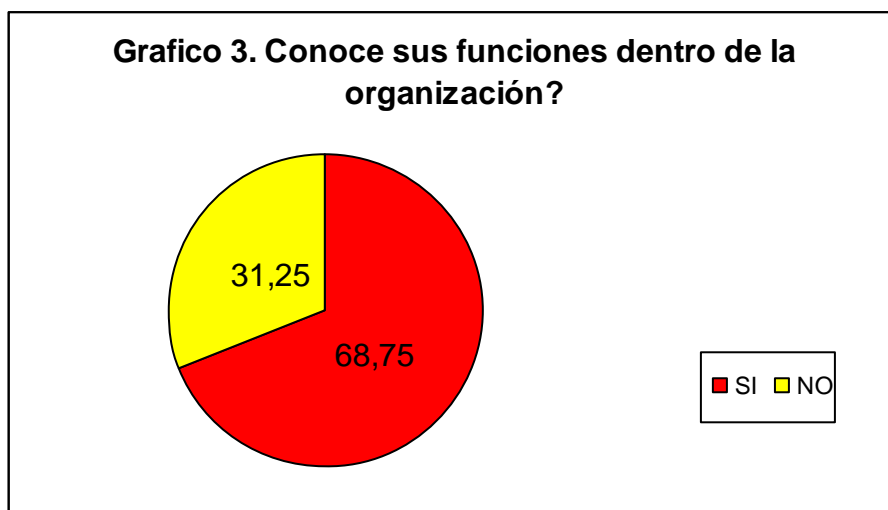
- **Pregunta 3**

¿Conoce sus funciones dentro de la organización?

Tabla 12. Pregunta 3

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	33	68.75
No	15	31.25
TOTAL	48	100

fuelle: La encuesta



Fuente: los autores

De los empleados encuestados el 68.75% manifestó que si conocían sus funciones dentro de la organización, mientras que el 31.25% indico lo contrario.

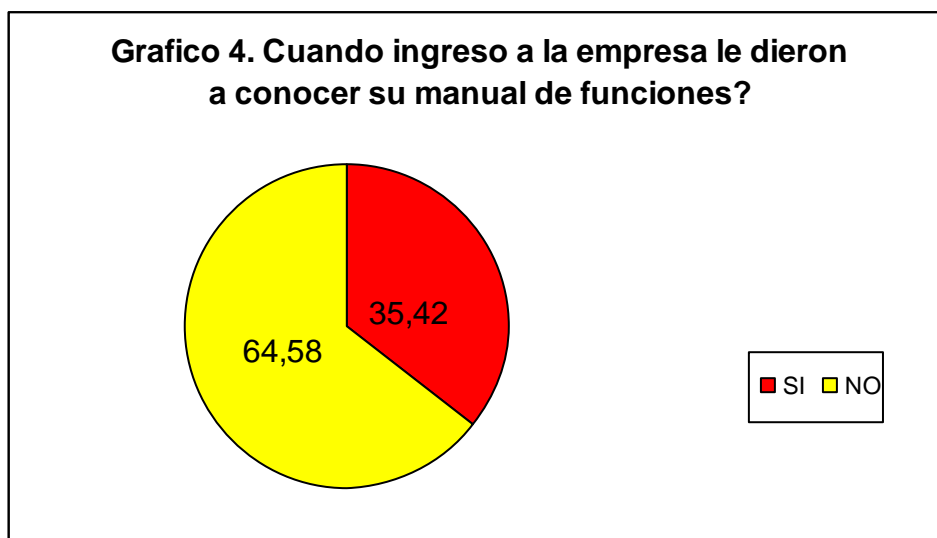
- **Pregunta 4**

¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron a conocer su manual de funciones?

Tabla 13. Pregunta 4

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	17	35.42
No	31	64.58
TOTAL	48	100

fuentes: La encuesta



Fuente: los autores

Como se puede observar existe una contradicción en la respuesta anterior y esta, aquí los encuestados respondieron en un 64.58% que cuando ingresaron a la empresa no conocían el manual de funciones de cada uno, mientras que el 35.42 manifestaron que si.

- Pregunta 5

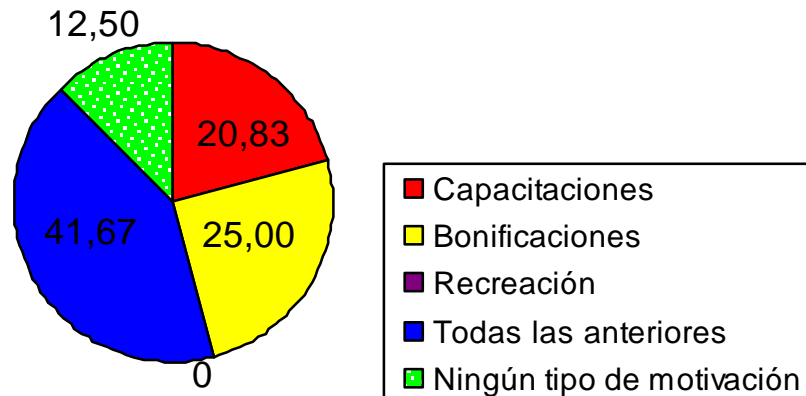
La motivación que recibe de sus superiores es a través de:

Tabla 14. Pregunta 5

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Capacitaciones	10	30.3
Bonificaciones	12	25
Recreación		
Todas las anteriores	20	60.6
Ningún de tipo de motivación	6	12.5
TOTAL	48	100

fuelle: La encuesta

Grafico 5. La Motivación que recibe de sus superiores es a traves de:



Fuente: Los autores

Según los encuestados el 60.6% la motivación que reciben de sus patrones es a través de capacitaciones, bonificaciones y recreación. Para el 30.3% esta se recibe solo en capacitaciones, el 25% indico que es con bonificaciones y un 12.5% manifestó no recibir ningún tipo de motivación de parte de sus superiores.

