

PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA FERRETERIA FERRELECTRICOS  
MAFER EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA

NOHORA PATRICIA RUSSI GALVIS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA INSED  
GESTION EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2007

PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA FERRETERIA FERRELECTRICOS  
MAFER EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA

NOHORA PATRICIA RUSSI GALVIS

Proyecto para optar al título de  
Profesional en Gestión Empresarial

Director

RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA INSED  
GESTION EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2007

## **DEDICATORIA**

A mi Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de culminar una de mis metas.

Al culminar esta etapa de formación académica doy gracias y dedico este triunfo a mi familia, gracias madre por su amor, por sus oraciones, por su apoyo incondicional.

A mi hija inspiración de mi vida.

A mi esposo por su constante apoyo.

A mis demás familiares y amigos por todo el cariño, confianza y voz de aliento en los momentos difíciles de mi carrera.

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus agradecimientos a:

La Universidad Industrial de Santander por permitirme pertenecer a tan prestigiosa institución educativa

La dra. Carmen Alicia Gutiérrez y al Dr. Victor Julio Pérez, por su valioso apoyo.

A la señora María Smith Morales Esteban, propietaria de Ferreléctricos Mafer, por su permanente e incondicional apoyo.

Al doctor Ramiro Redondo Mora, por su asesoría en la elaboración del proyecto.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCION	19
1. GENERALIDADES	21
1.1. SECTOR COMERCIAL	22
1.1.1. El comercio	22
1.1.2. Clasificación del comercio	26
1.1.3. Evolución y tendencias del comercio	27
1.1.4. El comercio en Floridablanca	29
1.2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL SECTOR FERRETERIA	35
1.3. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION	38
1.3.1. La construcción	38
1.3.2. Situación actual del sector en Colombia	39
1.4. EL SECTOR DE LA AGROINDUSTRIA	39
1.4.1. Agroindustria	39
1.5. SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	40
1.5.1. Objetivos del Mantenimiento	41
1.5.2. Mantenimiento correctivo	42
1.5.3. Mantenimiento paliativo o de campo (de arreglo)	43
1.5.4. Mantenimiento curativo (de reparación)	43

	pág.
1.5.5. Mantenimiento Preventivo	43
1.5.6. Mantenimiento Predictivo	43
1.5.7. Mantenimiento Productivo Total (T.P.M.)	44
1.5.8. Mantenimiento de infraestructura	44
1.6. FERRELECTRICOS MAFER	44
1.6.1. Reseña histórica	44
1.6.2. Productos	45
1.6.3. Clientes	46
1.6.4. Organización	47
1.6.4.1. Organigrama actual	47
1.6.5. Competencia	48
1.6.6. Equipos y herramientas	48
1.6.7. Filosofía empresarial	48
2. AUDITORIA EXTERNA	49
2.1. FACTOR ECONOMICO	50
2.1.1. Inflación – Indices de precios al consumidor IPC	50
2.1.2. Desempleo	52
2.1.3. Unidad de valor real UVR	56
2.1.4. Disponibilidad de crédito	59
2.1.5. Contrabando	61
2.1.6. Devaluación	63
2.2. FACTOR COMPETITIVO	66
2.2.1. Competencia	66
2.2.2. Estrategias de mercado frente a la competencia	79
2.2.3. Intensidad de la competencia	80

	pág.
2.3. FACTOR SOCIO – CULTURAL	83
2.3.1. Actitud en torno de la vivienda	83
2.3.2. Actitud frente a la mano de obra para la construcción	87
2.3.3. Mano de obra migrante	90
2.3.4. Terrorismo - narcotráfico	90
2.3.5. Mano de obra económica	92
2.3.6. Crecimiento poblacional	93
2.4. FACTOR JURIDICO – POLITICO – GUBERNAMENTAL	94
2.4.1. Política de vivienda	94
2.4.2. Reformas tributarias y laborales	98
2.5. FACTOR TECNOLOGICO	99
2.5.1. Productos innovadores	100
2.5.2. Sistemas de información	102
2.5.3. Sistemas de comunicación	103
2.5.4. Facilidad de acceso a la tecnología	103
3. ANALISIS INTERNO	107
3.1. AUDITORIA GERENCIAL	107
3.1.1. Planeación	108
3.1.2. Organización	110
3.1.3. Dirección	110
3.1.4. Control	111

	pág.
3.2. AUDITORIA DE MERCADOS	112
3.2.1. Investigación de mercados	112
3.2.2. Objetivos de las líneas de productos y servicios	123
3.2.3. Estructura de la línea de productos y servicios	123
3.2.4. Mercado	130
3.2.5. Venta	131
3.2.6. Objetivos de publicidad y promoción	131
3.2.7. Precio	132
3.2.8. Canal de comercialización	133
3.3. AUDITORIA FINANCIERA	134
3.4. AUDITORIA OPERATIVA	142
3.4.1. Procedimiento de compras	142
3.4.2. Procedimiento de ventas	143
3.4.3. Procedimiento de inventarios	143
3.5. AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO	144
3.5.1. Condiciones de trabajo	144
3.5.2. Entorno de trabajo	144
3.5.3. Clima laboral	144
3.5.4. Perfil del personal	145
3.6. MATRIZ DE ANALISIS INTERNO – PCI	146
3.6.1. Elaboración de la matriz P.C.I	146
4. FORMULACION ESTRATEGICA	148
4.1. MISION	148
4.2. VISION	148
4.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	149
4.4. ESTRATEGIAS	150
4.4.1. Matriz debilidades–oportunidades–fortalezas–amenazas	150
DOFA	

	pág.
4.4.2. Matriz de posición estratégica PEEA	156
4.4.3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE	159
4.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS	160
4.5.1. Objetivos de penetración en el mercado	161
4.5.2. Objetivos de consolidación interna.	161
4.6. METAS	162
4.7. POLITICAS	163
4.8. PROYECTOS ESTRATEGICOS	166
4.9. PLAN OPERATIVO	167
4.9.1. Manual de funciones	173
4.9.2. Perfil del cargo	173
4.9.3. Descripción técnica de diagrama de procedimiento de Ventas	184
4.9.3.1. Procedimiento de venta	184
4.9.4. Implementación de las 5'S	185
4.9.5. Mantenimiento preventivo de los equipos de computo	191
4.9.6. Recomendaciones de seguridad industrial	193
4.9.7. Lanzamiento del nuevo servicio de mano de obra directa	194
4.10. INDICADORES	219
5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	225
6. PRESUPUESTO	229
CONCLUSIONES	230
RECOMENDACIONES	230
BIBLIOGRAFIA	231

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág</b>
Tabla 1. Actividad edificadora a Julio de 2007	30
Tabla 2. Cuadro resumen área metropolitana	31
Tabla 3. Metros licenciados Julio de 2007 – Area Metropolitana	32
Tabla 4. Unidades de vivienda área metropolitana	32
Tabla 5. Tasa de desempleo años 2001-2006	55
Tabla 6. Información de la UVR en el segundo semestre de 2006	57
Tabla 7. Cifras de devaluación de Enero 30 – Marzo 19 de 2007	64
Tabla 8. Productos ofrecidos al mercado	71
Tabla 9. Servicios de mano de obra directa que ofrece	72
Tabla 10. Precios con respecto a la competencia	73
Tabla 11. Políticas de venta	74
Tabla 12. Ventajas competitivas	75
Tabla 13. Canales de comercialización	76
Tabla 14. Tipo de publicidad	77
Tabla 15. Competidores directos de Ferreléctricos Mafer	77
Tabla 16. Matriz PCC	82

Tabla 17. Matriz de análisis externo – POAM	105
Tabla 18. Matriz PCI Auditoría Gerencial	112
Tabla 19. Medio por el cual se conoce a Ferreléctricos Mafer	116
Tabla 20. Razones por las se utilizan los servicios de Ferreléctricos Mafer	117
Tabla 21. Productos de mayor venta en Ferreléctricos Mafer.	118
Tabla 22. Atención prestada por los empleados de Ferreléctricos Mafer	119
Tabla 23. Aspectos a mejorar por Ferreléctricos Mafer	120
Tabla 24. Conocimiento de los clientes de Ferreléctricos Mafer	122
Tabla 25. Recomendaría a Ferreléctricos Mafer	122
Tabla 26. Crecimiento de ventas	131
Tabla 27. Matriz PCI Auditoría de Mercados	133
Tabla 28. Razones financieras básicas	140
Tabla 29. Matriz PCI Auditoría Financiera	142
Tabla 30. Matriz PCI Auditoría Operativa	143
Tabla 31. Matriz PCI Auditoría del talento humano	145
Tabla 32. Matriz PCI. Auditoria interna	147
Tabla 33. Matriz DOFA	155
Tabla 34. Matriz PEEA	157
Tabla 35. Matriz CPE	159
Tabla 36 . Proyecto estratégico. Reorganización administrativa	169
Tabla 37 . Proyecto estratégico. Reorganización operativa	169
Tabla 38 . Proyecto estratégico. Reorganización operativa	170
Tabla 39. Proyecto estratégico. Modernización tecnológica	171
Tabla 40. Proyecto estratégico. Modernización tecnológica	172
Tabla 41. Manual de funciones: gerente	174
Tabla 42. Manual de funciones: contador	175

	pág.
Tabla 43. Manual de funciones: secretaria	176
Tabla 44. Manual de funciones: vendedor	177
Tabla 45. Manual de funciones: almacenista	178
Tabla 46. Perfil del cargo: gerente	179
Tabla 47. Perfil del cargo: contador	180
Tabla 48. Perfil del cargo: secretaria	181
Tabla 49. Perfil del cargo: vendedor	182
Tabla 50. Perfil del cargo: almacenista	183
Tabla 51. Plan de implementación de las 5'S	190
Tabla 52. Lista de chequeo del mantenimiento del equipo de computo	192
Tabla 53. Conjuntos residenciales y edificios estratos 5 y 6 de Floridablanca	203
Tabla 54. Servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines utilizados	208
Tabla 55. Servicios más utilizados al año y precios	209
Tabla 56. Variables para escoger el proveedor	210
Tabla 57. Modalidad de pago	211
Tabla 58. Proveedor actual	212
Tabla 59. Medio por el que conoció al proveedor actual	213
Tabla 60. Inconvenientes al solicitar los servicios	214
Tabla 61. Presupuesto anual asignado para estos gastos	215
Tabla 62. Utilizaría los servicios de un nuevo proveedor	216
Tabla 63. Tarifas de mano de obra de servicios de mantenimiento	218
Tabla 64. Indicadores	220
Tabla 65. Cronograma de actividades	225
Tabla 66. Presupuesto	226

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Productos ofrecidos al mercado	31
Figura 2. Servicios de mano de obra directa que ofrece	71
Figura 3. Precios con respecto a la competencia	72
Figura 4. Políticas de venta	73
Figura 5. Ventajas competitivas	74
Figura 6. Canales de comercialización	75
Figura 7. Tipo de publicidad	76
Figura 8. Competidores directos	77
Figura 9. Medio por el cual se conoce a Ferreléctricos Mafer	78
Figura 10. Razones por las se utilizan los servicios de Ferreléctricos Mafer	116
Figura 11. Productos de mayor venta en Ferreléctricos Mafer	117
Figura 12. Atención prestada por los empleados de Ferreléctricos Mafer	118
Figura 13. Aspectos a mejorar por Ferreléctricos Mafer	119
Figura 14. Conocimiento de los clientes de Ferreléctricos Mafer	120
Figura 15. Recomendaría a Ferreléctricos Mafer	121
Figura 16. Vector direccional de la matriz PEEA	122

pág.

Figura 17. Procedimiento de venta	158
Figura 18. Servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines utilizados	185
Figura 19. Servicios más utilizados al año y precios	208
Figura 20. Variables para escoger el proveedor	209
Figura 21. Modalidad de pago	210
Figura 22. Proveedor actual	211
Figura 23. Medio por el que conoció la Ferrería	212
Figura 24. Inconvenientes al solicitar los servicios	213
Figura 25. Presupuesto anual asignado para estos gastos	214
Figura 26. Utilizaría los servicios de un nuevo proveedor	215
Figura 27. Utilizaría los servicios de un nuevo proveedor	216

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO A. Encuesta dirigida a clientes reales de Ferreléctricos Mafer	223
ANEXO B. Encuesta dirigida a conjuntos residenciales y edificios de la ciudad de Floridablanca	225

## RESUMEN

**TITULO:** PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA FERRETERIA FERRELECTRICOS MAFER EN EL MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA\*

**AUTORA:** RUSSI GALVIS, Nohora Patricia\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Planeación estratégica, Ferretería, Floridablanca, Auditoría interna, Auditoría externa.

### DESCRIPCION O CONTENIDO:

La planeación estratégica se aplica a la Ferretería Ferreléctricos Mafer en el municipio de Floridablanca, la empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la filosofía empresarial como: misión, visión y principios corporativos; del mismo modo se carece de políticas, metas y planes de acción.

Se realiza una auditoría externa compuesta por la auditoría de cinco factores claves del ambiente donde se desarrolla Ferreléctricos Mafer que son el económico, competitivo, socio-cultural, jurídico-político- gubernamental y tecnológico, cada uno de ellos abarca aspectos que permiten identificar oportunidades y amenazas que afronta la empresa, conformando así el marco de referencia para diseñar estrategias que serán tenidas en cuenta en el direccionamiento estratégico.

Seguidamente se realiza el análisis interno de la empresa, el cual se conforma por la auditoría de cinco áreas claves del negocio: gerencial, de mercados, financiera, operativa y del talento humano, con el objetivo de identificar debilidades y amenazas de la empresa.

La formulación estratégica se hace con base en el análisis integrado del entorno de la Ferretería Ferreléctricos Mafer y de su situación interna, con el fin de formular lo que debe ser hacer la empresa en el mediano y largo plazo, mediante la formulación de la misión, la visión y los valores corporativos, los cuales son formulados junto con la Gerente de la empresa.

Las estrategias a seguir se definieron con base en los resultados de las matrices DOFA, PEEA, y CPE. La matriz DOFA arrojó como estrategia FO la diversificación concéntrica, DO la consolidación interna, y FA y DA la penetración en el mercado. La matriz PEEA mostró un perfil agresivo, de acuerdo con el cual se deben emplear estrategias de penetración y desarrollo en el mercado, y desarrollo del servicio.

---

\*Proyecto de Grado.

\*\* Instituto de Ecuación a Distancia. "INSED". Director: Ramiro Augusto Redondo Mora.

## ABSTRAC

**TITLE:** STRATEGIC PLANNING FOR MAFER HARDWARE STORE IN FLORIDABLANCA\*

**AUTHOR:** RUSSI GALVIS, Nohora Patricia\*\*

**KEY WORDS:** strategic planning, hardware store, Floridablanca, internal auditing, external auditing.

### DESCRIPTION

Strategic planning is applied to Mafer Hardware store located in Floridablanca. This enterprise does not have formal written statement concerning the basic elements conforming its mission, vision, corporate values nor does it have internal policies, goals, or action plans.

An internal auditing was carried out analyzing five key factors concerning the city where the business takes place covering economics, competition, social and cultural environments, legal, political and governmental issues as well as the technological environment. The analysis of each environment included aspects that allow the identification of opportunities and threats faced by the business allowing the definition of a reference basis required to design the strategies for the strategic planning.

The work continued with the internal analysis of the business which required auditing five key business areas: management, marketing, finances, operation and human resources in order to identify the business' weak spots and threats.

The strategic planning was carried out based on the integrated analysis of the environment surrounding Mafer hardware store and of its internal situation formulating short and long term strategies, its vision, mission and corporate values together with the hardware's manager.

The strategies that were recommended were defined based on the results obtained with the DOFA, PEEA, and CPE matrices. The DOFA matrix gave as strategy for strengths and opportunities, the concentric diversification and the internal consolidation for the weaknesses and opportunities aspects. Market penetration was recommended in the strengths and threats aspects as well as for weaknesses and threats. The PEEA matrix showed an aggressive profile according to which the market penetration and development strategies as well as the service development, must be applied.

---

\*Project of Grade

\*\* Long Distanc Education Institute "LDEI". Director: Ramiro Augusto Redondo Mora.

## INTRODUCCION

Este trabajo de grado es la planeación estratégica aplicada a Ferreléctricos Mafer, esta empresa no cuenta con una proyección hacia el futuro. Actualmente, presenta debilidades a nivel administrativo, de mercadeo, operativo y de servicios; así mismo, se está viendo afectada por una serie de factores macroambientales.

Con esta planeación estratégica se persigue organizar a Ferreléctricos Mafer, con miras a aumentar los ingresos establecidos apoyados en la mejora de la imagen, el posicionamiento y la satisfacción de los clientes.

El proceso de consecución de información y análisis de la misma está a cargo de un equipo de trabajo conformado por el personal de Ferreléctricos Mafer y la autora del proyecto, empleando para ello la búsqueda de información en fuentes internas y externas a la empresa, y la posterior lluvia de ideas.

En este orden de ideas, la planeación estratégica inicia con un diagnóstico estratégico, que incluye el análisis interno de Ferreléctricos Mafer, y una auditoría externa que comprende factores de diversa índole.

Posteriormente, se elaboró la etapa de la formulación estratégica, definiendo la misión, visión y los principios corporativos de la empresa, y se aplican las matrices DOFA, PEEA, CPE para determinar las estrategias a seguir, con el fin de combatir las debilidades y amenazas, y afianzar las fortalezas y oportunidades.

Seguidamente, se formulan objetivos corporativos, las metas, políticas y los proyectos estratégicos, que ayudarán a lograr la misión y la visión de la empresa.

Paso seguido, se elaboró un plan operativo con sus respectivos indicadores, de gran utilidad para llevar a cabo la evaluación y control en el proceso posterior de ejecución de la planeación estratégica.

Finalmente, se elaboro el cronograma de actividades y el presupuesto, para determinar el tiempo y dinero total que se requiere para la puesta en marcha de la planeación estratégica.

## 1. GENERALIDADES

Las generalidades abarcan el estudio de la situación actual y las tendencias futuras del sector relacionado con la Ferretería, tanto a nivel nacional como en el municipio de Floridablanca específicamente; es decir, el sector comercial en general, el diagnóstico estratégico del sector ferretería, el sector de la agroindustria, el sector de la construcción, los servicios de mantenimiento como: sistemas eléctricos y de comunicación, la fontanería o plomería, y los sistemas de suministro de agua y desagüe. Finalmente, se caracteriza la Ferretería, realizando una breve reseña histórica e identificando sus productos, clientes, organización y competencia.

Las ferreterías fueron uno de los primeros grandes experimentos de industria en Colombia, hace ya más de 100 años, surgen de la necesidad de desarrollar productos metálicos para ser utilizados en la construcción, así nacieron las principales empresas siderúrgicas y por esto se consideran como uno de los mayores impulsores de las pequeñas y medianas empresas de esta cadena.

Existen dos grandes divisiones dentro de los productos comercializados en este sector. Por un lado, está lo que se denomina ferretería pesada que hace referencia a los productos utilizados en grandes obras de ingeniería y de la construcción. Dentro de estos productos se pueden mencionar los hierros redondos, galvanizados, corrugados, hierros fundidos para alta presión, varillas, láminas H.R. y C.R. y perfiles de formatos grandes.

Por otro lado, existen ferreterías que comercializan la línea liviana, ésta hace referencia a las herramientas de mano de obra y sus accesorios, tortillería, tubería,

válvulas y accesorios, y otros productos de ferretería como abrasivos, asbestos, candados, mallas, niples, punzadoras, y cizallas entre otros.

En Bucaramanga la ferretería más antigua que se registra en la Cámara de Comercio es La Casa del Constructor en el año 1903 ubicada en la carrera 15 N. 30-31, nació por iniciativa del señor Tobias Valenzuela, quien fue el Gerente hasta el año 1930, luego pasó a ser Gerente el señor Miguel Valenzuela, posteriormente el actual Gerente José Antonio Valenzuela, quien se cambió el apellido y ahora es José Antonio Pinto.

La casa del constructor es una empresa familiar, es decir los socios son solo familia, el señor Miguel Valenzuela, el señor José Antonio Pinto su esposa e hijos.

Esta empresa no ha crecido lo suficiente ya que hace aproximadamente diez años se sacó capital para invertir en otros negocios.

Al inicio la empresa se llamó casa Valenzuela, en el año 1964 cambió de razón social a Casa del Constructor, al inicio era una miscelánea donde vendían vidrios, importados, en el año 1955 dejan de importar y se dedican a los productos de ferretería.

El fuerte de la Casa del Constructor son las ventas de mostrador, de contado, subdistribución a urbanizadoras.

## 1.1. SECTOR COMERCIAL

1.1.1. El comercio. El Comercio es una actividad de intercambio y aproximación con propósito de lucro.

La Legislación colombiana define el comerciante “como la persona que profesionalmente se ocupa en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

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

Son mercantiles para todos los efectos legales:

- La adquisición de bienes a título oneroso con destino a enajenarlos en igual forma, y la enajenación de los mismos;
- La adquisición a título oneroso de bienes muebles con destino a arrendarlos; el arrendamiento de los mismos; el arrendamiento de toda clase de bienes para subarrendarlos, y el subarrendamiento de los mismos.
- El recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés;
- La adquisición o enajenación a título oneroso de establecimientos de comercio y la prenda, arrendamiento, administración y demás operaciones análogas relacionadas con los mismos;

- La intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las partes de interés, cuotas o acciones;
- El giro, otorgamiento, aceptación, garantía o negociación de títulos- valores, así como la compra para reventa, permuta, etc. de los mismos;
- Las operaciones bancarias, de bolsas o de martillos;
- El corretaje, las agencias de negocios y la representación de firmas nacionales o extranjeras;
- La explotación o prestación de servicios de puertos, muelles, puentes, vías y campos de aterrizaje;
- Las empresas de seguros y la actividad aseguradora;
- Las empresas de transporte de personas o de cosas, a título oneroso, cualesquiera que fueren la vía y el medio utilizados; las empresas de fabricación, transformación, manufacturas o circulación de bienes.
- Las empresas de depósito, de mercaderías, provisiones o suministros, espectáculos públicos y expendio de toda clase de bienes.

- Las empresas editoriales, litográficas, fotográficas, informativas o de propaganda y de las demás destinadas a la prestación de servicios;
  
- Las empresas de obra o construcciones, reparaciones, montajes, instalaciones u ornamentaciones;
  
- Las empresas para el aprovechamiento y explotación mercantil de las fuerzas o recursos de la naturaleza;
  
- Las empresas promotoras de negocios y las de compra, venta, administración, custodia o circulación de toda clase de bienes;
  
- Las empresas de construcción, reparación, compra y venta de vehículos para el transporte por tierra, agua y aire y sus accesorios y
  
- Los demás actos y contratos regulados por la ley mercantil.

El Comercio abarca la actividad de aproximación o intermediación con propósito de lucro, actividad que realizan en forma habitual o profesional las personas o instituciones llamadas comerciantes.

La Legislación Mercantil enumera la serie de actos de comercio que llevan el propósito de lucro y que forman, en conjunto, lo que se llama Comercio”<sup>1</sup>.

1.1.2. Clasificación del Comercio. Atendiendo a las diferentes circunstancias en que se realiza, el Comercio se clasifica de la manera siguiente:

- Comercio Interior, es el que se realiza entre personas físicas o morales que residen dentro de un mismo país.
  
- Comercio Exterior, es el realizado entre personas que viven en distintos países, quedando dentro de este grupo el Comercio Internacional, que es el que se realiza entre los gobiernos de diferentes naciones.
  
- Comercio Terrestre, esta actividad se rige por una rama del mismo Derecho Mercantil denominada Derecho Mercantil Terrestre.
  
- Comercio Marítimo, esta actividad también tiene una rama especial por la cual se rige dentro del Código de Comercio, rama que se denomina Derecho Mercantil Marítimo.
  
- Comercio al por mayor o al mayoreo, es el que se realiza en gran escala siempre entre fabricantes y distribuidores, quienes después revenderán los productos a los consumidores.

---

<sup>1</sup> Decreto ley 410 de 1971.

- Comercio al por menor o al menudeo, generalmente consiste en la venta de los productos al consumidor.

- Comercio por cuenta propia, es el que realizan los comerciantes cuando son propietarios de los productos que venden, por haberlos adquiridos para tal fin.

- Comercio en comisión o por cuenta ajena, es el que realizan los comisionistas o consignatarios, que se dedican a vender productos que no son de su propiedad, sino que se los han encomendado en comisión o en consignación, por cuyas operaciones de venta reciben una comisión previamente establecida entre comisionistas y comitente.

1.1.3. Evolución y tendencias del comercio. El comercio ha experimentado una importante evolución, especialmente desde la consolidación de la revolución industrial, y ahora tiene una imagen muy diferente. Para que este cambio se produjera, ha sido necesario que tuvieran lugar dos importantes hitos:

- En 1858, la aparición de los grandes almacenes. En París posibilitan por primera vez el acceso directo del cliente al producto manteniendo la presencia, el consejo y el asesoramiento del vendedor.

- En 1916, el nacimiento del libre servicio. En Estados Unidos desaparece el vendedor y la comunicación directa entre productor y comprador.

A pesar de que hay numerosas clasificaciones, los sistemas de explotación comercial se pueden resumir en dos: tradicional y de libre servicio.

El comercio tradicional no significa que esté necesariamente desfasado, ya que hay muchos comercios tradicionales que han aplicado con éxito técnicas de marketing que les han llevado a cosechar grandes éxitos sin abandonar su tradicionalismo (franquicias, productos comestibles de gran calidad, etc.).

El comercio en libre servicio siempre se refiere a la técnica de venta y no al comercio que la adopta (al que se puede llamar “autoservicio”, para evitar confusiones).

Las tendencias más importantes del comercio actual vienen definidas por:

- “Un aumento de la calidad. Las empresas intentan vender productos de alta calidad y hacer de la compra en sí un atractivo.
  
- Un amento de especialización.
  
- Una pérdida de cuota de participación en la cifra de negocios del comercio tradicional frente a las restantes formas comerciales, especialmente en países

como España, donde el comercio tradicional todavía tiene un peso relativamente importante”.<sup>2</sup>

1.1.4. El comercio en Floridablanca. Floridablanca es un municipio comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria de los dulces, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación.

La actividad económica es el complemento de la actividad industrial en la cadena productiva y la encargada de hacer posible que los bienes disponibles en el mercado lleguen al consumidor final. Por esta razón, los niveles de dinamismo en el comercio constituyen el termómetro de la economía, de modo que la aceleración o desaceleración de la demanda, demarca el grado de evolución de todo aparato productivo. Es así como toda la problemática económica se refleja en el comercio. Al disminuir la generación de empleo, se afecta de inmediato el ingreso de las familias que empiezan a racionalizar su consumo, estableciendo prioridades.

Bucaramanga y su área metropolitana han sido catalogadas como unas de las mejores ciudades de Colombia en poseer calidad en los servicios públicos (agua, energía, gas y telecomunicaciones), con alta tecnología y personal capacitado que ofrecen una excelente atención al cliente, realizan mantenimiento y tratamiento en todos los sectores.

Razón por la cual Floridablanca se ha convertido en el foco de atención para la instalación de diversas empresas que como Ferreléctricos Mafer, que

---

<sup>2</sup> [http://www.lafacu.com/apuntes/marketing/merchandising\\_segun\\_Landa&Diez/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/marketing/merchandising_segun_Landa&Diez/default.htm).

se encuentra en un sector caracterizado por la comercialización de los productos relacionados con el área de la construcción y afines, factor que tienen en cuenta los clientes a la hora de tomar la decisión de compra, ya que les proporciona seguridad y facilidad para la adquisición de los productos por encontrarse en un lugar que cuenta con buenos servicios públicos, ventaja importante para la minimización y optimización de los costos de operación de la empresa.

Tabla 1. Actividad edificadora a Julio de 2007

AÑO	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	ACUM M2
1998	38.530	26.053	28.700	28.643	29.220	14.250	42.856	14.803	43.678	21.636	45.124	15.985	349.478
1999	34.082	13.693	18.315	10.805	19.669	8.378	20.494	12.926	43.056	46.833	15.560	18.172	261.983
2000	7.099	17.970	27.371	12.280	28.577	23.410	34.617	8.188	20.211	25.127	23.494	30.124	258.468
2001	27.639	25.853	37.483	30.752	45.040	8.095	12.744	66.882	9.491	26.045	27.636	49.766	367.426
2002	52.455	7.580	24.325	38.689	23.805	38.587	48.602	14.855	39.058	83.327	62.177	25.119	458.579
2003	17.118	57.496	30.643	20.314	46.394	49.668	45.085	111.271	30.857	35.934	66.242	59.544	570.565
2004	65.342	40.073	34.401	43.737	93.474	36.958	36.998	11.246	29.350	19.510	27.977	13.311	452.377
2005	32.976	83.417	18.220	58.488	27.423	39.141	20.596	92.534	55.199	29.617	51.341	85.525	594.477
2006	64.471	54.655	83.158	19.170	50.815	92.851	152.145	184.452	90.139	48.908	66.551	244.813	1152.128
2007	48.774	48.817	68.877	85.802	56.602	80.035	45.025						

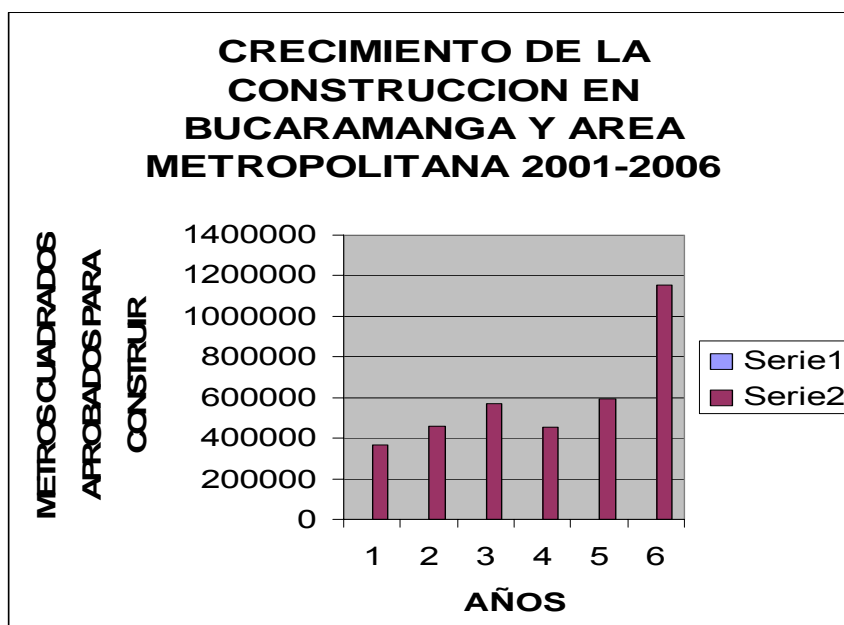
Fuente. CAMACOL

Tabla 2. Cuadro resumen área metropolitana – acumulado julio de 2007

AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	% EJECUTADO
1998	38.530	64.583	93.283	121.926	151.146	165.396	208.253	223.055	266.734	288.370	333.494	349.478	100
1999	34.082	47.775	66.090	76.895	96.583	104.942	125.436	138.362	181.418	228.251	243.811	261.983	100
2000	7.099	25.069	52.440	64.720	93.297	116.707	151.324	159.512	179.723	204.850	228.344	258.468	100
2001	27.639	53.492	90.975	121.727	166.767	174.862	187.606	254.488	263.979	290.024	317.660	367.426	100
2002	52.455	60.035	84.360	123.049	146.854	185.441	234.043	248.898	287.956	371.283	433.460	458.579	100
2003	17.118	74.614	105.256	125.570	221.632	221.632	266.717	377.998	408.835	444.779	511.021	570.565	100
2004	65.342	105.415	139.816	183.553	313.985	313.985	350.983	362.229	391.578	411.088	439.065	452.376	100
2005	32.976	116.393	134.613	193.101	259.665	259.665	280.261	372.795	427.994	457.612	508.953	594.478	100
2006	64.471	119.126	202.284	221.454	365.123	365.123	517.268	701.720	791.859	840.767	907.318	1.152.131	100
2007	48.774	97.591	166.468	252.270	388.907	388.907	433.932						100

Fuente. CAMACOL

Figura 1. Crecimiento de la construcción en Bucaramanga y área metropolitana 2001-2006



Fuente. CAMACOL

Tabla 3. Metros licenciados Julio de 2007 – Area Metropolitana

Destino	BUCARAMANGA		FLORIDABLANCA		GIRON		PIEDRECUESTA		AREA LICENCIADA		% DE PARTICIPACION	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
UNIFAMILIAR	669	2.633	1.294	1.491	16.295		240	1.433	18.498	5.557	41	4
MULTIFAMILIAR	15.272	25.788	3.495	112.388					18.767	138.176	42	91
COMERCIO	1.390	860	118	192			1		1.509	1.052	3	1
AMPLIACIONES	1.737	1.311	1.294	1	38			2.066	3.069	3.378	7	2
OTROS	2.123	113	1.059					3.869	3.183	3.982	7	3
TOTAL	21.191	30.705	7.260	114.072	16.333		241	7.368	45.025	152.145	100	100

Fuente. CAMACOL.

Tabla 4. Unidades de vivienda área metropolitana – acumulado Julio de 2007

Destino	BUCARAMANGA		FLORIDABLANCA		GIRON		PIEDRECUESTA		TOTAL 2007		TOTAL 2006	
	UNID VIV.	M2	UNID	M2	UNID	M2	UNID	M2	UNID	M2	UNID	M2
UNIFAMILIAR	161	17.218	473	40.786	604	34.568	359	21.627	1.597	114.199	1.053	88.400
MULTIFAMILIAR	1.338	177.647	634	66.897	35	2.020	3	292	2.010	246.856	4.570	347.608
AMPLIAC. CIO Y OTROS	71	47.852	9	11.305	2	8.404	4	5.316	86	72.877	85	81.261
TOTAL	1.570	242.717	1.116	118.988	641	44.992	366	27.235	3.693	433.932	5.708	517.269

Fuente. CAMACOL

“Bucaramanga y su área metropolitana en el año 2006, registraron la más alta cifra en el crecimiento en la historia de la industria de la construcción, según informó el presidente de Camacol, Juan Guillermo Palacio Restrepo.

De acuerdo con las cifras entregadas por el directivo gremial, en el año 2006 el crecimiento de la construcción fue del 93.8% con respecto al año 2005, cuando se aprobaron 594.477 metros cuadrados para construir. Es decir, que en el 2006 se licenciaron 557.651 metros cuadrados más que el año pasado.

Palacio Restrepo dijo que entre los factores que influyeron el crecimiento histórico de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana, está la evolución de una demanda importante de viviendas, lo que hace que la oferta se vuelva muy dinámica”.<sup>3</sup>

### **Actividad edificadora de Bucaramanga y su área metropolitana sigue en aumento**

“La locomotora de la construcción no para de jalonar el desarrollo económico de las capitales en el oriente del país.

Bucaramanga y su área metropolitana, ocupan el cuarto lugar en el ámbito nacional en materia de edificación de viviendas, por encima de ciudades más industrializadas como las de la Costa Atlántica y las de Eje Cafetero.”<sup>4</sup>

El auge en el crecimiento del sector de la construcción en Floridablanca, ha permitido la apertura de almacenes afines al sector e igualmente el crecimiento de los ya existentes como lo es Ferreléctricos Mafer.

---

<sup>3</sup> EL FRENTE. Bucaramanga. 14 de Febrero de 2007.

<sup>4</sup> LA REPUBLICA. Junio 29 de 2007.

## **Perspectivas del sector de la construcción**

Las cifras reportadas analizadas en líneas anteriores muestran un sector de la construcción dinámico. Sin embargo, las tasas de interés muestran una tendencia al alza, un riesgo que es importante monitorear en el futuro. Como es conocido, el Banco de la República ha venido incrementando la tasa de referencia de la política monetaria para contener los riesgos inflacionarios debido a las presiones de demanda. Unas tasas de alza implican incrementos en los costos de endeudamiento de constructores y compradores. Sin embargo, a la fecha los efectos han sido moderados”.<sup>5</sup>

Las exigencias de competitividad cada vez mayores a las que se ve sometida la industria, han repercutido directamente en la evolución del mantenimiento en el área de la construcción.

Son muchos los esfuerzos que se están realizando hacia la consecución de los objetivos en el aumento de la prestación de servicios de mantenimiento, que deben ser alcanzados con una optimización en la relación calidad/costo de mantenimiento.

### **1.2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL SECTOR FERRETERIA**

El sector ferretero se ha constituido en uno de los más dinámicos del comercio a nivel nacional, departamental en Santander y más específicamente en el municipio

de Floridablanca, siendo muy favorecido con los auges del sector de la construcción en períodos anteriores.

Para el año 2006, en la Cámara de Comercio de Bucaramanga aparecen registrados 254 establecimientos, en el sector de ferreterías. El tamaño de estos negocios varía desde grandes empresas hasta pequeños negocios familiares de subsistencia.

El desarrollo económico del municipio de Bucaramanga y su área metropolitana, y por lo tanto del sector ferretero, vino de la mano con el sector empresarial privado de productos y servicios, por que se ve muy afectado a raíz de la disminución de empresas en la ciudad; así mismo, está directamente relacionado con los planes gubernamentales de vivienda de interés social, razón por la cual el sector ferretero refleja una caída considerable en los niveles de ventas y un estancamiento. Este sector, al igual que los demás sectores comerciales de la ciudad de Floridablanca, fue impactado negativamente por otros factores como: la recesión económica, la política impositiva del gobierno y la inestabilidad de los precios.

Uno de los principales problemas de los ferreteros es el incremento continuo que han venido experimentando, los precios de los artículos ferreteros. Estos aumentos ocurren en un momento en que la economía está inmersa en un gran estancamiento, por lo que al sector se le hace difícil traspasar dichos aumentos al consumidor, por temor a la brusca disminución en los niveles de ventas.

---

<sup>5</sup> CAMACOL.

Los ferreteros han señalado que las medidas fiscales afectan al sector de manera indirecta, ya que provocan el aumento de los precios y representan un duro golpe para el sector, pues han tenido que pagar un impuesto que no se están ganando.

Otro factor relevante que afecta al sector tiene que ver con la globalización y los nuevos convenios que está suscribiendo Colombia con otros países líderes en este mercado, trayendo consigo el peligro de productos o servicios sustitutos que puedan sacar del mercado los productos o servicios propios de los ferreteros nacionales y locales.

Adicionalmente, a esto se suma el gran poder negociador con proveedores que poseen las grandes empresas, que poco a poco van absorbiendo un gran segmento del mercado, dejando de las pequeñas, medianas y microempresas sin participación en este contexto.

Por otra parte, la fuerza de la demanda está dominando y determinando las “reglas del juego” en cuanto a productos, plaza y promoción se refiere, ya que la capacidad negociadora de los compradores es poderosa y limita los alcances de los ferreteros.

Algo positivo para los ferreteros es la baja que han venido experimentando las tasas de interés que ofrecen los bancos, situación que ha incentivado la construcción, haciendo incrementar sus ingresos.

Teniendo en cuenta la situación económica que caracteriza al mercado actual, existe una amenaza de nuevos competidores, por lo que se observa una tendencia a la apertura de empresas propias de este sector.

