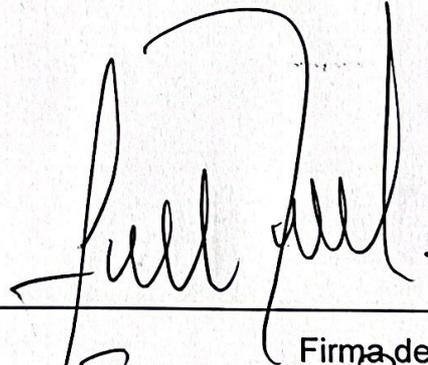


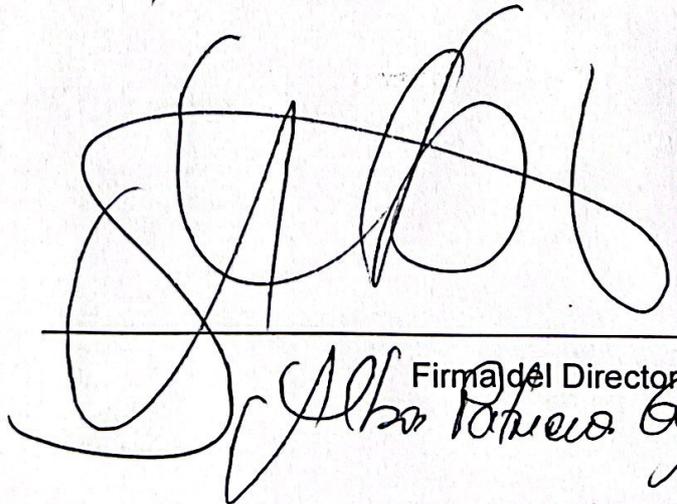
Nota de Aceptación

Aprobado con el cumplimiento  
de los requisitos exigidos por UTS  
para otorgar el título de Administrador  
de Empresas según Art. 32 del 12/10/22.



Firma del Evaluador

Fernando Roberto Kilkunear



Firma del Director

Alba Patricia Espinoza



Reestructuración Organizacional y Optimización de la Ferretería el Divino Niño del  
municipio de Piedecuesta en el año 2022

Monografía

Leidy Marcela Ortiz Mendoza.

1095825351

Ximena Patricia Uribe Otálora

1098763157

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
Facultad Ciencias Socioeconómicas y Empresariales  
Administración de Empresas  
Bucaramanga (05 de octubre de 2022)



Reestructuración organizacional y optimización de la Ferretería el Divino Niño del  
Municipio de Piedecuesta en el año 2022

Monografía

Leidy Marcela Ortiz Mendoza.

1095825351

Ximena Patricia Uribe Otálora

1098763157

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Profesional en Administración de Empresas**

**DIRECTOR**

Alba Patricia Guzmán Duque, Ph.D.

Grupo de Investigación Grupo de Investigación en Ciencias Socioeconómicas y  
Empresariales - GICSE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

Facultad Ciencias Socioeconómicas y Empresariales

Administración de Empresas

Bucaramanga (05 de octubre de 2022)

Nota de Aceptación

---

---

---

---



Firma del Evaluador



FDC11251 Reestructuración  
organizacional y optimización  
de la Ferretería el Divino Niño  
del Municipio de Piedecuesta  
en el año 2022

Firma del Director

## DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado primeramente a Dios, a mis papas, mi hermana mi esposo y mi hijo los cuales han sido de gran ayuda y apoyo por enseñarme que todo lo que nos proponemos se puede realizar con esfuerzo y dedicación, también a los profesores que en el transcurso de mi ciclo como estudiantes han generado el conocimiento para poderme realizar con profesional a mi directora de proyecto de trabajo por ser nuestra guía para poder realizar el siguiente proyecto.