Pregunta 6. ¿Se siente bien remunerado?

Tabla 15. Pregunta 6

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	36	75
No	12	25
TOTAL	48	100

fuentes la encuesta



Fuente: Los autores

La respuesta a esta pregunta nos muestra que la gran mayoría de los empleados se siente bien remunerado ya que a esta respondieron positivamente el 75%, el otro 25% dice no estar bien remunerado.

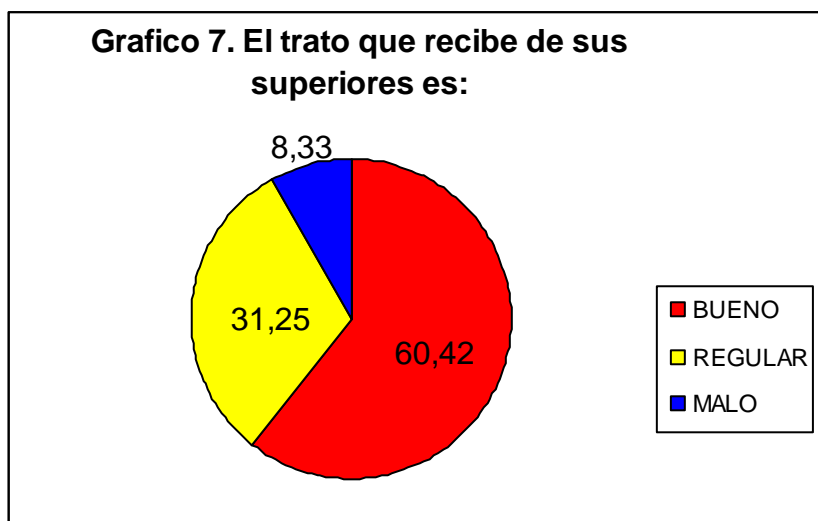
- **Pregunta 7**

El trato que recibe de sus superiores es:

Tabla 16. Pregunta 7

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Buena	29	60.4
Regular	15	31.25
Mala	4	8.3
TOTAL	48	100

Fuente la encuesta



Fuente: Los autores

Para la gran mayoría de empleados resulta bueno el trato que les dan sus superiores es así que contestaron el de forma positiva el 60.4%. el 31.5% considera que es regular y el 8.3% advierte que es malo el trato.

- **Pregunta 8**

¿Siempre cumple con sus tareas diarias?

Tabla 17. Pregunta 8

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	45	93.7
No	3	6.3
TOTAL	48	100

Fuente la encuesta



Fuente: Los autores

Según la grafica los empleados del sector de las ferreterías del municipio de Granada, si cumplen con sus tareas diarias el 93.75% asi lo indico, apenas un 6.25% manifiesta no hacerlo.

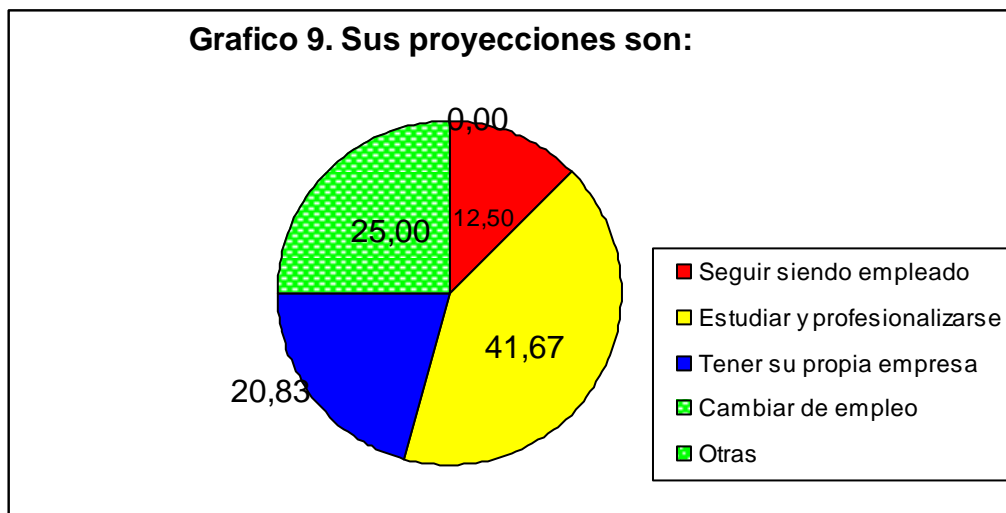
- Pregunta 9

Sus proyecciones son:

Tabla 18. Pregunta 9

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Seguir siendo empleado	6	12.5
Estudiar y profesionalizarse	20	41.6
Tener su propia empresa	10	20.8
Cambiar de empleo	12	25
Otras	0	0
TOTAL	48	100

Fuente: La encuesta



Fuente los autores

Las proyecciones que tienen los empleados nos indican que un 41.67% desea continuar estudiando y hacerse profesionales, un 25% lo que quiere es cambiar de empleo, el 20.83% manifiesta querer tener su propia empresa y un 12.5% dice sentirse a gusto así siendo un empleado.

5.1.5 Ficha técnica de la encuesta

Título: Análisis de las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) del sector de las ferreterías del Municipio de Granada –Meta-.

Realizada por estudiantes de décimo semestre de la Facultad de Ciencias Administrativa, programa Administración de Empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Unad - Acacias.

Población: 98 clientes de la empresas dedicadas a comercializar productos de Ferretería en Granada.

Muestra piloto: 100 % equivalente a los 98 clientes que compran en las 14 ferreterías del municipio de Granada.