Finalmente, vale la pena destacar que los factores económicos, socio – culturales, jurídico – políticos, gubernamentales y tecnológicos que afectan las empresas del sector ferretería también sufren las consecuencias que trae consigo la rivalidad entre las firmas existentes en el mercado a causa de la agresiva competencia que impera en el ambiente empresarial actualmente.

### 1.3. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION

1.3.1. La construcción. Usualmente el término construcción se refiere a la “puesta en orden” de los elementos que forman los edificios, las vías terrestres o la infraestructura. Se excluyen de la definición, por tanto, la construcción de otro tipo de bienes.

El sector de la construcción abarca las siguientes áreas:

- Materiales de construcción.
- Remodelaciones y ampliaciones.
- Construcciones menores.
- Impermeabilización y aplicaciones especiales.

- Hojalatería
- Mantenimiento preventivo y correctivo de sistemas de bombeo
- Limpieza y desinfección de tanques de captación de agua potable.
- Limpieza externa de edificios.
- Limpieza de vidrios de edificios.
- Pintura en general.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de aires acondicionados
- Mantenimiento preventivo y correctivo de las plantas eléctricas
- Metalmecánica
- Climatización
- Electrónica
- Fontanería y piscinas

1.3.2. Situación actual del sector en Colombia. El sector de la construcción es una de las ramas que abarca el servicio que presta Ferreléctricos Mafer y sobre la base de que este sector, y en especial el de edificaciones, tiene un ciclo que sucede al de la economía en general, se han tomado diversas decisiones en el país en los últimos años, sin que los resultados, a pesar de ser positivos si se miran desagregadamente, sean suficientes para iniciar un ciclo de crecimiento con la dinámica suficiente para resolver el problema fiscal y de desempleo.

Se analiza que el sector de la construcción de edificaciones es una posible respuesta a las dificultades que se presentan en el medio, ya que en otras

ocasiones ha mostrado su capacidad de rápida reacción a políticas económicas favorables.

#### 1.4. EL SECTOR DE LA AGROINDUSTRIA

1.4.1. Agroindustria. Es un sistema dinámico que implica la combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial, para transformar de manera rentable los productos provenientes del campo.

Es un conjunto de procesos de transformación aplicados a materias primas de origen agropecuario y forestal, que abarca desde su beneficio o primera agregación de valor, hasta la instancia que generan productos finales con mayor grado de elaboración constituye uno de los subsectores de gran relevancia para el país, pues se encuentra estrechamente vinculada con los demás sectores de la actividad económica.

El sistema de desarrollo agroindustrial conlleva a la integración vertical desde el campo hasta el consumidor final de todo el proceso de producción de alimentos u otros artículos de consumo basado en la agricultura. La integración vertical significa que el proceso en todas sus fases y su planificación depende de una autoridad orientada hacia el mercado con criterio industrial y que practique una política adecuada a la demanda del mercado.

## 1.5. SERVICIOS DE MANTENIMIENTO

El mantenimiento no es una función "miscelánea", produce un bien real, que puede resumirse en: capacidad de producir con calidad, seguridad y rentabilidad.

Para nadie es un secreto la exigencia que plantea una economía globalizada, mercados altamente competitivos y un entorno variable donde la velocidad de cambio sobrepasa en mucho la capacidad de respuesta. En este panorama estamos inmersos y vale la pena considerar algunas posibilidades que siempre han estado pero ahora cobran mayor relevancia.

Particularmente, la imperativa necesidad de redimensionar la empresa implica para el mantenimiento, retos y oportunidades que merecen ser valorados.

Debido a que el ingreso siempre provino de la venta de un producto o servicio, esta visión primaria llevó la empresa a centrar sus esfuerzos de mejora, y con ello los recursos, en la función de producción. El mantenimiento fue "un problema" que surgió al querer producir continuamente, de ahí que fue visto como un mal necesario, una función subordinada a la producción cuya finalidad era reparar desperfectos en forma rápida y barata.

Sin embargo, se sabe que la curva de mejoras incrementales después de un largo período es difícilmente sensible, gracias a una filosofía de calidad total, y a todas las tendencias que trajo consigo, pero por si sola no se evidencian sino que

requiere la integración del compromiso y esfuerzo de todas sus unidades. Esta realidad ha volcado la atención sobre un área relegada: el mantenimiento

Como se desprende de argumentos de tal peso, " El mantenimiento no es una función "miscelánea", produce un bien real, que puede resumirse en: capacidad de producir con calidad, seguridad y rentabilidad. Ahora bien, ¿dónde y cómo empezar a potenciar a favor estas oportunidades? Quizá aquí pueda encontrar algunas pautas.

La labor del departamento de mantenimiento, está relacionada muy estrechamente en la prevención de accidentes y lesiones en el trabajador ya que tiene la responsabilidad de mantener en buenas condiciones, la maquinaria y herramienta, equipo de trabajo, lo cual permite un mejor desenvolvimiento y seguridad evitando en parte riesgos en el área laboral.

1.5.1. Objetivos del Mantenimiento. El diseño e implementación de cualquier sistema organizativo y su posterior informatización debe siempre tener presente que está al servicio de unos determinados objetivos. Cualquier sofisticación del sistema debe ser contemplada con gran prudencia en evitar, precisamente, de que se enmascaren dichos objetivos o se dificulte su consecución.

En el caso del mantenimiento su organización e información debe estar encaminada a la permanente consecución de los siguientes objetivos:

Optimización de la disponibilidad del equipo productivo.

Disminución de los costos de mantenimiento.

Optimización de los recursos humanos.

Maximización de la vida de la máquina.

Evitar, reducir, y en su caso, reparar, las fallas sobre los bienes precitados.

Disminuir la gravedad de las fallas que no se lleguen a evitar.

Evitar detenciones inútiles de máquinas.

Evitar accidentes.

Evitar incidentes y aumentar la seguridad para las personas.

Conservar los bienes productivos en condiciones seguras y preestablecidas de operación.

Balancear el costo de mantenimiento con el correspondiente al lucro cesante.

Alcanzar o prolongar la vida útil de los bienes.

El mantenimiento adecuado, tiende a prolongar la vida útil de los bienes, a obtener un rendimiento aceptable de los mismos durante más tiempo y a reducir el número de fallas.

Se dice que algo falla cuando deja de brindar el servicio que debía dar o cuando aparecen efectos indeseables, según las especificaciones de diseño con las que fue construido o instalado el bien en cuestión.

1.5.2. Mantenimiento correctivo. Es aquel que se ocupa de la reparación una vez se ha producido el fallo y el paro súbito de la máquina o instalación. Dentro de este tipo de mantenimiento se pueden contemplar dos tipos de enfoques:

1.5.3. Mantenimiento paliativo o de campo (de arreglo). Este se encarga de la reposición del funcionamiento, aunque no quede eliminada la fuente que provocó la falla.

1.5.4. Mantenimiento curativo (de reparación). Este se encarga de la reparación propiamente pero eliminando las causas que han producido la falla.

Suelen tener un almacén de recambio, sin control, de algunas cosas hay demasiado y de otras quizás de más influencia no hay piezas, por lo tanto es caro y con un alto riesgo de falla.

Mientras se prioriza la reparación sobre la gestión, no se puede prever, analizar, planificar, controlar, rebajar costos.

1.5.5. Mantenimiento Preventivo. Este tipo de mantenimiento surge de la necesidad de rebajar el correctivo y todo lo que representa. Pretende reducir la reparación mediante una rutina de inspecciones periódicas y la renovación de los elementos dañados, si la segunda y tercera no se realizan, la tercera es inevitable.

1.5.6. Mantenimiento Predictivo. Este tipo de mantenimiento se basa en predecir la falla antes de que esta se produzca. Se trata de conseguir adelantarse a la falla o al momento en que el equipo o elemento deja de trabajar en sus condiciones óptimas. Para conseguir esto se utilizan herramientas y técnicas de monitores de parámetros físicos.

1.5.7. Mantenimiento Productivo Total (T.P.M.). Mantenimiento productivo total es la traducción de TPM (Total Productive Maintenance). El TPM es el sistema Japonés de Mantenimiento la letra M representa acciones de MANAGEMENT y Mantenimiento. Es un enfoque de realizar actividades de dirección y transformación de empresa. La letra P está vinculada a la palabra "Productivo" o "Productividad" de equipos pero se considera que se puede asociar a un término con una visión más amplia como "Perfeccionamiento" la letra T de la palabra "Total" se interpreta como "Todas las actividades que realizan todas las personas que trabajan en la empresa".

Es un sistema de organización donde la responsabilidad no recae sólo en el departamento de mantenimiento sino en toda la estructura de la empresa "El buen funcionamiento de las máquinas o instalaciones depende y es responsabilidad de todos".

1.5.8. Mantenimiento de infraestructura. Este departamento tiene como finalidad primordial supervisar, coordinar y cumplir a cabalidad con todas las necesidades que se presenten en el Hospital Central existe actualmente ciertas áreas fundamentales para realizar todas las actividades que junto al personal y al jefe de mantenimiento ejecutan un buen trabajo, las áreas son: pintura, mecánica, herrería, carpintería, Refrigeración, electricidad, albañilería y plomería.

## 1.6. FERRELECTRICOS MAFER

1.6.1. Reseña histórica. Fundada el 1 de febrero de 2005, inicialmente abrió sus puertas en la calle 45 No. 19-67 barrio Centro, de la ciudad de

Bucaramanga, unipersonal ante la Cámara de comercio, bajo la razón social de FERRELECTRICOS MAFER, con matrícula No. 117687 con el objeto social comercialización de artículos de ferretería en general.

Trasladó sus oficinas el 22 de Julio de 2005 a la carrera 11 No. 8-73 Barrio Santa Ana, Floridablanca.

La idea de crear la empresa surgió por iniciativa de la señores MARIA SMITH MORALES ESTEBAN , quien laboraba como Gerente y propietaria y el señor JORGE ALVARO MEZA quien se desempeña como Vendedor de la ferretería.

Desde su creación de FERRELECTRICOS MAFER ha tenido un crecimiento sostenido en virtud al apoyo recibido por sus clientes, y familiares de la propietaria quienes con su desempeño han logrado formar una empresa líder en el rubro de Ferretería.

1.6.2. Productos. A continuación se listan los principales productos que vende la empresa:

Mangueras

Productos eléctricos

Herramienta agrícola

Materiales para la construcción

## Artículos para ferretería en general

1.6.3. Clientes. Teniendo en cuenta que FERRELECTRICOS MAFER se encuentra ubicada en el municipio de Floridablanca, sus ventas son realizadas especialmente a habitantes de Floridablanca, Bucaramanga, Girón y Piedecuesta, efectuando despachos también a otros municipios a nivel nacional como Valledupar, Aguachica, Ocaña, Curumaní, Codazzi, Bosconia, Pailitas, San Gil, Málaga, Barrancabermeja donde se despacha mercancía para el agro como: cabos, mangueras, baldes, alambre, mallas.

Los clientes adquieren los productos al detal y al por mayor, el 70% de los clientes cancelan de contado, mientras el 30% cancelan a crédito a un plazo máximo de 30 días.

Entre los clientes reales de Ferreléctricos Mafer se encuentran las siguientes empresas:

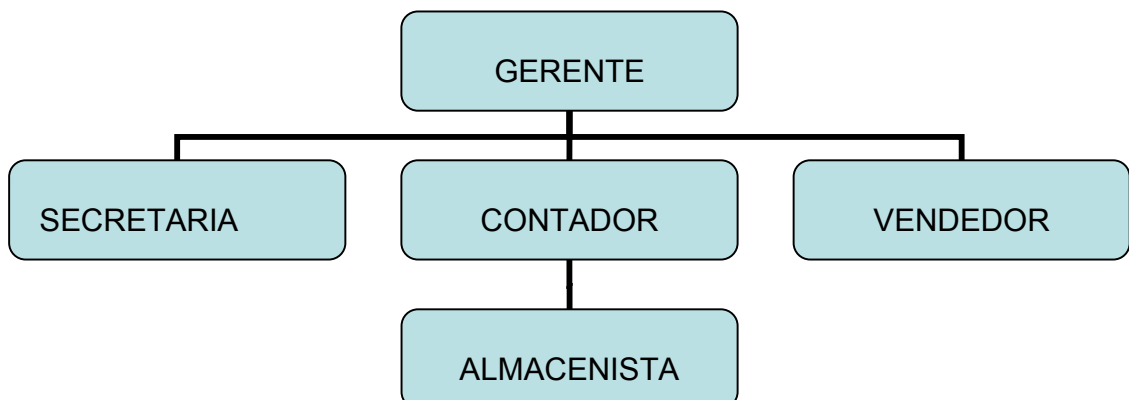
Palacio de las mezclas  
La casa de los tornillos  
Deposito de cemento caribe  
Ferretería La casita  
Ferreuniverso  
Ferretería Pailitas  
Surtimateriales  
Ferretería Jairo Salas Plata  
Ferretería El pueblo

Ferretería Chacón  
Ferreléctricos la 33  
Ferretería Gutiérrez  
Pinturas Abaco  
Ferretería América

1.6.4. Organización. La planta de personal de Ferreléctricos Mafer está conformada por seis personas que son:

Un Gerente – propietario  
Una Secretaria  
Una Contadora  
Dos vendedores  
Un almacenista

1.6.4.1. Organigrama actual



1.6.5. Competencia. Las empresas que representan la mayor competencia de Ferreléctricos Mafer la constituyen tres empresas que al igual que Ferreléctricos Mafer son distribuidores mayoristas de productos para ferretería y el agro.

Indurruedas Ltda. Ubicada en la calle 31 No. 16-64 en el Centro de Bucaramanga.

Trefilados de Colombia Ltda. Ubicada en la carrera 14 No. 24-35, barrio Girardot, Bucaramanga.

Prada Hermanos ubicada en la calle 58 No. 27-97, Bucaramanga.

1.6.6. Equipos y herramientas. Para realizar las ventas la ferretería cuenta con los siguientes equipos:

Dos computadores, impresora burbuja

Un teléfono - fax

Una máquina registradora

Tres celulares

Probador de billetes

Caja fuerte

1.6.7. Filosofía empresarial. La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la filosofía empresarial como: misión, visión y principios corporativos; del mismo modo se carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en todas sus actividades, como: productos variados que satisfacen las necesidades habituales de la demanda, cumplimiento de horarios, responsabilidad en la entrega, garantía de cambio de productos defectuosos, asesoría en las ventas y uso de productos, precios competitivos, servicio al cliente y atención personalizada, todo esto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado.

## 2. AUDITORIA EXTERNA

El análisis externo de la Ferretería Ferreléctricos Mafer está compuesto por la auditoría de cinco factores claves del ambiente donde se desarrolla la empresa que son el económico, competitivo, socio-cultural, jurídico-político-gubernamental y tecnológico, cada uno de ellos abarca aspectos que permiten identificar oportunidades y amenazas que afronta la empresa, conformando así el marco de referencia para diseñar estrategias que serán tenidas en cuenta en el direccionamiento estratégico.

La metodología utilizada en esta fase del proyecto comprende las siguientes etapas:

- Conformación de un equipo estratégico integrado por la Gerente de la empresa, un empleado y la autora del proyecto.
- Diseño de instrumentos de recolección de información, cuestionarios.
- Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas, charlas informales y la aplicación de encuestas dirigidas a los competidores directos de la empresa.
- Análisis de la información recopilada, con el equipo estratégico a través de la técnica de lluvia de ideas.

## 2.1. FACTOR ECONOMICO

2.1.1. Inflación – Indices de precios al consumidor IPC. El IPC es un indicador que mide la variación de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país. El IPC es calculado mensualmente por el DANE.

El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo registró en febrero 2007 un crecimiento del 1,17 por ciento, valor superior en 0,51 en comparación con el registrado en el mismo mes de 2006, cuando llegó a 0,66 por ciento.

En lo corrido del año, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ubicó en 1,95 por ciento.

Entre marzo de 2006 y febrero de 2007, es decir los últimos doce meses, el IPC se ubicó en 5,25 por ciento, mayor en 1,06 puntos frente al año anterior cuando alcanzó el 4,19 por ciento<sup>6</sup>.

Indice de costos de la construcción de vivienda – ICCV. Es un instrumento estadístico que permite conocer el cambio porcentual promedio de los precios de los principales insumos requeridos para la construcción de vivienda, en un periodo de tiempo.

## RESULTADOS DEL CONSOLIDADO NACIONAL

En enero de 2007, el Índice de Costos de la Construcción de Vivienda –

ICCV registró una variación del 0,71%. Esta tasa es inferior en 0,81 puntos a la presentada en el mismo mes del año anterior (1,52%) y en 0,06 puntos al total del índice de precios al consumidor de enero de 2007 (0,77%).

Por tipo de vivienda, la mayor variación se registró en la unifamiliar, con el 0,97%. Por grupo de costos, maquinaria y equipo, con el 2,62%, registró la mayor variación.

Las principales alzas se registraron en formaleta (5,22%), alquiler andamios (4,34%), vibrocompactador (3,45%), ayudante (3,08%), y calentadores (2,59%). En contraste las principales bajas se registraron hierros y aceros (-2,74%), cocina integral (-1,73%), puntillas (-0,83%), alambres (-0,67%), vidrios (-0,59%) y transformadores (-0,44%).

Los mayores incrementos se registraron en cables y alambres (52,67%), transformadores (32,25%), cemento gris (29,05%), lubricantes (18,87%), y hierros y aceros (17,74%). Las principales bajas se presentaron en estucos (-3,66%), sistema de aire acondicionado (-3,17%), agua (-2,90%) y tubería conduit PVC (-1,32%).

En enero de 2007, la variación mensual de la Vivienda de Interés Social -VIS- fue del 0,99%. Esta tasa es inferior en 0,73 puntos a la presentada en el mismo mes del año anterior (1,72%) y en 0,31 puntos al total del índice de precios al consumidor para ingresos bajos en enero de 2007 (0,68%).

La variación del VIS en los últimos doce meses, fue del 5,81%; este resultado es superior en 1,91 puntos a la registrada el año anterior, cuando se situó en el

---

<sup>6</sup> [http: www.dane.gov](http://www.dane.gov).

(3,90%), y en 1,58 puntos al crecimiento acumulado del índice de precios al consumidor para ingresos bajos en enero de 2007 (4,23%).<sup>7</sup>

Teniendo en cuenta que el Índice de Costos de la Construcción de Vivienda – ICCV es inferior al presentado en el mismo mes del año anterior e igualmente es inferior en comparación con el total del índice de precios al consumidor de enero de 2007 este factor se convierte en una oportunidad para Ferreléctricos Mafer al no tener que incrementar sus precios, con la posibilidad de incrementar sus ventas o mantenerlas.

2.1.2. Desempleo. Paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores. La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

“Entre el tercer trimestre del año 2006 y el mismo trimestre del año anterior, la Población nacional en Edad de Trabajar se incrementó en 2%, mientras que la Población Económicamente Activa cayó en 1,9%, hecho éste que sucedió, esencialmente, por el descenso en su componente de ocupados. En términos de saldos netos, esto sugiere que buena parte de esas dos poblaciones se traslado a la inactividad, quitándole fuerza al crecimiento de la tasa de desempleo del país, que de otra manera se hubiera incrementado aún más, ya que el desempleo en el

---

<sup>7</sup> Ibid.

período, excepto en las trece principales ciudades, también creció en el área urbana y rural.

El área urbana se asimila a la Cabecera Municipal, entendida como el área geográfica definida por el perímetro urbano, establecidos por acuerdos del Concejo Municipal. El sector rural es equivalente al “resto”, que incluye centros poblados, (áreas con características urbanas pero ubicadas en el espacio rural), corregimientos y caseríos.

El área urbana se asimila a la cabecera municipal, entendida como el área geográfica definida por el perímetro urbano, establecido por acuerdos del Concejo Municipal. El sector rural es equivalente al “resto”, que incluye centros poblados (áreas con características urbanas pero ubicadas en el espacio rural), corregimientos y caseríos.

En el tercer trimestre la capacidad de absorción de la economía se deterioró, en consecuencia la ocupación registró una caída de 607,6 mil cuya magnitud es la más sobresaliente en lo que va de la encuesta continua. Este descenso del 3,3% se reflejó en una menor tasa de ocupación nacional que pasó del 53,2% en el tercer trimestre de 2005 al 50,4% en el mismo trimestre de 2006. Pese a un leve descenso en la ocupación de las trece principales ciudades, las cifras muestran que el descenso en la ocupación en el país se produjo, principalmente, en el área rural y específicamente en la rama de agricultura.

La evolución del empleo estuvo acompañada de un incremento en el número absoluto de desempleados en los tres dominios de análisis. Para esos dominios, el aumento de los desocupados en el tercer trimestre de 2006 no sólo reversó la caída permanente que venía exhibiendo esta variable, sino que además se convirtió en el más agudo incremento registrado en los últimos cuatro años. En

materia de desempleo también se encontró que su crecimiento en el país se originó principalmente, en el tercer trimestre de 2006, en el área rural donde el nivel subió en 153,2 mil nuevos desempleados y secundariamente en las cabeceras municipales pequeñas. Lo anterior contrasta con una notable disminución del desempleo en las trece ciudades y áreas metropolitanas, cuyo nivel se redujo en 114 mil desempleados. Todo lo anterior insinúa que el aumento de la desocupación urbana (56,2 mil personas) se generó en las cabeceras municipales. La ampliación del desempleo rural y urbano elevó sus tasas en 0,5 y 3,5 puntos porcentuales, en consecuencia la tasa de desempleo nacional pasó de 11,5% en el tercer trimestre de 2005 a 12,7% en el tercer trimestre de 2006. En contraste la tasa de desempleo de las trece principales ciudades descendió un punto al pasar de 13,8 % a 12,8%.

Como resultado de la evolución del empleo y el desempleo, es claro que en el período 2005 III - 2006 III, la oferta laboral nacional, urbana, rural y de las trece principales ciudades disminuyó. En esto no sobra subrayar una importante diferencia. Efectivamente, el descenso en los tres primeros dominios se debió, a elevadas variaciones negativas de la ocupación combinadas con bajas variaciones positivas del desempleo. En caso de las trece áreas, si bien hubo un leve declive de la ocupación, la contracción de la PEA ocurrió, substancialmente, por el fuerte descenso del desempleo. De tal forma se constata que el deterioro laboral se ha venido gestando en el sector rural.

La composición de la ocupación entre subempleados y no subempleados también se deterioró. Mientras el número de subempleados en el país se elevó en 353,9 mil trabajadores (5,2%), los trabajadores no subempleados bajaron en 961,5 mil (8,4%), con lo cual su participación dentro de la ocupación total, entre el tercer trimestre de 2005 y el mismo trimestre de 2006, se elevó en 3,3 puntos porcentuales. El notable aumento en el nivel de subempleo elevó la tasa en 2,4%

al pasar de 33% a 35,4%. En este aspecto es importante tener presente dos puntos: primero, si bien los nuevos cambios se registraron tanto en el área urbana como rural, fueron los de esta última los más influyentes y, segundo, en las 13 principales ciudades aconteció todo lo contrario, lo que pone de manifiesto que el aumento del subempleo y el deterioro en la composición de la ocupación tuvo origen, principalmente, en el área rural y en las cabeceras municipales pequeñas.

Los hechos estilizados del tercer trimestre de 2006 muestran un deterioro general en los indicadores laborales del país, destacándose el debilitamiento en la creación de empleo junto con un recrudecimiento de la desocupación y una elevación en el subempleo. De cualquier forma es importante recalcar que los problemas manifiestos en esta coyuntura laboral, en particular la caída en la ocupación y el aumento del desempleo, se han venido gestando en el área rural y especialmente en la rama de agricultura, lo cual coincide con el pobre crecimiento de la actividad económica registrado en dicho sector en el dos primeros trimestre del 2006”<sup>8</sup>.

Tabla 5. Tasa de desempleo años 2001-2006

Concepto	Promedio enero – noviembre					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tasa de desempleo	15.1	15.7	14.3	13.7	11.9	12.1
Población total	41.683	42.388	43.104	43.830	44.547	45.243
Ocupados	16.428	16.597	17.408	17.566	18.007	17.912
Desocupados	2.924	3.082	2.908	2.796	2.427	2.458
Abiertos	2.660	2.820	2.687	2.568	2.244	2.241
Ocultos	264	262	221	228	183	217
Inactivos	11.991	12.350	12.410	13.072	13.705	14.455

Fuente: DANE - Encuesta Continua de Hogares año 2001-2006

<sup>8</sup> Ibid.

El desempleo aumentó del año 2005 al año 2006 en 0.2 pasando de una tasa de desempleo en el año 2005 de 11.9% al 12.1% en el año 2006.

Analizando el comportamiento de los dos últimos años el desempleo en Colombia ha tenido una tendencia ascendente, ocasionando un detrimento en la calidad de vida de los Colombianos, lo que conlleva a reducir los ingresos familiares, teniendo que replantearse las prioridades de los gastos familiares, representando así este factor una amenaza para Ferreléctricos Mafer. (Véase Tabla 5).

2.1.3. Unidad de valor real UVR. Es la unidad de cuenta que debe utilizarse en los créditos para la financiación de vivienda, por disposición de la ley 546 de 1999, cuyo valor en pesos se determina exclusivamente con base en la inflación como tope máximo, sin ningún otro elemento ni factor adicional, es decir, corresponde exactamente a la variación del índice de precios al consumidor, IPC, certificado por el DANE.

Si la variación en el comportamiento de la inflación es considerable, el valor en pesos de la UVR aumentará de la misma manera; por el contrario, si dicha variación es poca, el aumento del valor en pesos de la UVR será menor. (Véase tabla 6).

Tabla 6. Información de la UVR en el segundo semestre de 2006.

Segundo Semestre de 2006						
DIA	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	157,5946	158,0965	158,6661	159,2899	159,8331	
2	157,6119	158,1118	158,6871	159,3106	159,8480	
3	157,6292	158,1270	158,7080	159,3313	159,8630	
4	157,6465	158,1423	158,7290	159,3519	159,8779	
5	157,6638	158,1576	158,7499	159,3726	159,8929	
6	157,6811	158,1729	158,7709	159,3933	159,9078	
7	157,6984	158,1882	158,7918	159,4140	159,9227	
8	157,7158	158,2035	158,8128	159,4347	159,9377	
9	157,7331	158,2188	158,8337	159,4554	159,9526	
10	157,7504	158,2340	158,8547	159,4761		
11	157,7677	158,2493	158,8757	159,4967		
12	157,7851	158,2646	158,8966	159,5174		
13	157,8024	158,2799	158,9176	159,5381		
14	157,8197	158,2952	158,9386	159,5588		
15	157,8370	158,3105	158,9596	159,5795		
16	157,8523	158,3314	158,9802	159,5944		
17	157,8675	158,3523	159,0009	159,6093		
18	157,8828	158,3732	159,0215	159,6242		

19	157,8980	158,3941	159,0421	159,6391		
20	157,9133	158,4150	159,0628	159,6541		
21	157,9285	158,4359	159,0834	159,6690		
22	157,9438	158,4568	159,1040	159,6839		
23	157,9591	158,4777	159,1247	159,6988		
24	157,9743	158,4987	159,1453	159,7137		
25	157,9896	158,5196	159,1660	159,7286		
26	158,0049	158,5405	159,1866	159,7436		
27	158,0201	158,5614	159,2073	159,7585		
28	158,0354	158,5824	159,2279	159,7734		
29	158,0507	158,6033	159,2486	159,7883		
30	158,0659	158,6242	159,2693	159,8033		
31	158,0812	158,6452	-----	159,8182		

Fuente: Banco de la República. Diciembre de 2006.

En las actuales circunstancias, la política de vivienda y construcción es un elemento clave para la reactivación económica. La construcción no sólo tiene la capacidad de jalonar otros sectores de la economía, sino que contribuye a la generación de empleo productivo.

En vista de lo anterior, el Gobierno pondrá en marcha una estrategia integral para el sector de la construcción que incluye un impulso decidido a la vivienda de

interés social, la implementación de un seguro de inflación para créditos hipotecarios y un plan de titularización de cartera hipotecaria.

Para los hogares de estrato medio, se creará un mecanismo de protección contra la inflación en créditos en Unidades de Valor Real (UVR). Y para los hogares de estrato alto, se dará continuidad al beneficio tributario de las cuentas AFC.

El objetivo de la política es devolver la confianza de los agentes económicos con el fin último de valorizar los activos inmobiliarios. Dado que la vivienda constituye el principal activo de las familias colombianas -el acervo de vivienda urbana se estima en \$203,8 billones- su valorización tendría un efecto positivo en el balance de los hogares, lo que aumentaría las garantías para acceder a créditos, e incentivaría el consumo y el crecimiento de la economía.<sup>9</sup>

Este impulso que ofrece el Gobierno a la vivienda es una situación favorable para FERRELEECTRICOS MAFER, ya que representa una opción de incrementar sus ventas en materiales para construcción.

2.1.4. Disponibilidad de crédito. El crecimiento económico del último semestre ratifica el buen momento por el que está atravesando la economía colombiana. Entre los factores externos e internos que implican el buen momento de la economía se destacan el ambiente de seguridad que ha mejorado la confianza de los consumidores e inversionistas, las bajas tasas de interés internas y la alta

---

<sup>9</sup><http://WWW.Presidencia.gov.co/planacio>.

disponibilidad de crédito, el dinamismo de la inversión pública y las condiciones favorables de la economía mundial.<sup>10</sup>

Los mercados financieros siguen confiados en gran liquidez y disponibilidad de crédito.

Una percepción tan alta entre los agentes económicos, sobre la liquidez y la disponibilidad de crédito no se había visto antes en la encuesta de expectativas del Banco de la República. En el estudio de enero pasado, el 91,4 por ciento de los encuestados manifestó percibir gran liquidez de la economía, siendo el resultado históricamente más alto registrado bajo dicha percepción.

El cien por ciento del sector financiero manifestó percibir alta la liquidez de la economía.

Ahora bien, la confianza en la abundante liquidez de la economía permanece en el mediano plazo. El 65,4 por ciento de los agentes encuestados piensa que la liquidez en los próximos seis meses se mantendrá constante. El 22,2 por ciento de los encuestados cree que será superior.

En cuanto a la percepción sobre la disponibilidad de créditos, el 92,6 por ciento de los encuestados la consideró alta, siendo el mayor registro en la misma encuesta en toda la historia.

---

<sup>10</sup><http://www.Ideas.repec.org>. Marzo 8 de 2007.

Para los próximos seis meses el 68,8 por ciento de los agentes económicos percibió que el comportamiento actual de la disponibilidad de crédito se mantendrá constante. El 25 por ciento por su parte, percibió incrementos en la disponibilidad crediticia para el mismo horizonte de tiempo.

La disponibilidad actual de crédito representa una buena alternativa para la Ferreteria Ferreléctricos Mafer, teniendo en cuenta que si aumenten las posibilidades de adquirir crédito la gente podrá adquirir vivienda o efectuar reformas a las que ya posee.

2.1.5. Contrabando. Agujero de la economía. Sin duda, uno de los fenómenos que más afecta a la economía del país es el contrabando.

Cuesta creer que no existan cifras oficiales al respecto que ilustren acerca del daño que causa. Es así como el, Leonardo Sicard explica que el contrabando no es algo sencillo de medir.

"El contrabando no es muy fácil de cuantificar, porque no todo se detecta. Pero, sí es un elemento que hace un daño muy grande a la economía del país. Uno por efectos de no recaudo de los tributos, dos, por efectos de la competencia desleal que genera a la industria nacional y tres, por el aspecto social, pues al dejarse de producir se produce desempleo".<sup>11</sup>

No obstante, esto no quiere decir que no existan estudios. Algunos de ellos, como los de Fedesarrollo, el Banco de la República y de investigadores privados

revelan que por este concepto se pierde entre los US\$3.000 y US\$5.000 e igualmente, cada sector maneja sus propias cifras.

El año pasado la DIAN incrementó las aprehensiones de mercancía de todo tipo: pasó de 171 mil millones de pesos en el 2004 a 299 mil millones de pesos en el 2006.

Por ley, esta mercancía debe ser donada a alcaldías y gobernaciones para programas de salud, educación, seguridad pública y atención de desastres.

“Hay evidencia de que una mafia -cuyos tentáculos tocan la Costa Atlántica, pasan por Antioquia y llegan hasta el Vaupés- se dedica exclusivamente a ubicarla, tramitarla y negociarla, para lograr su cometido inicial: venderla como contrabando en los llamados sanandresitos del país.

En 2006, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) decomisó artículos por 299.000 millones de pesos, lo que equivale a siete de las caletas incautadas al narcotráfico, e incluye desde microcomputadores de última generación y teléfonos satelitales hasta vehículos BMW, pasando por ropa interior y bisutería.

Los productos perecederos, hidrocarburos, carros, llantas y la mayoría de computadores, van a parar a la Policía, al Ejército, al Sena y a varios ministerios que, según la ley, tienen prioridad. Periódicamente reciben mercancía hasta por 2

---

<sup>11</sup> SICARD.Leonardo. Director de Aduanas Nacionales de la Dirección de Impuestos y Aduanas

mil millones de pesos. El resto va a parar a las gobernaciones y alcaldías de todo el país, que durante todo el año hacen 'lobby' para que los tengan en cuenta en la repartición del botín incautado.

"La mayoría hace solicitudes específicas y tratamos de complacerlos -explica María Lourdes Benavides, secretaria general de la DIAN- pero cuando no hay lo que piden, les donamos lo que haya".

Agrega que la idea es darles a todos de todo y reconoce que a veces se entregan objetos en mal estado: "también admito que a algunos municipios les va mejor que a otros, según la época".

A raíz de varias denuncias hechas por los propios alcaldes acosados por los revendedores, EL TIEMPO revisó todas las donaciones realizadas el año pasado y encontró que muchas de estas resultan, efectivamente, atractivas para estas mafias.<sup>12</sup>

El contrabando es una amenaza para Ferreléctricos Mafer teniendo en cuenta que a mayor contrabando menos posibilidades de venta.

2.1.6. Devaluación. Es la disminución en el valor de la moneda nacional respecto de alguna (s) monedas extranjeras.

---

Nacionales (Dian)

<sup>12</sup> <http://www.eltiempo.com>

Los tipos de cambio expresan la relación de valor entre las monedas de distintos países, de modo que la devaluación se manifiesta como un aumento del tipo de cambio. Vale decir, se requieren más unidades monetarias nacionales para comprar una unidad de moneda extranjera.

Algunos economistas utilizan el término devaluación para referirse a un aumento del tipo de cambio bajo un sistema de tipo de cambio fijo, reservando el término depreciación para referirse al aumento de valor de la moneda extranjera respecto a la nacional bajo un sistema de tipo de cambio flexible. En economía internacional, reducción del valor de paridad de una moneda.

Tabla 7. Cifras de devaluación de Enero 30 – Marzo 19 de 2007.

Devaluación					
Tasa representativa del mercado y devaluación					
Fecha	T.R.M (\$)	Un Mes (%)	Ultimos 90 días (%)	Año Corrido %	Año Comp. %
Ene. 30	2.261,22	1,00	-2,31	1,00	-0,24
Ene. 31	2.259,72	0,93	-2,40	0,93	-0,26
Feb. 01	2.255,17	0,73	-2,31	0,73	-0,55
Feb. 02	2.246,06	0,32	-2,46	0,32	-0,94
Feb. 05	2.241,53	1,06	-2,39	0,12	-1,05
Feb. 06	2.229,30	0,51	-3,11	-0,42	-1,59
Feb. 07	2.232,37	0,65	-2,98	-0,29	-1,21
Feb. 08	2.235,30	0,31	-2,31	-0,16	-0,94
Feb. 09	2.239,20	0,49	-1,90	0,02	-0,88
Feb. 12	2.229,87	-0,07	-1,70	-0,40	-1,03
Feb. 13	2.230,40	-0,05	-2,07	-0,37	-1,01
Feb. 14	2.223,30	-0,37	-2,39	-0,69	-1,36
Feb. 15	2.221,43	0,00	-2,45	-0,78	-1,49
Feb. 16	2.219,15	-0,10	-2,42	-0,88	-1,53
Feb. 19	2.221,70	-0,20	-2,40	-0,76	-1,43
Feb. 20	2.221,70	-0,20	-2,80	-0,76	-1,43

Feb. 21	2.220,76	-0,24	-2,77	-0,81	-1,47
Feb. 22	2.218,78	-0,47	-2,80	-0,89	-1,54
Feb. 23	2.214,44	-1,16	-3,02	-1,09	-1,66
Feb. 26	2.216,57	-1,61	-2,92	-0,99	-9,39
Feb. 27	2.211,46	-1,84	-3,79	-1,22	-1,55
Feb. 28	2.224,12	-1,28	-4,16	-0,66	-1,03
Mar. 01	2.231,94	-1,03	-2,79	-0,31	-0,61
Mar. 02	2.247,17	0,05	-2,13	0,37	-0,01
Mar. 05	2.242,62	0,05	-2,18	0,17	-0,60
Mar. 06	2.245,71	0,74	-1,46	0,31	-0,46
Mar. 07	2.222,45	-0,44	-2,52	-0,73	-1,62
Mar. 08	2.218,94	-0,73	-2,70	-0,89	-1,73
Mar. 09	2.214,05	-1,12	-2,91	-1,11	-1,80
Mar. 12	2.210,98	-0,85	-2,69	-1,24	-2,39
Mar. 13	2.205,77	-1,10	-2,93	-1,47	-2,62
Mar. 14	2.206,38	-0,76	-2,92	-1,45	-2,52
Mar. 15	2.210,12	-0,51	-2,65	-1,28	-2,31
Mar. 16	2.197,76	-0,96	-3,19	-1,83	-2,73
Mar. 19	2.204,05	-0,79	-2,28	-1,55	-2,35

Fuente: Portafolio. Marzo de 2007.

La devaluación o variación en la tasa de cambio, en un período determinado, puede hacer encarecer o abaratar el precio de los bienes medidos en pesos, así en dólares permanezcan sin variación, situación que se traduce en una amenaza para Ferreléctricos Mafer, en tanto que encarece los productos importados que comercializa la empresa afectando el precio final, disminuyendo su competitividad en el mercado.

## 2.2. FACTOR COMPETITIVO

Este factor se encuentra relacionado con aspectos tales como el mercado, los productos, nuevos competidores.

El análisis de este factor es importante para conocer el entorno competitivo de la empresa y poderla ubicar dentro del sector. La competencia de la empresa depende no solo de su propia productividad sino de su entorno, ya que éste determina la productividad sistemática. Por muy eficiente que sea una empresa, su competitividad depende de la productividad de sus proveedores en cuanto a precio, entrega oportuna y calidad, su mano de obra, del sistema financiero, entre otros.

2.2.1. Competencia. El análisis de la competencia es una de las partes fundamentales del plan estratégico. Conocer a fondo la competencia, es decir, identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Diseñar estrategias e indicadores para monitorear la competencia es básico en el desarrollo del proceso estratégico.

Teniendo en cuenta que hasta la fecha Ferreléctricos Mafer no ha realizado una investigación de mercados para conocer su entorno competitivo y conseguir aspectos importantes relacionados con los competidores directos de la empresa, se realiza una investigación dirigida a las empresas proveedores de productos y servicios para el sector de la construcción.