Autor: 1

El presente proyecto está dedicado especialmente a Dios, que me ha dado la motivación para culminar esta tesis, a mi hija que ha sido el gran motor por salir adelante, y hace que mis días sean más claros y a cada una de nosotras por trabajar y persistir hasta alcanzar este sueño en común, que sin el apoyo y la ayuda de cada una no hubiese sido posible el desarrollo de este proyecto.

Autor: 2

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco inicialmente a Dios por darnos la oportunidad de realizar el siguiente proyecto por sus bendiciones también a nuestra docente tutora la doctora Alba Patricia Guzmán Duque por su ayuda y acompañamiento en el transcurso de nuestro proyecto a las docentes Gloria Dulcey, Sandra González, Sofía Quintero que han sido de apoyo para la realización del documento, también quiero agradecer a las Unidades Tecnológicas por darnos la oportunidad de ser admitidas en tan distinguida institución y próximamente otorgarnos el título como profesional en Administración de empresas modalidad, al programa de generación E, por haber financiado nuestros estudios.

Autor: 1

En primer lugar, agradecerle a Dios, por darme las fuerzas y paciencia necesaria para seguir adelante y llevar con éxito este proyecto, sin su bendición y misericordia todo hubiese sido un fracaso. En segundo lugar, a mi familia que siempre estuvo motivándome y apoyándome con contante para cumplir mi sueño. En tercer lugar, a nuestra directora Alba Patricia Guzmán Duque que gracias a su conocimiento nos guio y formo para la elaboración de esta tesis y que con su compromiso constaste hizo que este proyecto se llevara a cabo. Por último, agradecerle a las Unidades Tecnológicas de Santander por haberme hecho participe de ser admitida en ella y poder ser parte de ella para estudiar la carrera que tanto me gusta y así mismo a los docentes por aportar conocimientos para mi formación como profesional.

Autor: 2

TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b><u>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</u></b>	<b>13</b>
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
<b>1.2</b>	<b><u>JUSTIFICACIÓN.....</u></b>	<b>15</b>
1.3	OBJETIVOS .....	16
1.3.1	OBJETIVO GENERAL .....	16
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>2</b>	<b><u>MARCO REFERENCIAL .....</u></b>	<b>18</b>
2.1.	MARCO TEÓRICO .....	18
	REINGENIERÍA.....	18
2.2.	MARCO CONCEPTUAL .....	25
2.3.	MARCO LEGAL.....	27
<b>3</b>	<b><u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO .....</u></b>	<b>28</b>
<b>4.</b>	<b><u>RESULTADOS.....</u></b>	<b>29</b>
4.1	<i>ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES DE LA FERRETERÍA.....</i>	29
	<i>SITUACIÓN ACTUAL DE LA FERRETERÍA EL DIVINO NIÑO.....</i>	29
	<i>UBICACIÓN. ....</i>	29
	<i>PRODUCTOR Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA. ....</i>	30
	<i>DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA EMPRESA. ....</i>	31
	<b><i>DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE LA FERRETERÍA. ....</i></b>	<b>33</b>
	<i>PROCESO DE COMPRA. ....</i>	34
	<i>PROCESO DE VENTA.....</i>	35
	<i>ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....</i>	36
	<i>EMPLEADOS INDIRECTOS. ....</i>	36
4.2	<b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA FERRETERÍA .....</b>	<b>38</b>
	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA. ....</b>	<b>38</b>
	<i>ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FERRETERÍA .....</i>	39
	<b>MEJORAS REALIZABLES .....</b>	<b>41</b>
	<i>ESTADO ACTUAL .....</i>	41
	<b>PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>43</b>
	<i>PLANTA FÍSICA.....</i>	43
	<i>DISTRIBUCIÓN PROYECTADA NUEVA PLANTA FÍSICA.....</i>	47
	<i>PROCESOS DE LA NUEVA FERRETERÍA.....</i>	48
	<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EN BASE AL MANUAL DE FUNCIONES .....</b>	<b>50</b>
	<i>ORGANIGRAMA DE LA FERRETERÍA .....</i>	50