Unidad de muestreo: clientes que habitualmente compran en las Ferreterías del municipio de Granada Meta.

Alcance: Municipio de Granada.

Método: Descriptivo.

Instrumento: Encuesta

Encuestadores: Maria Yirleza Morales Rodríguez, Nelcy Holguín Farfán y Luís Fernando Betancur Aristizàbal, estudiantes de Administración de Empresas UNAD, Acacías, Meta.

5.1.6 Resultados de la encuesta

De esta manera se procede a la tabulación de las encuestas realizadas a los empleados del sector de las ferreterías en el municipio de Granada con respecto a la aplicación del proceso administrativo.

- Pregunta 1

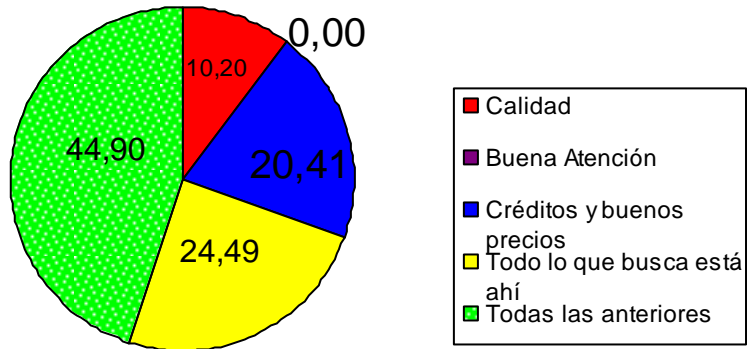
A la hora de comprar en este sitio usted piensa en:

Tabla 19. Pregunta 1

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Calidad	10	10.2
Buena atención	0	0
Créditos y buenos precios	20	20.4
Todo lo que busca está ahí	24	24.4
Todas las anteriores	44	44.9
TOTAL	98	100

fuelle: La encuesta

Grafico 10. A la hora de comprar en este sitio Usted piensa en:



Fuente los autores

De todos los clientes encuestados el 44.9% respondió que compraban en este sitio por su calidad, buena atención, buenos precios y créditos y porque todo lo que buscaba lo encontraban allí. El 24.4% lo hace porque todo lo que busca lo encuentran en ese lugar. El 20.4% manifiesta que compran por los buenos precios y créditos y el 10.2% compra por la calidad.

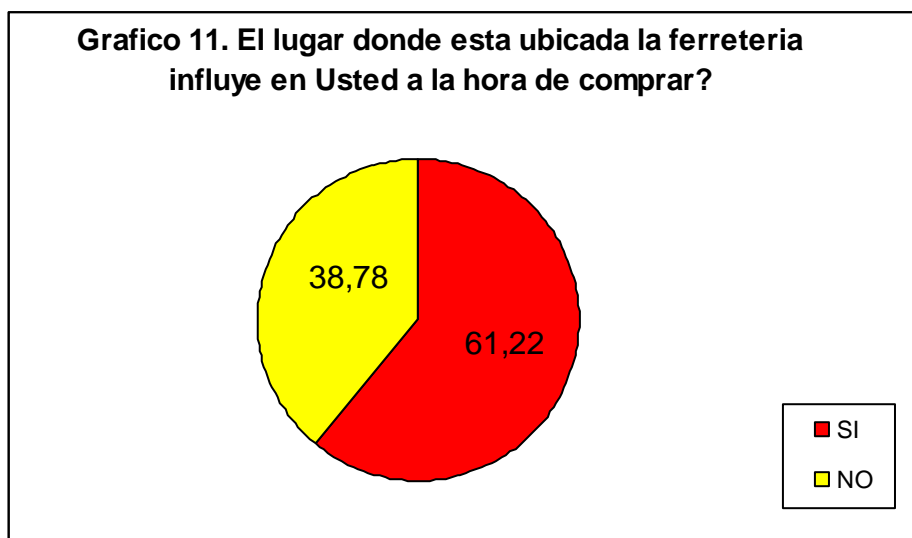
- **Pregunta 2**

¿El lugar donde esta ubicada la ferretería influye en usted a la hora de comprar?

Tabla 20. Pregunta 2

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	60	61.2
No	38	38.8
TOTAL	98	100

fuentes: La encuesta



Fuente los autores

El 61.2% de los clientes encuestados expresaron no sentirse afectados por el lugar donde están ubicadas las ferreterías a la hora de comprar. Mientras tanto al 38.8% si le parece importante el lugar en donde esta ubicada.

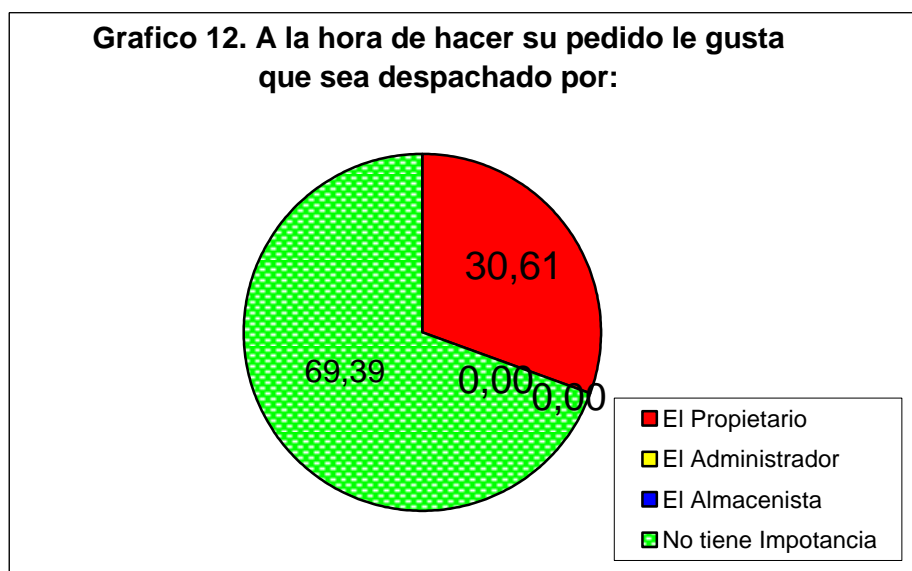
- **Pregunta 3**

A la hora de hacer su pedido, le gusta que sea despachado por:

Tabla 21. Pregunta 3

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
El propietario	30	30.6
El administrador	0	0
El almacenista	0	0
No tiene importancia	68	69.4
TOTAL	98	100

fuentes: La encuesta



Fuente los autores

A la hora de hacer los pedidos a los clientes en un 69.4% no les interesa quienes los atiendan. Al otro 30.6% le gusta que estos sean atendidos por el propietario.

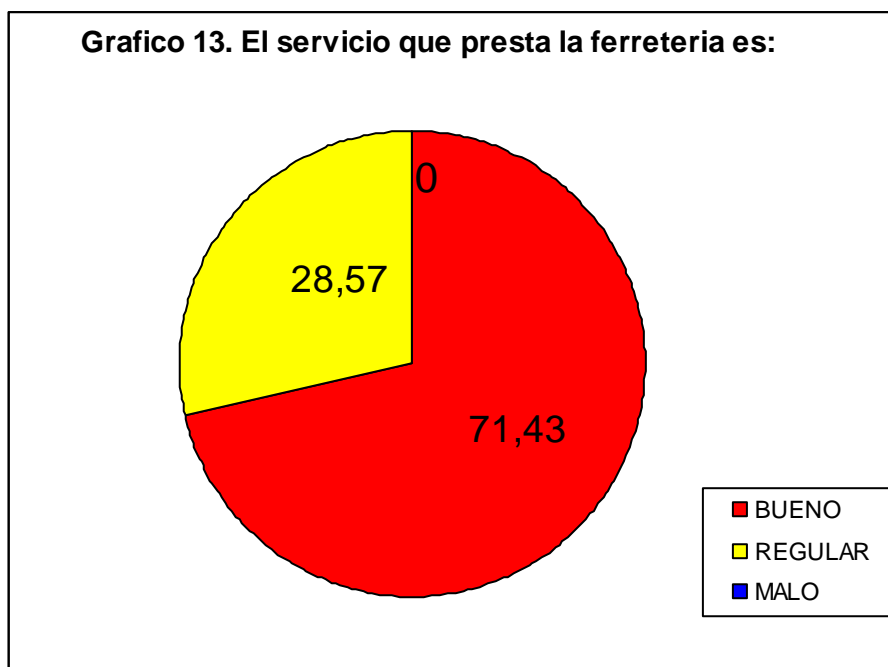
- **Pregunta 4**

El servicio que le presta esta ferretería es:

Tabla 22. Pregunta 4

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Bueno	70	71.4
Regular	28	28.6
Malo	0	0
TOTAL	98	100

fuentes: La encuesta



Fuente los autores

Según los clientes encuestados el servicio que prestan las ferreterías en el municipio de Granada es bueno en un 71.4%. mientras que para un 28.6% este servicios que se presta es regular.

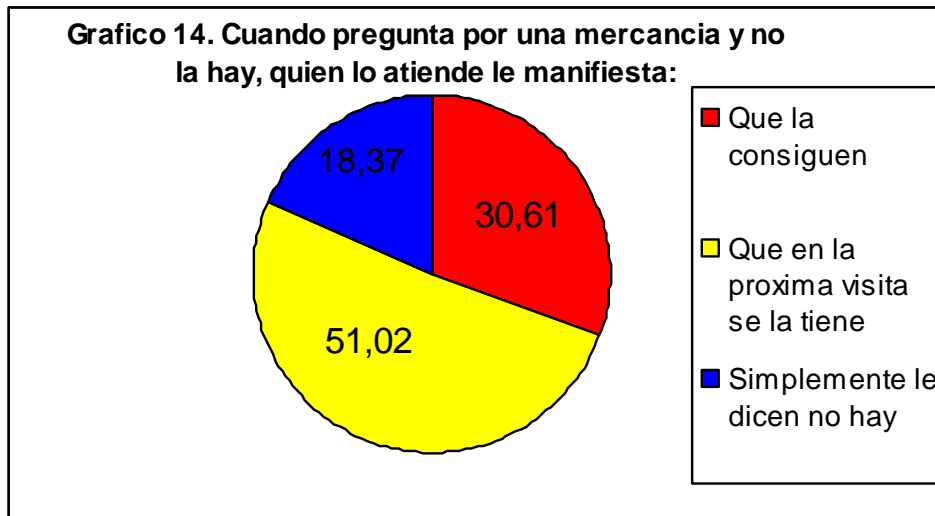
- **Pregunta 5**

Cuando pregunta por una mercancía y no la hay, quien lo atiende le manifiesta:

Tabla 23. Pregunta 5

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Que se la consigue	30	30.6
Que en la próxima visita se la tiene	50	51
Simplemente le dicen que no hay.	18	18.3
TOTAL	98	100

fuelle: La encuesta



Fuente los autores

La respuesta que reciben los clientes a la hora de preguntar por un producto que no hay nos indica que al 51% le dicen que en la proxima visita se la tienen. Al 30.6% le manifiestan en el momento que se la consiguen. Y al 18.3% simplemente le dicen que no hay.