Se utilizó un estudio de tipo exploratorio para obtener información preliminar, mediante la observación directa, entrevistas y conversaciones con algunos de los principales competidores directos de la empresa, con el objeto de descubrir los problemas o ventajas que posee el negocio.

Teniendo en cuenta que en Ferreléctricos Mafer no existe una base de datos de los competidores, se decide llevar a cabo un muestreo probabilística aleatorio simple, seleccionando las unidades que van a conformar la muestra según el criterio y la experiencia del gerente de la empresa y conceptos secundarios (directorio telefónico, base de datos de la Cámara de Comercio, entre otros), identificando los principales competidores.

De acuerdo con la información suministrada por la Gerente de Ferreléctricos Mafer, los competidores directos de la empresa serán objeto del presente estudio y a los que se les aplicará el cuestionario para recopilar la información son (véase anexo A).

Trefilados de Colombia Ltda.

Indurruedas Ltda.

Prada Hermanos

El punto ferretero

El tornillo

Ferretería Aldia

Ferretería Cañaveral

Ferretería El sol

Ferretería Expomateriales

Ferretería La Paz

Ferreservicios

Ferragro

JH Arciniegas e hijos Ltda..

Incol H&M

La Casita

Ferretería Alfa

Ferretería el serrucho

Ferretería la puntilla

Ferretería El albañil

Ferretería La marca

La investigación de los competidores directos de Ferreléctricos Mafer tiene el siguiente objetivo: conocer la situación actual del sector “proveedores en productos y servicios para el sector de la construcción”, para determinar el perfil competitivo de Ferreléctricos Mafer.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

. Conocer los productos y/o servicios ofrecidos por los competidores de Ferreléctricos Mafer, para evaluar el portafolio de productos la empresa.

. Investigar que otros competidores existen en el mercado, para posteriormente realizar un análisis competitivo de Ferreléctricos Mafer.

. Determinar la cantidad de clientes que son proveídas por los competidores de Ferreléctricos Mafer.

. Conocer las políticas de venta, las ventajas competitivas, los canales de comercialización, el tipo de publicidad y de promoción que emplean los competidores directos de Ferreléctricos Mafer, para diseñar estrategias de posicionamiento en el mercado.

. Listar los factores claves de éxito requeridos y los posibles inconvenientes que enfrenta una empresa del sector “proveedores de productos y servicios para el sector de la construcción” en Bucaramanga y su área metropolitana, desde el punto de vista económico, socio – cultural, competitivo, político – jurídico y tecnológico, con el fin de diseñar estrategias corporativas adecuadas con la situación actual del entorno.

A continuación se presenta la ficha técnica de la investigación:

Tipo de estudio: exploratorio

Población N: 20 empresas proveedoras de productos y servicios para el sector de la construcción.

Censo: n: 20 N.C.: 95% Z: 1.96 e: 5% p: 50% q: 50%

Alcance: Bucaramanga y su área metropolitana

Limitaciones:

Empresas que no recuerdan la información requerida

Empresas que no tienen disponibilidad de tiempo

Empresas que no desean proporcionar información

Tiempo: Junio de 2007

Fuentes: primarias

Técnica: encuesta personal

Instrumento: cuestionario estructurado

Resultados obtenidos en la encuesta dirigida a las empresas proveedoras de productos y servicios para el sector de la construcción de Floridablanca

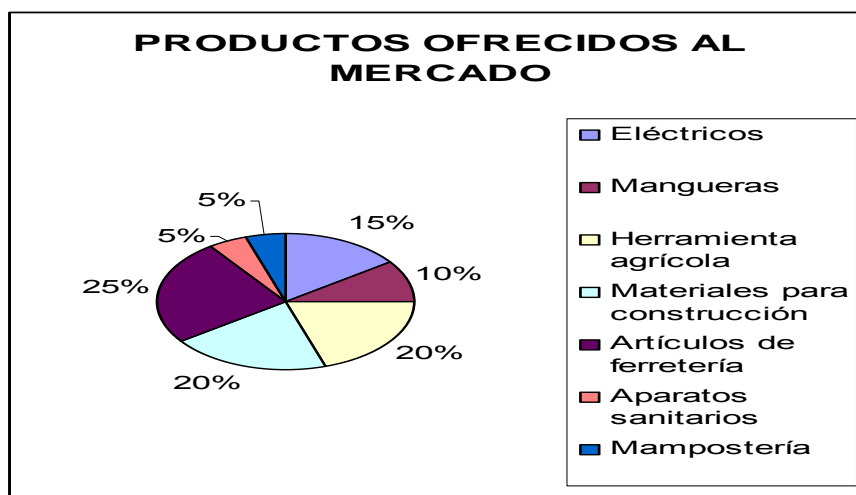
1. Productos ofrecidos al mercado

Tabla 8. Productos ofrecidos al mercado

PRODUCTOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Eléctricos	3	15
Mangueras	2	10
Herramienta agrícola	4	20
Materiales para construcción	4	20
Artículos de ferretería	5	25
Aparatos sanitarios	1	5
Mampostería	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: Autora del proyecto

Figura 2. Productos ofrecidos al mercado



Los resultados obtenidos con la encuesta aplicada a la competencia de Ferreléctricos Mafer, permiten observar que estas empresas ofrecen servicios y productos similares a la empresa.

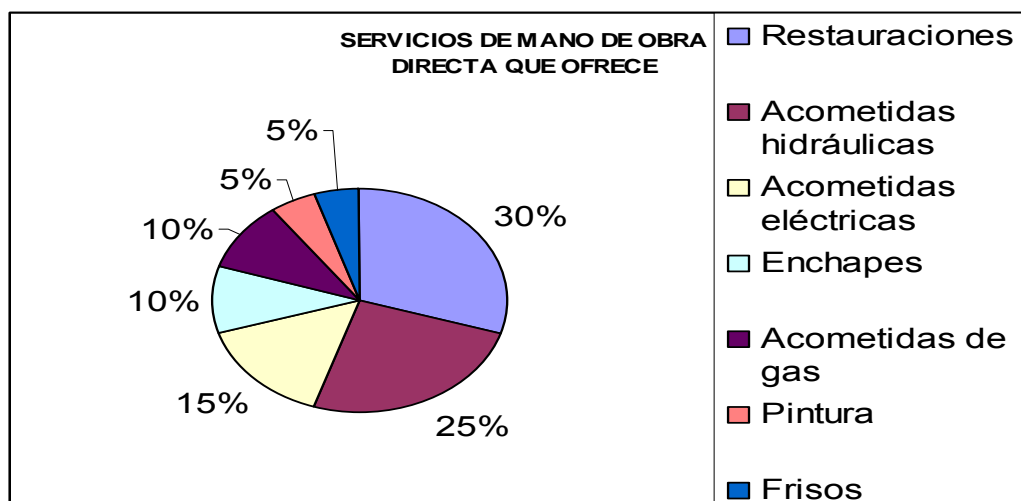
## 2. Servicios de mano de obra directa que ofrece

Tabla 9. Servicios de mano de obra directa que ofrece

SERVICIOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Restauraciones	6	30
Acometidas hidráulicas	5	25
Acometidas eléctricas	3	15
Enchapes	2	10
Acometidas de gas	2	10
Pintura	1	5
Frisos	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: Autora del proyecto

Figura 3. Servicios de mano de obra directa que ofrece



De acuerdo con la información suministrada por la competencia, los servicios de mano de obra directa que ofrecen son: restauraciones, acometidas hidráulicas, acometidas eléctricas, enchapes, acometidas de gas, pintura y frisos.

### 3. Precios con respecto a la competencia

Tabla 10. Precios con respecto a la competencia

PRECIOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Iguales o similares	17	85
Por encima	3	15
TOTAL	20	100

Fuente: Autora del proyecto

Figura 4. Precios con respecto a la competencia



Según los resultados de las encuestas, los competidores de Ferreléctricos Mafer consideran que sus precios son iguales o similares a los de la competencia (85%) o están por encima (15%).

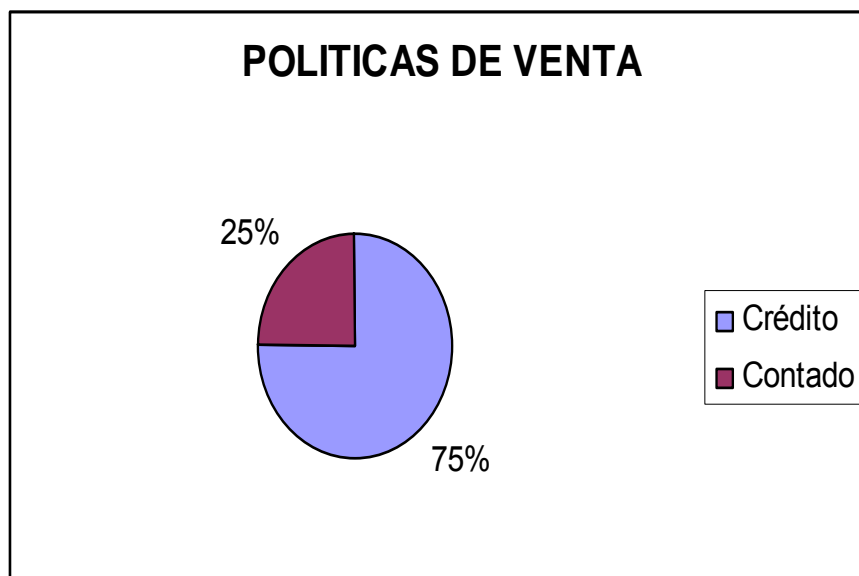
#### 4. Políticas de venta

Tabla 11. Políticas de venta

<b>POLITICA</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Crédito	15	75
Contado	5	25
TOTAL	20	100

Fuente: Autora del proyecto

Figura 5. Políticas de venta



El 75% de los encuestados manifestó que maneja el crédito. El 25% maneja la política de venta de contado.

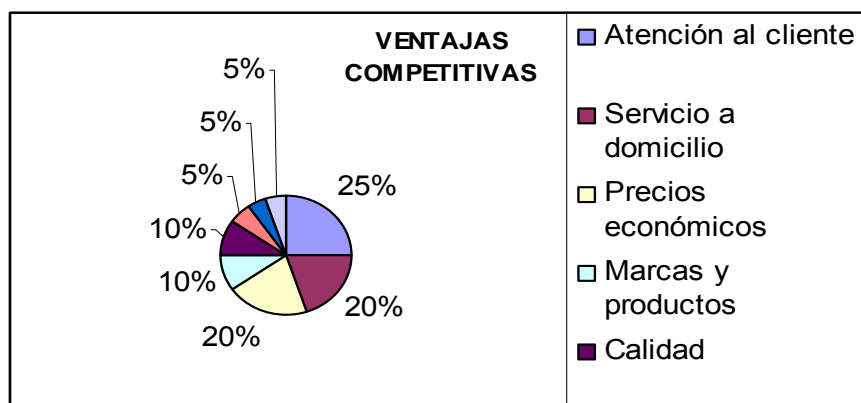
## 5. Ventajas competitivas

Tabla 12. Ventajas competitivas

SERVICIOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Atención al cliente	4	20
Servicio a domicilio	3	15
Precios económicos	3	15
Marcas y productos	2	10
Calidad	2	10
Horarios extendidos	1	5
Asesoría oportuna	1	5
Financiación	1	5
Instalaciones	1	5
Empleados capacitados	1	5
Servicio de tarjeta	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: Autora del proyecto

Figura 6. Ventajas competitivas



Las principales ventajas competitivas que manifiestan poseer los competidores encuestados en orden de importancia son: atención al cliente, servicio a domicilio, precios económicos, marcas y productos y calidad.

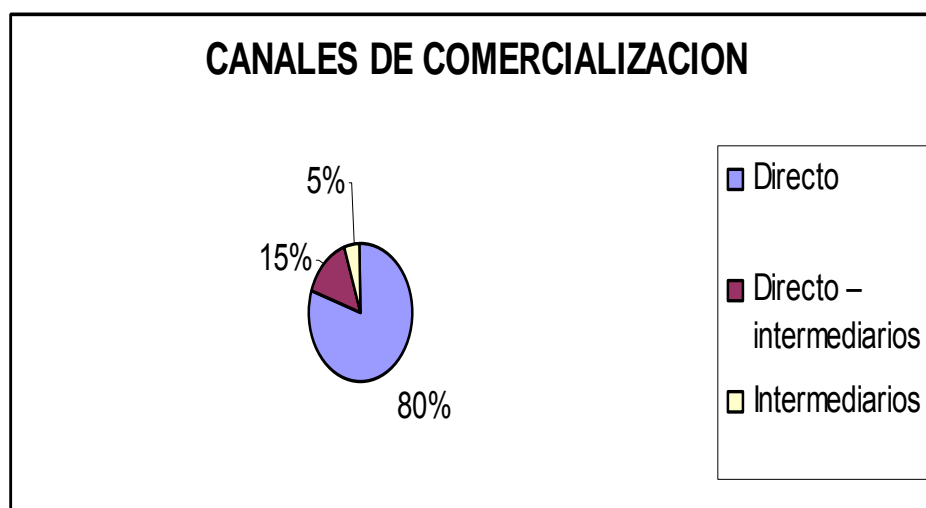
## 6. Canales de comercialización

Tabla 13. Canales de comercialización

<b>CANALES</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Directo	16	80
Directo – intermediarios	3	15
Intermediarios	1	5
TOTAL	20	100

Fuente: Autora del proyecto

Figura 7. Canales de comercialización



La mayoría de los competidores encuestados manifestaron que emplean el canal directo, una minoría empleada intermediarios y otra minoría emplea una combinación del directo con el intermediario.

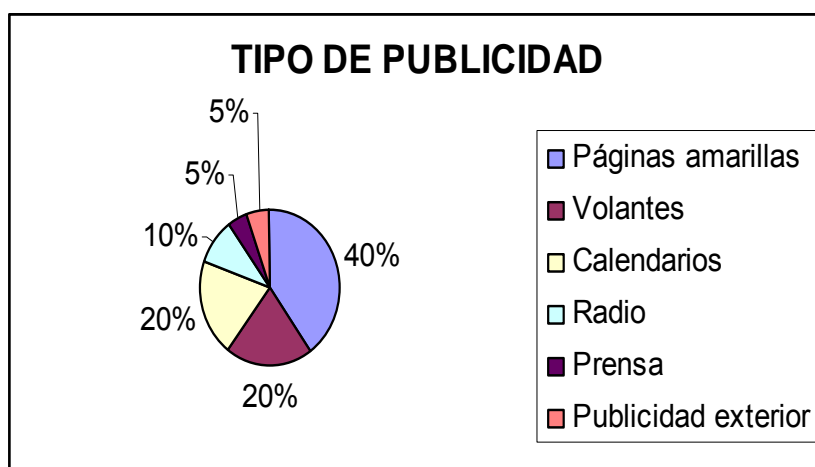
## 7. Tipo de publicidad

Tabla 14. Tipo de publicidad

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Páginas amarillas	8	40
Volantes	4	20
Calendarios	4	20
Radio	2	10
Prensa	1	5
Publicidad exterior	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Autora del proyecto

Figura 8. Tipo de publicidad



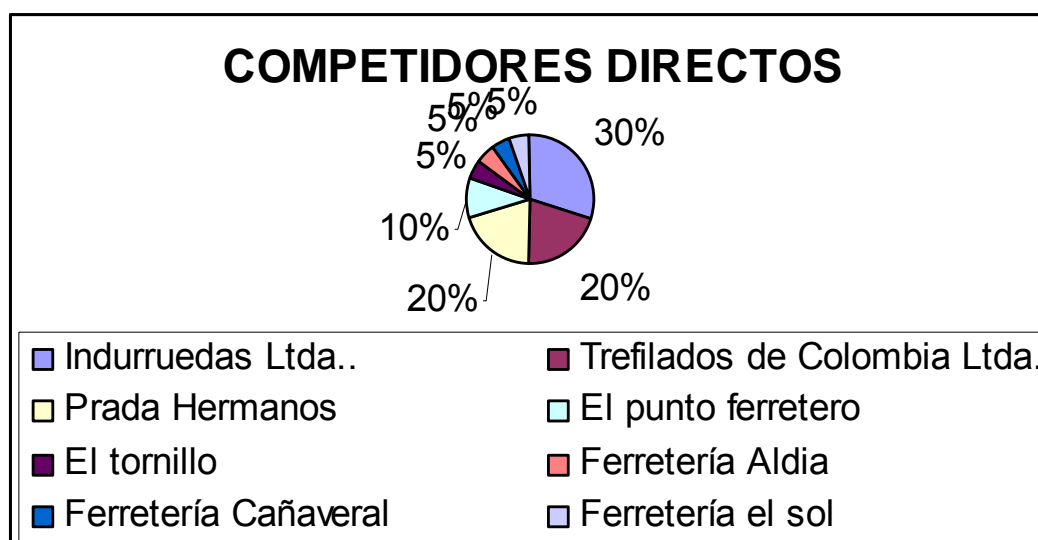
Los medios de comunicación más empleados por la competencia de Ferreléctricos Mafer en orden de importancia son: páginas amarillas, volantes, calendarios, radio, prensa y publicidad exterior.

## 8. Competidores directos

Tabla 15. Competidores directos de Ferreléctricos Mafer

COMPETIDOR	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Indurruedas Ltda..	6	30
Trefilados de Colombia Ltda.	4	20
Prada Hermanos	4	20
El punto ferretero	2	10
El tornillo	1	5
Ferretería Aldia	1	5
Ferretería Cañaverál	1	5
Ferretería el sol	1	5
TOTAL	20	100

Figura 9. Competidores directos



Los resultados permiten conocer los competidores directos.

Con base en la información recopilada se procede a realizar el diagnóstico externo del factor competitivo.

2.2.2. Estrategias de mercado frente a la competencia. Las empresas que conforman la competencia de Ferreeléctricos Mafer realizan una serie de actividades con el fin de ser más competitivas en el mercado en el que participan, entre ellas se encuentran las siguientes estrategias:

Producto: en el mercado se encuentran diversos productos requeridos para realizar labores propias del sector de construcción y afines como: eléctricos, mangueras, herramienta agrícola, materiales para construcción, artículos de ferretería, aparatos sanitarios, mampostería, entre otros, aunque la competencia ofrece productos similares se considera que Ferreeléctricos Mafer puede implementar el servicio de mano de obra directa, que puede ser una oportunidad de negocio que se puede explotar, ya que no existe saturación de la oferta del mismo.

Precio: la demanda de productos y servicios de la construcción busca precios económicos y políticas de venta flexibles donde el crédito tenga un papel importante, este es un comportamiento que caracteriza las egresas de este sector, pues la mayoría de empresas proveedoras consideran que sus precios son iguales o similares a la competencia en un 85%, mientras que una minoría cree que están por encima (esta situación fue manifestada por el 15% de los encuestados)<sup>13</sup>. Así

---

<sup>13</sup> Autora del proyecto. Encuesta dirigida a empresas proveedoras de productos y servicios para el sector de la construcción. Precios con respecto a la competencia.

mismo el 75% de los proveedores ofrecen ventas a crédito y el 25% restante vende de contado.<sup>14</sup>

Esta situación en los precios se traduce en una oportunidad para Ferreléctricos Mafer ya que tiene la posibilidad de diseñar políticas de venta con facilidades de pago con precios económicos y crédito.

Publicidad y promoción: en la investigación de los competidores se encontró que el 40% emplea la publicidad en páginas amarillas, un 20% lo hace en volantes, otro 20% en calendarios, el 10% en radio, prensa y publicidad exterior en un 5%.

Los resultados obtenidos muestran que existe diversidad de medios publicitarios y herramientas promocionales, que pueden ser utilizados por Ferreléctricos Mafer para apoyar la actividad de ventas y mejorar los niveles de ingresos y posicionamiento en el mercado.

2.2.3. Intensidad de la competencia. Actualmente, existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción, entre las que se destacan: Indurruedas Ltda.. (30%), Trefilados de Colombia Ltda.. (20%), Prada Hermanos (20%), el punto ferretero (10%), el tornillo (5%), Ferretería Aldía (5%), Ferretería Cañaveral (5%), Ferretería el sol (5%).<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Autora del proyecto. Encuesta dirigida a empresas proveedoras de productos y servicios para el sector de la construcción. Políticas de venta.

<sup>15</sup> AUTORA DEL PROYECTO. Encuesta dirigida a empresas proveedoras de productos y servicios para el sector de la construcción. Competidores directos.

Con las políticas gubernamentales actuales en pro del sector de la construcción se prevé que también se dinamice este tipo de negocios, razón por la cual los competidores directos constituyen una amenaza para Ferreléctricos Mafer.

Con el fin de identificar los competidores más importantes e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares, se realiza la matriz de perfil competitivo de Ferreléctricos Mafer. En este orden de ideas, los competidores seleccionados son: Indurruedas Ltda., Trefilados de Colombia Ltda. , Prada Hermanos, El punto ferretero y el tornillo.

Luego, se identifican seis factores considerados los más críticos para el éxito del sector al que pertenece Ferreléctricos Mafer, los cuales son ponderados según su importancia de mayor a menor así: relación con proveedores, atención al cliente, variedad de productos y servicios, competitividad en precios, calidad de productos y servicios y ubicación geográfica. Después, se clasifica cada competidor asignando la debilidad o fortaleza que posee en cada factor clave de éxito. La ponderación se multiplica por la clasificación y se determina el resultado ponderada para cada empresa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo de Ferreléctricos Mafer.

Tabla 16. Matriz PCC

Factores Claves de éxito	Pond.	Ferreléctricos Mafer		Indurruedas Ltda..		Trefilados de Colombia		Prada Hermanos		El puno ferretero	
		Calif.	Res. Pon	Calif.	Res. Pon	Calif.	Res. Pon	Calif.	Res. Pon	Calif.	Res. Pon
Atención al cliente	0.20	2	0.40	4	0.80	2	0.40	4	0.80	2	0.40
Relación con proveedores	0.35	3	1.05	4	1.40	3	1.05	4	1.40	4	1.40
Competitividad en precios	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Variedad de productos y servicios	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Calidad de productos y servicios	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Ubicación geográfica	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Total resultado ponderado	<b>1.00</b>		<b>2.9</b>		<b>4.8</b>		<b>2.7</b>		<b>3.55</b>		<b>3.05</b>

Fuente: Autora del proyecto

Como se puede observar, la relación con proveedores es el factor clave más determinante para el éxito con una ponderación de 0.35, mientras que la competitividad en precios, la calidad de productos y servicios, y la ubicación geográfica son los menos relevantes y están ponderados con un 10% respectivamente.

Las fortalezas más importantes de Ferreléctricos Mafer son la competitividad en precios y su ubicación geográfica, con una calificación de 4 puntos; las debilidades se concentran en la atención al cliente y la calidad de productos y servicios calificados con 2 puntos cada uno.

Los resultados obtenidos indican la fuerza o debilidad de cada competidor con cada factor clave de éxito así: Indurrueda Ltda., es la empresa con mayor competitividad, gracias a los factores de atención al cliente, relación con proveedores, variedad de productos y servicios y a su ubicación geográfica, sin embargo los factores de competitividad en precios y calidad de productos y servicios resultan desfavorables, esta empresa obtuvo un resultado total de 4.8 puntos. El competidor analizado más débil es Trefilados de Colombia, debido a que posee aspectos negativos en cuanto a la atención al cliente y la ubicación geográfica, los demás factores solo alcanzaron calificaciones de 3 puntos, por esto tuvo un resultado ponderado total de 2.7 puntos.

Ferreléctricos Mafer ocupó el cuarto puesto entre las cinco empresas analizadas, quedando por debajo de Indurruedas Ltda., Prada Hermanos y el Punto Ferretero; esta situación se debe a que la empresa obtuvo calificaciones bajas en los factores claves de éxito de mayor ponderación y que constituyen una amenaza competitiva para la empresa.

## 2.3. FACTOR SOCIO – CULTURAL

2.3.1. Actitud en torno de la vivienda. La vivienda es un bien y un valor, generalmente de gran importancia. El nivel de ingresos, ligado a las actividades

laborales de los miembros del hogar, determina fuertemente las prácticas residenciales. Pero, la vivienda también es un asunto menos familiar y más social, producto de dinámicas menos “privadas” y más “públicas”, menos “subjetivas” y más “objetivas”, a través del papel de estructuras que no serían estatales sino “mixtas”, como las cajas de compensación u otras organizaciones que tratan de construir nuevas formas de bienestar masivo. La profunda aspiración de casi todas las personas es poder adquirir su vivienda, tanto por razón socio – cultural como económica.

De esta manera, se habla masivamente de privilegiar la vivienda, de percibirla como símbolo de éxito, entre otros; por tal razón, no sorprende que este deseo se manifieste particularmente en momentos de cambios familiares (unión y/o nacimiento de los hijos) y más aún cuando se logra una cierta estabilidad laboral y por lo tanto, económica del jefe del hogar y de su cónyuge.

Sin embargo, en cuanto a vivienda domina una visión bastante “minimalista”, es decir, que se busca algo propio suficiente para alojar a todos los miembros del hogar y que al mismo tiempo, permiten no seguir “perdiendo” con el pago del arriendo.

Generalmente las personas que compran vivienda lo hacen por variadas razones: están estables laboralmente o tuvieron un ascenso laboral, un éxito en el negocio propio, pudieron ahorrar y/o acceder a facilidades de préstamo por ser empleados del sector público, de una manera privada grande con política de bienestar de personal orientada hacia la vivienda, o aprovechar de recursos familiares. Indudablemente el precio es el criterio más determinante, pero se tienen en cuenta también las características físico – espaciales de la vivienda y del barrio.

Para la gente de estratos socio –económicos bajos, se opta por la autoconstrucción en un lote de la periferia (en un barrio “pobre” pero bien equipado). En este caso, la perspectiva es la resequir todavía en la misma vivienda (se invierte en ella no solo económicamente sino también afectivamente, siendo símbolo de un cierto éxito).

En estratos un poco superiores, se compra algo ya construido, casa o apartamento (depende el período en que se hizo la adquisición o del sector deseado, pero cada vez menos una casa), lo que se busca es un espacio que permita colocar a “su gente y sus enseres”. Puede ser una vivienda usada o en un conjunto de vivienda social.

El subgrupo de personas que pueden comprar con más recursos: son más exigentes y tienen más criterios. Primero, sobre la vivienda misma (mas bien vivienda nueva, lo que significa en este caso apartamento o casa en conjunto cerrado), sus características físico – espaciales propias, sus acabados, su ambiente natural y social.

Por otra parte, las personas que no pueden comprar vivienda y alquilan, optan por el arriendo prefiriendo invertir más bien en factores de la movilidad social como la educación de los hijos y los negocios.

De esta manera se evidencia que el acceso a la propiedad está ligado a un proceso de estabilización familiar y laboral, y parece a su vez confortar este mismo proceso.

Con respecto a los recursos económicos dedicados a la vivienda, una mayoría (68%) dedica hasta la cuarta parte de sus ingresos, el 16% destina la tercera parte, lo que parece ser poco teniendo en cuenta los criterios de las entidades bancarias que consideran clave el umbral del 30% de los ingresos del hogar, pero para un 18% la vivienda representa un esfuerzo grande, pues dedican la mitad o más de sus ingresos en ella. La mayoría (80%) dice privilegiar la vivienda sobre los demás gastos.

En este orden de ideas, la actitud en torno de la vivienda es positiva, ya que la población desea adquirir vivienda y vivir en excelentes condiciones, lo que representa una oportunidad para la Ferretería Ferreléctricos Mafer.

El Fondo Nacional de Vivienda (Fonvivienda) a través de la Bolsa Única Nacional, otorgó 931 subsidios de vivienda de interés social a familias preseleccionadas, de estrato 1 y 2 de Floridablanca.<sup>16</sup>

Los subsidios fueron otorgados específicamente para el proyecto de vivienda de la urbanización Altos de Bellavista etapas II y IV, informó la Administración local.

Las familias beneficiarias del municipio forman parte de los 4.115 hogares preseleccionados dentro del proceso de asignación de subsidios familiares de vivienda urbana correspondientes a la Bolsa Única Nacional.

Según la Resolución 1713 que lleva la firma de David Buitrago Caicedo, director Ejecutivo de Fonvivienda, Floridablanca fue el municipio del país con el mayor

---

<sup>16</sup> VANGUARDIA LIBERAL. Bucaramanga, Colombia, Febrero 27 de 2007.

porcentaje de subsidios nacionales otorgados, con el 22.66 por ciento del total nacional.

En consecuencia, es importante que quienes se postularon para obtener los subsidios y tramitaron la correspondiente documentación al Banco Inmobiliario de Floridablanca (BIF), revisen bien el listado que aparece publicado en recepción de esta entidad.

Para la convocatoria general se inscribieron 9.454 hogares de todo el país.

Del municipio se enviaron 1.527 postulantes para la asignación de mil cupos de subsidio, que ya habían sido asignados por el Gobierno Nacional para Floridablanca, según informó el director (e) del Banco Inmobiliario, Rodolfo Pabón Pinilla.

Ello en razón a que, pese a la verificación preliminar de los requisitos, los datos centralizados que se manejan en Bogotá, eliminan algunas de las solicitudes, ya sea porque alguna vez obtuvieron subsidios o créditos de vivienda o por alguna circunstancia adversa a los requisitos. Este factor representa una oportunidad para Ferreléctricos Mafer

2.3.2. Actitud frente a la mano de obra para la construcción. Actualmente impera la tendencia de luchar por mejorar las condiciones de vida, por tal razón es de gran importancia la calidad de los productos y servicios, dejando de lado muchas veces el factor económico. Sin embargo, a lo largo de los años algunos proveedores de productos y servicios para la construcción y afines han

desmejorado la imagen de este sector, debido al uso de prácticas indebidas por parte de la mano de obra, engaños, irresponsabilidad, entre otras, razón por la cual la demanda posee malas experiencias y sienten aversión frente a la contratación de personal para estos trabajos, lo que genera preocupación y desconfianza por parte de la demanda de la hora de seleccionar un proveedor.

La actitud frente a la mano de obra para la construcción es considerada como una amenaza para la Ferretería Ferreléctricos Mafer, debido a la mala imagen que caracteriza al sector en estos momentos.

El sector de la construcción contiene un gran número de actividades económicas, desde la construcción y la reparación de viviendas particulares hasta grandes proyectos de ingeniería. La actividad de la construcción se divide básicamente de manera igual entre la vivienda, construcciones no residenciales y los proyectos de ingeniería civil. Se presta una atención excesiva a las nuevas construcciones, pues la renovación, el mantenimiento y la demolición de edificios representan un porcentaje elevado de todas las actividades de construcción (casi el 50% en algunas de las economías más desarrolladas) y absorben una proporción mayor todavía del empleo.

La gran diversidad de actividades y productos que abarca la "construcción" trae consigo una diversidad similar de los agentes que intervienen en ella. Se clasifican las empresas de construcción desde la mano de obra independiente contratada por las autoridades locales hasta las empresas multinacionales que operan a gran escala. La mayoría de las empresas involucradas en construcción sobre el sitio (los 'contratistas') son pequeñas y la mayoría se especializa en términos del tipo de trabajo que hacen y de la localidad donde trabajan. Existe una creciente

tendencia a subcontratar grandes partes del proceso de construcción, desde servicios especializados hasta la provisión de mano de obra. Los materiales de construcción y componentes, instalaciones industriales y equipo, se compran o se alquilan en general a otras empresas. De la misma manera los servicios de diseño e ingeniería son suministrados en general por empresas "profesionales" separadas.

No resulta fácil deslindar los distintos subsectores de la construcción. Definiendo de manera breve la industria se limita sólo a las empresas que añaden valor al sitio de construcción a través de operaciones de producción o de ensamblamiento. La definición más amplia engloba a las empresas y personas que se dedican a la planificación, la concepción, la contratación y la subcontratación, el suministro de materiales de construcción, de instalaciones industriales, de material y equipo, de servicios de transporte o de otra índole, así como las empresas y personas que proporcionan mano de obra. Ciertas definiciones engloban también al cliente, en particular al profesional o promotor inmobiliario. Ante el aumento reciente del número de obras de infraestructura financiadas por los empresarios principales, puede estar justificada asimismo la inclusión, en el sector, de los servicios financieros. Es probablemente preferible considerar el ramo de la construcción como un conjunto flexible de agentes y actividades que pueden mundializarse y "desmundializarse" de diversas maneras.

Las actividades realizadas en el ámbito de la construcción requieren mucha mano de obra, cualificada, semicualificada y no cualificada. La reparación y el mantenimiento de los edificios existentes exigen más mano de obra que las nuevas construcciones, razón por la cual en los países más desarrollados con un alto nivel de actividad en la construcción y las obras de mantenimiento y reparación -- por ejemplo, el Japón -- los trabajadores ocupados en el sector

pueden representar hasta un 10% de la mano de obra, mientras que otro 10% trabaja en empresas conexas al sector.

2.3.3. Mano de obra migrante. La industria de construcción tiene una larga tradición de empleo de mano de obra migrante. Cuando escasean los trabajadores nacionales dispuestos a trabajar en la construcción, se contrata mano de obra en el extranjero. Los trabajadores de la construcción inmigrados suelen proceder de economías menos desarrolladas en las que escasea el empleo. Desde el auge de la construcción en el Oriente Medio, en el decenio de 1970, con trabajadores casi exclusivamente extranjeros, la contratación de mano de obra internacional se ha convertido en una actividad importante. Esta actividad es a menudo ilegal y explotadora, pero el número de migrantes potenciales sigue creciendo. Como la oferta potencial de mano de obra en el mercado mundial supera con creces a la demanda, los salarios y las condiciones de trabajo de los inmigrados se han degradado mucho, en lugares como el Oriente Medio, donde los trabajadores extranjeros predominan. Sin embargo, en países donde trabajadores extranjeros se suplementan a veces a la mano de obra local, los salarios reflejan generalmente las tasas locales. Especialmente en lugares donde hay una gran fuerza sindical (por ejemplo en algunos países europeos) y una resistencia activa al empleo de trabajadores extranjeros para bajar costos, una práctica llamada 'wage dumping' (inundación del mercado con bajos salarios).

2.3.4. Terrorismo - narcotráfico. El terrorismo en Colombia nace desde los años 1950, poco después que terminara la guerra en Corea, donde nuestro país participa con cerca de 4000 hombres (murieron 213), se empezó a extender en Latinoamérica el comunismo que triunfo en Cuba y siguió hacia otros países del área, siendo Colombia uno en los que más se enquistó este flagelo. Por aquella

época nacieron los primeros grupos subversivos que aun se mantienen oponiéndose al gobierno para lograr su objetivo de alcanzar el poder por la vía de las armas. En 1952 nacen las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias Comunistas) y en 1960 el ELN (Ejército de Liberación Nacional), más tarde el EPL (Ejército Popular de Liberación), el M-19 (Movimiento diecinueve de Abril) y las AUC (Autodefensas Unidas de Colombia).

En los años ochenta aparece el narcotráfico como un nuevo y grave ingrediente para la guerra que allí se desarrolla, (Siembra, procesamiento y comercialización de la cocaína y heroína) inicialmente liderado por los llamados “carteles de la droga” que no tenían relación con los grupos subversivos y después del año 1995 pasa a hacer parte del negocio de los grupos subversivos que encontraron en este la mayor fuente de ingresos para su financiamiento e intercambiarlo por armas, municiones y explosivos.

Los métodos de lucha que han utilizado y vienen utilizando todos los grupos contra el pueblo de Colombia para doblegarle su voluntad e implantar sus tesis obsoletas de un decrepito comunismo que desde la década de los ochenta perdió vigencia en el mundo. Estas son las acciones criminales más usuales:

- Asaltan a las poblaciones, destruyendo caseríos completos y dejando a sus gentes en la absoluta miseria.
- Asesinan inocentes en los atentados dinamiteros con carro bombas en las ciudades.
- Secuestran Soldados, Policías, políticos, civiles, niños y ancianos.
- Destruyen torres de conducción eléctrica y de comunicaciones.
- Destruyen puentes en las carreteras y queman vehículos.
- Explotan los oleoductos de conducción de petróleo, gasolina y gas.

- Extorsionan a los comerciantes, finqueros y a todos los ciudadanos.
- Colocan campos Minados en carreteras, caminos y veredas.
- Utilizan el narcotráfico como su gran soporte económico.
- Reclutan forzosamente a menores de edad.

El gobierno colombiano en diferentes oportunidades ha hecho esfuerzos intentado conversar para llegar a acuerdos que conduzcan a su desarme, pero su respuesta ha sido utilizando mas violencia e incrementando los actos terroristas.

El Área Metropolitana de Bucaramanga, como centro urbano más importante del nororiente colombiano, además de sufrir los problemas propios del continuo crecimiento, se ha convertido en el centro receptor de población desplazada por la violencia más importante del oriente colombiano, hecho que crea grandes presiones sobre las actividades económicas, los recursos naturales y rebasa la capacidad institucional de prestación de servicios básicos, sociales y vivienda en todo el territorio metropolitano.

El terrorismo y el narcotráfico afectan mayoritariamente a los campesinos, quienes se ven obligados a irse a las ciudades en busca de nuevas oportunidades, constituyéndose en mano de obra no calificada y económica. Estas circunstancias se constituyen en una oportunidad para Ferreléctricos Mafer, pues a causa de la violencia y los desplazamientos se incrementa la población en las ciudades y sus áreas metropolitanas, especialmente los estratos socio-económicos bajos /1-2), trayendo consigno acciones de urbanismo a nivel público y privado, incrementando la demanda de productos para la construcción.

2.3.5. Mano de obra económica. La aplicación de un modelo económico que privilegia a la industria, el comercio y la acumulación de capital en detrimento de la economía campesina, y que para su desarrollo requiere obras de infraestructura como vías, transporte y energía, favorece el desplazamiento forzado, que no

obedece únicamente a las acciones de actores armados al margen de la ley, sino que está ligado a los procesos de construcción nacional y es la base de la actual configuración socio – demográfica y económica de la sociedad colombiana. Estas obras demandan mano de obra barata y dominio territorial, y producen una valorización diferente de los territorios y los recursos naturales: tierras que durante años habían sido utilizadas por el pequeño campesino, en zonas de colonización, ahora tienen otro valor derivado de proyectos de distinto tipo y el campesino debe abandonarlas o venderlas a precios muy bajos, presionado por la violencia.

La situación socio – cultural del país afecta mayoritariamente a los campesinos, quienes se ven obligados a irse a las ciudades en busca de nuevas oportunidades, constituyéndose en mano de obra no calificada y económica; circunstancia que se traduce en una oportunidad para la Ferretería Ferreléctricos Mafer, pues se conforma una mayor oferta de mano de obra para los servicios de construcción.

2.3.6. Crecimiento poblacional. El Área Metropolitana de Bucaramanga está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, los cuales pertenecen a la Provincia de Soto (Departamento de Santander - Colombia), y se encuentran inscritos en la cuenca alta del Río Lebrija. Aunque el Área Metropolitana sólo representa el 5% del territorio del departamento de Santander, con una extensión de 1.496 Km<sup>2</sup>, concentra cerca del 50% de su población con 1.065.6876 habitantes. El área urbana ocupa una superficie de 165 kilómetros cuadrados, está ubicada a 959 m sobre el nivel del mar, su temperatura media es 23° C y su precipitación media anual es de 1.041 m. m.