4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES .....	51
ASIGNACIÓN SALARIAL .....	61
GESTIÓN Y DIRECCIONAMIENTO DE LA NUEVA FERRETERÍA .....	61
MISIÓN .....	61
VISIÓN .....	61
PRINCIPIOS DE LA FERRETERÍA.....	62
VALORES EMPRESARIALES.....	62
TIPO DE ORGANIZACIÓN PROPUESTA.....	62
<b><u>5</u></b> <b><u>CONCLUSIONES</u></b> .....	<b><u>64</u></b>
<b><u>6</u></b> <b><u>RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b><u>66</u></b>
<b><u>7.</u></b> <b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b> .....	<b><u>67</u></b>
<b><u>8.</u></b> <b><u>ANEXOS</u></b> .....	<b><u>75</u></b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Área de funcionamiento de la empresa .....	30
<b>Figura 2.</b> Distribución de la ferretería .....	32
<b>Figura 3.</b> Fachada de la Ferretería el Divino Niño .....	32
<b>Figura 4.</b> Área de Funcionamiento de la Ferretería .....	33
<b>Figura 5.</b> Diagrama de flujo del proceso de compra .....	34
<b>Figura 6.</b> Diagrama de Flujo del proceso de venta .....	35
<b>Figura 7.</b> Organigrama actual de la ferretería .....	37
<b>Figura 8.</b> Área planta física requerida .....	43
<b>Figura 9.</b> Prototipo almacén ferretería.....	45
<b>Figura 10.</b> Prototipo de bodega.....	46
<b>Figura 11.</b> Distribución física nueva planta .....	47
<b>Figura 12.</b> Diagrama de flujo del proceso de compra mejorado .....	48
<b>Figura 13.</b> Diagrama de Flujo del proceso de venta mejorado .....	49
<b>Figura 14.</b> Organigrama proyectado de la ferretería .....	50

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> .....	28
<b>Tabla 2.</b> .....	38
<b>Tabla 3.</b> .....	40
<b>Tabla 4.</b> .....	42

## RESUMEN EJECUTIVO

El sector de la construcción es una de las principales áreas de desarrollo económico de la región y ha sido el impulsor del crecimiento actual de las ciudades, especialmente en el municipio de Piedecuesta Santander, donde este desarrollo ha beneficiado a muchos campos adyacentes que funcionan de manera conjunta a la construcción. Algunos de los sectores afines a la construcción son el ferretero, el de servicios de mampostería, pintura, reparaciones y transportista entre otros. Teniendo en cuenta lo anterior se destaca el crecimiento urbanístico en el municipio de Piedecuesta, aspecto que ha incrementado notablemente la demanda de todo el material para la construcción, brindando al sector ferretero un crecimiento el cual se ha visto reflejado en los últimos diez años. El presente trabajo de grado busca la reestructuración de una ferretería ubicada en el municipio de Piedecuesta, cuyo objeto social es la comercializadora de materiales para la construcción y remodelación. A partir del negocio existente, se pretende optimizar el funcionamiento del mismo para ofertar un mejor servicio a la comunidad y lograr que la empresa se consolide, se posicione en el sector ferretero como mercado local. Para el logro de los objetivos de este trabajo de grado se plantea la metodología de desarrollo que se sustenta en la investigación aplicada, la cual tiene como finalidad buscar, a partir del conocimiento de teorías existentes para crear un sistema de proceso acorde con el entorno que sirva para crear un modelo de funcionamiento óptimo del objeto de estudio y análisis. De acuerdo a lo anterior, se concluye, en la presente investigación hallar herramientas que potencialicen funcionamiento administrativo de la ferretería el Divino Niño ubicada en el municipio de Piedecuesta – Santander a fin de maximizar los beneficios y crecimiento de la misma, posicionándose como uno de los negocios de mejor servicio y atención en el sector ferretero de dicha localidad.