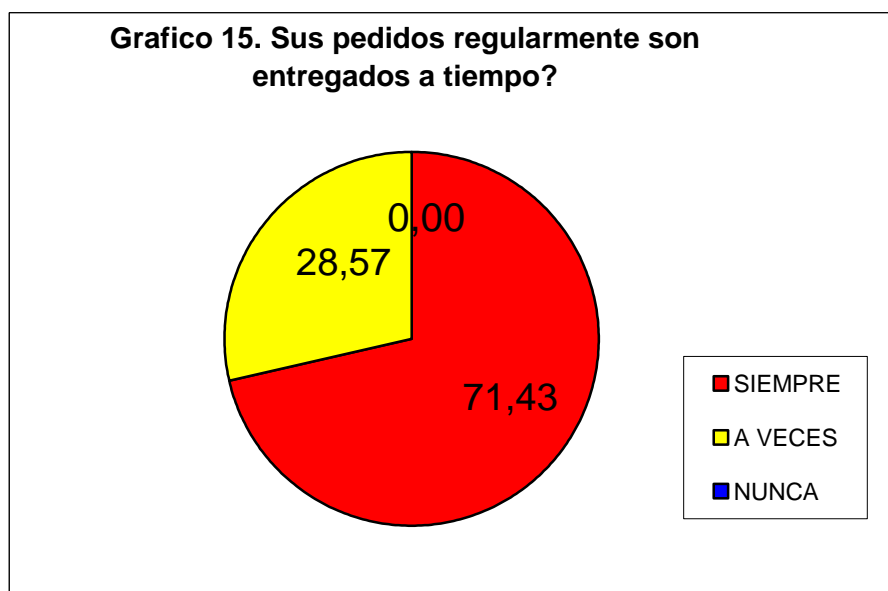
- **Pregunta 6**

Sus pedidos regularmente son entregados a tiempo:

Tabla 24. Pregunta 6

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Siempre	70	71.43
A veces	28	28.57
Nunca	0	0
TOTAL	98	100

fuentes: La encuesta



Fuente los autores

El 71.43% de los clientes encuestados indicaron que siempre son entregados sus pedidos a tiempo. El 28.57% manifestó que a veces estos pedidos son entregados a tiempo.

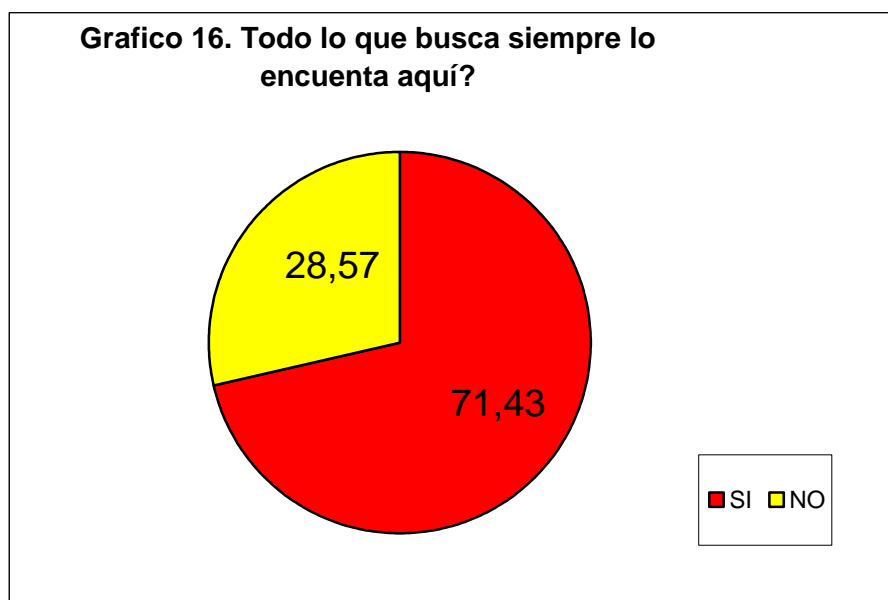
- **Pregunta 7**

¿Todo lo que busca siempre lo encuentra aquí?

Tabla 25. Pregunta 7

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Si	70	71.4
No	28	28.6
TOTAL	98	100

fuentes: La encuesta



Fuente los autores

El 71.43% respondieron que si encuentran siempre lo que buscan en las ferreterías de Granada. El 28.57% indico que no.

- **Pregunta 8**

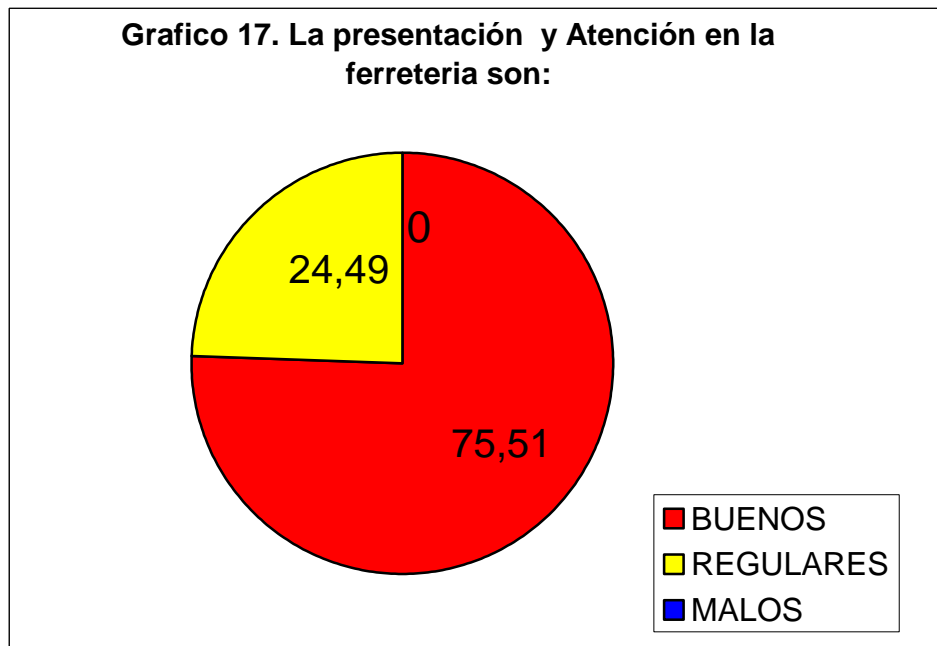
La presentación y atención en la ferretería son:

Tabla 26. Pregunta 8

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
Buenos	74	75.5
Regulares	24	24.5
Malos	0	0
Total	98	100

fuentes: La encuesta

Grafico 17. La presentación y Atención en la ferreteria son:



Fuente los autores

Según el 75.51% de los clientes encuestados la presentación y atención en las ferreterías es buena. El 24.49% considera que este servicio es regular.

6. MATRIZ DOFA

P. C. I. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (DEBILIDADES Y FORTALEZAS)

HABILIDADES	DEBILIDADES	FORTALEZAS
PLANEACION	No tienen establecido la misión, visión y los valores.	El Objetivo a largo plazo lo tiene bien definido.
	No hizo un estudio de mercadeo previo a la creación de la empresa.	La planeación la realizan de acuerdo a las ventas registradas.
ORGANIZACIÓN	No cuentan con un organigrama establecido.	Aunque no están establecidos los diferentes organigramas si es evidente que existe un conducto regular.
	Hay sobrecarga laboral.	
	Mala distribución de planta.	
	No están bien definidos los perfiles laborales.	
	No hay manual de funciones y procedimientos establecido para cada cargo.	
DIRECCION	No hay delegación de autoridad.	Hay centralización en la autoridad.
	Se consideran buenos líderes, por el simple hecho de ser propietarios del Establecimiento.	Están legalmente bien constituidos. Debido al tamaño de la empresa, se facilita su manejo.
	No se utiliza la motivación adecuada para estimular el trabajo de los empleados.	
	Utilizan incentivos incorrectos para los Clientes.	
CONTROL	No existe la tecnología adecuada para hacer los controles mas efectivos.	Debido a que la planeación la realizan a corto plazo, permite ejercer un mejor control sobre estos planes.

Tabla 27.PCI. fuente los autores

P.O.A.M. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
COMPETENCIA	La ubicación en un sector específico de todas las ferreterías, permite atraer mas clientes y del mismo modo ofrecer productos de calidad.	La competencia desleal hace que haya una guerra de precios en donde por lo general el perjudicado es el empresario.	
	Relativamente son pocas ferreterías para la demanda de toda la zona del ariari.		
ECONOMIA	El aporte económico de este sector a la región se refleja en la generación de empleo y desarrollo social.	Los sobrecostos ocasionados por agentes externos influyen directamente en los precios de los materiales que finalmente adquiere el consumidor.	
	Esta región esta en vía de desarrollo, por tal motivo es evidente el crecimiento urbanístico.		
POLITICA	Todas las ferreterías están ubicadas en el mismo sector.	La desorganización en la administración Municipal no ha permitido un claro desarrollo del sector económico en esta región.	
		La dependencia económica de los cultivos ilícitos inciden en el crecimiento y desarrollo regional.	
		No hay programas que incentiven la generación de nuevas fuentes de empleo.	
MEDIO AMBIENTE	Por su ubicación geográfica el municipio de Granada tiene muchas ventajas ya que la mayoría de los habitantes del sector rural y de la construcción se dirigen a ese Municipio a realizar sus compras.	La principal amenaza es el orden publico que al ser alterado impide la provisión de mercancías para este municipio del departamento.	
		En la época invernal hay grandes inundaciones, hecho que impide el libre transito de los proveedores.	

Tabla 28. P.O.A.M. fuente los autores

CRUCE DE VARIABLES

A	D	F	
	Debido a la falta de planeación no hay estrategias para combatir la competencia desleal.	El objetivo fijado a largo plazo de cada organización, se ve frustrado por los sobre costos ocasionados por agentes externos,	
	Ante la falta de un estudio de mercado es difícil aplicar un plan de acción que mida la proyección de la empresa.	ya que el precio de sus productos se incrementa.	
	La falta de un manual de funciones y procesos impide una adecuada coordinación del trabajo.	La planeación que se realiza de acuerdo a la guerra de precios es afectada por la competencia desleal.	
	La falta de tecnología demora los procesos e impide un eficiente control dentro de inventarios en la organización.	A pesar de la desorganización en la Administración Municipal, estas empresas se han logrado mantener en el mercado.	
		Debido a las pocas fuentes de empleo, los empleados de estas ferreterías se mantienen estables en sus puestos.	
	O	A pesar de la falta de organización y planeación, son empresas económicamente estables.	La oferta de productos de buena calidad hace que su objetivo sea más fácil de cumplir.
		Los clientes deben conformarse con lo que allí les ofrecen, ya que resulta muy costoso el desplazamiento a otros Municipios para comprar sus artículos.	Todas las ferreterías están ubicadas en el mismo sector y están legalmente establecidas.
		La ubicación de las ferreterías, permite contrarrestar problemas en la distribución de la planta.	El aporte social de estas empresas se refleja en la generación de nuevos empleos.

Tabla 29. Cruce de Variables. fuente los autores

7. PLAN DE ACCIÓN

Los planes propuestos para la correcta aplicación de las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control) en el sector de las ferreterías del municipio de Granada Meta son:

1. Implementación tecnológica: se hace necesario la implementación de un sistema que reúna, integre, compare y analice la información interna y externa de la empresa en una forma eficaz, eficiente, y a tiempo. Este tendrá que contener información específica que permita ayudar a predecir el futuro del sector.