“Su proceso de crecimiento comenzó en la primera mitad del siglo XX favorecido en gran medida por su vocación comercial, así como por un importante sentido industrial, destacándose el desarrollo de actividades relacionadas con el calzado y la industria alimenticia. Posteriormente, a finales de la década del 60 e inicios de los 70s, se desata un proceso fuerte de urbanización producto de

las inmigraciones rurales provenientes de todos los municipios de los departamentos de Santander y Cesar, a raíz de la violencia que azotó al país en la década del 50 y por otro lado, del empobrecimiento acelerado del sector rural”<sup>17</sup>.

El Área es epicentro regional para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios. A diciembre de 2006, la Cámara de Comercio de Bucaramanga registra 40.934 empresas, el 80% de las cuales están dedicadas al comercio y los servicios. El 18% tienen actividad manufacturera, destacándose los sectores de: alimentos y bebidas, manufacturas de cuero, confecciones y joyería. Aproximadamente un 94% son microempresas y un 5% son pequeñas empresas.

A diciembre de 2006, según el SUR<sup>18</sup>, en el Área Metropolitana de Bucaramanga y Lebrija se tenían 8.543 familias, conformadas por 42.024 personas identificadas como desplazados, que relacionadas con el total de la población residente representan un 4% de la misma.

#### 2.4. FACTOR JURIDICO – POLITICO – GUBERNAMENTAL

2.4.1. Política de vivienda. <sup>19</sup>Para mirar al sector constructor en perspectiva, es bueno señalar de dónde venimos. Esta Administración se propuso que la política de vivienda y desarrollo territorial fuera un instrumento fundamental para mejorar la calidad de vida urbana, construir un país de propietarios, impulsar la reactivación económica, la reactivación social y la generación de empleo.

---

<sup>17</sup> Plan Estratégico Bucaramanga Metropolitana 2015.

<sup>18</sup> Sistema Unico de Registro.

<sup>19</sup> **MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. República de Colombia**

El objetivo ha sido impulsar y fortalecer integralmente la vivienda, con incentivos para todos los segmentos, buscando darle techo a los hogares más pobres, pero también generar dinámica económica y superar el déficit habitacional.

El propósito de dinamizar el sector de la construcción lo hemos logrado y nos sentimos satisfechos. El Ministerio ha sido activo para reactivar la vivienda de interés social y ha puesto en marcha un plan para mantener la dinámica de la construcción en los segmentos altos.

Entre agosto de 2002 a la fecha se han adjudicado 326.820 subsidios y créditos de vivienda, por un monto superior a tres billones de pesos, a través del Fondo Nacional de Vivienda (Fonvivienda), el Banco Agrario, las cajas de compensación familiar, la Caja Promotora de Vivienda Militar, el Fondo Nacional de Ahorro y Findeter.

La entrega de subsidios y créditos para Vivienda de Interés Social otorgados hasta el momento, representan el 81,71 por ciento de la meta propuesta de entregar 400.000 soluciones de vivienda en el cuatrienio.

Hemos llegado a 741 municipios, trabajado en las postulaciones individuales a través de la bolsa ordinaria; con los alcaldes y las gobernaciones, en lo que se denomina el concurso de esfuerzo territorial y en las ciudades grandes con la Bolsa Unica Nacional que son proyectos de mínimo 200.000 soluciones de vivienda para población vulnerable. Además, nos hemos “Discurso de la Ministra de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

A través de la Bolsa Única Nacional se desarrollan 11 proyectos en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Boyacá, Cesar, Magdalena, Risaralda, Santander y Valle del Cauca, en los cuales se asignaron 4.422 subsidios por más de 34.300 millones de pesos. Para optimizar la vivienda de interés social se tomaron acciones concretas: primero se liquidó el Inurbe y se entró a operar con las cajas de compensación familiar con un proceso de tercerización y se puso en marcha la política de subsidios a la demanda efectiva para los estratos más bajos. Es decir, que por cada subsidio se le entregó techo a un colombiano. En otras palabras, la vivienda social sí se ha reactivado.

Entre tanto, en los estratos cinco y seis, se mantuvo el incentivo de las cuentas de ahorro para el fomento de la construcción AFC. Desde agosto de 2002 a diciembre del 2005 se crearon 32.206 cuentas AFC.

Adicionalmente, se lanzó el seguro de cobertura contra la variación de la inflación para los estratos medios, lo cual le ha permitido a 20.487 hogares que sus créditos de vivienda estén amparados contra las fluctuaciones del costo de vida.

A finales de 2002, había un temor inmenso del sistema financiero por prestar y de los colombianos por endeudarse, pero los estudios de la banca señalan que esto ha cedido. Las menores tasas de interés y las facilidades, han hecho perder el miedo a la gente para tomar crédito hipotecario. En el caso de la población más vulnerable, nos hemos asegurado que a cada colombiano que se le dé subsidio, tenga un crédito. Para ello, hemos gestionado con otras entidades financieras no convencionales líneas de crédito. Por ejemplo, se abrió una línea de crédito en el Banco Agrario para quienes son adjudicatarios de subsidio para vivienda de interés social urbana, porque el sistema financiero requería generar nuevos factores. Adicionalmente, hay una línea de redescuento con Findeter. Eso demuestra que sí hay un mercado.

También creamos convenios con entidades cooperativas financieras y no financieras. De igual manera, firmamos un convenio con el sector financiero de \$500.000 millones, de los cuales se han otorgado créditos por 412 mil millones de pesos y en julio de 2005 renovamos este convenio por un billón de pesos adicionales.

Es importante señalar que los Planes de Ordenamiento Territorial (POT), que permiten no sólo garantizar ciudades con calidad de vida urbana y desarrollo sostenible, sino acceder a los subsidios estatales, ya son una realidad en el 94 por ciento de los municipios del país.

Vale la pena destacar que al comenzar este cuatrienio 414 municipios no contaban con POT. A través de un programa de asistencia técnica, 358 lo adoptaron. Hoy, 1.043 municipios tienen POT y sólo 56 no cuentan con este importante instrumento, que también permite impulsar la edificación.

## PERSPECTIVAS DE LA CONSTRUCCIÓN

Las perspectivas de la construcción en Colombia para este año nos llenan de optimismo no sólo por la solidez de las variables determinantes de la economía, el ambiente macroeconómico estable y la dinámica del crecimiento, sino porque las tasas de interés bajas, la liquidez y la fortaleza del peso frente al dólar, han estimulado la inversión y la valorización de activos como la finca raíz.

La coyuntura indica que en el 2006 será un año de consolidación del mercado inmobiliario.

Según las estadísticas de Fedelonjas, los precios de los inmuebles en el último año registraron una valorización del 8 por ciento y los ingresos por arrendamiento

crecieron 10 por ciento, factores que sumados representan una rentabilidad anual del 18 por ciento.

También vale destacar que para el tercer trimestre de 2005, el Producto Interno Bruto –PIB presentó un crecimiento del 5,8 por ciento con respecto al mismo período de 2004. Por su parte, el sector de la construcción presentó una variación del 16,1 por ciento con relación al 2004 y del 14,4 por ciento con respecto al segundo trimestre de 2005.

Esta variación positiva del sector refleja el comportamiento de las edificaciones, con un crecimiento del 6,7 por ciento y de las obras civiles del 37,9 por ciento. Esto quiere decir que el sector contribuyó con el 0,8% al PIB total.

Adicionalmente, la actitud de los colombianos frente al sistema hipotecario registra una mejoría. En efecto, un estudio adelantado por el Instituto Colombiano de Ahorro y Vivienda (ICAV), muestra que de 867 encuestados, el 63 por ciento utilizó este tipo de crédito, ocupando el primer lugar los bogotanos, con el 68 por ciento.

2.4.2. Reformas tributarias y laborales. No se requiere ser nobel de economía para saber que con el fin de mejorar las finanzas (de un hogar, de un país o de cualquiera) se pueden hacer dos cosas: incrementar los ingresos o disminuir los gastos.

Cuando se propone mejorar sus finanzas, el Estado colombiano generalmente se va por el primer camino. Es decir, busca aumentar sus ingresos. Por eso, sólo en la última década se han hecho en el país más de diez reformas tributarias.

Y es que a los gobiernos les resulta más cómodo exprimir a los contribuyentes que amarrarse los pantalones y frenar el gasto.

Muchos esfuerzos aparentes se han hecho para disminuir la gigantesca burocracia de la Nación, los departamentos y los municipios. Pero los logros son mínimos y la nómina estatal continúa sobredimensionada.

Las reformas tributarias y laborales son una amenaza para Ferreléctricos Mafer porque inciden directamente en el nivel económico de la demanda y de las empresas proveedoras.

Al ser aprobado el TLC se convierte en una amenaza para Ferreléctricos Mafer ya que los grandes mayoristas serán los que se beneficiarán al poder adquirir gran cantidad de mercancía a menor precio.

## 2.5. FACTOR TECNOLOGICO

En el momento actual se ha considerado el factor tecnológico como un pilar de trascendencia en el crecimiento de cualquier empresa. La apertura económica (1994) mostró de forma tajante cuanto atraso tenían los procesos productivos nacionales, que daban como resultado productos costosos en todo sentido. La desventaja tecnológica es sinónimo de pérdida de participación en los mercados. Es importante destacar que la tecnología implica uso de maquinaria sofisticada (automatizada si es del caso) pero también de conocimiento (métodos técnicos, procedimientos, protocolos, etc.). Por todo esto es un factor clave para estar a la

vanguardia con los elementos que redunden en la productividad de la industria, en su fortalecimiento, optimizando sus recursos y en la innovación.

2.5.1. Productos innovadores. Una característica del modernismo en la construcción está relacionada con las tendencias a la mayor coordinación de las dimensiones, diseños innovadores y el uso de nuevos materiales. Otra tecnología es la construcción o rediseño de grandes complejos, estructuras como los centros comerciales, campus universitarios y ciudades enteras o sectores de las mismas.

Entre las principales novedades de productos para el sector de la construcción se encuentran las siguientes:

. Nuevos colores de pinturas para exteriores, con una amplia gama y garantía de cinco a diez años. Ladrillos y baldosines para piso imitación madera, que aportan estética. Gres para cocinas resistentes a altas temperaturas, no se rayan, no absorben olores, se limpian fácilmente y embellecen cualquier tipo de ambiente. Ladrillos para fachada, no se afectan por la humedad o las manchas de cualquier tipo, impermeables, perfectos como aislante térmico, antiácido (permite limpiar todas las manchas pintadas “grafitis” con cualquier ácido o producto detergente por fuerte que sea sin dejar rastro).<sup>20</sup>

. Pinturas, imprimaciones y productos de conservación de madera y metal, a través del Sistema de coloración Junomatic, que permite por medio de un proceso

---

<sup>20</sup> <http://www.todoconstrucción.com/noticias/read>.

informático y mecánico la elección entre más de 15.000 colores para la decoración, aplicable a pinturas y esmaltes exteriores e interiores, como barnices y protectores, todo esto en unos minutos.<sup>21</sup>

. Asiento sanitario flexi – clic, más asientos mojados, único con soporte ultra resistente, fácil de instalar y limpiar, cómodo por su diseño ergonómico, con funcional broche “clic” que no permite que se caiga el asiento”<sup>22</sup>.

. Accesorios de baño (portarrollos, jabonera, porta cepillos, aro y barra toallero, percha, etc.), alfombras de caucho natural, de diseño alegre y atrevido que, además de los colores tradicionales están disponibles en tonos traslúcidos. Antideslizantes ventosa “puzzle”, con figuras de animalitos que encajan entre sí formando un rompecabezas, garantizando la seguridad y haciendo las delicias de los niños, elaborado en caucho termoplástico perfumado (100% natural).<sup>23</sup>

. Herrajes, manivelas y complementos caracterizados por la variedad de materiales y acabados y por su cuidado diseño, donde predominan los modelos de inspiración clásica, rústica y los acabados envejecidos”<sup>24</sup>.

Los productos innovadores fabricados o comercializados por empresas nacionales y extranjeras, con trayectoria en el mercado, que poseen capacidad económica para desarrollar constantes procesos de investigación y desarrollo, que se

---

<sup>21</sup> <http://www.fiol-mallorca-com-es/fer-pint-es.htm>.

<sup>22</sup> <http://www.fleximatci.com.mx/nuevos.htm>

<sup>23</sup> <http://www.toyma.com>

<sup>24</sup> <Http://www.lamanilla.com>

traducen en nuevos productos que van desplazando a los antiguos, se constituyen en una amenaza para Ferreléctricos Mafer.

2.5.2. Sistemas de información. Cuando se habla de la función informática generalmente se tiende a hablar de tecnología nueva, de nuevas aplicaciones, nuevos dispositivos hardware, nuevas formas de elaborar información más consistente, etc.

Sin embargo, se suele pasar por alto o se tiene muy implícita la base que hace posible la existencia de los anteriores elementos. Esta base es la información. Es muy importante conocer su significado dentro la función informática, de forma esencial cuando su manejo esta basado en tecnología moderna, para esto se debe conocer que la información:

Esté almacenada y procesada en computadoras

Pueda ser confidencial para algunas personas o a escala institucional

Pueda ser mal utilizada o divulgada

Pueda estar sujeta a robos, sabotaje o fraudes

Los primeros puntos muestran que la información está centralizada y que puede tener un alto valor y los últimos puntos muestran que se puede provocar la destrucción total o parcial de la información, que incurre directamente en su disponibilidad que puede causar retrasos de alto costo.

2.5.3. Sistemas de comunicación. Los sistemas de comunicación son el medio en el cual sobreviven las empresas, es tan fundamental y necesaria como el equipo humano que hace y da vida la organización. A nivel externo permite ejecutar y definir negociaciones ya sean con clientes o proveedores, es también un medio para dar a conocer la empresa. A nivel interno permite la comunicación entre las diferentes áreas de manera ágil y oportuna.

La tecnología ha avanzado rápidamente en este ámbito, de tal modo que se puede tener acceso por medio telefónico, fax, email, página Web, donde los consumidores tengan contacto rápido, directo con la empresa, sin importar las distancias o los horarios.

Este factor tecnológico es una oportunidad por las ventajas que ofrece el medio para hacer más ágil el desempeño y funcionamiento de Ferreeléctricos Mafer.

2.5.4. Facilidad de acceso a la tecnología. Existen otros ambientes tecnológicos no necesariamente relacionados con los procesos de producción y que de forma importante facilitan la gestión general de la empresa.

El software e Internet son dos herramientas tecnológicas modernas de gran utilidad para el desarrollo de actividades de cualquier empresa sin importar su tamaño y objeto social. Casi se podría decir que son modos de comunicación imprescindible a la hora de interactuar local, regional, nacional o internacionalmente.

En el caso particular de Internet, su utilidad está centrada en el contacto con proveedores y clientes a través del correo electrónico y las páginas Web.

El software por su parte, presenta la facilidad de agilizar las tareas repetitivas, los cálculos matemáticos y el procedimiento de texto. El software que ofrece mayor atractivo para Ferreléctricos Mafer es:

Software contable (Siigo, comodín, etc.).

Software de diseño (Auto CAD).

Software de uso común (aplicaciones como excell, Word, power point, Outlook, entre otros).

Existe un último recurso tecnológico por mencionar de uso masivo pero que aporta grandes ventajas de ahorro, de tiempo y distancia: el teléfono celular.

En el momento actual, FERRELECTRICOS MAFER hace uso del software de diseño y del uso común llamado KGM, al igual que el de Internet y de la telefonía celular, lo cual le ha significado ventajas y economía, no obstante el software presenta deficiencias.

La facilidad de acceso a la tecnología es una oportunidad, al magnificar la gestión técnica y administrativa de FERRELECTRICOS MAFER.

**Matriz de análisis externo – POAM.** La matriz de evaluación de factor externo POAM se elaboró contando con la participación activa del personal de Ferreléctricos Mafer a través del mecanismo lluvia de ideas.

La autora del proyecto procedió a realizar una exposición del proceso a seguir para elaborar la matriz, después los participantes seleccionaron un número de 27 factores claves, los cuales se fueron reduciendo hasta nueve por votación, según el grado de importancia de cada uno de ellos, con el fin de conocer la situación general del factor interno de la empresa

Tabla 17. Matriz de análisis externo – POAM

Factor externo clave	Ponderación	Amenaza		Oportunidad		Resultado Ponderado
		1	2	3	4	
Inflación – IPC	0.05				X	0.20
Producto Interno bruto PIB	0.05				X	0.20
ICCV – Devaluación	0.10		X			0.20
Contrabando	0.10	X				0.10
Variedad de productos y servicios disponibles en el mercado	0.10				X	0.40
Competencia desleal	0.10	X				0.10
Actitud en torno a la vivienda	0.10			X		0.30
Terrorismo –	0.10				X	0.40

narcotráfico						
Política de vivienda – Unidad de valor real UVR	0.10				X	0.40
Productos sustitutos del sector	0.05			X		0.15
Política de paz y seguridad	0.05				X	0.20
Sistematización de procesos de gestión – Herramientas de gestión administrativa	0.05				X	0.20
Resistencia a los cambios tecnológicos	0.05			X		0.15
<b>TOTAL</b>						<b>2.90</b>

Fuente: Autora del proyecto

El resultado total ponderado es de 2.90 lo cual indica que Ferreléctricos Mafer está por encima del promedio (2.5), representando una posición estratégica externa fuerte.

### 3. ANALISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa Ferreléctricos Mafer está compuesto por la autoría de cinco áreas claves del negocio: gerencial, de mercados, financiera, operativa y del talento humano, cada una de ellas abarca aspectos que permiten detallar, analizar e identificar situaciones que se pueden mejorar en la empresa y que serán tenidas en cuenta en el direccionamiento estratégico.

La metodología utilizada a utilizar en esta etapa comprende las siguientes etapas:

- Conformación de un equipo estratégico, integrado por la Gerente de la empresa, un empleado y la autora del proyecto.
  
- Diseño de instrumentos de recolección de información, cuestionarios.
  
- Trabajo de campo, mediante la observación directa, entrevistas, charlas informales, y la aplicación de encuestas dirigidas a clientes reales y competidores directos de la empresa.
  
- Análisis de la información recopilada, con el equipo estratégico, a través de la técnica de lluvia de ideas.

#### 3.1. AUDITORIA GERENCIAL

La auditoria gerencial presenta los resultados del análisis de cuatro aspectos básicos: planeación, organización, dirección y control; estudios con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que posee la Ferreléctricos Mafer en el área gerencial específicamente. La recolección de esta información se realiza a

través de la observación directa, entrevistas y charlas informales con la Gerente de la empresa.

3.1.1. Planeación. La empresa cuenta con recursos financieros propios, que están a disposición de la Gerente para realizar acciones que conlleven el sostenimiento y mejora de la misma, lo que se traduce en una situación favorable para la empresa, ya que no requiere financiación externa para llevar a cabo los planes que se diseñen. En la empresa se realiza un presupuesto de egresos mensuales, pero no se han establecido presupuestos de ingresos ni indicadores de gestión corporativos.

La gerente posee pensamiento estratégico, ya que proyecta la empresa hacia el futuro, con el deseo de ampliar su portafolio de servicios y productos a través del desarrollo y la diversificación de nuevos servicios, con el servicio de mantenimiento de construcciones y edificaciones a empresas, edificios y conjuntos cerrados, entre otros. como estrategia que le permita estar en el mercado. Sin embargo, estas ideas no están formalmente consignadas en ningún documento escrito, lo que representa una falla cognitiva que no permite llevarlas a la realidad por falta de un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones, razón por la cual su desempeño se acomoda a la situación que se presenta cada día, lo que la lleva a actuar de manera empírica, sin tener en cuenta planes de contingencia para prevenir o resolver posibles eventualidades.

La empresa no posee una declaración escrita formalmente diseñada de los elementos básicos que conforman la filosofía empresarial como: misión, visión y principios corporativos; del mismo modo se carece de políticas, metas y planes de acción. Sin embargo, su cultura organizacional cuenta con una serie de valores que están presentes en todas sus actividades, como: productos variados que satisfacen las necesidades habituales de la demanda, cumplimiento de horarios, responsabilidad en la entrega, garantía de cambio de productos defectuosos,

asesoría en las ventas y uso de productos, precios competitivos, servicio al cliente y atención personalizada, todo ésto con el fin de que la empresa crezca, tenga liderazgo y reconocimiento en el mercado.

Teniendo en cuenta la rápida y constante evolución de los escenarios que se dan en el mercado, la gerente mantiene constantemente una aptitud positiva frente al cambio, la cual proyecta a los demás empleados, con el fin de evitar la resistencia ante acciones de mejora que la empresa requiera. Debido a la necesidad que tienen los empleados de que la empresa subsista en el mercado, buscan opciones diversas que permitan incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad y productividad del negocio, razón por la cual no obstaculizan los procesos.

La gerente de la empresa, posee una experiencia de dos (2) años como propietaria de la empresa, sin embargo, cuenta con una trayectoria de quince (15) años desempeñándose en áreas afines a la ferretería, lo que le permite prever situaciones favorables y desfavorables, así como aportar conocimientos y destrezas propias para mejorar los resultados de la empresa y del negocio.

La empresa tiene un alto sentido de responsabilidad social, pues todos los productos y servicios que ofrece obedecen a la búsqueda de la satisfacción de necesidades reales sentidas, por las personas que llevan a cabo proyectos de agroindustria, proyectos de construcción. En la empresa se venden productos de alta calidad, con la garantía de los proveedores, fijando precios altamente rentables y competitivos, ya que se pretende que los clientes de la empresa valoren los productos y servicios adquiridos por su calidad, garantía y precio, aportándoles de esta forma tranquilidad y seguridad en las compras realizadas en la empresa.

La empresa no desarrolla actividades en pro de la comunidad; sin embargo, tiene en cuenta normas de urbanismo como: publicidad exterior, aseo, espacio para

peatones y vehículos, horarios de atención, ruido, entre otras, dispuestas por las entidades gubernamentales que rigen el funcionamiento del sector empresarial en la ciudad; pero no ha llevado a cabo ningún proyecto o actividad conjuntamente ni para la mejora de la sociedad circundante.

Hasta la fecha no se ha realizado un diagnóstico interno de la empresa, por esto se desconocen las habilidades y fortalezas de la misma para hacer frente a las acciones que pueda emprender la competencia.

3.1.2. Organización. La empresa está conformada por cinco empleados operativos: dos vendedores, un almacenista, una secretaria, una Contadora.

En cabeza de la empresa se encuentra la Gerente, quien informa verbalmente a los empleados las funciones y responsabilidades que les corresponde cada día de trabajo, pues la empresa no cuenta con una estructura organizacional formalmente diseñada, tampoco existen manuales de funciones ni especificaciones de los cargos.

La empresa carece de un manual de funciones documentado, pero todos los empleados conocen lo que deben hacer en su jornada laboral; en este orden de ideas, se observa que la Gerente está a cargo de todas las actividades de carácter administrativo.

3.1.3. Dirección. La toma de decisiones está a cargo de la Gerente, quien la lleva a cabo en forma ágil y oportuna, de manera reactiva ante las situaciones que se presentan día a día.

El ambiente interno organizacional de la empresa se caracteriza por ser abierto y flexible; es decir, que se facilitan los procesos de comunicación directa e informal, enriquecidos con actividades de recreación y motivación al desarrollo personal,

que auspician un ambiente interno organizacional agradable, de trabajo en equipo y ayuda mutua.

La gerente diseña y ejecuta conjuntamente con los demás empleados programas de formación y capacitación periódicos, los cuales abarcan temas relacionados con el desarrollo humano, el servicio al cliente, mercado y ventas, entre otros, mediante la socialización de sus conocimientos a todo el equipo humano de la empresa.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, el proceso de comunicación es eficiente y efectivo, ya que en su mayoría la comunicación es verbal y directa de emisor a receptor, sin presentarse deformaciones en el mensaje emitido por la Gerente, máxima autoridad en la comunicación.

Debido a que la Gerente es quien se encarga de tomar las decisiones y coordinar las acciones a realizar por los empleados, en esta empresa no existe ningún nivel de empoderamiento ni se utiliza un estilo participativo.

3.1.4. Control. Las ventas diarias se registran en el computador en cuadros de excel, el control de los egresos se lleva de acuerdo a lo presupuestado mensualmente.

Sin embargo, la empresa no cuenta con mecanismos de control de gestión, carece de un sistema efectivo de control financiero, de un método de control de inventarios y de un control efectivo sobre los ingresos. La empresa carece de mecanismos para realizar el control de gestión.

Tabla 18. Matriz PCI Auditoría Gerencial

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Planeación	0.25		X			0.50
Organización	0.25		X			0.50
Dirección	0.25			X		0.75
Control	0.25			X		0.75
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>					<b>2.50</b>

Fuente: Autora del proyecto

La auditoria gerencial representa una debilidad (2.50) para Ferreléctricos Mafer, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las variables de organización y planeación.

### 3.2. AUDITORIA DE MERCADOS

La auditoria de mercados se enfoca en las siguientes variables: objetivos y estructura de la línea de productos y servicios, mercado objetivo, la venta, objetivos de publicidad y promoción, el precio, el canal de comercialización y la capacidad competitiva; identificando las fortalezas y debilidades que posee la Ferreléctricos Mafer en el área de mercados específicamente. La información se recopilará mediante la observación directa, entrevistas y charlas informales con la Gerente y clientes de la empresa, además se realizará una investigación exploratoria de los clientes reales de la empresa.

3.2.1. Investigación de mercados. Hasta la fecha no se ha realizado una investigación para conocer aspectos relacionados con el mercado que atiende la empresa.

Para tener un mejor conocimiento del mercado de la Ferreléctricos Mafer se realizará una investigación exploratoria dirigida a la demanda actual, con el fin de conseguir aspectos importantes relacionados con los clientes reales de la empresa.

Se diseñará un tipo de estudio exploratorio para obtener información preliminar, mediante la observación directa, entrevistas y conversaciones con algunos de los principales clientes reales de la empresa, con el objeto de descubrir los problemas y ventajas que posee el negocio.

Teniendo en cuenta que en la Ferreléctricos Mafer no existe una base de datos de los clientes reales, se decide llevar a cabo un muestreo aleatorio simple, seleccionando las unidades que van a conformar la población objeto de estudio, según el criterio y la experiencia de la Gerente de la empresa y conceptos secundarios (directorio telefónico, bases de datos de la Cámara de Comercio, entre otros), identificando los principales clientes reales.

De acuerdo con la información suministrada por la Gerente de la Ferreléctricos Mafer, los clientes de la empresa se pueden clasificar según su tipo y frecuencia de compra en: empresas y público en general que compra esporádicamente (20%) y empresas que hacen compras permanentes (80%).

A continuación se listan los clientes reales de la Ferreléctricos Mafer, que serán objeto del presente estudio y a los que se les aplicará un cuestionario para recopilar la información suministrada.

Palacio de las mezclas

La casa de los tornillos

Deposito de cemento caribe

Ferretería La casita

Ferreuniverso  
Ferretería Pailitas  
Surtimateriales  
Ferretería Jairo Salas Plata  
Ferretería El pueblo  
Ferretería Chacón  
Ferreléctricos la 33  
Ferretería Gutiérrez  
Pinturas Abaco  
Horacio Cárdenas  
Henry Chaparro  
Ferretería América

La investigación de los clientes reales de Ferreléctricos Mafer tiene el siguiente objetivo general: conocer el nivel de satisfacción de los clientes reales de la Ferreléctricos Mafer, para diseñar medidas que permitan mantener la base de clientes actuales e incrementar las ventas.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- Conocer los sitios a donde acuden los clientes reales de la Ferreléctricos Mafer cuando requieren un producto para sus proyectos de agro-industria y de construcción para identificar los posibles competidores de la empresa.
  
- Identificar cuáles de los productos y servicios ofrecidos por Ferreléctricos Mafer son los más conocidos por el mercado actual, para conocer la efectividad de las herramientas de publicidad y promoción de empleadas.

- Saber cuáles son los medios de publicidad y promoción más empleados por los clientes reales, para seleccionar el proveedor de productos y servicios requeridos en sus proyectos con el fin de diseñar una estrategia de medios eficiente.
- Determinar los factores claves de selección del proveedor de los clientes reales, para diseñar políticas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas del mercado actual.
- Conocer las áreas críticas de mejoramiento de la Ferreléctricos Mafer, para realizar las mejoras conducentes al posicionamiento de la empresa en el mercado actual.
- Identificar la participación en las ventas de los productos y servicios adquiridos por los clientes reales de la Ferreléctricos Mafer, para determinar los productos y servicios bandera del negocio.
- Conocer la competencia directa de la Ferreléctricos Mafer en la ciudad de Floridablanca para posteriormente realizar un análisis competitivo.

Tipo de estudio: exploratorio

Población N: 25 empresas y público en general que compra, tanto esporádicamente como permanentemente.

Censo n: 25 N.C.: 95% Z: 1.96% e: 5% p: 50% q: 50%

Alcance: ciudad de Floridablanca

Limitaciones: personas o empresas que no recuerden la información requerida.  
 Personas o empresas que no tienen disponibilidad de tiempo.  
 Personas o empresas que no desean proporcionar información.

Tiempo: Abril de 2007

Fuentes: primarias

Técnica: encuesta personal

Instrumento: cuestionario estructurado

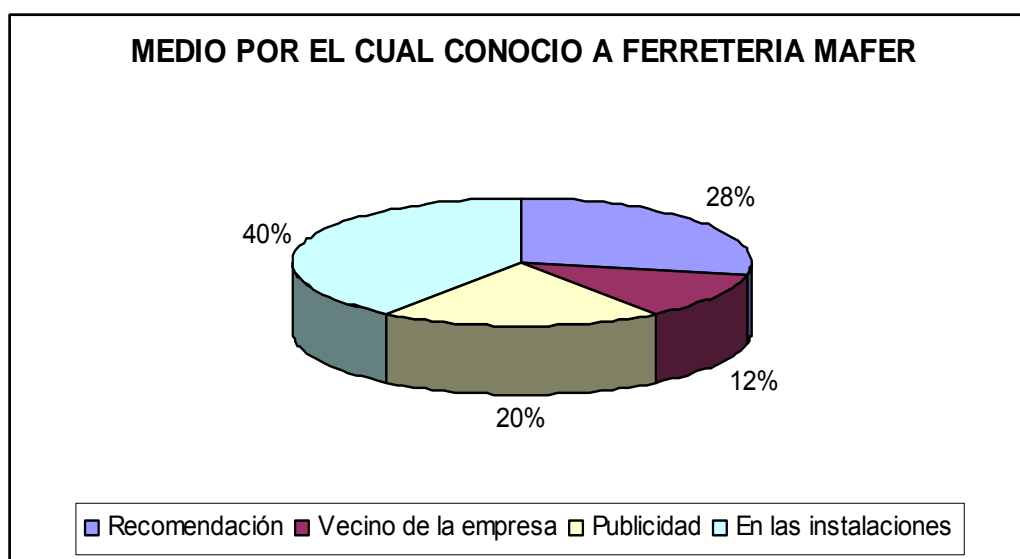
Resultados obtenidos en la encuesta dirigida a clientes reales de la empresa  
**FERRELECTRICOS MAFER**

1. Medio por el cual usted o la empresa que usted dirige conoció a FERRELECTRICOS MAFER.

Tabla 19. Medio por el cual se conoce a Ferreléctricos Mafer

MEDIO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Recomendación	7	28
Vecino de la empresa	3	12
Publicidad	5	20
En las instalaciones	10	40
TOTAL	25	100

Figura 10. Medio por el cual se conoce a Ferreléctricos Mafer



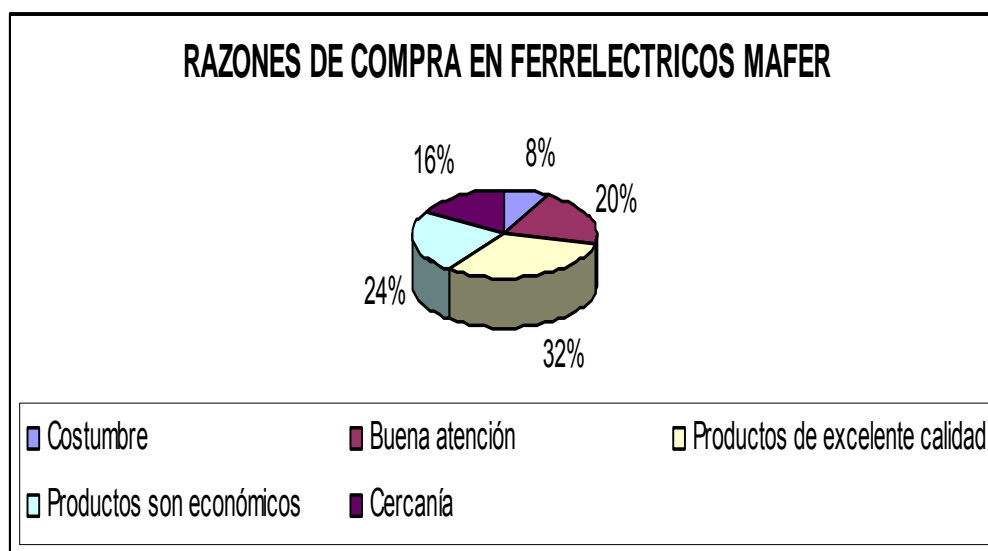
Se observa que el 40% de los clientes conoció a FERRETARIA MAFER en las instalaciones, el 28% por recomendación, el 20% por publicidad y un 12% la conoció por ser vecino de la empresa. (Véase tabla 19, figura 10).

2. Razones por las que realiza sus compras en FERRELECTRICOS MAFER.

Tabla 20. Razones por las se utilizan los servicios de Ferreléctricos Mafer

RAZON	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Costumbre	2	8
Buena atención	5	20
Productos de excelente calidad	8	32
Productos son económicos	6	24
Cercanía	4	16
TOTAL	25	100

Figura 11. Razones por las se utilizan los servicios de Ferreléctricos Mafer



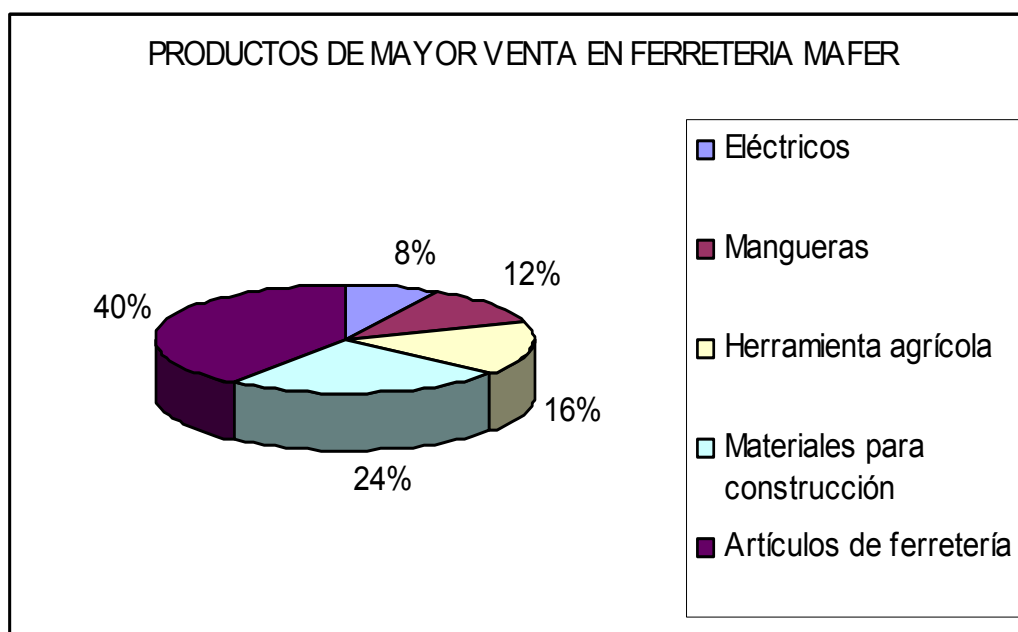
Según el resultado de las encuestas realizadas a los clientes de FERRELECTRICOS MAFER se puede concluir que la venta de productos de excelente calidad es la principal razón por la que realizan sus compras (32%), seguido de productos económicos (24%), buena atención (20%), por cercanía (16%) y por costumbre (8%). (Véase tabla 20, figura 11).

### 3. Productos de mayor venta en FERRELECTRICOS MAFER.

Tabla 21. Productos de mayor venta en Ferreléctricos Mafer.

PRODUCTO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Eléctricos	2	8
Mangueras	3	12
Herramienta agrícola	4	16
Materiales para construcción	6	24
Artículos de ferretería	10	40
TOTAL	25	100

Figura 12. Productos de mayor venta en Ferreléctricos Mafer.



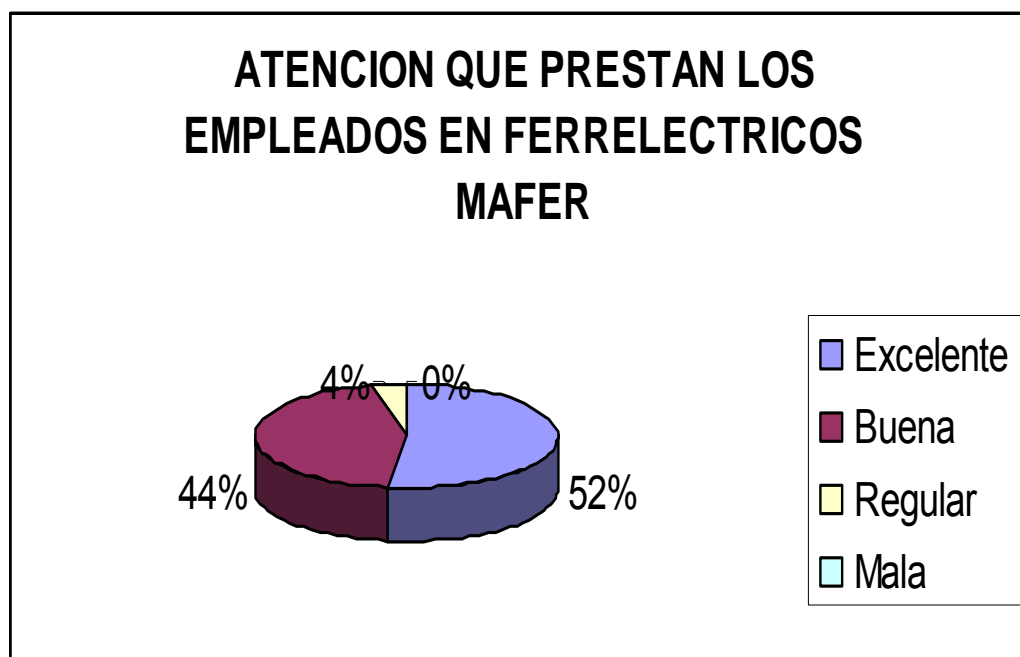
En orden de importancia los productos adquiridos con mayor frecuencia por los clientes reales de FERRELECTRICOS MAFER son: artículos de ferretería (40%), materiales para la construcción (24%), herramienta agrícola (16%), mangueras (12%), eléctricos (8%). (Véase tabla 21 , figura 12).