**PALABRAS CLAVE.:** Mejorar, Optimización, Reingeniería, Reestructuración.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo hoy en día de toda empresa sin importar su tamaño es, maximizar sus recursos a fin de hacer el uso más eficiente de los mismos, para lograr un mayor beneficio al final de la operación. Es debido a esto que la mayoría de las empresas están en una continua evaluación a fin de poder mantener encaminada la organización en los estándares de calidad y excelencia organizacional (Rivera Porras, 2018)

Actualmente las empresas se afrontan a desafíos para incorporarse a los mercados, por tal motivo se requiere efectuar fases y procesos que permitan el orden a las distintas actividades que se ejecuten en la misma. En esta propuesta se han creado estrategias para los cambios planteados en la estructura organizacional (Ocampo Ulloa, 2019), motivando a la creación y a la aceptación de riesgos; de esta forma se origina la ventaja competitiva que se enfrenta a la competencia de un mercado (SAN SALVADOR, 2019).

Cabe mencionar que la globalización de la administración y la economía en absoluto significan implementar para cada organización medidas para gestionar el cambio continuo para seguir siendo competitivos en la adopción de nuevas tecnologías y sobre todo en la creación de empleos, de acuerdo con cada pauta de calidad descrita en empresas y organizaciones del entorno actual. Uno de los grandes problemas que se presentan en las organizaciones se deriva del diseño de la estructura organizacional y funcional. Por tal motivo es indispensable realizar esfuerzos razonables para llevar a cabo una reestructuración organizacional (hurtado Jumbo, 2021). Consistente con los objetivos de la organización, de esta forma es posible indicar el tamaño y el alcance de las ideas proyectadas.

De acuerdo con el tamaño de la empresa son las medidas que se toman, las cuales pueden variar de acuerdo a los objetivos o metas que se han planteado, pero el sentido siempre es el mismo.

La administración permite el uso racional de los recursos dentro de una empresa ya sean humanos, técnicos, físicos o económicos para una correcta transformación en un producto o servicio terminado, que luego se pondrá al juicio de las personas. Este es el sentido práctico de la administración, pero detrás de esto hay una suma de esfuerzos coordinados para llegar a este fin. Ya no se trata de hacer todo de manera rápida por separado, sino que se trata de engranar todos los sistemas de la empresa en uno solo y que funcione átonamente, siguiendo los objetivos y estándares de la compañía. Por ende, la importancia de una administración global (Sánchez, 2018).

De acuerdo a lo anterior, identificada esta falencia en la empresa ferretería el divino niño, se inició a desarrollar paso a paso dichas estrategias. En este sentido, la intención del presente trabajo es aplicar todos los conceptos y teorías administrativas en la dirección y funcionamiento de la ferretería y distribuidora de materiales para la construcción, con el ánimo de reestructurar y optimizar su funcionamiento a fin de optimizar su rendimiento y beneficios (Campos, 2018). Haciendo de esta, una empresa sólida al servicio de la comunidad y generadora de empleo en la región.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento Del Problema**

En Bucaramanga y su área metropolitana en los últimos años se ve reflejado el crecido a nivel de construcción de forma evidente y esto se evidencia cada día, este continuo avance hace crecer la economía de la región, haciendo que el sector progrese constantemente ya que es de gran ayuda en el ordenamiento territorial revisando el plan de acción que se encuentra en el Municipio de Piedecuesta (Rojas Pérez, 2018). Este desarrollo no solo se ve en Bucaramanga sino en otros municipios vecinos como lo es el caso de Piedecuesta, que en los últimos cinco años ha aumentado los índices de construcción de manera considerable haciendo que este municipio un sector con proyección.

El nivel de construcciones en toda el área, como lo es el caso del barrio el Divino Niño, debido a que la localidad necesita de establecimientos comerciales óptimos que satisfagan estas demandas de materiales de todo tipo.