OBJETIVO	METAS	INDICADORES	PLAZO	PRODUCTO
Optimizar los procesos a través de un sistema de información gerencial, que recolecte la suficiente información de tal manera que permita prever y planear el futuro de la empresa.	Mejorar los controles de inventarios, promedio de ventas y atención al cliente.	Cada tres meses se evaluará la implementación de este plan, con el ánimo de conocer si se cumple el objetivo	365 días	Estabilidad económica. Organización en la empresa. Buena atención. Control eficiente.

Tabla 30. Implementación tecnológica. fuente los autores

2. Establecimiento de una misión y una visión: es importante que se establezca una misión pues a través de ella se formulan los propósitos que hacen que se distinga de otros negocios en cuanto al cubrimiento, servicio, mercado y el talento humano que soporta todos los logros. En cuanto a la visión es aquella que nos va permitir un marco de referencia de los que una empresa es y lo que queremos que sea en un futuro.

OBJETIVO	METAS	INDICADORES	PLAZO	PRODUCTO
Promover los valores organizacionales entre los empleados a través del conocimiento de la misión y la visión de la empresa. Establecer lineamientos que permitan a cada empleado conocer su función y el objetivo de la organización.	Lograr una armonía entre el empleado y el objetivo de la organización. Esto solo se logra si se conoce bien la misión y la visión.	Este es un plan que la empresa debe tener pronto y se debe hacer de forma inmediata.	30 días	Una empresa que conoce y sabe cual su presente y cual será su futuro.

Tabla 31. Establecimiento de una Misión y una Visión. fuente los autores

3. Creación de nuevas estrategias: Estas tienen como propósito determinar y transmitir a través de un sistema de objetivos y políticas una imagen de que tipo de empresa es la que desea proyectarse. En este caso hablamos de empresas que comercializan productos, por lo tanto las estrategias que utilicen deben llevarlos a ser más competitivos, organizados y atractivos para el cliente.

OBJETIVO	METAS	INDICADORES	PLAZO	PRODUCTO
Planear campañas publicitarias mediante las cuales se conozcan los productos. Motivar a los clientes con concursos, rifas y bonificaciones. Proporcionar una buena imagen del establecimiento a través de la departamentalización del establecimiento.	Aumentar las ventas, solidificar los ingresos y generar una buena imagen de las instalaciones.	Estas estrategias se deberán implementar de forma inmediata y sus resultados se medirán cada 30 días.	120 días	Conocimiento total de los productos que se ofrecen. Una clientela satisfecha y en aumento. Un establecimiento bien organizado.

Tabla 32. Creación de Nuevas estrategias. fuente los autores

4. Estudio de mercado: Es importante que antes de establecer cualquier tipo de negocio se haga. Este permite conocer la competencia, las oportunidades de éxito o fracaso, análisis de la demanda y oferta e incluso los canales de distribución que se van a utilizar. El estudio de mercado indica la proyección y el tamaño de la empresa. se considera el primer paso a dar antes de constituir una organización.

OBJETIVO	METAS	INDICADORES	PLAZO	PRODUCTO
Realizar un estudio de mercado que permita analizar la demanda y la oferta, cobertura, ubicación y aceptación del establecimiento en esa zona.	El propósito es que siempre exista un buen inventario que satisfaga las necesidades del comprador.	El estudio de mercado aunque no se hizo al comienzo, es bueno hacerlo porque este nos indica el nivel de oportunidad que existe en este sector	120 días	Una empresa con una inversión segura y ampliamente rentable.

Tabla 33. Estudio de Mercado. Fuente: los autores

5. Creación de manual de funciones y procedimientos: El principio de autocontrol y la gerencia del talento humano, contempla al funcionario como un ser humano dotado de talentos y provisto de una dimensión integral, todo lo cual hace del mismo un ser que en su ámbito laboral encuentre, no solamente el medio para satisfacer las necesidades primarias, si no también los medios para el logro de su realización personal. Este Manual establecerá La función que cada empleado cumplirá dentro de la organización comprometiéndolos con la misión, la visión y los propósitos de la organización.

OBJETIVO	METAS	INDICADORES	PLAZO	PRODUCTO
Generar en los empleados un conocimiento exacto de que se espera de ellos en los cargos donde sean asignados.	Eficiencia y eficacia en el desarrollo de las diferentes actividades.	Cada 30 días se deberá revisar el desempeño de cada empleado.	60 días	.mejor ambiente laboral y mayor rentabilidad y estabilidad en la empresa.

Tabla 34. Creación de manual de funciones y procedimientos. fuente los autores

6. Elaboración de un organigrama: Este es necesario porque se establecen las líneas de dirección de la organización. En el se establece el conducto regular que direcciona la empresa.

OBJETIVO	METAS	INDICADORES	PLAZO	PRODUCTO
Establecer claramente el conducto regular de forma grafica.	Definición de los roles de cada miembro en la organización.	El respeto y el cumplimiento de las funciones según el organigrama.	30 días	Formas ordenadas, eficientes y eficaces para la toma de decisiones.

Tabla 35. Elaboración de un organigrama. fuente los autores

8. CONCLUSIONES

Las organizaciones del sector ferretero en el Municipio de Granada no cumplen en su totalidad con todas las funciones administrativas, y aunque tienen claros sus objetivos no cuentan con los procedimientos adecuados para lograrlos.

Las empresas no diseñan permanentemente planes estratégicos convirtiéndose el manejo administrativo en una actividad monótona sin innovación ni creatividad, e impulsados solo por los acontecimientos esporádicos de cambio obligado en algún procedimiento.