#### 4. Atención prestada por los empleados de FERRELECTRICOS MAFER

Tabla 22. Atención prestada por los empleados de Ferreléctricos Mafer

Atención	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Excelente	13	52
Buena	11	44
Regular	1	4
Mala	0	0
TOTAL	25	100

Figura 13. Atención prestada por los empleados de Ferreléctricos Mafer



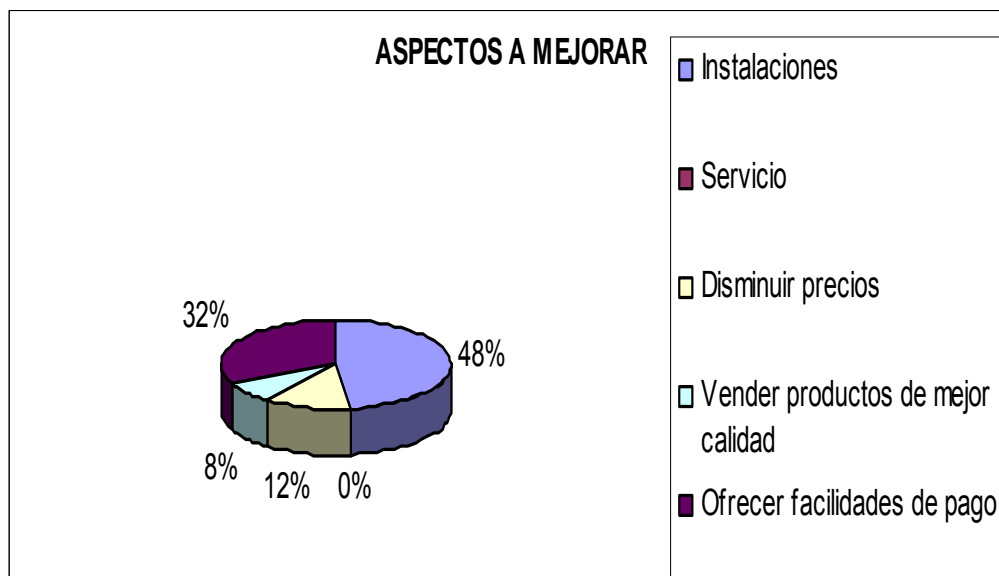
Según los encuestados la atención prestada por los empleados de la ferretería FERRELECTRICOS MAFER la califican así: en un 52% excelente, un 44% buena y un 4% regular. Este resultado permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes reales con respecto al servicio prestado por el talento humano de la empresa. (Véase tabla 22, figura 13).

5. Aspectos en los que debe mejorar la empresa FERRELECTRICOS MAFER.

Tabla 23. Aspectos a mejorar por Ferreléctricos Mafer

ASPECTO A MEJORAR	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Instalaciones	12	48
Servicio	0	0
Disminuir precios	3	12
Vender productos de mejor calidad	2	8
Ofrecer facilidades de pago	8	32
TOTAL	25	100

Figura 14. Aspectos a mejorar por Ferreléctricos Mafer



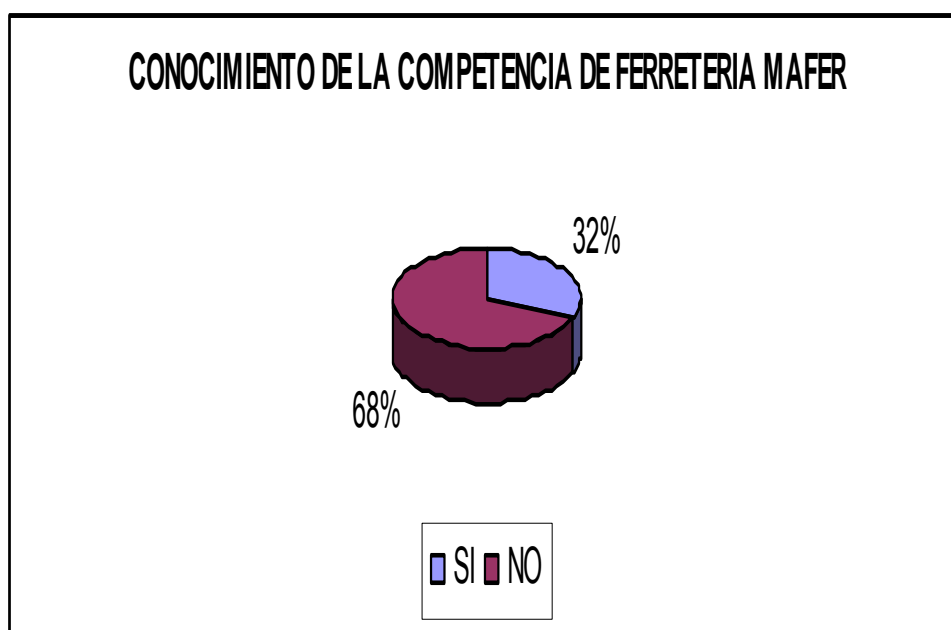
En orden de importancia los aspectos en los que debe mejorar FERRELECTRICOS MAFER según la opinión de sus clientes son: mejorar las instalaciones (48%), ofrecer facilidades de pago (32%), disminuir precios (12%), vender productos de mejor calidad (8%), servicio (0%). (Véase tabla 23, figura 14).

6. Conocimiento que tienen los clientes de FERRELECTRICOS MAFER de las empresas que representan la mayor competencia en el mercado.

Tabla 24. Conocimiento de los clientes de Ferreléctricos Mafer.

CONOCIMIENTO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	8	32
NO	17	68
TOTAL	25	100

Figura 15. Conocimiento de los clientes de Ferreléctricos Mafer.



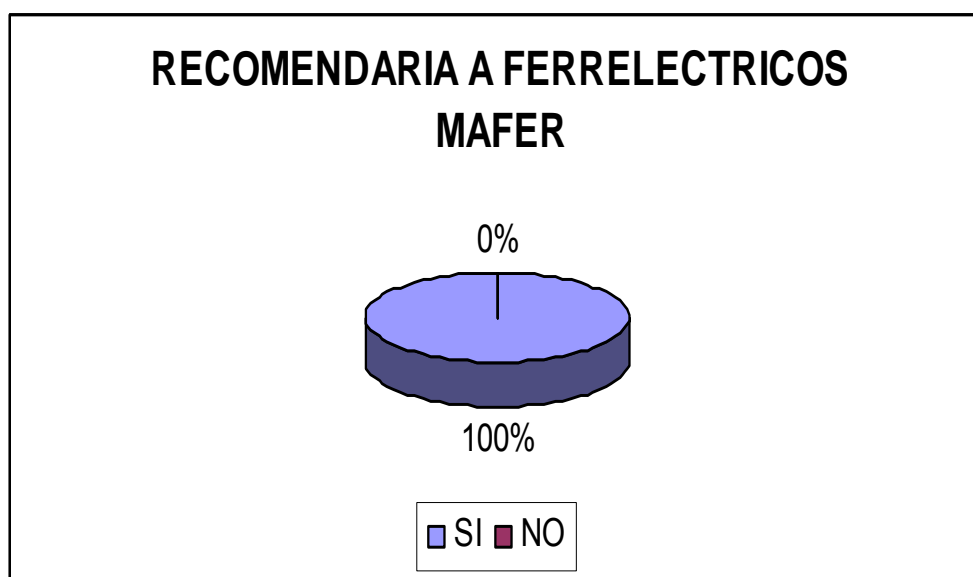
Se puede observar que el 68% los clientes de FERRELECTRICOS MAFER no tienen conocimiento de las empresas que representan la mayor competencia como son: Indurruedas Ltda., Trefilados de Colombia Ltda. Prada Hermanos. (Véase tabla 24, figura 15).

7. Como cliente de FERRELECTRICOS MAFER la recomendaría como una buena empresa.

Tabla 25. Recomendaría a Ferreléctricos Mafer.

OPINION DE RECOMENDACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100

Figura 16. Recomendaría a Ferreléctricos Mafer.



Se observa que todos los clientes reales de FERRELECTRICOS MAFER la recomendarían como una buena empresa en la cual pueden adquirir los materiales para los proyectos de construcción, herramientas agrícolas y productos de ferretería en general. (Véase tabla 25, figura 16).

Con base en la información recopilada se procede a realizar el diagnóstico de FERRELECTRICOS MAFER en cuanto al área de Mercados.

3.2.2. Objetivos de las líneas de productos y servicios. FERRELECTRICOS MAFER presta el servicio de comercialización directa de productos requeridos en labores de construcción, agroindustria, eléctricos y ferretería.

Los clientes actuales de la empresa utilizan los servicios de FERRELECTRICOS MAFER en orden de importancia por los siguientes factores, por la calidad de los productos que ofrece (32%), seguido de productos económicos (24%), buena atención (20%), por cercanía (16%) y por costumbre (8%), este análisis nos permite determinar los factores que inciden en la decisión de compra del mercado objetivo de la empresa.

La línea de productos y servicios de FERRELECTRICOS MAFER se define teniendo en cuenta las necesidades de los clientes actuales así: artículos generales de ferretería (40%), materiales para la construcción (24%), herramienta agrícola (16%), mangueras (12%), eléctricos (8%).

3.2.3. Estructura de la línea de productos y servicios. Actualmente FERRELECTRICOS MAFER se dedica a la comercialización de los siguientes insumos para las áreas de construcción, agroindustria, eléctricos y ferretería.

Alambres de púas. Son alambres trenzados con púas agudas ubicadas a una distancia uniforme, cuentan con un recubrimiento de Zinc que busca protegerlos de la oxidación, lo que los convierte en un producto de gran resistencia a la intemperie.

Presentación: en rollos de diferentes pesos y diámetros dependiendo del calibre.

Referencias: existen diferentes referencias de acuerdo a las necesidades del cliente en cuanto a resistencia y rendimiento. El peso de los rollos de alambre varía dependiendo de su calibre y su procedencia.

Usos: el alambre de púas se utiliza principalmente para cerramientos.

Alambres negros. También conocidos como "Alambres Dulces". Son alambres maleables fabricados a partir del alambrón trefilable calidad 1006. Durante la fabricación son sometidos a un tratamiento térmico para lograr una mayor ductilidad.

Presentación: en rollos de aproximadamente 20 kilos. Comercialmente se maneja en calibre 18 (diámetro 1.24 mm) con un peso de 9.5 gr/mt, y un rendimiento de 105.48mt/kg.

Usos: el alambre negro se usa para todo tipo de amarres, especialmente en proyectos de construcción.

Angulos. Los ángulos son perfiles de acero en forma de "L" con alas de igual dimensión que forman un ángulo recto. Normalmente se comercializan en 6 metros de longitud; es un perfil estructural por excelencia.

Referencias: en diversas referencias desde muy pequeños (2.5mm x 19mm) hasta muy grandes (1/2 x 4 pulgadas). La referencia se toma de acuerdo al calibre y al largo de los lados.

Usos: para uso en pequeña y gran industria metalmecánica, ornamentación, cerrajería, talleres, etc.

Alambrón para construcción. Comúnmente conocido como *chipa* para construcción. Es un alambrón corrugado especificado con una resistencia de 60,000 libras de presión. Se fabrica en grandes rollos de unos 70 cm. de altura. Desde hace algunos años se utiliza y fabrica exclusivamente en su versión sismorresistente (corrugada). Antiguamente se utilizaba ampliamente la presentación lisa, que desapareció por inconveniente y antitécnica. Cada rollo puede pesar entre 350 y 500 Kg.

Referencia: el alambrón se comercializa de acuerdo a su calibre: medido en milímetros (6.5, 8.5 y 9.0) y en pulgadas (1/4 y 3/8).

Usos: principalmente para amarres (*ganchos*) de vigas de concreto en construcciones de todo tipo.

Elementos para sujeción de cubiertas y estructuras. Se ofrecen todos los accesorios para sujeción de cubiertas y estructuras.

Tornillos autoperforantes

Ganchos

Espárragos

Anclajes

Tuberías mecánicas redondas para muebles. También denominada tubería *Cold Rolled*, porque es fabricada con lámina en frío. Es redonda en largo de 6 metros.

Usos: de amplio uso en la industria metalmecánica, utilizada también en muebles metálicos, bicicletas, pasamanos, exhostos, estanterías, entre otros.

Tuberías mecánicas cuadradas para muebles. También denominada tubería *Cold Rolled*, porque es fabricada con lámina en frío. Es cuadrada en largo de 6 metros.

Usos: de amplio uso en la industria metalmecánica, utilizada también en muebles metálicos, bicicletas, pasamanos, exhostos, estanterías, entre otros.

Tuberías mecánicas rectangulares para muebles. También denominada tubería *Cold Rolled*, porque es fabricada con lámina en frío. Es rectangular en largo de 6 metros.

Usos: de amplio uso en la industria metalmecánica, utilizada también en muebles metálicos, bicicletas, pasamanos, exhostos, estanterías, entre otros.

Tuberías para Cerramiento. Presentación: en 6 metros, no presentan rosca, tienen recubrimiento galvanizado.

Usos: especial para cerramientos (usado como soporte de malla eslabonada) cerrajería, metalmecánica, trabajos que deben quedar al aire libre. Aplicaciones estructurales de baja especificación como postes y corrales.

Tuberías Galvanizadas y Negras para la Conducción de Fluidos. Son tubos formados por láminas de acero y soldados mediante inducción. En 6 metros de longitud y con rosca en ambos extremos del tubo. La tubería galvanizada lleva un recubrimiento de Zinc que prolonga su resistencia y durabilidad.

Usos: conducción de diversos fluidos, especialmente fluidos de baja corrosión, agua, aceite, vapor.

Tubos de acero para instalaciones de gas y conducción de fluidos ERW *Schedule* 40.

Recomendados para instalaciones de gas y conducción de fluidos poco corrosivos como aceite, aire, agua, gas y vapor a altas y medias presiones.

Tubos conduit galvanizados de acero *Rigid Metal Conduit* IMC. Diseñado para proteger cables eléctricos en instalaciones industriales, en áreas clasificadas de alto riesgo de explosión y en zonas de ambiente corrosivo.

Tubos conduit galvanizados de acero (EMT). Diseñado para proteger cables eléctricos en instalaciones industriales y domiciliarias donde se necesite

protección contra la corrosión y pueda instalarse embebido en concreto o a la vista. Su uso se limita cuando en el transcurso de las instalaciones o después de realizadas los tubos son expuestos a tráfico o impacto.

Usos: acometidas eléctricas, redes de iluminación expuestas, cableado estructural, principalmente.

Tuberías y accesorios PVC. Amplia línea de tubería y accesorios PVC.

Cables de acero para todo uso. El cable de acero es un conjunto de alambres de acero, usualmente arrollados sobre una alma en forma helicoidal. Sus partes se denominan: alambre, Cordón, Alma.

Alambre. Es el componente básico de un cable, su composición química (contenido de carbono en el acero) influirá en la resistencia del cable.

Cordón. Lo configura un número específico de alambres, usualmente arrollados a un centro, en forma helicoidal. La cantidad de alambres que lo componen determina su clasificación: (7-19 o 37). El diseño o disposición de sus componentes determina a qué tipo de construcción pertenece. Una variedad de éstas (*Seale -Warrington - Filler* y sus combinaciones, etc.) permite seleccionar el cable idóneo para cada aplicación en particular.

Alma. Es el centro del cable sobre el cual se arrollan usualmente 6 - 8 - ó 18 cordones, de acuerdo con la configuración del cable. Puede ser de acero, fibra natural o sintética.

El alma de acero aporta al cable aproximadamente un 7% más de resistencia de carga y evita su aplastamiento; se recomienda además, en las operaciones en que el cable es sometido a altas temperaturas.

El alma de fibra no contribuye a la resistencia del cable, le proporciona en cambio mayor flexibilidad y facilita su manejo. El alma sintética tiende a reemplazar a la fibra pues recoge sus características y es más durable, principalmente en las operaciones en que la fibra natural queda expuesta a putrefacción por causa de humedad.

Cemento gris. FERRELECTRICOS MAFER es distribuidor de cemento marcas: Samper, Diamante, Nacional, Sansón.

Clavos, puntillas y grapas. Fabricadas en acero de bajo carbono, punta de diamante con y sin cabeza, helicoidal, clavo vareta y clavo para teja de zinc.

Usos: construcción, carpinterías, ebanisterías, zapaterías, fabricación de estibas, guacales, balsas, canoas, establos. Fijación de tejas de zinc, fijación de todo tipo de estructuras de madera. Industria.

Disponible en cajas y bolsas de 20 Kg. con empaques interiores de 500 g.

Ladrillos.

Baldosa.

Morteros.

Taladros y soporte para taladro. Junto con el taladro este tipo de soporte permite realizar agujeros perfectamente perpendiculares, es ideal para la realización de cazoletas para las bisagras. También permite la realización de taladros perpendiculares, pudiendo controlar el grado de inclinación.

Mezclador para pintura. Con un vástago central, el cual se puede acoplar al taladro, y mediante la terminación en forma de aspa, se puede realizar la mezcla de pintura sin problemas.

Línea de herramientas agrícolas forjadas y carretillas.

Picas, palas, azadones

Carretillas

Martillos, almadanas.

Hachas, machetes

3.2.4. Mercado. FERRELECTRICOS MAFER ha identificado su mercado objetivo en las diferentes ferreterías de Bucaramanga y el área metropolitana que venden los artículos que se distribuyen.

3.2.5. Venta. La fuerza de ventas siempre busca la satisfacción del cliente, ofreciéndole productos de excelente calidad a buenos precios. La cuota mensual de cada vendedor es de SESENTA MILLONES DE PESOS M/CTE. (\$60.000.000) para el año 2007.

La empresa concede créditos a sus clientes en un porcentaje del 30% a un plazo máximo de treinta días.

De acuerdo con la información suministrada por los clientes actuales de la Ferretería, la atención prestada por los empleados es buena, teniendo en cuenta que el 52% la consideran excelente, un 44% buena y un 4% regular. Resultado favorable para el negocio, teniendo en cuenta que este factor hace de FERRELECTRICOS MAFER una empresa competitiva en el sector.

Las ventas realizadas por Ferreléctricos Mafer han ido aumentando en sus dos años y medio de trayectoria.

Tabla 26. Crecimiento de ventas

<b>VENTAS AÑO 2005</b>	<b>VENTAS AÑO 2006</b>	<b>VENTAS A JUNIO 30 DE 2007</b>
\$683.439.006	\$1.004.884.625	\$765.400.000

Como se observa las ventas han ido aumentando y se esperan ventas superiores a \$1.500.000 a Diciembre 31 de 2007.

3.2.6. Objetivos de publicidad y promoción. La publicidad la empresa la realiza a través de:

Volantes: son repartidos a los visitantes de la Ferretería y al vecindario.

Avisos: en el directorio telefónico, en muros cercanos a la ubicación de la empresa, aviso en la puerta de la Ferretería.

Lapiceros, agendas, calendarios y almanaques: obsequios que se hacen con la publicidad de la empresa a los clientes en la temporada de fin de año.

Los medios por los cuales los clientes han conocido a FERRELECTRICOS MAFER se clasifican así: el 40% de los clientes en las instalaciones, el 28% por recomendación, el 20% por publicidad y un 12% la conoció por ser vecino de la empresa.

La promoción y publicidad puede mejorarse a través de un medio que está siendo desaprovechado por la empresa y es el Internet, por medio del cual puede dar a conocer la empresa, los productos que ofrece con sus especificaciones, realizar ventas y estar a la vanguardia con la tecnología.

3.2.7. Precio. El precio es el principal motivador que tiene un cliente a la hora de escoger su proveedor. En el sector de la ferretería como en muchos otros la competencia se da por este factor.

El principal problema se tiene con las empresas que no se encuentran legalmente constituidas, aquellas que evaden los impuestos y que en muchas ocasiones contratan personal pero no cumplen ni siquiera con las obligaciones patronales, estas empresas pueden ofrecer a sus clientes precios por debajo del establecido, generando lo que se conoce como competencia desleal.

Ferreléctricos Mafer fija los precios de acuerdo a la calidad del producto que ofrece, ya que existen productos que cumplen la misma función pero son de diferente marca.

Los clientes consideran en un 12% que un aspecto a mejorar por la Ferretería es disminuir sus precios. (Véase figura 18).

3.2.8. Canal de comercialización. Para las ventas que se realizan en las instalaciones el canal de comercialización es directo: empresa – cliente, sin intermediarios.

Las ventas las realiza por vía telefónica y por visitas directas de los vendedores de acuerdo a la zona asignada.

Tabla 27. Matriz PCI Auditoría de Mercados

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Estructura del área de mercados	0.20	X				0.20
Estructura líneas de productos y servicios	0.20			X		0.60
Venta de productos	0.15			X		0.45
Publicidad y promoción	0.15		X			0.30
Precios	0.15			X		0.45
Canales de comercialización	0.15			X		0.45
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>					<b>2.45</b>

Fuente: Autora del proyecto

La auditoría de mercados representa una debilidad (2.45) para Ferreléctricos Mafer, debido a sus deficiencias en publicidad, promoción y estructura de líneas de productos y servicios.

### 3.3. AUDITORIA FINANCIERA

El balance general y el estado de resultados de Ferreléctricos Mafer se encuentran de acuerdo con los principios contables aceptados, nos muestran que a corte de Diciembre 31 de 2006 la empresa es estable económicamente, la empresa ha generado utilidades.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el balance general y en el estado de resultados a corte de Diciembre 31 de 2006.

## Balance General

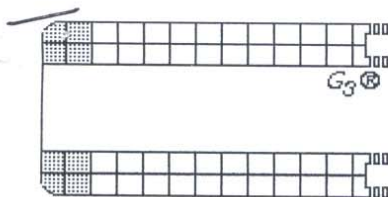
<b>1 ACTIVO</b>			
1.1 DISPONIBLE			\$ 5,472,863
1.1.05 CAJA		\$ 4,460,588	
1.1.05.05 CAJA GENERAL .....	\$ 4,460,588		
1.1.10 BANCOS		\$ 916,533	
1.1.10.05 MONEDA NACIONAL .....	\$ 916,533		
1.1.20 CUENTAS DE AHORRO		\$ 95,742	
1.1.20.10 CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVIENDA .....	\$ 95,742		
1.3 DEUDORES			\$ 106,720,214
1.3.05 CLIENTES		\$ 102,613,928	
1.3.05.05 NACIONALES .....	\$ 102,613,928		
1.3.55 ANTICIPOS DE IMPTOS Y CONTRIBUCIONES O S		\$ 1,360,141	
1.3.55.05 ANTICIPOS DE IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEM	\$ 1,244,644		
1.3.55.17 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO .....	\$ 115,497		
1.3.80 DEUDORES VARIOS		\$ 2,746,145	
1.3.80.95 OTROS .....	\$ 2,746,145		
1.4 INVENTARIOS			\$ 49,147,193
1.4.35 MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRES		\$ 49,147,193	
1.4.35.05 MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	\$ 49,147,193		
1.5 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO			\$ 2,827,673
1.5.24 EQUIPO DE OFICINA		\$ 1,602,673	
1.5.24.05 MUEBLES Y ENSERES .....	\$ 571,000		
1.5.24.10 EQUIPOS .....	\$ 1,031,673		
1.5.28 EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN		\$ 1,225,000	
1.5.28.05 EQUIPOS DE PROCESAMIENTOS DE DATOS .....	\$ 1,225,000		
		Total Activo:	\$ 164,167,943
<b>2 PASIVO</b>			
2.1 OBLIGACIONES FINANCIERA			(\$ 13,537,999)
2.1.15 CORPORACIONES FINANCIERAS		(\$ 13,537,999)	
2.1.15.05 PAGARES .....	(\$ 13,537,999)		
2.2 PROVEEDORES			(\$ 58,063,260)
2.2.05 NACIONALES		(\$ 58,063,260)	
2.2.05.01 NACIONALES .....	(\$ 58,063,260)		
2.3 CUENTAS POR PAGAR			(\$ 6,301,587)
2.3.67 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO		(\$ 15,216)	
2.3.67.01 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO .....	(\$ 15,216)		
2.3.70 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA		(\$ 176,520)	

## Balance General

2.3.70.05 APORTES A ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD	(\$ 176,520)	
2.3.80 ACREEDORES VARIOS		(\$ 6,109,851)
2.3.80.95 OTROS	(\$ 6,109,851)	
2.4 IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS		(\$ 1,592,000)
2.4.08 IMPUESTOS SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR		(\$ 1,592,000)
2.4.08.02 Iva Ventas 16%	(\$ 6,993,402)	
2.4.08.03 Iva Ventas Servicios 10%	\$ 143,378	
2.4.08.04 Iva Ventas Servicios 16%	\$ 213,131	
2.4.08.05 Iva Descontable Compras 10%	(\$ 74,559)	
2.4.08.06 Iva Descontable Compras 16%	\$ 5,045,420	
2.4.08.17 Retención en IVA	\$ 74,032	
		Total Pasivo: (\$ 79,494,846)
<b>3 PATRIMONIO</b>		
3.1 CAPITAL SOCIAL		(\$ 38,908,000)
3.1.30 CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	(\$ 38,908,000)	
3.7 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		(\$ 45,765,096)
3.7.05 UTILIDADES ACUMULADAS	(\$ 45,765,096)	
		Total Patrimonio: (\$ 84,673,096)
		<b>Activo = Total Pasivo + Patrimonio: \$ 164,167,943</b>

  
 MARIA SMITH MORALES E.  
 C.C. No. 63.362.776 B/MANGA

  
 NANCY VILLABONA ESTEBAN  
 C.C. No. 63.349.759 B/manga  
 T. P 47-676-T



FERRELECTRICOS MAFER

**Estado de Resultado**

Desde: 01/01/2006 Hasta: 31/12/2006

**4 INGRESOS**

4.1 OPERACIONALES			(\$ 497,013,822)
4.1.35 COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR		(\$ 507,870,803)	
4.1.35.48 VENTA DE HERRAMIENTAS Y ART. DE FERRETERIA	(\$ 507,870,803)		
4.1.75 DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)		\$ 10,856,981	
4.1.75.05 DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ 10,856,981		
4.2 NO OPERACIONALES			(\$ 1,133,845)
4.2.10 FINANCIEROS		(\$ 1,133,845)	
4.2.10.05 INTERESES	(\$ 1,133,845)		
<b>Total Ingresos:</b>			<b>(\$ 498,147,667)</b>

**5 GASTOS**

5.1 OPERACIONALES DE ADMINISTRACION			\$ 66,194,938
5.1.05 GASTOS DE PERSONAL		\$ 36,211,765	
5.1.05.06 SUELDOS	\$ 29,249,466		
5.1.05.30 CESANTIAS	\$ 2,228,697		
5.1.05.33 INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 160,560		
5.1.05.36 PRIMA DE SERVICIOS	\$ 1,364,834		
5.1.05.39 VACACIONES	\$ 757,318		
5.1.05.51 DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	\$ 75,218		
5.1.05.68 APORTES A ADMINISTRADORAS DE RIESGOS PRO	\$ 193,742		
5.1.05.69 APORTES DE SALUD	\$ 1,478,553		
5.1.05.70 APORTES AL FONDO DE PENSIONES Y/O CESANTI	\$ 682,177		
5.1.05.84 GASTOS MEDICOS Y DROGAS	\$ 21,200		
5.1.10 HONORARIOS		\$ 420,981	
5.1.10.95 OTROS	\$ 420,981		
5.1.15 IMPUESTOS		\$ 2,650,000	
5.1.15.05 INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 2,650,000		
5.1.20 ARRENDAMIENTOS		\$ 2,112,500	
5.1.20.10 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 2,112,500		
5.1.35 SERVICIOS		\$ 19,574,263	
5.1.35.05 ASEO Y VIGILANCIA	\$ 50,000		
5.1.35.25 ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 140,980		
5.1.35.30 ENERGIA ELECTRICA	\$ 313,912		
5.1.35.35 TELEFONO	\$ 2,657,384		
5.1.35.50 TRANSPORTES, FLETES Y ACARREOS	\$ 16,411,987		
5.1.40 GASTOS LEGALES		\$ 279,220	
5.1.40.10 REGISTRO MERCANTIL	\$ 279,220		
5.1.45 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES:		\$ 206,271	

**Estado de Resultado**

Desde: 01/01/2006 Hasta: 31/12/2006

5.1.45.10 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES .....	\$ 65,000		
5.1.45.15 MAQUINARIA Y EQUIPO .....	\$ 86,400		
5.1.45.25 EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN .....	\$ 54,871		
5.1.95 DIVERSOS		\$ 4,739,938	
5.1.95.10 LIBROS, SUSCRIPCIONES, PERIODICOS Y REVIST	\$ 122,349		
5.1.95.20 GASTOS DE REPRESENTACION Y RELACIONES PU	\$ 1,293,681		
5.1.95.25 ELEMENTOS DE ASEO Y VIGILANCIA .....	\$ 50,437		
5.1.95.30 UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS .....	\$ 869,566		
5.1.95.40 EMBASES Y EMPAQUES .....	\$ 73,752		
5.1.95.45 TAXIS Y BUSES .....	\$ 1,176,574		
5.1.95.60 CASINO Y RESTAURANTES .....	\$ 322,872		
5.1.95.95 OTROS .....	\$ 830,707		
5.2 OPERACIONALES DE VENTAS			
5.2.05 GASTOS DE PERSONAL		\$ 20,114,464	\$ 20,114,464
5.2.05.18 COMISIONES .....	\$ 13,873,172		
5.2.05.21 VIATICOS .....	\$ 6,241,292		
5.3 NO OPERACIONALES			\$ 10,379,296
5.3.05 FINANCIEROS		\$ 9,986,353	
5.3.05.05 GASTOS BANCARIOS .....	\$ 9,986,353		
5.3.15 GASTOS EXTRAORDINARIOS		\$ 392,943	
5.3.15.20 IMPUESTOS ASUMIDOS .....	\$ 392,943		
5.4 IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS			\$ 10,000
5.4.05 IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		\$ 10,000	
5.4.05.05 IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS .....	\$ 10,000		
5.9 GANANCIAS Y PERDIDAS			(\$ 38,259,866)
5.9.05 GANANCIAS Y PERDIDAS		(\$ 38,259,866)	
5.9.05.05 GANANCIAS Y PERDIDAS .....	(\$ 38,259,866)		
		<b>Total Gastos:</b>	<b>\$ 58,438,832</b>
<b>6 COSTOS DE VENTA</b>			
6.2 COMPRAS			\$ 397,270,621
6.2.05 DE MERCANCIAS		\$ 407,849,825	
6.2.05.01 COMPRAS DE MERCANCÍA .....	\$ 407,849,825		
6.2.25 DEVOLUCIONES EN COMPRAS(CR)		(\$ 10,579,204)	
6.2.25.01 DEVOLUCION EN COMPRAS MCIA NO FABRICADA	(\$ 10,579,204)		
		<b>Total Costos de Ventas:</b>	<b>\$ 397,270,621</b>



En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las razones financieras básicas calculadas con base en el balance general a 31 de Diciembre de 2006 de Ferreléctricos Mafer.

Tabla 28. Razones financieras básicas

RAZONES FINANCIERAS BASICAS AÑO 2006	
RAZONES DE LIQUIDEZ	
Razón corriente	2.03
Razón ácida	1.41
Capital de trabajo	\$81.845.424
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	
Nivel de endeudamiento	0.48
Concentración en el corto plazo	1.00
Razón pasivo – capital	0.94
RAZONES DE ACTIVIDAD	
Rotación de inventarios	43.9 días

Fuente: Ferreléctricos Mafer. Balance general a 31 de Diciembre de 2006.

Las razones de liquidez permiten observar, a través de la razón corriente, que posee activos corrientes suficientes para hacerle frente a las deudas que debe pagar en el corto plazo, con una razón corriente de \$2.03:\$1; es decir, que por cada \$1 que debía durante el año, tenía \$2.03 para pagar, la razón corriente muestra una posición fuerte, teniendo en cuenta que aunque sería excelente tener el doble de lo que se debe, no es recomendable tener exceso de liquidez.

Al deducir el valor de los inventarios, se encuentra una prueba ácida de 1.41, lo que representa una razón ácida de \$1.41:\$1, es decir, que por cada \$1 a pagar en un plazo máximo de un año, Ferreléctricos Mafer tenía \$1.41 en activos corrientes

descartando el valor de inventarios, como se observa la situación de liquidez es fuerte.

El Capital de trabajo asciende a \$81.845.424, lo que demuestra que existe un exceso monetario de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Esta razón permite ver que la empresa tiene una posición fuerte, ya que el capital de trabajo que posee le permite cubrir los pasivos a pagar en el corto plazo, requeridos para su sostenimiento operativo.

Tiene un endeudamiento de 0.48 lo que se traduce como un nivel de endeudamiento de \$0.48:\$1, es decir, que por cada \$1 invertido en activos \$0.48 han sido financiados por los acreedores, en otras palabras, los acreedores poseen una participación en los activos del 48% quedando para el dueño el 52%. El endeudamiento es alto.

El endeudamiento en el corto plazo es de 1; lo que se traduce como una concentración del endeudamiento con el corto plazo de \$1:\$1, es decir, que por cada \$1 que posee con terceros \$1 debe pagarse en menos de un año; en otras palabras, el 100% del total de los pasivos tiene vencimiento corriente; es decir, menor a un año. Debido a que la composición del pasivo total es de un 100% corriente, se dice que tiene una posición fuerte, ya que no tiene pasivos en el largo plazo.

El leverage total es de 0.94, es decir, que la razón pasivo – capital es de \$0.94:\$1, en otras palabras, que por cada \$1 en el patrimonio tiene deudas de \$0.94. Lo anterior permite conocer que el nivel de endeudamiento de Ferreléctricos Mafer frente a su patrimonio es alto.

El indicador de rotación de inventarios nos quiere decir que Ferreléctricos Mafer dispone de inventarios suficientes para vender durante 43.9 días.

Tabla 29. Matriz PCI Auditoría Financiera

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Razones de liquidez	0.40				X	1.60
Razones de endeudamiento	0.30		X			0.60
Razones de actividad	0.30			X		0.90
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>					<b>3.10</b>

Fuente: Autora del proyecto

Al realizar el análisis del de Ferreléctricos Mafer para el año 2006 mediante el cálculo de las razones financieras, se concluye que su posición financiera representa una fortaleza (3.10) debido a sus buenos índices de liquidez y actividad.

### 3.4. AUDITORIA OPERATIVA

3.4.1. Procedimiento de compras. En Ferreléctricos Mafer no existen procesos ni procedimientos formalmente diseñados para compras, no están por escrito ni se encuentran registrados en ningún tipo de medio de comunicación; sin embargo, los empleados de la empresa llevan a cabo esta actividad, propia del negocio de manera empírica, teniendo en cuenta los conocimientos propios y la experiencia en el oficio que desempeñan. En el caso de que se desee incorporar a la empresa nuevo personal será necesario llevar a cabo un dispendioso proceso de inducción debido a la falta de manuales de procedimiento.

3.4.2. Procedimiento de ventas. En el área de ventas se cuenta con una máquina registradora en un estado aceptable, existen dos líneas para atención a clientes, cuenta con dos computadores, impresora de burbuja, escáner, fax y acceso a Internet. No existen procesos ni procedimientos formalmente diseñados para ventas, no están por escrito ni se encuentran registrados en ningún tipo de medio de comunicación; sin embargo, los empleados de la empresa llevan a cabo esta actividad, propia del negocio de manera empírica, teniendo en cuenta los conocimientos propios y la experiencia en el oficio que desempeñan.

3.4.3. Procedimiento de inventarios. La empresa cuenta con la cantidad de inventario suficiente para atender el negocio. Ferreléctricos Mafer cuenta con un espacio destinado para el almacenamiento de mercancías para la venta, el espacio con el que se cuenta no es suficiente, pues está totalmente ocupado, se puede decir que existe sobrecupo en el almacenamiento de la mercancía, pero no permite ampliaciones.

Tabla 30. Matriz PCI Auditoría Operativa

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Procedimiento de compras	0.30		X			0.60
Procedimiento de ventas	0.40		X			0.80
Procedimientos de inventarios	0.30		X			0.60
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>					<b>2.00</b>

Fuente: Autora del proyecto

El análisis anterior muestra que la auditoria de producción representa una debilidad (2.00), debido a que la empresa no cuenta con procedimientos de compra, ventas e inventarios.

### 3.5. AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO

3.5.1. Condiciones de trabajo. Las condiciones en las que se realiza el trabajo, no solo influye en la productividad y el rendimiento profesional, sino que son determinantes de la propia calidad de vida. Los empleados fueron encuestados y el 50% responde que para el desarrollo de su trabajo cuenta con los elementos necesarios.

3.5.2. Entorno de trabajo. Se analizo este aspecto mediante encuesta a los empleados donde el 50% de los encuestados respondieron que su entorno era bueno.

3.5.3. Clima laboral. El 90% de los encuestados responden que se encuentran motivados, la Gerente de la empresa diseña y ejecuta conjuntamente con los demás empleados programas de formación y capacitación periódicos, los cuales abarcan temas relacionados con el desarrollo humano, el servicio al cliente, mercadeo y ventas, entre otros, mediante la socialización de sus conocimientos a todo el equipo humano de la empresa.

La gerente y propietaria de la empresa considera el talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas.

Los empleados proporcionan su esfuerzo, la chispa creativa para que la organización marche.

3.5.4. Perfil del personal. Para seleccionar el personal la empresa tiene en cuenta aspectos como: experiencia laboral, aspectos personales como la edad, lugar de residencia y el estado civil, realiza una entrevista personal y de acuerdo al cargo la Gerente realiza unas pruebas de conocimiento. Ferreléctricos Mafer no cuenta con una descripción específica de los cargos, es decir, no existe un manual de funciones, este aspecto se considera como una debilidad.

Tabla 31. Matriz PCI Auditoría del talento humano

VARIABLES	PONDERACION	VALORACION				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Condiciones de trabajo	0.25		X			0.50
Entorno de trabajo	0.25			X		0.75
Clima laboral	0.25			X		0.75
Perfil del personal	0.25		X			0.50
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>					<b>2.50</b>

Fuente: Autora del proyecto

Lo anterior significa que la auditoria del talento humano representa una debilidad (2.50), debido a que no se cuenta con una descripción específica de los cargos, no existe un manual de funciones.

### 3.6. MATRIZ DE ANALISIS INTERNO – PCI

La matriz de evaluación de factor interno PCI se elaboró contando con la participación activa del personal de la empresa Ferreléctricos Mafer y la autora del proyecto, a través del mecanismo de lluvia de ideas.

3.6.1. Elaboración de la matriz P.C.I. Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz tal como lo menciona Fed David<sup>25</sup>

Paso 1. Identificar las fuerzas y debilidades.

Paso 2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.00 ( sin importancia) hasta el 1.0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores son considerados como los de mayor impacto en el rendimiento y deben recibir ponderaciones altas.

Paso 3: asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad mayor (1.0), una debilidad menor (2.0), una fortaleza menor (3.0), y una fortaleza mayor (4.0).

Paso 4: multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Paso 5: sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para cada empresa.

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Promedio: 2.5

Los resultados por debajo de 2.5 caracterizan una debilidad en lo interno, y las calificaciones por arriba de 2.5 indican una fortaleza.

La valoración de cada variable en cada facto se fijó, en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de la matriz PCI.

A todos los factores se les otorgó igual ponderación considerando que las áreas contribuyen de igual manera en el funcionamiento de la empresa. (Ver tabla 31).

Tabla 32. Matriz PCI. Auditoria interna

<b>FACTOR</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADOS</b>
Gerencia	0.20	2.50	0.50
Mercados	0.20	2.45	0.49
Financiera	0.20	3.10	0.62
Producción	0.20	2.0	0.40
Talento humano	0.20	2.50	0.50
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.53</b>

Fuente: Autora del proyecto

El resultado total ponderado es de 2.53 lo que indica que la Ferretería Ferreléctricos Mafer se encuentra por encima del promedio (2.5), representando una aceptable posición estratégica interna.

---

<sup>25</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall. 1997.

## 4. FORMULACION ESTRATEGICA

La formulación estratégica se hace con base en el análisis integrado del entorno de la Ferretería Ferreléctricos Mafer y de su situación interna, con el fin de formular lo que debe ser hacer la empresa en el mediano y largo plazo, mediante la formulación de la misión, la visión y los valores corporativos, la misión, la visión y los principios corporativos se formularon junto con el Gerente.

### 4.1. MISION

La misión de Ferreléctricos Mafer es la formulación explícita de los propósitos de la empresa, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la empresa. Expresa la razón de ser de la empresa, es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del negocio. La autora del proyecto propone la siguiente misión

“Ferreléctricos Mafer tiene como misión comercializar productos, para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas que realizan proyectos de construcción y afines en el municipio de Floridablanca, con asesoría personalizada, calidad humana y técnica, garantía y excelencia, con el fin de obtener beneficios sociales y económicos”.

### 4.2. VISION

La visión de Ferreléctricos Mafer es la declaración amplia y suficiente dónde se quiere que esté la empresa dentro de cinco años, es comprometedora y motivante,

de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la empresa. La autora del proyecto propone la siguiente visión.

“En el 2012 Ferreléctricos Mafer proyecta consolidarse como la empresa proveedora de productos líder en el sector de la construcción y afines, gracias a los múltiples beneficios sociales y económicos que brindará a la comunidad de Bucaramanga y su área metropolitana a través de mejoras en el trato personalizado con el objetivo de satisfacer todas las necesidades de clientes, empleados y sociedad.

#### 4.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Para Ferreléctricos Mafer es muy importante el crecimiento de la organización al igual que el de las personas, los principios corporativos de la empresa son el conjunto de creencias y valores que guían e inspiran el comportamiento de la empresa. El objetivo básico de los principios corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa.

Servicio: satisfacer y superar las necesidades y expectativas de las personas, con amabilidad, confiabilidad, respeto y oportunidad, ofreciendo apoyo técnico antes y después de la venta a un precio justo.

Crecimiento: a través del mejoramiento de sus procesos y procedimientos, incremento de la competitividad, aprendizaje continuo, dando aplicación al conocimiento del personal.

Reconocimiento: las personas son el patrimonio fundamental, la empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento, recompensa el desempeño superior, el cumplimiento y la superación de las metas acordadas,

**Ética:** se considera de vital importancia cumplir con los compromisos adquiridos con proveedores y clientes.

**Responsabilidad:** con sus clientes internos y externos, a nivel individual y grupal, para lograr el mejoramiento continuo y el desarrollo de la gestión integral, garantizando seriedad, honestidad y calidad en sus relaciones comerciales.

**Competitividad:** reflejada en la calidad de sus productos, atención al cliente, compromiso, superación permanente que le permite diferenciarse de otras empresas.

**Seguridad:** creando y manteniendo conciencia en los trabajadores de la invulnerabilidad en el desarrollo cotidiano de sus labores, evitando riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales mediante el suministro adecuado de elementos de seguridad industrial y manejo de condiciones óptimas en los puestos de trabajo.

#### 4.4. ESTRATEGIAS

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos corporativos en la Ferretería Ferreléctricos Mafer.

Teniendo en cuenta la información recopilada, la autora del proyecto emplea las matrices DOFA, PEEA Y CPE para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar a la empresa.

4.4.1. Matriz debilidades – oportunidades – fortalezas – amenazas - DOFA. DOFA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un

negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. La F representa fortalezas, la O, oportunidades, la D debilidades, y la A, amenazas.

#### Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas

en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

#### Las estrategias DO

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

#### Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

## Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Lista de fortalezas internas claves:

1. Dirección
2. Control
3. Satisfacción del cliente
4. Estructura de productos
5. Precios competitivos
6. Liquidez
7. Canales de comercialización
8. Clima laboral

Lista de debilidades internas claves:

1. No existe una misión y visión institucional definida
2. Planeación informal
3. Falta organización
4. No existen manuales de procedimientos
5. No existen manuales de funciones
6. Estructura del área de mercados

7. Publicidad y promoción
8. Condiciones de trabajo
9. Perfil del cargo

Lista de oportunidades externas importantes:

1. Inflación
2. UVR
3. Disponibilidad de crédito
4. Actitud en torno a la vivienda
5. Terrorismo – narcotráfico
6. Mano de obra económica
7. Política de vivienda
8. Sistemas de comunicación
9. Facilidades de acceso a la tecnología

Lista de amenazas externas importantes:

1. Desempleo
2. Contrabando
3. Devaluación
4. Competencia
5. Reformas tributarias
6. Productos innovadores

Tabla 33. Matriz DOFA

	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección</li> <li>2. Control</li> <li>3. Satisfacción del cliente</li> <li>4. Estructura de productos</li> <li>5. Precios competitivos</li> <li>6. Liquidez</li> <li>7. Canales de comercialización</li> <li>8. Clima laboral</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe misión y visión institucional.</li> <li>2. Planeación informal</li> <li>3. Falta organización</li> <li>4. No existen manuales de procedimientos.</li> <li>5. No existen manuales de funciones.</li> <li>6. Estructura del área de mercados.</li> <li>7. Publicidad y promoción</li> <li>8. Condiciones de trabajo</li> <li>9. Perfil del cargo</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. UVR</li> <li>3. Disponibilidad de crédito</li> <li>4. Actitud en torno a la vivienda</li> <li>5. Terrorismo – narcotráfico</li> <li>6. Mano de obra económica</li> <li>7. Política de vivienda</li> <li>8. Sistemas de comunicación</li> <li>9. Facilidad de acceso a la tecnología</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Penetración de mercados. Aumentar la participación en el mercado existente con el producto actual. (F1, F3, F4, F5, F7, O8, O9)</p> <p>Desarrollo del mercado. Ingresar a nuevos mercados con los productos existentes. (F3, F4, F5, F6, F7, O8, O9).</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Consolidación interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganización administrativa y operativa.</li> <li>- Diseñar manuales de funciones, manuales de procedimientos.</li> <li>- Implementación de un programa de servicio postventa y sistemas de gestión de calidad.</li> </ul> <p>(D1, D2, D3, D4, D5, D6, D9, O6, O8, O9).</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempleo</li> <li>2. Contrabando</li> <li>3. Devaluación</li> <li>4. Competencia</li> <li>5. Reformas tributarias</li> <li>6. Productos innovadores</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>Penetración en el mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar políticas de promoción y precios.</li> <li>* Aumentar el conocimiento de los competidores y sus productos.</li> </ul> <p>(F1, F2, F3, F4, A1, A2, A3)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Alianzas estratégicas.</li> </ul> <p>Formar una alianza estratégica para acceder a la comercialización de los productos innovadores, y ser más competitivos, para poder cumplir con la demanda.</p> <p>(D1, D2, D3, D7, A4, A6).</p>

Fuente: Autora del proyecto

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz DOFA resultan atractivas las siguientes estrategias:

Diversificación concéntrica: añadiendo el servicio de mano de obra directa que está relacionado con la comercialización de materiales, ya que ambos se emplean en la construcción.

Consolidación interna: atacando las debilidades o convirtiendo las fortalezas, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como la implementación del servicio postventa.

Penetración en el mercado: buscando mayor participación en el mercado, para los productos de ferretería actuales en los conjuntos residenciales y edificios de la ciudad de Floridablanca, con un plan de marketing operativo agresivo en cuanto al servicio, precio, plaza y promoción.

4.4.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA. La matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz PEEA son:

- . Fortaleza financiera (FF).
- . Ventaja competitiva (VC).
- . Estabilidad ambiental (EA).
- . Fortaleza de la industria (FI).

Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva así como las dos externas fortalezas de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de la organización.

Tabla 34. MATRIZ PEEA.

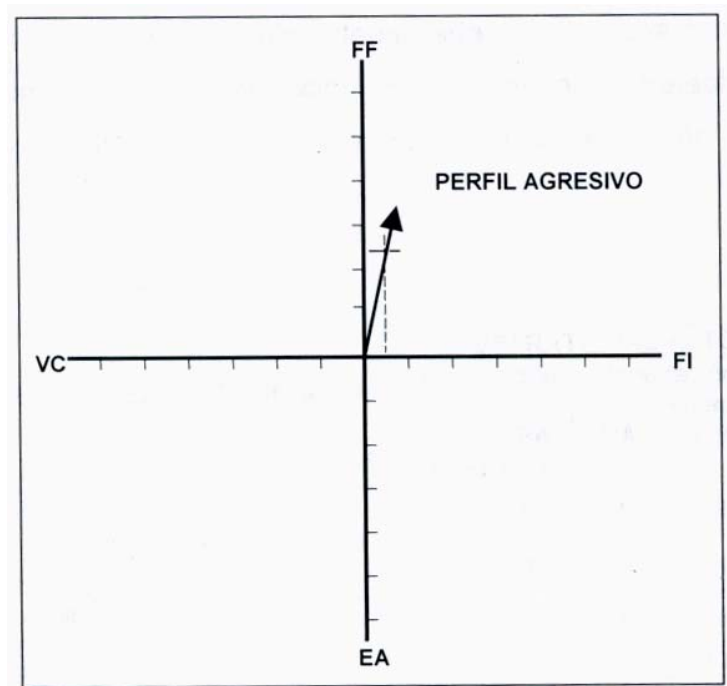
POSICION ESTRATEGICA INTERNA	CLASIFICACION
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
Liquidez	+4
Capital de trabajo	+3
Apalancamiento financiero	+6
Disponibilidad de crédito	+3
TOTAL FF	+16
PROMEDIO FF	+4.0
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado	-4
Efectividad en la producción y prestación del servicio	-2
Lealtad del cliente	-4
Relación con proveedores	-2
Habilidad para competir con precios	-1
TOTAL VC	-13
PROMEDIO VC	-2.6
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Sistematización de procesos de gestión	-1
Inflación	-2
Producto Interno bruto PIB	-2
Política de vivienda	-1
Política de paz y seguridad	-2
TOTAL EA	-8
PROMEDIO EA	-1.6
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Competencia desleal – contrabando	+2
Productos sustitutos del sector	+5
Estabilidad financiera	+3
Indice de Costos de la construcción de la vivienda ICCV	+2
Cambios tecnológicos	+4
TOTAL FI	+16
PROMEDIO FI	+3.2

Fuente: Autora del proyecto

$$\Sigma \text{ Eje X : FI + VC} = 3.2 - 2.6 = 0.6$$

$$\Sigma \text{ Eje Y : FF + EA} = 4.0 - 1.6 = 2.4$$

Figura 17. Vector direccional de la matriz PEEA.



El vector direccional está asociado al perfil agresivo de la matriz PEEA, esto significa que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el

objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Las estrategias recomendadas para esta situación son:

- \* Penetración en el mercado.
- \* Desarrollo del mercado.
- \* Diversificación concéntrica

4.4.3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE. La matriz CPE se emplea en la etapa de decisiones, está conformada por una sola técnica, utiliza la información de la etapa de entrada, con el objeto de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa comparativa. Esta matriz informa sobre la atracción relativa de las estrategias alternativas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas.

Tabla 35. Matriz CPE

FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Consolidación interna		Penetración en el mercado		Diversificación concéntrica	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
FACTORES INTERNOS							
Efectividad en la producción y prestación del servicio	3	2	6	3	9	4	12
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	4	3	12	4	16	4	16
Relación con proveedores	3	3	9	4	12	4	12
Capacidad gerencial	1	4	4	4	4	4	4
Gestión de talento humano	2	3	6	2	4	3	6
Participación en el mercado	1	3	3	4	4	4	4
Conocimiento de los clientes	1	4	4	4	4	4	4
Habilidad para competir con precios	3	3	9	4	12	4	12
FACTORES EXTERNOS							
IPC – Inflación	4	-	-	2	8	4	16
Producto Interno							

Bruto	4	-	-	3	12	3	12
Actitud en torno a la vivienda	3	-	-	3	9	3	9
Terrorismo – narcotráfico	3	-	-	2	6	2	6
Mano de obra económica	4	-	-	3	12	3	12
Variedad de productos y servicios	4	2	8	4	16	4	16
Política de vivienda – UVR	4	1	4	3	12	3	12
Productos sustitutos del sector	3	2	6	3	9	3	9
Política de paz y seguridad	4	1	4	3	12	3	9
Competencia desleal	1	2	2	2	2	2	2
Indice de costos de la construcción y vivienda ICCV – devaluación	1	-	-	2	2	3	3
Contrabando	1	2	2	2	2	2	2
Sistematización de procesos de gestión administrativa	4	1	4	2	8	3	12
Resistencia a los cambios tecnológicos	3	3	9	4	12	3	9
IPC – inflación	4	-	-	2	8	4	16
SUMA TOTAL DE PA		94		190		202	

Fuente: Autora del proyecto

Se puede concluir que la estrategia No. 3 que corresponde a diversificación concéntrica, fue la que arrojó un puntaje de atracción mayor equivalente a 202 puntos, lo anterior indica que Ferréctricos Mafer debe enfocar inicialmente su gestión hacia esta estrategia. Seguidamente, la empresa debe implementar la estrategia No. 2, penetración en el mercado, ya que alcanzó el segundo mayor puntaje con 190 puntos. Finalmente, deberá llevar a cabo la estrategia No. 1: consolidación interna, teniendo en cuenta que ésta ocupó el último lugar con 94 puntos.

#### 4.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados que Ferreléctricos Mafer espera lograr a largo plazo para hacer realidad la misión y la visión de la empresa. Por

esta razón, la autora del proyecto formula objetivos: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables, jerárquicos entre las áreas de la empresa y con un cubrimiento total hacia la empresa Ferreléctricos Mafer.

En el desarrollo de su misión Ferreléctricos Mafer tendrá los siguientes objetivos corporativos para los próximos tres años (2007 – 2010).

#### 4.5.1. Objetivos de penetración en el mercado

- Diseñar e implementar programas de publicidad y promoción para el reconocimiento e imagen de Ferreléctricos Mafer.
- Aumentar la participación en el mercado nacional.

#### 4.5.2. Objetivos de consolidación interna.

- Desarrollar un proceso de integración de todo el personal tanto administrativo como operativo, definiendo los manuales de funciones, de procedimientos, control interno y seguridad industrial, de manera que se defina un orden de jerarquía de perfiles de cargo y responsabilidades de acuerdo a las necesidades del puesto.
- Contar con un equipo humano, de las mejores cualidades y calidades, comprometido con la empresa, para lo cual se diseñarán programas de desarrollo, capacitación, motivación, escala de ascensos e incentivos de personal, así como programas de reclutamiento y selección de personal nuevo.

#### 4.5.3. Objetivos de desarrollo tecnológico.

- Implementar un programa de búsqueda de las innovaciones de productos y servicios a nivel nacional e internacional vía Internet.

Estos objetivos corporativos identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguir Ferreléctricos Mafer en la búsqueda del logro de la misión y la visión. Para alcanzarlos es necesaria la participación activa de todas las áreas de la empresa, pues solo así es posible lograr los efectivos sinérgicos que busca generar la planeación estratégica.

#### 4.6. METAS

Las metas son los objetivos a lograr en el corto plazo, sirven de base para la asignación de los recursos, colaboran en la evaluación del personal comprometido con la realización de las estrategias y sirven para el control de los objetivos corporativos. La autora del proyecto definen las metas de Ferreléctricos Mafer como: medibles, realistas, estimulantes y alcanzables.

- Utilizar anualmente el 2% del valor de las ventas del ejercicio para actividades publicitarias en medios masivos de comunicación, para dar a conocer el portafolio de productos y servicios que ofrece Ferreléctricos Mafer, en el mercado de las personas que desarrollan proyectos de construcción y afines en la ciudad de Floridablanca, Bucaramanga y su área metropolitana.
- Ampliar mensualmente en cuatro (4) clientes la base de clientes actuales.
- Reinvertir en el funcionamiento de la empresa el 30% de las utilidades obtenidas en cada período.

- Aumentar las ventas anuales en un 12% en el mercado de Bucaramanga y su área metropolitana, a través de la venta de productos y prestación de servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de calidad, precio, cantidad y oportunidad de respuesta.
- Incrementar anualmente una nueva línea de productos requeridos para realizar proyectos de construcción y afines.
- Realizar cada trimestre una actualización de la base inteligente de datos para conocer la situación de los clientes y la competencia.
- Generar una utilidad mínima anual del 12% sobre el valor de las ventas del ejercicio.
- Llevar a cabo anualmente la actualización del software y los equipos requeridos.

#### 4.7. POLITICAS

Las políticas son las pautas, normas, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas. La autora del proyecto estipula las siguientes políticas para apoyar el trabajo hacia las metas de Ferreléctricos Mafer.

- Los productos y servicios ofrecidos por Ferreléctricos Mafer son dirigidos a las personas que realizan proyectos de construcción y afines.
- Los productos y servicios serán de excelente calidad y estarán garantizados por Ferreléctricos Mafer.

- Ferreléctricos Mafer se especializará en la línea de productos y servicios para enchapes, acometidas eléctricas, y de gas, complementarios para realizar proyectos de construcción y afines.
- La publicidad empleada será en medios impresos, para difusión masiva y local en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.
- En el proceso de ventas deberán emplearse el portafolio de servicios y las tarjetas de presentación.
- Ferreléctricos Mafer utilizará benchmarking para conocer información sobre los clientes y la competencia.
- Ferreléctricos no empleará tácticas de competencia desleal para acceder a la información propia de la competencia.
- Ferreléctricos fijará los precios de los productos y servicios teniendo en cuenta los costos incurridos, adicionando una utilidad mínima del 12%.
- Ferreléctricos Mafer utilizará la conexión a internet para conocer los avances en productos y servicios a nivel nacional y extranjero.
- El nuevo software empleado en la empresa ayudará a agilizar los procesos administrativos y operativos.
- Los equipos de cómputo adquiridos son los mínimos requeridos para el buen desempeño del software.
- Todos los empleados de Ferreléctricos Mafer conocerán los elementos de filosofía empresarial: misión, visión, principios.

- Cada cargo requerido en la empresa contará con su correspondiente manual de funciones y perfil de especificaciones.
- Las actividades básicas llevadas a cabo en la empresa contarán de una descripción técnica y un diagrama.
- La empresa contará con un programa de selección, inducción, contratación, remuneración de empleados.
- La empresa programará trimestralmente una capacitación con entidades como las ARS, EPS, SENA, Cajas de compensación familiar y demás, en los temas que requieran los empleados.
- La empresa implementará el programa de las 5'S.
- Se aplicará un programa de mantenimiento preventivo para la maquinaria y equipos de la empresa, con el fin de evitar averías en máquinas y equipos.
- Se adquirirán y utilizarán los elementos de protección personal requeridos por los empleados y un extintor, teniendo en cuenta las labores desempeñadas en la empresa, con el fin de prevenir accidentes de trabajo.
- Todas las actividades realizadas tendrán como finalidad lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa.
- Todos los empleados serán remunerados con un salario base más bonificaciones.
- Trimestralmente, se premiarán los resultados obtenidos en los indicadores con una reunión formal donde participen todos los empleados.

- Se destinará un 1% de las utilidades obtenidas para entregarlo como bonificación mensual a los empleados de la empresa.
- La empresa ofrecerá la búsqueda del servicio de transporte a domicilio para toda venta realizada, a través de un convenio con una camioneta de servicio público.
- La empresa garantizará los productos y servicios vendidos, mediante el cambio del producto y la elaboración de una póliza cada vez que se preste un servicio.
- Se dará estricto cumplimiento a la garantía completa ofrecida a los clientes de la empresa.
- Trimestralmente se calcularán los indicadores de consolidación interna, diversificación concéntrica y penetración en el mercado, se analizarán los resultados obtenidos y se tomarán las medidas correctivas requeridas.

#### 4.8. PROYECTOS ESTRATEGICOS

Los proyectos estratégicos son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales Ferreléctricos Mafer debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que la empresa logre sus objetivos corporativos.

- Ferreléctricos Mafer necesitar reorganizar su área administrativa.
- Ferreléctricos Mafer requiere reorganizar su área operativa.
- Ferreléctricos Mafer debe modernizarse tecnológicamente.
- Ferreléctricos Mafer necesita implementar estrategias de diversificación concéntrica y penetración en el mercado.

Los proyectos estratégicos de Ferreléctricos Mafer son:

- Explícitos, ya que permiten la consolidación de fortalezas, el ataque de debilidades, el aprovechamiento de oportunidades y la anticipación al efecto de las amenazas.
  
- Consistentes, con respecto a los objetivos corporativos, la misión y la visión de la empresa.
  
- Pocos y vitales, con el fin de facilitar la monitoría y control del logro de los mismos.
  
- Dinámicos, porque conducen a la acción.
  
- Realizables, ya que la empresa cuenta con la disposición y el capital propio suficiente para llevarlos a cabo, sin incurrir en obligaciones con terceros.

#### 4.9. PLAN OPERATIVO

El plan operativo comprende los planes de acción o tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias, de manera que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

Tabla 36 . Proyecto estratégico. Reorganización administrativa

		Responsable: Gerente				
Estrategia básica:		Unidad estratégica: Area Administrativa				
Consolidación interna		Indicador de éxito: Índice de permanencia y retención de clientes				
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	Dificultades
Socializar la planeación estratégica y los elementos de filosofía empresarial: misión, visión y principios	3 meses	Desarrollar una reunión semanal	Area administrativa.	<b>Financieros:</b> Incentivos. 1% sobre las ventas del mes.	Falta de actitud positiva frente al cambio.  Nivel de educación del personal.  Tiempo	Imprevistos
Diseñar y difundir el manual de funciones y perfil de cargos	1 semana	Evaluar los conocimientos adquiridos		<b>Físicos:</b> Instalaciones de la empresa		
Diseñar y difundir los procedimientos	1 semana	Elaborar formalmente el programa y socializarlo con todos los empleados.		<b>Humanos:</b> Todos los empleados de la empresa.		
Crear el programa de inducción, capacitación y motivación de personal	1 mes	Elaborar formalmente el programa y socializarlo con todos los empleados. Calcular, analizar y discutir los resultados de los indicadores	Gerente	<b>Tecnológicos:</b> Fotocopias Hojas Conocimientos Destrezas Lluvia de ideas Sistemas de comunicación		
Seguimiento de indicadores.	1 día					

Fuente: Autora del proyecto.

Tabla 37 . Proyecto estratégico. Reorganización operativa

Responsable: Gerente						
Unidad estratégica: Área operativa						
Indicador de éxito: Disminución de costos de operación.						
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	Dificultades
Aplicar las 5S	2 meses	<p>Obtener un sitio de trabajo con arreglo apropiado, orden, aseo, estado de limpieza y disciplina.</p> <p>Diagnosticar la cultura de la empresa.</p> <p>Diseñar mecanismo para combatir la resistencia al cambio.</p> <p>Crear un equipo de trabajo para coordinar las actividades.</p> <p>Capacitar al personal.</p> <p>Diseñar un cronograma de actividades.</p> <p>Poner en marcha la estrategia: Iniciando con la primera S, luego la segunda S y posteriormente la tercera S. Las dos últimas S son complemento de las tres primeras</p>	<p>Area operativa.</p> <p>Gerente</p>	<p><b>Financieros:</b> Dinero: \$150.000</p> <p><b>Físicos:</b> Instalaciones de la empresa Maquinaria y equipos.</p> <p><b>Humanos:</b> Todos los empleados de la empresa Proveedores.</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Fotocopias Hojas Conocimientos Destrezas Lluvia de ideas Sistemas de comunicación</p>	<p>Dinero</p> <p>Falta de actitud positiva frente al cambio.</p> <p>Nivel de educación del personal.</p> <p>Tiempo</p>	<p>Imprevistos</p>

Fuente: Autora del proyecto.

Tabla 38 . Proyecto estratégico. Reorganización operativa.

Responsable: Gerente		Unidad estratégica: Area Administrativa				
Indicador de éxito: Disminución de costos de operación						
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	Dificultades
Diseñar y socializar un programa de mantenimiento para maquinaria y equipos.	1 semana	Prevenir accidentes, paro de actividades y sobre costos por daños de maquinaria y equipos.	Area operativa Gerente	<b>Financieros:</b> Dinero: Mantenimiento: \$700.000 Seguridad industrial: \$120.000	Dinero. Falta de actitud positiva frente al cambio. Nivel de educación del personal. Tiempo	Imprevistos
Diseñar y socializar las recomendaciones de seguridad industrial.	1 semana	Programar convenios de capacitación con la EPS, ARS, SENA, Caja de compensación familiar y demás entidades. Coitizar y comprar los elementos de protección personal requeridos. Prevenir accidentes y enfermedades profesionales, interrupción de actividades y sobre costos por incapacidad de empleados.		<b>Físicos:</b> Instalaciones de la empresa Maquinaria y equipos  <b>Humanos:</b> Todos los empleados de la empresa. Proveedores SENA  <b>Tecnológicos:</b> Fotocopias Hojas Conocimientos Destrezas Lluvia de ideas Sistemas de comunicación		
Seguimiento de indicadores	1 día	Calcular, analizar y discutir los resultados de los indicadores				

Fuente: Autora del proyecto.

Tabla 39. Proyecto estratégico. Modernización tecnológica.

Responsable: Gerente					
Unidad estratégica: Área Administrativa					
Indicador de éxito: Índice de desarrollo de nuevos productos y servicios.					
Tareas	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	Dificultades
Crear una base de datos inteligente de innovación de productos	1 mes	Actualizar la base de datos inteligentes de innovación en productos de sector de la construcción y afines, a nivel mundial vía Internet.	<b>Financieros:</b> Dinero: \$3.000.000		
Adquirir y sistematizar los procesos administrativos.	1 semana	Dar capacitación a todos los empleados del software.  Actualizar el paquete contable.	<b>Físicos:</b> Instalaciones de la empresa.  <b>Humanos:</b> Todos los empleados de la empresa. Encuestadores. Paquete contable.	Dinero.  Falta de actitud positiva frente al cambio.  Nivel de educación del personal.  Tiempo	Imprevistos
Seguimiento de indicadores	Día	Calcular, analizar y discutir los resultados de los indicadores	<b>Tecnológicos:</b> Computador Acceso a Internet Fotocopias Hojas Conocimientos Destrezas Lluvia de ideas Sistemas de comunicación		

Fuente: Autora del proyecto.

Tabla 40 . Proyecto estratégico. Modernización tecnológica.

Responsable: Gerente		Unidad estratégica: Area Administrativa				
Indicador de éxito: Índice de desarrollo de nuevos productos y servicios.						
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	Dificultades
Crear un nuevo portafolio de productos y servicios.	5 semanas	Diseñar un documento con aspectos de la cultura organizacional de la empresa, sus productos y servicios. Realizar convenio con un transportador de servicio para ofrecer el transporte a domicilio. Calcular los costos de operación. Analizar los precios que rigen el mercado.	Area administrativa  Gerente	<b>Financieros:</b> Dinero: \$1.500.000  <b>Físicos:</b> Instalaciones de la empresa.  <b>Humanos:</b> Todos los empleados de la empresa. Transportador Vendedor Publicista  <b>Tecnológicos:</b> Computador Conocimientos Destrezas Lluvia de ideas Sistemas de comunicación	Dinero.  Falta de actitud positiva frente al cambio.  Nivel de educación del personal.  Tiempo	
Fijar políticas de precios	1 semana					
Aumentar las fuerzas de ventas y ampliar el canal de distribución.	1 mes	Contratar un vendedor especialista de producto y servicio.				
Diseñar la campaña publicitaria y el plan de medios	3 semanas	Crear el logo de la empresa. Aplicar la imagen corporativa a la publicidad impresa: aviso exterior, tarjetas, carpetas, hojas y sobres impresos, calendarios y aviso en revista.				

Fuente: Autora del proyecto.

Para el desarrollo del plan operativo se plantea por parte de la autora del proyecto, llevar a cabo las siguientes estrategias: implementación del manual de funciones, definición de perfiles para cada cargo. Descripción técnica de diagramas de procedimientos y procesos. Implementación de las 5'S, programa de mantenimiento preventivo, recomendaciones de seguridad industrial y lanzamiento del nuevo servicio de mano de obra directa.

4.9.1. Manual de funciones. El manual de funciones y el perfil del cargo se realiza con el fin de organizar la información interna de Ferreléctricos Mafer, para mejorar la administración de los recursos humanos en la empresa.

El manual de funciones es una herramienta útil a la hora de realizar la inducción inicial del empleado, así como también sirve para la evaluación del desempeño de cada persona en su cargo.

4.9.2. Perfil del cargo. El perfil del cargo sirve para realizar el proceso de selección del personal nuevo a vincular en la empresa, en el caso de existencia de vacantes, ya que con él se hace la selección de manera objetiva.

La autora del proyecto define las siguientes funciones y perfiles para los cargos actuales de Ferreléctricos Mafer:

Tabla 41 Manual de funciones: gerente

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b> <b>FERRELECTRICOS MAFER</b>		
Nombre del cargo: GERENTE	Código: 001	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: NINGUNO	Supervisa a: Contadora Secretaria Vendedores Almacenista	No. de cargos iguales: NINGUNO
Objetivo del cargo: programar, dirigir y controlar las actividades administrativas y de producción de la empresa.		
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como el presente legal de la empresa.</li> <li>• Velar por el conocimiento y logro de la filosofía empresarial.</li> <li>• Realizar los trámites exigidos por las entidades gubernamentales y privadas que rigen el comportamiento de la empresa.</li> <li>• Trazar, realizar y evaluar los objetivos, metas, estrategias, políticas y pautas generales de la empresa.</li> <li>• Planear y organizar las finanzas de la empresa, con base en los informes financieros presentados por el Contador.</li> <li>• Diseñar y aplicar las políticas de personal, ventas y compras de la empresa.</li> <li>• Gestionar los programas de capacitación del personal.</li> <li>• Realizar relaciones públicas apoyado en las herramientas de promoción, para ubicar productos y servicios en el mercado.</li> <li>• Realizar visitas a clientes potenciales.</li> <li>• Analizar y aprobar las inversiones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Liderar el proceso de implementación de las 5'S y revisar el orden y limpieza de los sitios de trabajo al final de la jornada laboral diaria.</li> <li>• Gestionar el convenio de domicilio con un transportador de servicio público.</li> <li>• Realizar el pago de obligaciones adquiridas por la empresa a proveedores y demás acreedores.</li> <li>• Tramitar y obtener créditos que la empresa requiera, a través de entidades financieras o particulares.</li> <li>• Seleccionar, organizar, identificar y asear los elementos de su puesto de trabajo.</li> <li>• Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>• Las demás inherentes a su cargo</li> </ul>		
_____ Vo. Bo. Empleado	_____ VoBo. Jefe inmediato	_____ Analista

Tabla 42. Manual de funciones: contador

MANUAL DE FUNCIONES		
FERRELECTRICOS MAFER		
Nombre del cargo: CONTADOR	Código: 002	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: GERENTE	Supervisa a: NINGUNO	No. de cargos iguales: NINGUNO
Objetivo del cargo: planear, organizar, diseñar e implementar estrategias metodológicas que impulsen a contar con un sistema contable de información actualizado y óptimo para la Ferretería.		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir de soporte permanente en las labores propias que conllevan a mantener actualizada la contabilidad, garantizando confiabilidad en la información contable y tributaria que genera la Ferretería.</li> <li>• Organizar la contabilidad de la Ferretería con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas de la contabilidad aceptadas.</li> <li>• Supervisar y dirigir los procesos contables de la Ferretería.</li> <li>• Preparar, elaborar y firmar los estados financieros de la Ferretería.</li> <li>• Expedir la reglamentación interna contable a través de circulares de acuerdo a las políticas establecidas por entes de control y de administración.</li> <li>• Asesorar permanentemente a la secretaria y recomendar las acciones pertinentes.</li> <li>• Supervisar la información contable y los respectivos soportes.</li> <li>• Generar la información necesaria para la consolidación de los estados financieros.</li> <li>• Analizar y confrontar las desviaciones de los presupuestos aprobados contra los ejecutados, generar y entregar informes correspondientes a la Gerente.</li> <li>• Entregar permanentemente información concisa, confiable y precisa para la toma de decisiones internas.</li> <li>• Estudiar y analizar los resultados obtenidos de la información contable.</li> <li>• Revisar y controlar las conciliaciones bancarias.</li> <li>• Elaborar declaraciones tributarias como IVA, retfuente, renta, industria y comercio.</li> <li>• Las demás funciones inherentes a la naturaleza del cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.</li> </ul>		
_____ Vo. Bo. Empleado	_____ VoBo. Jefe inmediato	_____ Analista

Tabla 43. Manual de funciones: secretaria

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>FERRELECTRICOS MAFER</b>		
Nombre del cargo: SECRETARIA	Código: 003	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: GERENTE	Supervisa a: NINGUNO	No. de cargos iguales: NINGUNO
Objetivo del cargo: realizar actividades de secretariado y ventas de mostrador		
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los elementos de la filosofía empresarial.</li> <li>• Realizar ventas de mostrador.</li> <li>• Atender al público personal y telefónicamente.</li> <li>• Elaborar los documentos administrativos y contables auxiliares.</li> <li>• Registrar diariamente en el sistema las ventas.</li> <li>• Elaborar cotizaciones y facturas de cobro.</li> <li>• Informar al Gerente sobre las quejas y sugerencias manifestadas por los clientes, proveedores y público en general.</li> <li>• Elaborar la nómina de pago al personal de la empresa.</li> <li>• Llevar ordenado y actualizado el archivo de la empresa.</li> <li>• Recibir, elaborar y enviar la correspondencia de la empresa.</li> <li>• Realizar y suministrar los documentos auxiliares de contabilidad que le asigne el Contador.</li> <li>• Seleccionar, organizar, identificar y asear los elementos de su puesto de trabajo.</li> <li>• Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>• Redactar y presentar correctamente informes, comunicados, etc.</li> <li>• Organizar todo lo relacionado con los viajes de los funcionarios.</li> <li>• Organizar todo lo relacionado con las reuniones de los funcionarios.</li> <li>• Responder por la caja menor.</li> <li>• Las demás inherentes a su cargo.</li> </ul>		
_____ Vo. Bo. Empleado	_____ VoBo. Jefe inmediato	_____ Analista

Tabla 44. Manual de funciones: vendedor

<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>FERRELECTRICOS MAFER</b></p>		
Nombre del cargo: VENDEDOR	Código: 004	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: GERENTE	Supervisa a: NINGUNO	No. de cargos iguales: UNO
Objetivo del cargo: realizar ventas al por mayor y al detal		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar el área asignada para ventas a través de la exploración de la zona asignada para detectar clientes potenciales.</li> <li>• Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.</li> <li>• Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.</li> <li>• Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la Gerente de la empresa.</li> <li>• Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.</li> <li>• Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinadas por la empresa.</li> <li>• Cumplir con el requisito de diligenciar los formularios y procedimientos para realizar las operaciones de venta.</li> <li>• Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.</li> <li>• Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.</li> <li>• Concurrir a las reuniones de trabajo que fuera convocado.</li> <li>• Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.</li> <li>• Actuar como vínculo activo entre la empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.</li> <li>• Mantener al cliente informado sobre cambios significativos en la empresa.</li> <li>• Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.</li> <li>• Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.</li> <li>• Programar semanalmente las visitas a realizar diariamente.</li> <li>• Actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite.</li> </ul>		
_____ Vo. Bo. Empleado	_____ VoBo. Jefe inmediato	_____ Analista

Tabla 45. Manual de funciones: almacenista

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>FERRELECTRICOS MAFER</b>		
Nombre del cargo: ALMACENISTA	Código: 005	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: GERENTE	Supervisa a: NINGUNO	No. de cargos iguales: NINGUNO
Objetivo del cargo: responder por el inventario general de la Ferretería		
Funciones:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar y acomodar el inventario general de la Ferretería.</li> <li>• Conocer los elementos de la filosofía empresarial.</li> <li>• Despachar oportunamente los pedidos que se requieran.</li> <li>• Vigilar la conservación y acomodo de los artículos en el almacén, de manera que se garantice la fácil localización y preservarlos de cualquier deterioro, almacenando por separado.</li> <li>• Suministrar oportunamente los informes de movimiento del almacén y demás datos que requiera la Contadora o la Gerente.</li> <li>• Recibir y verificar de los proveedores los productos solicitados en las órdenes de compra a fin de cotejar que el producto se encuentre en buen estado y corresponda al solicitado.</li> <li>• Rechazar los artículos y productos que no satisfagan los requisitos del pedido.</li> <li>• Vigilar las existencias y movimientos del almacén por medio de tarjetas de control.</li> <li>• Tramitar la recuperación de artículos deteriorados.</li> <li>• Atender y apoyar las demás funciones y actividades asignadas por el jefe inmediato.</li> </ul>		
_____ Vo. Bo. Empleado	_____ VoBo. Jefe inmediato	_____ Analista

Tabla 46. Perfil del cargo: gerente

PERFIL DEL CARGO		
FERRELECTRICOS MAFER		
Nombre del cargo: GERENTE	Código: 001	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: NINGUNO	Supervisa a: Contadora Secretaria Vendedores Almacenista	No. De cargos iguales: CERO
<b>HABILIDAD</b>		
Educación: profesional en áreas administrativas o de mercadeo.		
Experiencia: tres (3) años de experiencia en áreas relacionadas.		
Habilidad mental: se requiere alta concentración y capacidad de análisis		
Habilidad manual: se requiere habilidad manual ligera de oficina		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por todas las actividades de la empresa.</li> <li>• Por el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.</li> <li>• Manejo eficiente de las actividades de administración de recursos humanos y financieros.</li> <li>• Por los inventarios, equipos de la empresa.</li> <li>• Por el manejo de información confidencial</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
Mental: requiere alta concentración		
Físico: requiere mediano esfuerzo físico.		
Visual: las labores del cargo demandan alta atención visual		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
Medio ambiente: las labores se realizan en condiciones normales de oficina.		
Riesgos: enfermedades visuales por uso constante del computador		
_____ Vo.Bo. empleado	_____ Vo. Bo. Jefe inmediato	_____ Analista

Tabla 47. Perfil del cargo: contador

PERFIL DEL CARGO		
FERRELECTRICOS MAFER		
Nombre del cargo: CONTADOR	Código: 002	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: GERENTE	Supervisa a: NINGUNO	No. De cargos iguales: CERO
<b>HABILIDAD</b>		
Educación: el cargo de Contador requiere que la persona que vaya a desempeñarlo sea Contador Público con matrícula vigente.		
Experiencia: dos (2) años de experiencia		
Habilidad mental: se requiere alta concentración en el desarrollo de la información financiera y todos los documentos contables que de su cargo dependan.		
Habilidad manual: se requiere habilidad para la utilización del equipo informático.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe responder por el buen desempeño de las funciones del Auxiliar Contable.</li> <li>• Impartir supervisión técnica a los funcionarios que tienen responsabilidad por el manejo contable de la empresa.</li> <li>• Por el manejo extremadamente confidencial de carácter contable de la empresa, manejo de documentos confidenciales de alta prioridad para la empresa.</li> <li>• Por el buen uso del computador, impresora, calculadora, teléfono y todos los demás insumos para oficina como papelería y documentos financieros de uso exclusivo de la empresa.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
Mental: requiere alta concentración en el desarrollo de la información financiera y todos los documentos contables.		
Físico: requiere mediano esfuerzo físico.		
Visual: las labores del cargo demandan alta atención visual		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
Medio ambiente: las labores se realizan en condiciones normales de oficina.		
Riesgos: enfermedades visuales por uso constante del computador		
_____ Vo.Bo. empleado	_____ Vo. Bo. Jefe inmediato	_____ Analista

Tabla 48. Perfil del cargo: secretaria

PERFIL DEL CARGO		
FERRELECTRICOS MAFER		
Nombre del cargo: SECRETARIA	Código: 003	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: GERENTE	Supervisa a: NINGUNO	No. De cargos iguales: CERO
<b>HABILIDAD</b>		
Educación: bachiller comercial		
Experiencia: un (1) año en ventas y secretariado comercial.		
Habilidad mental: se requiere concentración en la tarea a realizar.		
Habilidad manual: se requiere habilidad manual mediana.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficiente de la información y conocimiento de los productos que comercializa la Ferretería.</li> <li>• Responder semanalmente por el efectivo de caja menor.</li> <li>• Por los equipos de su puesto de trabajo.</li> <li>• Por mantener una relación agradable</li> <li>• Por el manejo de información confidencial.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
Mental: sigue instrucciones definidas.		
Físico: requiere esfuerzo físico ligero.		
Visual: las labores del cargo demandan alta atención visual		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
Medio ambiente: las labores se realizan en condiciones normales de oficina.		
Riesgos: alergias de contactos por artículos que se comercializan. Enfermedades visuales por el uso constante del computador.		
_____ Vo.Bo. empleado	_____ Vo. Bo. Jefe inmediato	_____ Analista

Tabla 49. Perfil del cargo: vendedor

PERFIL DEL CARGO		
FERRELECTRICOS MAFER		
Nombre del cargo: VENDEDOR	Código: 004	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: GERENTE	Supervisa a: NINGUNO	No. De cargos iguales: UNO
<b>HABILIDAD</b>		
Educación: bachiller comercial con alto conocimiento de la empresa, productos y servicios y del mercado.		
Experiencia: un (1) año de experiencia en ventas.		
Habilidad mental: se requiere concentración en la tarea a realizar.		
Habilidad manual: se requiere habilidad manual media.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el manejo de clientes.</li> <li>• Por el manejo del tiempo.</li> <li>• Por el cobro de cartera de la mercancía vendida.</li> <li>• Por una correcta exploración de sus cualidades y habilidades.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
Mental: Sigue instrucciones definidas.		
Físico: Requiere esfuerzo físico mediano.		
Visual: las labores del cargo demandan mediana atención visual		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
Medio ambiente: quien desempeñe este cargo, debe exponerse a condiciones regulares de clima.		
Riesgos: alto, debido a que debe desplazarse de una zona a otra.		
_____ Vo.Bo. empleado	_____ Vo. Bo. Jefe inmediato	_____ Analista

Tabla 50. Perfil del cargo: almacenista

PERFIL DEL CARGO		
FERRELECTRICOS MAFER		
Nombre del cargo: SECRETARIA	Código: 003	Fecha: Mayo de 2007
Cargo Jefe inmediato: GERENTE	Supervisa a: NINGUNO	No. De cargos iguales: CERO
<b>HABILIDAD</b>		
Educación: bachiller comercial		
Experiencia: un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de manejo y control de almacén.		
Habilidad mental: se requiere concentración en la tarea a realizar.		
Habilidad manual: se requiere habilidad manual alta.		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el inventario de la empresa.</li> <li>• Por brindar buena atención a los proveedores.</li> <li>• Por el manejo de información confidencial.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
Mental: sigue instrucciones definidas.		
Físico: requiere esfuerzo físico alto		
Visual: las labores del cargo demandan alta atención visual		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
Medio ambiente: quien desempeñe este cargo, debe exponerse a condiciones regulares de iluminación y ventilación.		
Riesgos: malas posturas al realizar esfuerzos movilizand o cajas y en general los artículos de la empresa.		
_____ Vo.Bo. empleado	_____ Vo. Bo. Jefe inmediato	_____ Analista

4.9.3. Descripción técnica de diagrama de procedimiento de ventas. La descripción técnica y el diagrama de procedimientos y procesos se realizan con el fin de organizar la información interna de Ferreléctricos Mafer, para mejorar las operaciones de la empresa.