Al aplicar las funciones administrativas, las empresas fundamentan la necesidad de contar con un portafolio empresarial; visión, misión y objetivos a corto y largo plazo, además la creación de un manual de funciones y procedimientos claros para cada cargo que tiene la empresa.

El problema Administrativo de las empresas del sector ferretero encuentra mediante la hipótesis planteada una agilización y mejoramiento del control en los procesos de planeación, organización, dirección y control convirtiendo su administración en una actividad profesional.

9. BIBLIOGRAFIA

- Organización y métodos UNAD
- Procesos Administrativos UNAD
- Teorías y Enfoques sobre Administración UNAD
- Planeación Estratégica UNAD
- Sociología para la Empresa. Antonio Lucas Marín. Editorial Mc Graw Hill
- Axiología y Ética Profesional. Luis José Gonzalez Alvarez. UNAD
- Novena Edición de Administración. Harold Koontz y Heinz Weihrich. Editorial Mc Graw Hill
- Psicología Organizacional
- Compilación Lecturas Complementarias, Doctrinas Empresariales. Israel Huertas Zamudio. UNAD
- Tesis de Grado Influencia en la Economía del Sector de las Ferreterías en Villavicencio. UNAD 2003.
- Cámara de Comercio de Villavicencio, Sucursal Granada.
- Alcaldía Municipal de Granada, Meta.

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ENTREVISTA

Dirigida a propietarios y administradores para analizar las funciones administrativas en el sector de las ferreterías en el Municipio de Granada, Meta.

1. INFORMACION GENERAL

1.1 Nombre del entrevistado: _____

1.2 Numero de personas que laboran en la empresa: _____

1.3 Razón social: _____

1.4 Nivel de estudio: _____

2. INFORMACION SOLICITADA

2.1 la empresa cuando se creo estableció un objeto social, el cual es la razón de ser de la organización, ¿ así mismo estableció una misión, visión, un objetivo, y unos valores de la empresa? y si no se hizo al inicio, se establecieron después? O piensa establecerlos?

2.2 Cuando creo la empresa fue porque realizo un estudio de mercado, el cual le dio la base para iniciar esta actividad? Posterior a ello efectuó una planeacion que le permitiera proyectar el negocio hacia el futuro? Y si lo ha hecho como ha sido la ejecución de esos planes? Quien y como ejerce el control? Hay delegación de autoridad o existe en su empresa centralismo?

2.3 Como contribuyen sus planes al logro de sus objetivos?

2.4 Que tipo de estrategias y políticas emplea para ser mas competitivo?

2.5 Cuenta su empresa con un organigrama? Como esta establecido?

2.6 Como motiva a sus empleados?

2.7 Que tipo de controles utiliza para garantizar que sus planes tengan éxito?

2.8 Se considera un buen líder para su empresa? por que?

3. DATOS DEL ENTREVISTADOR

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

FECHA: _____

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA**

Dirigida a empleados para analizar las funciones administrativas en el sector de las ferreterías en el Municipio de Granada, Meta.

1. INFORMACION GENERAL

1.1 Nombre del establecimiento _____

1.2 Cargo que desempeña _____

1.3 Nivel de estudio _____

2. INFORMACION SOLICITADA

2.1 Se siente en un buen ambiente de trabajo?

Si _____ No _____

2.2 La comunicación con sus superiores es:

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

2.3 Conoce sus funciones dentro de la organización?

Si _____ No _____

2.4 Cuando ingreso a la empresa le dieron a conocer su manual de funciones?

Si _____ No _____

2.5 La motivación que recibe de sus superiores es a través de :

- a. Capacitaciones
- b. bonificaciones
- c. Recreación

- d. Todas las anteriores
- e. Ningún tipo de motivación

2.6 Se siente bien remunerado?

Si_____ No_____

2.7 El trato que recibe de sus superiores es:

- a. Bueno
- b. Regular
- c. Malo

2.8 Siempre cumple con sus tareas diarias?

Si_____ No_____

2.9 Sus proyecciones son:

- a. Seguir siendo un empleado
- b. Estudiar y profesionalizarse
- c. Tener su propia empresa
- d. Cambiar de empleo
- e. Otras, cuales?_____

3. DATOS DEL ENCUESTADOR

Nombre y apellidos:_____

Fecha:_____

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ENCUESTA**

Dirigida a los clientes y compradores para analizar las funciones administrativas en el sector de las ferreterías en el Municipio de Granada, Meta.

1. INFORMACION GENERAL

1.1 Nombre del establecimiento donde compra _____

1.2 Nombre del encuestado _____

2. INFORMACION SOLICITADA

2.1 A la hora de comprar en este sitio usted piensa en:

- a. Calidad
- b. Buena atención
- c. Buenos precios y créditos
- d. todo lo que necesita lo consigue sin necesidad de ir a otro lugar
- e. todas las anteriores

2.2 El lugar donde esta ubicada la ferretería influye en usted a la hora de comprar?

Si _____ No _____

2.3 A la hora de hacer su pedido, le gusta que éste sea despachado por:

- a. El propietario
- b. El administrador
- c. El almacenista
- d. No tiene importancia quien lo haga

2.4 El servicio que le presta esta ferretería es:

- a. Bueno
- b. Regular
- c. Malo

2.5 Cuando pregunta por una mercancía y no la hay, quien lo atiende le manifiesta:

- a. Que se la consigue
- b. Que en la próxima visita se la tiene
- c. Simplemente le dice que no hay

2.6 Sus pedidos regularmente son entregados a tiempo:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

2.7 Todo lo que busca siempre lo encuentra aquí?

Si_____ No_____

2.8 La presentación y atención en la ferretería son:

- a. Buenos
- b. Regulares
- c. Malos

3. DATOS DEL ENCUESTADOR

Nombre y apellidos:_____