La descripción técnica de los procedimientos sirve para llevar a cabo la producción inicial de los empleados nuevos, planear los programas de capacitación y medir el desempeño de los empleados.

Los diagramas de procedimientos y procesos se elaboran para facilitar la asimilación y comprensión de la descripción técnica de los procedimientos, en ellos se emplea una simbología general que permite reconocer las acciones que se llevan a cabo en cada actividad y el responsable de su ejecución.

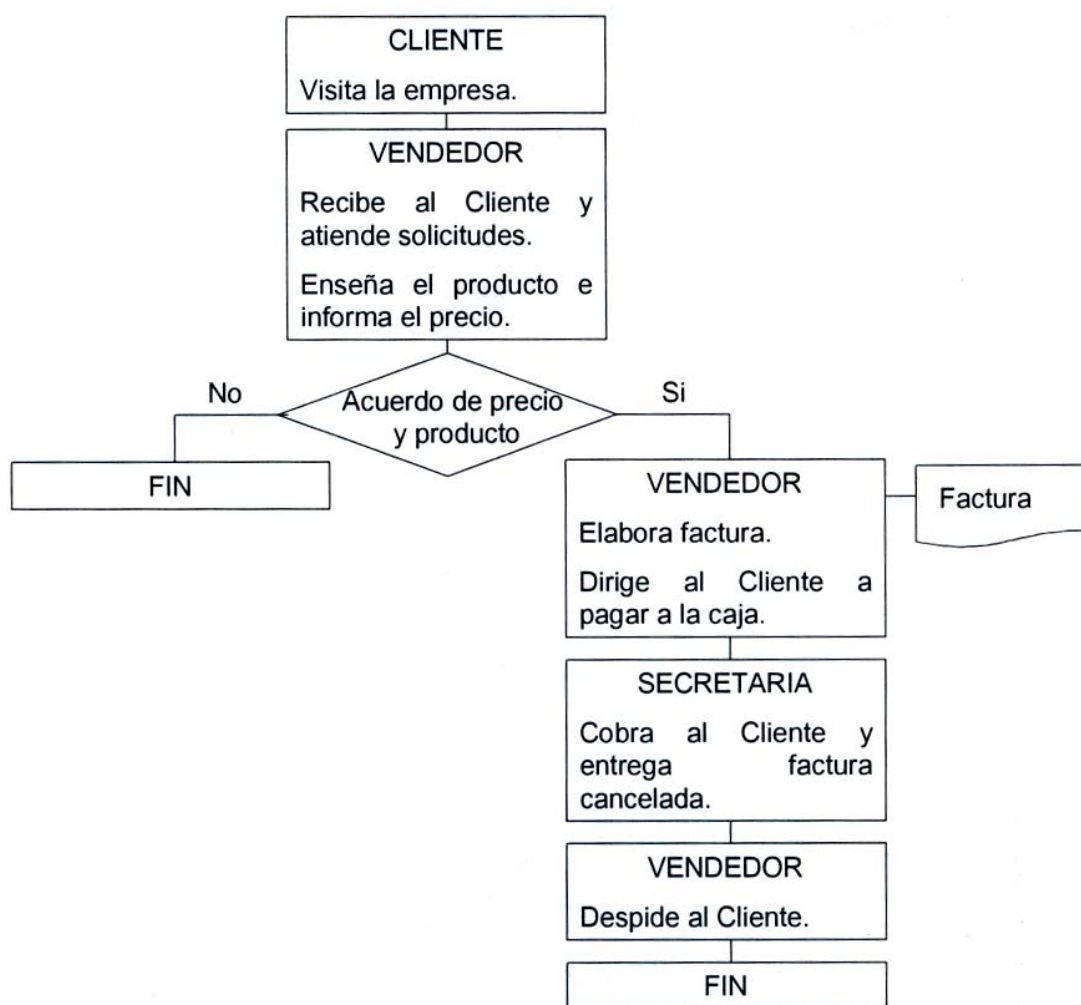
Se diseñó la siguiente descripción técnica y diagrama para el procedimiento de ventas requerido en Ferreléctricos Mafer.

#### 4.9.3.1. Procedimiento de venta

- . Llegar el vendedor
  
- . El vendedor recibe al cliente y atiende su solicitud del producto que requiere.
  
- . El vendedor se desplaza hacia el producto, le enseña el producto al cliente y le informa su precio.
  
- . Si se llega a un acuerdo en cuanto al precio y al producto, el vendedor elabora una factura e invita al cliente a que se dirija a pagar a la caja.

- . La secretaria recibe el dinero del cliente y le entrega la factura cancelada.
- . Le vendedor se despide del cliente.

Figura 18. Procedimiento de venta



4.9.4. Implementación de las 5'S. La calidad es posible siempre y cuando existan y permanezcan las condiciones de trabajo adecuadas para tal fin; por tal motivo es

de vital importancia crear un ambiente de trabajo óptimo, ya que esto permite fortalecer la cultura de los empleados hacia la calidad.

La estrategia de las 5'S es aplicable no solo en el área de producción, sino también en el área administrativa. Sus principios son muy elementales y obvios, sin embargo, es seguro que un buen número de empresas no los tienen en cuenta y mucho menos los aplican al ejecutar sus tareas rutinarias.

Esta estrategia debe ser uno de los primeros pasos a seguir cuando se empieza un proceso de mejoramiento continuo, porque cualquier análisis tendiente a incrementar la productividad de la empresa será más completo.

La estrategia de las 5'S consiste en implementar una serie de pautas que ayuden a organizar y mantener ordenadas las áreas de trabajo en cualquier tipo de empresa, mejorando el clima laboral y apoyando fuertemente la cultura orientada hacia la calidad.

#### Beneficios de las 5'S

- Se disminuye el desperdicio de tiempo dedicando a búsquedas, desperdicio de materiales, desperdicio de espacio, etc.
- Los equipos se mantienen en mejor estado y por lo tanto no se deterioran por mal uso, aumentando de esta manera su vida útil.
- Los errores, fallas o defectos son más fáciles de detectar y de prevenir en un lugar de trabajo agradable y ordenado.

- Las quejas de los clientes disminuye al aumentar el nivel de calidad y confiabilidad hacia los productos y servicios.
- El almacenaje adecuado permite que los elementos o materiales no se deterioren.
- La cultura de calidad se fortalece.
- Los anteriores tipos de beneficios involucran directa o indirectamente la disminución de costos para la empresa y un aumento de su productividad.

#### Proceso de implementación de las 5'S en Ferreléctricos Mafer

En el trabajo diario las rutinas de mantener el orden y la organización sirven para mejorar la eficiencia en el trabajo y la calidad de vida en aquel lugar donde se pasa más de la mitad del tiempo del empleado. Para la aplicación de la estrategia se proponen las siguientes actividades.

#### Sensibilización

Inicialmente realizar una charla de sensibilización con todos los empleados con la finalidad de conocer la estrategia de las 5'S de una manera sencilla y puntual los conceptos, aplicación, beneficios de las acciones como clasificar (Seiri), ordenar (seiton), limpiar (seiso), limpieza estandarizada (seiketsu) y disciplina (shitsuke); entregar un resumen a cada uno de los funcionarios.

#### Implementación de la acción SEIRI

Inicialmente separar o clasificar del sitio de trabajo las cosas y elementos necesarios de los innecesarios para el desarrollo de trabajo diario,

desechando los últimos, contando con un formato de clasificación de elementos y otro formato para solicitud de recursos, con el fin de conocer realmente lo que se debía mantener y lo que se debía eliminar, separando los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad, frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo y lograr un mayor rendimiento.

#### Implementación de la acción SEITON

Una vez elegidos los elementos necesarios, se procede a organizarlos, ubicándolos en forma lógica, ordenada dentro del área de trabajo, de tal forma que se facilite localizar, tomar y devolver con mayor rapidez esos elementos.

Aquí es necesario decidir cuál es el sitio más adecuado para cada elemento y la manera por medio de la cual el empleado podrá ubicarlo rápidamente (se emplean códigos, colores, dibujos).

En esta etapa, una vez seleccionados los elementos necesarios en cada puesto de trabajo se organizarán en el mismo estante, teniendo en cuenta su participación en la ejecución de los procesos y procedimientos de la empresa, para tal fin se le colocará un rótulo de color con su respectivo nombre a todos los elementos empleados y al sitio donde se colocarán, con el fin de facilitar la rápida visualización y evitar la pérdida de tiempo en su búsqueda.

#### Implementación de la acción SEISO

Cuando las instalaciones y puestos de trabajo de la empresa se encuentran ordenados deben asearse, se limpian de polvo y desechos los suelos, las máquinas, los escritorios, equipos, herramientas, estantes. Además se pueden diseñar dispositivos especiales que eviten la caída o derrames de desechos al piso o al mismo equipo.

En esta etapa se deberá concienciar a los empleados de Ferreléctricos Mafer para que una vez culminada la jornada diaria, los estantes, elementos y puestos de trabajo queden en perfecto estado de limpieza y orden.

#### Implementación de la acción SEIKETSU

No basta con desarrollar las primeras 3'S, lo importante es mantener esas condiciones de trabajo que se han alcanzado, y es por ello que aparece esta cuarta S, ya que deben diseñarse los medios de control que permitirán mantener ese estado de limpieza.

La gerente establecerá como rutina la revisión de los puestos de trabajo, estantes e instalaciones de la empresa en general, una vez terminada la jornada de trabajo diaria, con el fin de verificar el estado de limpieza y orden.

#### Implementación del SHITSUKE

Consiste en crear las condiciones para que la convivencia diaria con la estrategia de las 5'S se convierta en un hábito, que más adelante formará parte de la cultura organizacional con orientación hacia la calidad.

El éxito de esta estrategia, se debe, básicamente al éxito que se pueda alcanzar en esta última S, la cual es directa responsabilidad de la alta gerencia. Los siguientes aspectos también debe ser tenidos en cuenta:

Lograr la participación de todos los empleados.

Hacer que cada uno ellos atienda la estrategia.

La gerente debe hacer parte de las actividades relacionadas con las 5'S.

Desarrollar completamente la estrategia de las 5'S y no quedarse a medio camino.

Cuadro 51. Plan de implementación de las 5'S

PLAN DE IMPLEMENTACION DE LAS 5'S						
FERRELECTRICOS MAFER						
Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	Dificultades
Diagnosticar la situación actual de la filosofía empresarial Ferreléctricos Mafer	1 día	Determinar el nivel de conocimiento de la misión, visión y principios que tienen los empleados de la empresa.	Gerente	<b>Financieros:</b> Incentivos. Dinero		
Capacitar en 5'S	1 mes	Gestionar y programar la capacitación con el SENA. Asistir y obtener el certificado de aprobación	SENA	<b>Físicos:</b> Instalaciones de la empresa.	Disponibilidad	
Elaborar el cronograma de actividades	1 día	Estipular el tiempo requerido en cada etapa, para implementar las 5'S.	Gerente	<b>Humanos:</b> Todos los empleados de la empresa. Instructores del SENA.	Capacidades Tiempo	Imprevistos
Arreglar apropiadamente	1 día	Seleccionar elementos de trabajo requeridos. Acondicionar un espacio para elementos innecesarios.	Todos los empleados	<b>Tecnológicos:</b> Fotocopias Hojas Conocimientos Destrezas Lluvias de ideas Sistemas de comunicación.		
Ordenar	1 día	Organizar los elementos en el puesto de trabajo. Identificar los elementos y puestos de trabajo con rótulos.	Todos los empleados.			
Limpiar	Todos los días	Asear y ordenar el sitio de trabajo al final de la jornada diaria.	Todos los empleados.			
Estar en limpieza	Todos los días	Inspeccionar visualmente el estado de limpieza y orden de los puestos de trabajo, al final de la jornada diaria.	Gerente			
Disciplinar	Todos los días	Mantener los puestos de trabajo en perfecto estado de orden y limpieza.	Todos los empleados			

Fuente: Autora del proyecto

#### 4.9.5. Mantenimiento preventivo de los equipos de computo.

##### . Físico

Limpieza general interna y externa de CPU, TECLADO, MOUSE, MONITOR (externa), IMPRESORA (lubricación y calibración) y demás accesorios de los equipos.

Mantenimiento general preventivo y correctivo de las unidades de manejo de información, unidades de diskette, CD-ROM, tape backup.

Revisión de los accesorios para la disipación del calor, tales como ventilares y la correcta posición de los disipadores.

Comprobación de contactos, conectores, voltajes internos y externos tales como fuentes de alimentación y suministro de red eléctrica.

##### Lógico:

Revisión general de la configuración de los dispositivos instalados.

Chequeo y optimización del disco duro.

Detección de virus.

Actualización del antivirus.

Este mantenimiento debe hacerse mínimo tres veces al año, es decir, cada cuatro meses.

Tabla 52. Lista de chequeo del mantenimiento del equipo de computo.

LISTA DE CHEQUEO DEL MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE COMPUTO			
FERRELECTRICOS MAFER			
MANTENIMIENTO FISICO	FRECUENCIA (cada cuatro meses)		
Limpieza general			
Mantenimiento			
Accesorios			
Red eléctrica			
MANTENIMIENTO LOGICO			
Configuración			
Optimización			
Detección de virus			
Antivirus			
OBSERVACIONES			

Fuente: Autora del proyecto.

4.9.6. Recomendaciones de seguridad industrial. La empresa requiere un extintor de clase C: equipos eléctricos bajo tensión hasta de 1.000 voltios, por no ser el polvo químico ABC conductor de la corriente eléctrica.

Los extintores deben ser colocados en lugares accesibles, libres de toda clase de obstáculos, o sea, donde habitualmente no se almacenen mercaderías, cajones o equipajes, que impidan o dificulten el empleo de los mismos.

Antes de decidir la ubicación de un extintor conviene reflexionar, imaginando todas las eventualidades posibles.

Para facilitar la identificación visual de los extintores, existen normas que establecen todas lo siguiente:

Sobre la pared, a suficiente altura como para que sea visible a la distancia y por encima de los obstáculos circundantes, se pinta de color rojo un cuadrado de 30 cm de alto. Si el equipo está colocado sobre una columna, se pintará una franja de 30 cm. de alto, alrededor de la columna, de manera que sea visible desde todos los ángulos. Se pintará en color rojo, un rectángulo detrás del equipo, que los sobrepase 209 cms en todo su perímetro. La manija superior del extintor, deberá estar a 1 m. 70 cm. de altura, contando desde el suelo.

Sobre el piso, se pintará en rojo una franja en forma de "U", de 5 cms. de ancho, alrededor del equipo, dejando 20 cms. libres a cada costado y 50 cms. libres en el frente.

Para que el extintor siempre sea eficaz, deberá efectuarse en forma periódica, el adecuado y necesario mantenimiento. Cada equipo debe tener su tarjeta de control, donde se especifique fecha y responsable de la última verificación. La

frecuencia de la verificación será en forma mensual, para lo cual solamente hay que verificar la lectura del manómetro indicador.

La lectura del manómetro es sencilla. Este tiene una zona roja y otra verde, cuando la aguja del manómetro está en la zona roja, habrá que proceder a la recarga. Cuando la aguja del manómetro se encuentra en la zona verde, indica que el matafuego está en condiciones de ser utilizado.

El entrenamiento de personas en el manejo de equipos extintores está orientado fundamentalmente a facilitar la tarea de elegir el equipo, más adecuado para cada tipo de fuego.

Todos los equipos extintores, tienen una traba de seguridad o pasador para evitar su uso accidental. La primera maniobra que hay que efectuar una vez en situación de actuar con el equipo, es retirar la trabaja de seguridad. Esto permitirá accionar la válvula para producir la descarga del agente extintor. La experiencia indica que olvidar retirar la traba de seguridad, es uno de los errores de manejo que con mayor frecuencia se producen. Todos los equipos modernos contra incendio se usan en posición normal (vertical). El chorro del agente extintor debe dirigirse hacia la base de las llamas. El operador debe actuar según la distancia o alcance que tiene cada equipo. El conservar las correctas distancias de actuación frente al fuego, facilita su control con una mayor eficacia y seguridad.

Debe recordarse además, que generalmente la descarga de un equipo extintor manual, está dentro de los 10 segundos.

4.9.7. Lanzamiento del nuevo servicio de mano de obra directa. Dentro de las principales alternativas para alcanzar los objetivos corporativos, se pretende implementar el servicio de mantenimiento de mano de obra directa para las áreas de electricidad, plomería y construcción, en los conjuntos residenciales de

estratos 5 y 6 de la ciudad de Floridablanca, con el fin de atender las necesidades de economía, comodidad, seguridad, calidad y oportunidad de respuesta, expresadas por los administradores de los conjuntos residenciales.

#### Investigación del mercado actual del nuevo servicio

Ferreléctricos Mafer cuenta con una trayectoria en el mercado de dos años, en los que se ha dedicado a la comercialización de productos e insumos básicos para las áreas de la construcción y ferretería, para su futuro aspira continuar en el mercado, a través de la ampliación de su portafolio de productos y servicios.

Teniendo en cuenta que actualmente las personas demandan nuevos servicios que les permiten obtener mayor comodidad, seguridad y tranquilidad, Ferreléctricos Mafer tiene la oportunidad de prestar el servicio de mano de obra en las áreas de electricidad, plomería y construcción a los habitantes de los conjuntos residenciales de los estratos 5 y 6 de la ciudad de Floridablanca, lo cual contribuirá a solucionar las necesidades de esta clase en el sector.

Para tal fin la empresa deberá usar estrategias especiales de venta del servicio que le permitan ser competitiva, distinguida en el mercado por la calidad de los productos que comercializa al igual que los servicios que presta, convirtiéndose en un proveedor de productos y servicios relacionados con el sector de la construcción y afines, distinguido por:

. Personal competente altamente calificado en el campo de la construcción: mantenimiento y diseño de obras civiles, jardinería, ornamentación, aseo de tanques, enchapes, decoraciones, pinturas, restauraciones, frisos, señalizaciones, acometidas eléctricas e hidráulicas, entre otros contando con la garantía de Ferreléctricos Mafer.

. El servicio para empresas y para personas naturales busca la satisfacción de la necesidad de comodidad y tranquilidad. Ferreléctricos Mafer desea suplir la necesidad del servicio y los materiales requeridos en los diferentes proyectos de construcción y mantenimiento de obras civiles.

La empresa espera con estos servicios dar cobertura y cumplimiento con las necesidades y expectativas de la comunidad que tan ansiosamente clama por las mejoras de los mismos.

La prestación del servicio de mantenimiento que ofrecerá Ferreléctricos Mafer, se podría ver afectado en determinado momento por servicios sustitutos realizados por personal no adscrito a la empresa, entre los que se encuentran los prestados por un vecino, amigo, familiar o la misma competencia, quienes cuentan con los conocimientos básicos en este campo.

La empresa tiene muy en cuenta las temporadas de fin de año y en esta época su inversión se enfoca en todo lo que tiene que ver con pinturas y productos para decoración. A partir del mes de marzo se activan las ventas relacionadas con Ferretería.

En este orden de ideas, la preocupación primordial es identificar el mercado objetivo para los servicios de mano de obra calificada del sector construcción y afines en Floridablanca, con el fin de captar mercados potenciales; en consecuencia se requiere realizar un estudio de investigación de mercados para identificar y caracterizar el comportamiento, hábitos, necesidades y expectativas de los conjuntos residenciales de estrato 5 y 6 de Floridablanca en cuanto a: los servicios demandados, los precios y la forma de pago empleadas actualmente, herramientas de publicidad y promoción utilizadas por las personas, oferentes existentes en el mercado, necesidades, gustos y preferencias, y el nivel de interés de los clientes frente a la prestación de los servicios, para evaluar

oportunidades de mercado para estos servicios y reducir la incertidumbre en torno a la situación de decisión de la inclusión del mismo en el portafolio de productos de la empresa.

#### Planteamiento de la oportunidad

La actividad económica es el complemento de la actividad industrial en la cadena productiva y la encargada de hacer posible que los bienes disponibles en el mercado lleguen al consumidor final.

Por esta razón, los niveles de dinamismo en el comercio constituyen el termómetro de la economía, de modo que la aceleración o desaceleración de la demanda, marca el grado de evolución de todo aparato productivo.

Por lo tanto, toda la problemática económica se refleja en el comercio. Al disminuir la generación de empleo, se afecta de inmediato el ingreso de las familias que empiezan a racionalizar su consumo, estableciendo prioridades.

Bucaramanga ha sido catalogada como una de las mejores ciudades de Colombia en poseer calidad en los servicios públicos (agua, energía, gas y telecomunicaciones) con alta tecnología y personal capacitado que ofrecen una excelente atención al cliente, realizan mantenimiento y tratamiento en todos los sectores.

Todo explica porque Bucaramanga se ha convertido en el foco de atención para instalación de diversas empresas que como Ferreléctricos Mafer se encuentra en un sector caracterizado por la comercialización de los productos relacionados con el área de la construcción y afines, factor que tienen en cuenta los clientes a la hora de tomar la decisión de compra, ya que les proporciona seguridad y facilidad para la adquisición de los productos por encontrarse en un sector central de la ciudad; además se cuenta con varias vías de acceso y buenos servicios públicos,

ventaja importante para la maximización y optimización de los costos de operación de la empresa.

Las cada vez mayores exigencias de competitividad a las que se sometida la industria han repercutido directamente en la evolución del mantenimiento en el área de la construcción.

Son muchos los esfuerzos que se están realizando hacia la consecución de los objetivos en el aumento de la prestación de servicios de mantenimiento, que deben ser alcanzados con una optimización en la relación calidad/costo de mantenimiento.

Dentro de las principales alternativas para alcanzar estos objetivos, se pretende que Ferreléctricos Mafer implemente el servicio de mantenimiento de mano de obra directa para las áreas de electricidad y construcción, para aprovechar la oportunidad que representan los conjuntos residenciales de estratos 5 y 6 de la ciudad de Floridablanca, con el fin de atender las necesidades de economía, comodidad, seguridad, calidad y oportunidad de respuesta, expresadas por los administradores de los conjuntos residenciales anteriormente señalados.

Para tal fin se requiere diseñar las estrategias de servicio, precio, plaza y promoción para la prestación del servicio de mano de obra directa para los conjuntos residenciales de los estratos 5 y 6 de Floridablanca.

## Objetivos

Objetivo general. Identificar la oferta y la demanda actual y futura del servicio de mantenimiento de mano de obra directa en las áreas de electricidad y construcción en la ciudad de Floridablanca.

Objetivos específicos.

- Identificar los servicios, la demanda potencial y los precios en el área de mercado donde se posicionará el servicio de mantenimiento que prestará la empresa.
- Identificar las diferentes formas de pago que los clientes están dispuestos a cancelar por el servicio de mantenimiento.
- Determinar los mecanismos de promoción y publicidad adecuados para dar a conocer e impulsar los servicios, estimulando la respuesta del consumidor.
- Identificar los proveedores actuales del servicio de mantenimiento y el índice de satisfacción del cliente con respecto a su proveedor actual.
- Determinar los gustos y preferencias del cliente en cuanto al servicio, economía, oportunidad de respuesta y facilidades de pago.
- Consultar el interés de los clientes sobre la prestación de servicios de mantenimiento para las áreas de electricidad y construcción.

Mercado potencial y objetivo

Mercado potencial. El mercado potencial de Ferreléctricos Mafer está constituido por todos los conjuntos residenciales de Floridablanca que tenga un administrador.

Mercado objetivo. Dentro del mercado objetivo de Ferreeléctricos Mafer se encuentran todos los conjuntos residenciales de Floridablanca, que pertenecen a estratos 5 y 6, con un administrador que se encargue de suplir e intermediar la consecución de mantenimiento y mano de obra directa para las áreas de

electricidad y construcción, que se genere de la necesidad de los residentes de arreglar los bienes de uso común en los conjuntos residenciales.

Tipo de estudio. Se diseña la investigación exploratoria con el objeto de obtener información preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y el tiempo<sup>26</sup>

Se realizará inicialmente la investigación exploratoria, porque a través de ella se logrará captar la oportunidad que se presenta en la empresa para la identificación de nuevas líneas de acción alternativas de mantenimiento para las áreas de electricidad y construcción.

Así mismo, la investigación concluyente suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales.<sup>27</sup>

El estudio descriptivo, identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables<sup>28</sup>.

Para el estudio se realiza una investigación concluyente descriptiva fundamentada en fuentes primas y secundarias de información, que busca los datos necesarios para tomar decisiones sobre la implementación del servicio de mantenimiento para las áreas de electricidad y construcción.

El propósito de este tipo de investigación es la limitación de los hechos que conforman el problema de investigación, identificando las formas de conducta y actitudes de estas personas frente a la decisión de adquirir los servicios de mantenimiento para las áreas de construcción, y electricidad, conociendo cual es

---

<sup>26</sup> KINNEAR, Thomas C. Investigación de Mercados. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 1998.

<sup>27</sup> Ibid.

la actitud frente al problema descrito, comprobando la posible relación entre la implantación del nuevo servicio de mantenimiento y el aumento de los ingresos del propietario de Ferreléctricos Mafer.

Método de investigación. El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento.<sup>29</sup>

En este estudio se emplea el método de observación, que es el proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento.

Sistemas de recolección de información. La información se obtendrá a través de fuentes de información primaria, por medio de encuestas personales, ya que es el instrumento de mayor utilización para la recolección de datos. Igualmente, se emplearán fuentes secundarias de información como revistas, libros, entrevistas, visitas a empresas orientadas al sector de la construcción.

Fuentes primarias. La recolección de la información se hará a través de la encuesta, la información se recogerá mediante la comunicación formulando preguntas a los encuestados y obteniendo respuestas de ellos, las preguntas se harán oralmente a través de cuestionarios previamente estructurados, se presentará a todos los encuestados el mismo cuestionario y se recogerá la información por escrito. Esta técnica se utilizará porque facilita el diligenciamiento de los formularios, la tabulación, procesamiento de la información y la obtención de las conclusiones.

---

<sup>28</sup> MENDEZ A. Carlos E. Metodología de la investigación. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá, 2000.

<sup>29</sup> Ibid.

Fuentes secundarias. Se emplearán las siguientes fuentes secundarias de información: revistas, libros, periódicos, información tabulada, clasificada y comentada que se encuentra en bibliotecas de la ciudad, consultas virtuales en Internet, estudios y publicaciones de entidades como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el Servicio Nacional de Aprendizaje, la Cámara de Comercio, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, informes gubernamentales de la Alcaldía Municipal de la ciudad y la Gobernación del Departamento, visitas técnicas a empresas con orientación hacia la construcción y agremiaciones (Caracol y la Lonja de propiedad raíz de Santander), entrevistas con personas especializadas en el sector (vendedores de productos para la construcción), gerentes y empleados encargados de empresas prestadoras de servicios de mano de obra y publicaciones especializadas del sector.

Instrumentos de recolección de información. La encuesta estará conformada por las siguientes partes: la presentación, información solicitada, las preguntas a realizar que serán de tipo abierta, de escogencia y dicótomas.

Proceso de muestreo. La población objeto de estudio se define de la siguiente manera:

Unidad muestral. Conjuntos residenciales de la ciudad de Floridablanca de los estratos 5 y 6.

Elemento muestral. El administrador de cada conjunto residencial.

Alcalce. Floridablanca

Tiempo. La investigación de mercados se realiza entre Abril y Mayo de 2007.

Marco muestral. El marco muestral está compuesto por los conjuntos residenciales y edificios de los estratos 5 y 6 ubicados en la ciudad de Floridablanca, los cuales según la información suministrada por la Lonja de Propiedad raíz de Santander se relacionan a continuación.

Tabla 53. Conjuntos residenciales y edificios estratos 5 y 6 de Floridablanca

No. Orden	Nombre del edificio
1	Arcos del Campestre
2	Cerros de Cañaveral
3	Belhorizonte V
4	Torres de Cañaveral
5	Portales de Campestre
6	Alamos Parque
7	Altos de Cañaveral VI etapa
8	Altos de Cañaveral II etapa
9	Altos de Cañaveral IV etapa
10	Altos de Yerbabuena
11	Balmoral
12	Belhorizonte I etapa
13	Buganvilia
14	Cerros del Campestre
15	Colina campestre
16	Condado campestre
17	Altos de Cañaveral III etapa
18	Hoyo en uno
19	Jardines del Campestre
20	La Pera
21	Lago campestre
22	Medina del Campo

23	Montellano campestre
24	Parque campestre
25	Parque Central
26	Plazuela Cañaverál
27	Portal de Oviedo
28	Quintas del Campestre
29	Quintas del Palmar
30	Santa María de Cañaverál
31	Serranilla Cañaverál
32	Torres de Madeira
33	Versalles
34	Villa Cañaverál
35	Villa Firenze
36	Villas del Mediterráneo
37	La calleja campestre
38	La Península
39	Camino real
40	Campestre real
41	Rincón del Lago
42	Redil Country
43	Jardín de Versalles
44	Cañaverál Campestre III etapa
45	Versalles II etapa
46	Torres de Cañaverál I
47	Torres de Cañaverál II

Fuente: Lonja de propiedad raíz de Santander. Bucaramanga, 2007.

En la ciudad de Floridablanca existen 47 edificios y/o conjuntos residenciales de los estratos 5 y 6.

Cálculo de la muestra n. Para recopilar la información de los edificios y conjuntos de los estratos 5 y 6 de la ciudad de Floridablanca, se emplea el muestreo probabilística, en donde cada elemento de la población tiene una probabilidad igual de ser seleccionado<sup>30</sup>. Se utiliza el muestreo aleatorio simple MAS, procedimiento de muestreo que asegura que cada elemento de la población tiene una probabilidad igual de ser incluido en la muestra; ya que el interés es seleccionar una muestra aleatoria de todos los conjuntos y edificios residenciales de la ciudad. Dentro de la población se selecciona una muestra aleatoria simple para disminuir el error estándar en la investigación.

El tamaño de la muestra de la población de los conjuntos residenciales de Floridablanca, se define mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística.<sup>31</sup>

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{Z^2 * p * q + e^2 (N - 1)}$$

De donde:

N = Tamaño de la población

Z = Se utiliza porque la población tiene un comportamiento normal.

El nivel de confianza (1 - ) = 95% = 0.95

El nivel de significación ( ) = 5% = 0.05

Según la tabla de áreas de la curva normal Z= 1.96

p = Probabilidad de éxito, p = 50% = 0.5

q = (1- p) probabilidad de fracaso, q = 50% q = 0.5

e = error muestral. Se selecciona un e = 5% = 0.05

(N – 1)= Se utiliza porque se trabaja con la muestra y no con la población

---

<sup>30</sup> WEIERS, Ronald M. Investigación de mercados. Editorial Prentice Hall. México, 1986.

n = Tamaño de la muestra<sup>0</sup>

El tamaño de la muestra para la población de los conjuntos y edificios residenciales de los estratos 45 y 6 de la ciudad de Floridablanca, será e siguiente:

$$n = \frac{47 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 + (0.05)^2 \cdot (47 - 1)}$$

$$n = 42$$

El tamaño de la muestra equivale a 42 encuestas que se realizarán a los administradores de edificios y conjuntos residenciales de los estratos 5 y 6 de la ciudad de Floridablanca.

A continuación se presenta la ficha técnica de la investigación

Tipo de estudio: exploratorio

Población N = 42 conjuntos residenciales y edificios de los estratos 5 y 6

Muestra: n : 88 N.C.: 95% Z: 1.96 e: 5% p: 50% q: 50%

Alcance: Floridablanca

Limitaciones: conjuntos residenciales y edificios que no recuerdan la información requerida.

Conjuntos residenciales y edificios que no tienen disponibilidad de tiempo.

Conjuntos residenciales y edificios que no desean proporcionar información.

<sup>31</sup> GARCIA DIAZ, Joaquín. Estadística aplicada a los negocios. Publicaciones UIS. INSED. Bucaramanga, Febrero de 1994.

Tiempo:

Marzo y abril de 2007

Fuentes:

Primarias

Técnica:

Encuesta personal

Instrumento:

Cuestionario estructurado

Resultados obtenidos en la encuesta dirigida a conjuntos residenciales y edificios de la ciudad de Floridablanca

1. Servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines utilizados.

Tabla 54. Servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines utilizados.

UTILIZADOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	42	100
NO	0	0
TOTAL	42	100

Fuente: Autora del proyecto

Figura 19. Servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines utilizados



Los resultados permiten observar que todos los conjuntos y edificios encuestados utilizan los servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines. Los encuestados utilizan estos servicios por las siguientes razones: porque los han requerido o por necesidad, por daños que se presentan y por obtener mejores acabados.

## 2. Servicios más utilizados al año y precios

Tabla 55. Servicios más utilizados al año y precios

SERVICIOS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Restauraciones	11	26
Pintura	7	17
Enchapes	6	14
Frisos	5	12
Acometidas eléctricas	5	12
Acometidas de gas	5	12
Acometidas hidráulicas	3	7
TOTAL	42	100

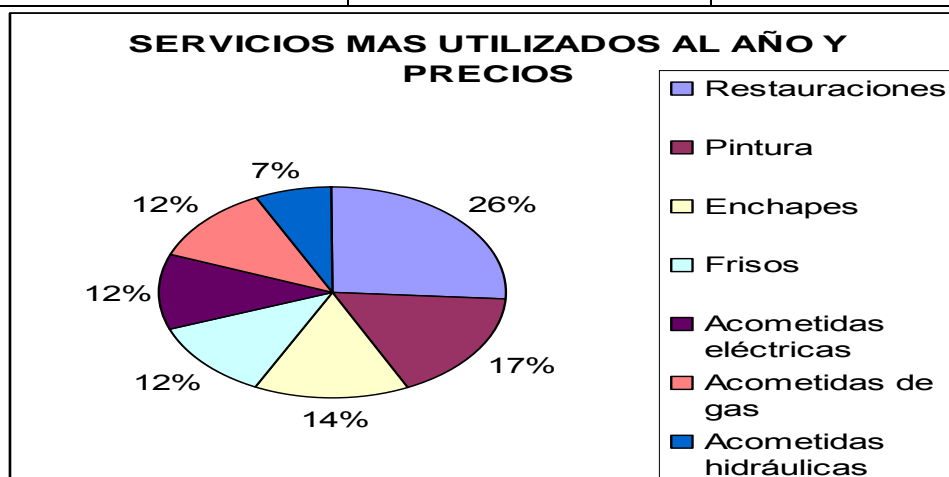


Figura 20. Servicios más utilizados al año y precios

Los encuestados manifestaron que los servicios más utilizados al año son en orden de importancia: restauraciones (26%), pintura (17%), enchapes (14%), frisos, acometidas eléctricas, acometidas de gas (12%), acometidas hidráulicas (7%). Los precios pagados por estos servicios aproximadamente son: restauraciones (\$10.000-\$14000 por metro cuadrado), pintura (\$12.500 - \$13.000 por metro cuadrado), frisos (\$7.000 por metro cuadrado), acometidas eléctricas (\$9.000 por punto), acometidas de gas (\$9.000 por metro lineal) y acometidas hidráulicas (\$9.000 por metro lineal).

### 3. Variables para escoger el proveedor

Tabla 56. Variables para escoger el proveedor

VARIABLES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Economía	14	33
Facilidades de pago	11	26
Respuesta oportuna	9	22
Servicio al cliente	5	12
Calidad	3	7
TOTAL	42	100

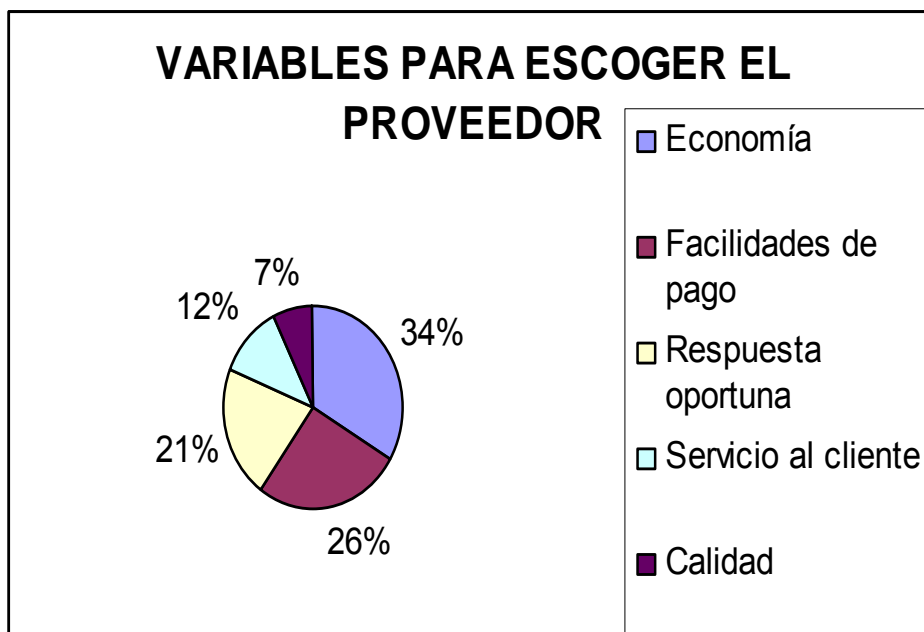


Figura 21. Variables para escoger el proveedor

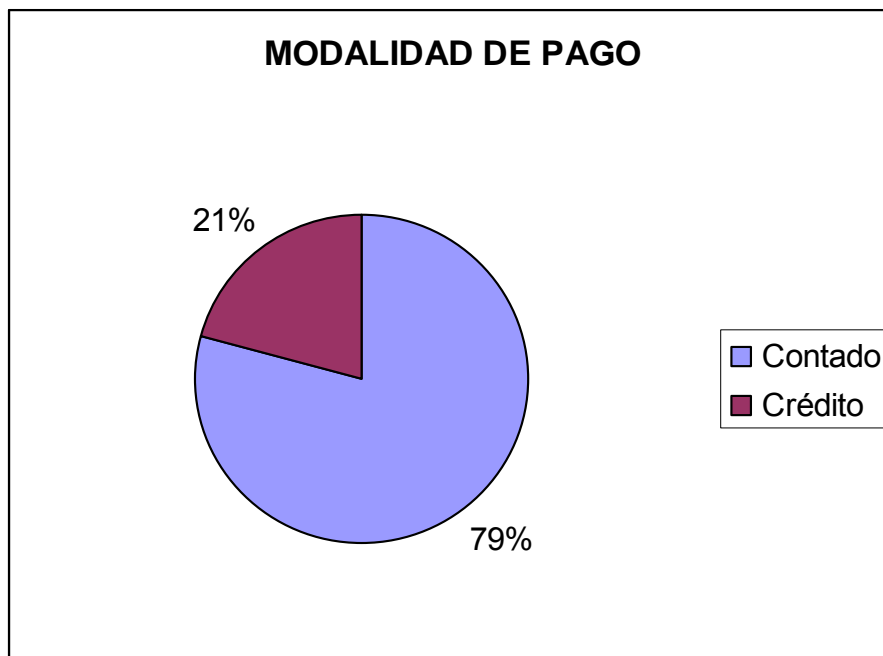
En Cuanto a las variables que influyen a la hora de escoger el proveedor de estos servicios, los resultados encontrados arrojan los siguientes datos de mayor a menor importancia: economía, facilidades de pago, respuesta oportuna, servicio al cliente, calidad.

#### 4. Modalidad de pago.

Tabla 57. Modalidad de pago

MODALIDAD DE PAGO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Contado	34	79
Crédito	9	21
TOTAL	42	100

Figura 22. Modalidad de pago



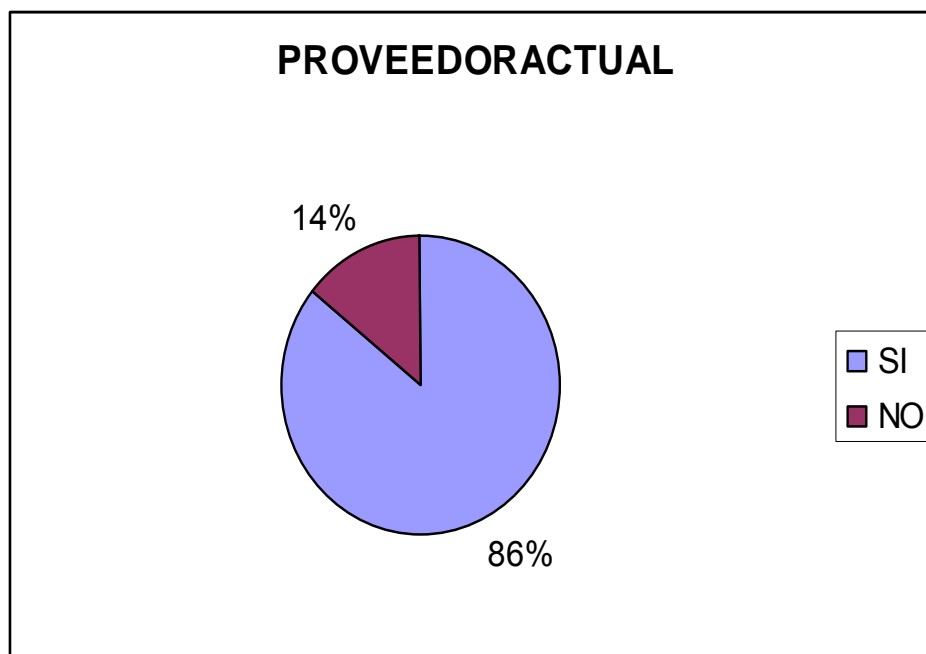
Los encuestados manifestaron que pagan estos servicios en su mayoría de contado, aunque el 21% lo hace a crédito, utilizando para ello plazos de 30-45-60 días.

## 5. Proveedor actual

Tabla 58. Proveedor actual

PROVEEDOR	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	36	86
NO	6	14
TOTAL	42	100

Figura 23. Proveedor actual



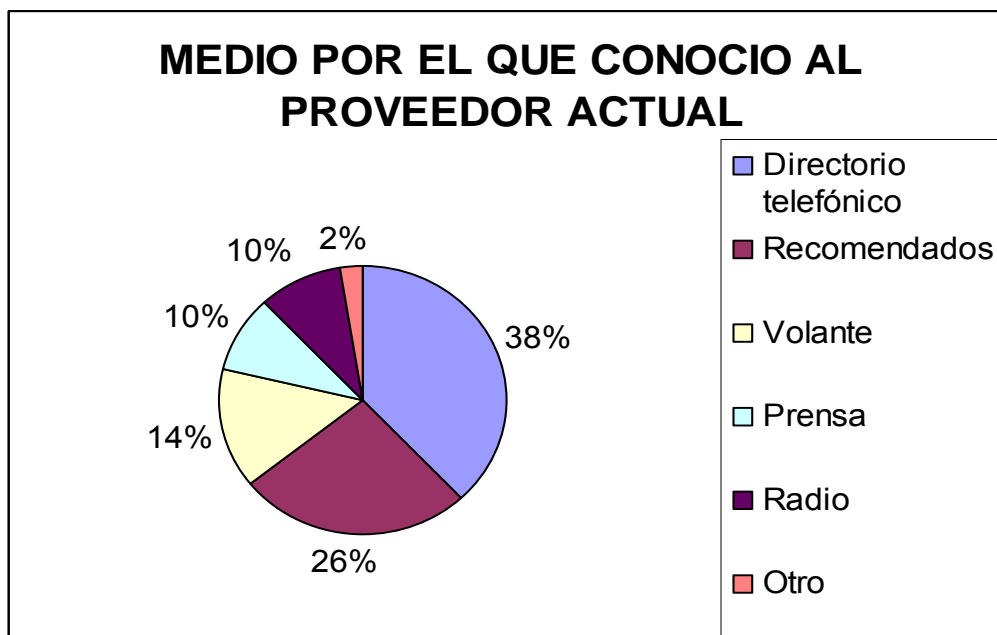
El 86% de los encuestados manifestó que posee un proveedor actualmente, mientras que el 14% restante porcentaje dijo que no lo tiene.

6. Medio de comunicación por el que conoció el proveedor actual

Tabla 59. Medio por el que conoció al proveedor actual

MEDIO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Directorio telefónico	16	38
Recomendados	11	26
Volante	6	14
Prensa	4	10
Radio	4	10
Otro	1	2

Figura 24. Medio por el que conoció al proveedor actual



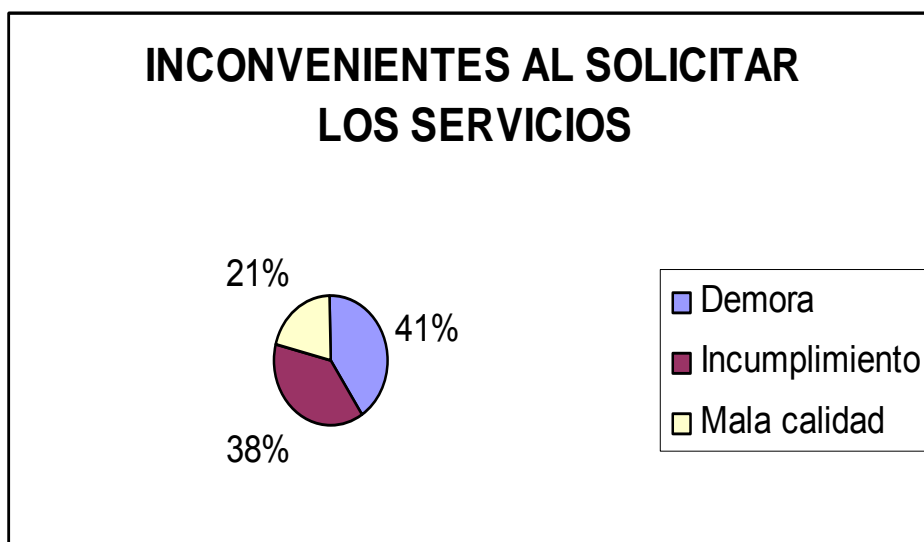
Los medios por los que conocieron los conjuntos y edificios a los proveedores actuales son, en orden de importancia: directorio telefónico, recomendados, volantes, prensa, radio y otro como: cotizaciones.

## 7. Inconvenientes al solicitar los servicios

Tabla 60. Inconvenientes al solicitar los servicios

INCONVENIENTES	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Demora	17	40
Incumplimiento	16	38
Mala calidad	9	22
TOTAL	42	100

Figura 25. Inconvenientes al solicitar los servicios



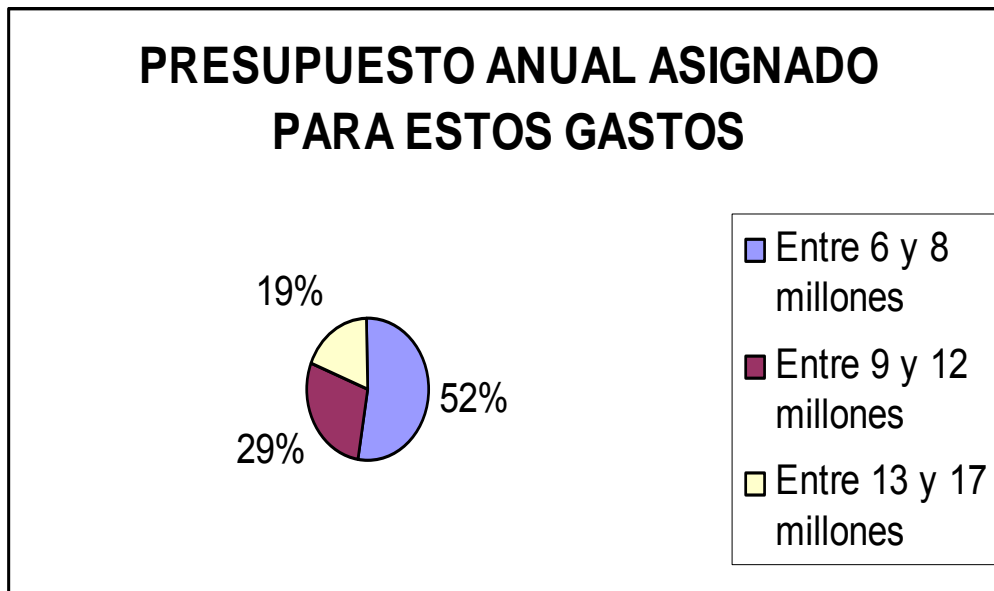
Los inconvenientes mas comunes que han tenido los encuestados, son: demora (41%), incumplimiento (38%) y mala calidad (21%).

8. Presupuesto anual asignado para estos gastos

Tabla 61. Presupuesto anual asignado para estos gastos

PRESUPUESTO ANUAL	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Entre 6 y 8 millones	22	52
Entre 9 y 12 millones	12	29
Entre 13 y 17 millones	8	19
TOTAL	42	100

Figura 26. Presupuesto anual asignado para estos gastos



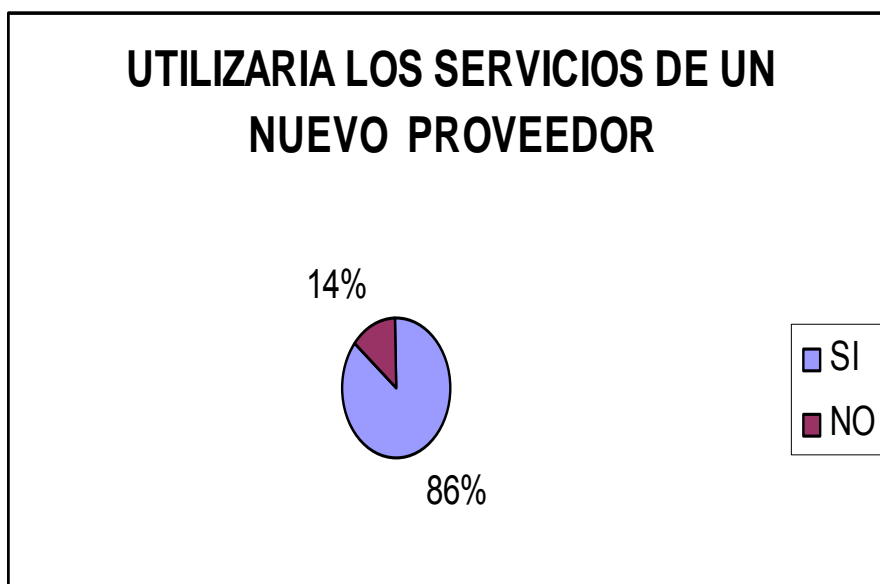
El presupuesto que asignan mensualmente el 52% de los conjuntos y edificios encuestados está entre 6 y 8 millones de pesos el 29% asigna anualmente entre 9 y 12 millones de pesos y el restante 19% asigna entre 13 y 17 millones de pesos al año. En promedio los conjuntos y edificios encuestados asignan \$9.5 millones.

9. Utilizaría los servicios de un nuevo proveedor

Tabla 62. Utilizaría los servicios de un nuevo proveedor

UTILIZARIA	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	36	86
NO	6	14
TOTAL	42	100

Figura 27. Utilizaría los servicios de un nuevo proveedor



Los resultados permiten observar que el 86% de los conjuntos y edificios encuestados utilizarán los servicios ofrecidos por un nuevo proveedor, con el fin de conocer y probar nuevos servicios. Sin embargo, un 14% no lo haría porque se sienten totalmente satisfechos y seguros de su proveedor actual.

Viabilidad del nuevo servicio. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación de mercados se prevé que la prestación del nuevo servicio contará con demanda en la ciudad de Floridablanca, pues todos los conjuntos residenciales y edificios encuestados manifestaron que requieren el servicio de mantenimiento de mano de obra directa.

. Servicio. Con base en la información proporcionada por los encuestados se planea ofrecer el servicio de mantenimiento de mano de obra directa, específicamente para las áreas de:

- . Restauraciones
- . Pintura
- . Enchapes
- . Frisos
- . Acometidas eléctricas
- . Acometidas de gas
- . Acometidas hidráulicas

Sin embargo, para que el nuevo servicio de mantenimiento de mano de obra directa goce de aceptación por parte de la demanda, deberá contar con los siguientes atributos diferenciales:

- . Economía
- . Facilidad de pago
- . Respuesta oportuna
- . Servicio al cliente
- . Calidad

- Precio. Las tarifas de los servicios de mantenimiento de mano de obra directa se establecerán de acuerdo con los precios que rigen el mercado actualmente, como sigue:

Tabla 63. Tarifas de mano de obra de servicios de mantenimiento

SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA
Restauraciones	Metros cuadrados	\$10.000
Acometidas hidráulicas	Metro lineal	\$6.000
Acometidas eléctricas	Punto	\$6.000
Enchapes	Metros cuadrados	\$10.500
Acometidas de gas	Metro lineal	\$6.000
Pintura	Metros cuadrados	\$10.000
Frisos	Metros cuadrados	\$4.000

Fuente: Autora del proyecto

La política de venta que se empleará es de contado a ocho días, debido a que ésta es la modalidad de pago empleada por la mayoría de los encuestados.

Sin embargo, se tendrán en cuenta los volúmenes, el pronto pago y la adquisición de los productos de Ferreléctricos Mafer, para realizar un descuento.

- Distribución. Teniendo en cuenta las características del servicio se considera que el canal de distribución adecuado es el directo: FERRELECTRICOS MAFER – CLIENTE, ya que gracias a éste se puede obtener información de primera mano del mercado que se atiende. El comercio será minorista y la distribución tendrá una intensidad masiva en todos los conjuntos residenciales de estrato 5 y 6 de la ciudad de Floridablanca.

- Promoción. Con base en que la mayoría de los encuestados actualmente poseen un proveedor del servicio de mantenimiento de mano de obra directa, se ve la necesidad de implementar un plan de promoción agresivo.

Para tal fin se seleccionan los siguientes medios de comunicación masivos, con radio de acción en Bucaramanga y su área metropolitana:

- . Imagen institucional – logo de la empresa
- . Portafolio de productos y servicios
- . Tarjetas de presentación
- . Hojas y sobres membreteados
- . Volantes
- . Calendarios
- . Correo directo
- . Rifas, bonos y exhibiciones
- . Visitas personales del gerente y de los vendedores de la empresa

El presupuesto requerido para el lanzamiento y operación de las herramientas promocionales se especifica en el presupuesto total para llevar a cabo todas las acciones para la realización de la planeación estratégica de Ferreléctricos Mafer.

#### 4.10. INDICADORES

A continuación se presentan los indicadores recomendados por la autora del proyecto para el seguimiento del plan propuesto.

Tabla 64. Indicadores

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Responsable	Estándar
<b>Consolidación interna</b>				
Permanencia y retención de clientes	$\text{Clientes (i)} - \text{Clientes (i-1)}$	Cada tres meses	Gerente	9 clientes
Desarrollo de nuevos productos	$\text{Productos (i)} - \text{productos (i-1)}$			1 línea
Capacitación del talento humano	$\# \text{ capacitaciones (i-1)} - \# \text{ capacitaciones (i)}$			1 capacitación
<b>Diversificación concéntrica y penetración en el mercado</b>				
Productividad en la empresa	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{ventas}} \times 100$	Cada tres meses	Gerente	20%
Productividad de comercialización	$\frac{\text{Costo de ventas de productos}}{\text{Venta de productos}} \times 100$			20%
Productividad de servicios	$\frac{\text{Costo de ventas de servicios}}{\text{Venta de servicios}} \times 100$			20%
Liquidez	$\frac{\text{Activo corriente (\$)}}{\text{Pasivo corriente}}$			\$1:\$1
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{activo total}} \times 100$			60%-70%
Concentración del endeudamiento en el corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}} \times 100$			50%
Leverage total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} \times 100$			100%
Grado de autofinanciamiento	$\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}} \times 100$			20%
Rendimiento bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$			20%
Rendimiento operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} \times 100$			Cada tres meses
Rendimiento neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	10%		
Crecimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas (i-1)}}{\text{ventas}} \times 100$	10%		

(i-1): período anterior

(i): período de la medición

Fuente: Autora del proyecto

Para evaluar el logro de los objetivos formulados para alcanzar la estrategia de consolidación interna se propone calcular los siguientes indicadores:

. Permanencia y retención de clientes: este indicador permitirá conocer el nivel de conservación de los clientes que actualmente posee Ferreléctricos Mafer con el fin

de detectar una posible deserción y tomar los correctivos requeridos para incentivar la compra.

. Desarrollo de nuevos productos: este indicador servirá para ampliar el portafolio de productos de la empresa y ofrecer una gama amplia de productos requeridos en el sector construcción y afines, para agregar valor a los productos con la utilidad de lugar, tiempo y oportunidad de respuesta. Gracias a este indicador Ferreléctricos Mafer podrá mantener un portafolio de productos actualizado, de acuerdo con los avances del mercado nacional e internacional.

.Capacitación del talento humano: este indicador facilitará la programación de los procesos de capacitación, ya que, atendiendo los resultados obtenidos en su cálculo se identificarán las necesidades de dichas actividades, que repercutirán en el correcto desempeño de los empleados de Ferreléctricos Mafer, en pro de una mejor prestación de los servicios ofrecidos.

Para evaluar el logro de los objetivos formulados para alcanzar las estrategias de diversificación concéntrica y penetración en el mercado se propone calcular los siguientes indicadores:

. Productividad de la empresa: este indicador permitirá conocer la participación del costo de ventas totales, con respecto a las ventas totales obtenidas por Ferreléctricos Mafer, en cada período analizado.

. Productividad de comercialización: este indicador permitirá conocer la participación del costo de ventas totales obtenidas por concepto de la comercialización de los productos, con respecto a las ventas totales obtenidas por Ferreléctricos Mafer, por concepto de la comercialización de los productos en cada período analizado.

. Productividad de servicios: este indicador permitirá conocer la participación del costo de ventas totales obtenidas por concepto de los servicios de mano de obra directa, con respecto a las ventas totales obtenidas por concepto de los servicios de mano de obra directa prestados por Ferreléctricos Mafer, en cada período analizado.

. Liquidez: este indicador es de gran utilidad para Ferreléctricos Mafer, ya que permite conocer el comportamiento de los activos corrientes, con respecto a los pasivos en el corto plazo. Mide la habilidad de Ferreléctricos Mafer, para afrontar sus obligaciones en el corto plazo.

. Endeudamiento: este indicador permite conocer las probabilidades de pago a los acreedores. Indica el porcentaje de participación de los acreedores dentro de Ferreléctricos Mafer. Es razonable solo cuando los activos generan o ganan un porcentaje más alto que el costo de la deuda, en caso contrario no es favorable.

. Concentración del endeudamiento en el corto plazo: este indicador calcula el porcentaje del total de los pasivos que tienen vencimientos corrientes, es decir, menor de un año, lo que le permite a Ferreléctricos realizar presupuestos de financiación e inversión apropiados, de manera que no se incurra en incumplimiento de pagos.

. Leverage total: este indicador reporta la capacidad de pago que posee Ferreléctricos Mafer para hacer frente a los pasivos adquiridos, contando con el patrimonio de la empresa.

. Grado de autofinanciamiento: este indicador muestra el porcentaje del capital de Ferreléctricos Mafer que está siendo reinvertido en ella, con el fin de financiar acciones de mejora.

- . Rendimiento bruto: este indicador refleja la efectividad de la administración de Ferreléctricos Mafer para tener control sobre costos y gastos y convertir las ventas netas en utilidades brutas.
  
- . Rendimiento operacional. este indicador muestra la efectividad de la administración de Ferreléctricos Mafer para tener control sobre costos y gastos y convertir las ventas netas en utilidades operacionales.
  
- . Rendimiento neto. Este indicador señala la efectividad de la administración de Ferreléctricos Mafer para tener control sobre costos y gastos y convertir las ventas netas en utilidades netas.
  
- . Crecimiento en ventas. Este indicador permite a Ferreléctricos Mafer conocer los logros en cuanto a las metas de ventas, teniendo en cuenta los alcances del período anterior comparados con los del período en estudio, todo esto para tomar los correctivos requeridos para incrementar los resultados.

## 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Teniendo en cuenta las actividades que se desarrollarán para lograr las estrategias propuestas, la autora del proyecto determina el tiempo requerido para su ejecución.

Tabla 65. Cronograma de actividades





## 6. PRESUPUESTO

Teniendo en cuenta las actividades que se desarrollarán para lograr las estrategias propuestas, se determina el dinero requerido para su ejecución.

Tabla 67. Presupuesto

Proyecto estratégico	Valor (\$)
<b>Consolidación interna</b>	
Incentivos mensuales para el personal (1% sobre ventas mensuales)	1% / ventas
Almuerzo trimestral (para seis personas)	200.000
Carpeta de filosofía empresarial, procedimientos y procesos, manual de funciones y perfil de cargos (original y tres copias)	40.000
Carpeta del programa de selección, inducción, capacitación y motivación	30.000
Matriz de control de indicadores (copia del formato e informe de resultados)	10.000
Trámite de convenio de capacitación SENA (carta, fotocopias y envío)	50.000
Cronograma de actividades e implementación de las 5'S	100.000
Formato de mantenimiento preventivo	200
Mantenimiento de equipo de computo (cada 4 meses)	800.000
Carpeta de recomendaciones de seguridad industrial	10.000
Elementos de protección personal y extintor	120.000
Matriz de control de indicadores (copia del formato e informe de resultados)	10.000
Investigación de mercados e Internet (encuestador – analista) semestral	800.000
Actualización software	4.000.000
Matriz de control de indicadores (copia del formato e informe de resultados)	10.000
<b>TOTAL CONSOLIDACION INTERNA</b>	<b>6.180.200</b>
<b>Diversificación concéntrica y penetración en el mercado</b>	
Portafolio de productos (carpeta plastificada y hojas internas)	1.000.000
Tarjetas de presentación y volantes a una tinta	200.000
Aviso en la revista se vende & se arrienda (3 x 12 cm, B y N)	80.000
Obsequios	600.000
<b>TOTAL DIVERSIFICACION CONCENTRICA Y PLAN DE MERCADEO</b>	<b>1.880.000</b>
<b>VALOR TOTAL (\$)</b>	<b>8.060.200</b>

Fuente: Autora del proyecto

## CONCLUSIONES

El análisis interno de Ferreléctricos Mafer se hizo en las cinco áreas claves del negocio: gerencial, de mercados, financiera, operativa y del talento humano. El resultado de la matriz de análisis interno – PCI arrojó un valor de 2.25, evidenciando una empresa con una posición estratégica interna débil, como consecuencia de falencias representativas en cuanto a: capacidad gerencial, gestión del talento humano, participación en el mercado, conocimiento de los clientes y lealtad y satisfacción del cliente.

El análisis externo de Ferreléctricos Mafer comprende el análisis de cinco factores macroambientales claves de la empresa: económico, competitivo, socio – cultural, jurídico – político – gubernamental, tecnológico.

La misión de la empresa se formuló teniendo en cuenta el objeto social de la misma: comercializar productos, la visión se proyectó a cinco años, hasta el año 2012, fecha en la que se espera alcanzar el liderazgo en el mercado. Los principios corporativos son: servicio, crecimiento, reconocimiento, ética, responsabilidad, competitividad, seguridad.

Se fijaron objetivos corporativos de: crecimiento, rentabilidad, desarrollo tecnológico, modernización tecnológica, desarrollo humano, servicio al cliente, calidad y responsabilidad social.

Las estrategias a seguir se definieron con base en los resultados de las matrices DOFA, PEEA, y CPE. La matriz DOFA arrojó como estrategia FO la diversificación concéntrica, DO la consolidación interna, y FA y DA la penetración en el mercado. La matriz PEEA mostró un perfil agresivo, de acuerdo con el cual

se deben emplear estrategias de penetración y desarrollo en el mercado, y desarrollo del servicio. La matriz CPE mostró como primera opción a seguir la diversificación concéntrica, en segundo lugar la penetración en el mercado y por último la consolidación interna. Con base en estas estrategias se formularon las metas y políticas a seguir para alcanzar el logro de los objetivos corporativos propuestos.

Así mismo, se definieron los siguientes proyectos estratégicos: reorganización administrativa, reorganización operativa, modernización tecnológica y plan de mercadeo. Para los cuales se creó el correspondiente plan operativo, identificando la estrategia básica, el responsable, la unidad estratégica, el indicador de éxito, las tareas, el tiempo, las metas, los responsables, los recursos, las limitaciones y las dificultades.

Como un mecanismo de evaluación y control se diseñó una serie de indicadores para cada proyecto estratégico.

El tiempo requerido para la ejecución de esta planeación estratégica es de 8 meses, consumidos por cada proyecto estratégico así: 2 meses para la reorganización administrativa, 3 meses para la reorganización operativa, 2 meses para la modernización tecnológica y 1 mes para el plan de mercadeo.

Con estas estrategias se espera organizar Ferreléctricos Mafer, con el fin de que se aumenten los ingresos, se mejore la imagen, el posicionamiento y la satisfacción de los clientes de Ferreléctricos Mafer.

## RECOMENDACIONES

Esta planeación estratégica se propone con el fin de ser aplicada de inmediato, pues de no ser así se podría deteriorar la imagen de la empresa, trayendo consigo la disminución de las ventas y posible salida del mercado de Ferreléctricos Mafer.

En caso de no realizar la propuesta en el momento, sino después de algún tiempo, se recomienda actualizar los precios, pues a la fecha se podría obtener otras ofertas comerciales que alterarían el presupuesto.

Antes de iniciar cualquier proceso de cambio la empresa deberá contar con la participación activa y positiva de los empleados, por tal razón se propone que se socialicen todas las decisiones al respecto.

La capacitación es una actividad clave que debe realizarse, sobre todo en temas relacionados con el servicio al cliente y la atención personalizada; ésta puede conseguirse de manera gratuita a través de entidades como la EPS, ARS, el SENA y demás entidades que apoyen el desarrollo empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

- BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. INSED. Bucaramanga, Enero, 2005.
- CAMACOL. Problemas y propuesta de soluciones a la coyuntura del sector de la Construcción con énfasis en la vivienda. Agosto 8 de 2006.
- CAMARA DE COMERCIO. Construcción área licenciada – obras nuevas en proceso AMB. Bucaramanga, 2006.
- CLAVIJO FRANCO, Juan Bautista. Cartillas de producción. Formación abierta y a distancia del SENA.
- CONTRUYENDO. La revista de la construcción y la remodelación. Economía. Tres son multitud. A propósito de las reformas presentadas por el gobierno. Edición 11. Bogotá, D.C, Diciembre, 2006.
- DANE. ICCV. Manual de especificaciones técnicas. Bogotá, 2005.
- DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo editorial LEGIS. Colombia, 1988.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Encuesta Nacional de Hogares ECH. Bogotá, Marzo de 2007.
- \_\_\_\_\_. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. PIB Edificaciones. Bogotá, marzo de 2007.
- \_\_\_\_\_. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Licencias de construcción. Bogotá, marzo de 2007.
- \_\_\_\_\_. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE. Importaciones y balanza comercial. Bogotá, marzo de 2007.
- \_\_\_\_\_. Comunicado de prensa DANE. Comunicado de prensa. Índice de precios al consumidor IPC Marzo de 2007. Bogotá, Abril de 2007.
- \_\_\_\_\_. Comunicado de prensa. Oficina de prensa DANE.

- Indice de costos de la construcción de vivienda ICCV. Bogotá, Marzo de 2007.
- JANY, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia, 2000.
- MONCAYO M. Lucio, MEZA, Luis Alfonso y RESTREPO, Leonidas. Cartillas de mercadeo. Formación abierta y a distancia. Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA.
- MORALES ESTABAN, María Smith. Gerente de Ferreléctricos Mafer.
- NIÑO LOPEZ, Myriam Leonor. Estrategias de mercadeo. IREDI. Bucaramanga. Marzo, 1995.
- OSORIO, Flor Edilma y LOZANO, Fabián Alberto. Codhes – UNICEF. Horizontes de comprensión y acción sobre el desplazamiento forzado en Colombia. Un país que huye. Desplazamiento y violencia en una acción fragmentada. Bogotá, 1999.
- PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de mercadeos. FEDI. Bucaramanga, 1994.
- \_\_\_\_\_. Planeación estratégica. IREDI. Bucaramanga, Octubre, 1994.
- \_\_\_\_\_. Ventas y publicidad. FEDI. Bucaramanga, Mayo de 1992.
- PROEXPORT. Oficina de Comunicaciones. Comunicado de prensa. Proexport monta feria de materiales y servicios de construcción en Ecuador. Bogotá, febrero 26 de 2003.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Tercer Editores. Colombia, 2000.

# ANEXOS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL

ANEXO A. Encuesta dirigida a clientes reales de Ferreléctricos Mafer

OBJETIVO

Conocer el nivel de satisfacción de los clientes reales de Ferreléctricos Mafer.

INFORMACION GENERAL DEL ENCUESTADO

NOMBRE O RAZON SOCIAL \_\_\_\_\_  
EDAD/TRAYECTORIA EN EL MERCADO \_\_\_\_\_  
DIRECCION \_\_\_\_\_

1. Por qué Medio conoció usted o la empresa que usted dirige a FERRELECTRICOS MAFER (marque solo una opción)

Recomendación \_\_\_\_\_  
Vecino de la empresa \_\_\_\_\_  
Publicidad \_\_\_\_\_  
En las instalaciones \_\_\_\_\_

2. Razones por las que realiza sus compras en FERRELECTRICOS MAFER.

Costumbre \_\_\_\_\_  
Buena atención \_\_\_\_\_  
Productos de excelente calidad \_\_\_\_\_  
Productos son económicos \_\_\_\_\_  
Cercanía \_\_\_\_\_

3. Productos que adquiere con mayor frecuencia en FERRELECTRICOS MAFER.

Eléctricos \_\_\_\_\_  
Mangueras \_\_\_\_\_  
Herramienta agrícola \_\_\_\_\_  
Materiales para construcción \_\_\_\_\_  
Artículos de ferretería \_\_\_\_\_

4. Cómo le parece la atención prestada por los empleados de FERRELECTRICOS MAFER

Excelente	_____
Buena	_____
Regular	_____
Mala	_____

5. Aspectos en los que debe mejorar la empresa FERRELECTRICOS MAFER.

Instalaciones	_____
Servicio	_____
Disminuir precios	_____
Vender productos de mejor calidad	_____
Ofrecer facilidades de pago	_____

6. Conoce usted las empresas que representan la mayor competencia en el mercado para Ferreléctricos Mafer

SI	_____
NO	_____

7. Como cliente de FERRELECTRICOS MAFER la recomendaría como una buena empresa.

SI	_____
NO	_____

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
 INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA  
 GESTION EMPRESARIAL – CICLO PROFESIONAL

ANEXO B. Encuesta dirigida a conjuntos residenciales y edificios de la ciudad de  
 Floridablanca

OBJETIVO

Identificar la oferta y la demanda actual y futura del servicio de mantenimiento de mano de obra directa para las áreas de electricidad y construcción en la ciudad de Floridablanca.

INFORMACION GENERAL DEL ENCUESTADO

NOMBRE \_\_\_\_\_ CARGO \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL CONJUNTO RESIDENCIAL O EDIFICIO \_\_\_\_\_  
 DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

1. Ha utilizado los servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_

2. Que tipo de servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines requiere, con qué frecuencia y qué precios ha pagado por ellos?

Servicios	Unidad	Cantidad	Frecuencia (veces/año)		Precio (\$/u)
Enchapes		(m <sup>2</sup> )	_____	_____	_____
Pinturas		(m <sup>2</sup> )	_____	_____	_____
Restauraciones		(u)	_____	_____	_____
Frisos		(m <sup>2</sup> )	_____	_____	_____
Acometidas eléctricas		(u)	_____	_____	_____
Acometidas hidráulicas		(u)	_____	_____	_____
Otro tipo de acometidas		(u)	Si ___ No ___	Cuál _____ Cantidad (u)? _____	_____
Con qué frecuencia / año?				A qué precio (\$/u)? _____	_____

3. Para cada una de las siguientes variables, considere el grado de importancia a la hora de escoger el proveedor de servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines? (Priorice de 1 al 5, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante).

Servicio al cliente \_\_\_\_\_ Oportunidad de respuesta \_\_\_\_\_  
 Calidad \_\_\_\_\_ Facilidades de pago \_\_\_\_\_  
 Economía \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

4. Cómo acostumbra pagar los servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines requeridos?

Contado \_\_\_\_\_ Crédito \_\_\_\_\_ Plazo (días) \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_

5. Actualmente posee algún proveedor de servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines?

Si \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_Por qué? \_\_\_\_\_

6. Por qué medio conoció a su proveedor actual de servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines?. (Marque solo una opción).

Empleado del proveedor _____	En las instalaciones del proveedor _____
Por recomendados _____	Directorio telefónico _____
Por prensa _____	Por volante _____
Por valla _____	Por emisora radial _____
Por promoción _____	Otra? _____Cuál? _____

7. Marque el principal inconveniente que se le ha presentado al solicitar los servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines? (Marque solo una opción).

Incumplimiento \_\_\_\_\_Mala calidad del servicio \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_

8. En el conjunto residencial o edificio que administra, cuál es el presupuesto anual asignado para los gastos por concepto de los servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines?.

Entre 6 y 8 millones \_\_\_\_\_  
Entre 9 y 12 millones \_\_\_\_\_  
Entre 13 y 17 millones \_\_\_\_\_

9. Utilizaría los servicios de mantenimiento del sector de la construcción y afines que le ofreciera un nuevo proveedor?

Si \_\_\_\_\_No \_\_\_\_\_