Por otra parte, la ferretería el Divino Niño es una empresa que se encarga de comercializar los productos para la construcción y la remodelación en el municipio de Piedecuesta, esta presta sus servicios en el barrio Divino Niño y sus alrededores. Como ya se ha dicho este sector presenta desarrollo social y económico en razón al alto índice de construcción en la zona, estas obras demandan productos de calidad en altas cantidades, por ende, necesitan de oferentes de mediana capacidad que suplan estas necesidades latentes a fin de que no las satisfagan con empresas de afuera de la localidad.

Teniendo en cuenta a (Rodríguez, 2019), los pequeños empresarios tienen la obligación de implementar estrategias organizacionales que permitan el crecimiento y desarrollo en los contextos económicos ubicados para la atención a los mercados.

De acuerdo a lo expuesto en el artículo de (Suárez, 2021), en cuanto al manejo organizacional de las Mypimes se hace indispensable la estandarización de los procesos administrativos en un negocio ferretero permite, este manejo requiere de la reestructuración operativa de la ferretería Divino Niño ubicada en Piedecuesta, municipio que se encuentra en crecimiento en los últimos 20 años.

El propósito del presente trabajo académico es analizar la situación actual de la ferretería el Divino Niño con el fin de identificar posibles falencias y realizar las respectivas mejoras con el ánimo de reestructura y optimizar el funcionamiento de la empresa.

Lo planteado, se pretende hacer con el ánimo de ofrecer un mejor servicio a la comunidad del barrio Divino Niño, además de la búsqueda de crecimiento y expansión organizacional de la empresa. De acuerdo a esto, se prevé que el alcance del presente trabajo sea de ámbito local, para el caso puntual del municipio de Piedecuesta, más exactamente en el barrio Divino Niño.

Con base en la anterior hipótesis se plante la siguiente pregunta

¿Cuál es el aporte de una reestructuración organizacional para la ferretería el Divino Niño?

## 1.2 Justificación

El presente trabajo en la modalidad de monografía se realiza con el ánimo de mejorar el funcionamiento de la ferretería el Divino Niño ubicada en el municipio de Piedecuesta, a través de una reestructuración y optimización de la misma que permita el crecimiento organizacional de la empresa (Cheng Bejarano, 2020).

También se realiza con el firme propósito de prestar un mejor servicio a la comunidad del barrio Divino Niño, por medio de una ferretería en óptimas condiciones que supla las necesidades del sector de manera ágil, eficaz y oportuna. Por consiguiente, este documento es una apuesta al mejoramiento donde se busca conocer las falencias y necesidades de la empresa a fin de mejorarlas por medio de un plan de mejora organizacional.

Adicional, la investigación busca potencializar los procesos organizacionales que permitan a la compañía optimizar el funcionamiento administrativo (Arevalo, 2017) en la ferretería a partir del fundamento teleológico de la misma. Resaltando la objetividad en el proceso (Tantalean, 2022) y en la aplicación de actividades relacionadas con la construcción de estos fundamentos.

Asimismo, el direccionamiento por objetivos y la planeación estratégica como lo plantea (Kotler, 2021). Quien hace énfasis sobre la importancia de establecer adecuadamente las acciones y tareas estratégicas dentro de cada área para poder cumplir con los requerimientos establecidos de la organización y que éstas logren llevar a la empresa hacia la mejora continua.

Por otra parte, aplicar los conocimientos de las proponentes de la monografía a fin de afianzar su actuar en el ámbito empresarial. Con el ánimo de crear profesionales

integrales, capaces de actual en el sector real con poder de discernimiento y al servicio de la comunidad.

Por último, pero no menos importante el presente trabajo sirve a las Unidades Tecnológicas de Santander (Santander, 2018) y su comunidad académica en el ámbito de formación y aplicación de planes empresariales en las pequeñas y medianas empresas de la región. También sirve como requisito para obtener el título de Administrador de empresas (Santander, 2018).

### **1.3 Objetivos**

El presente trabajo de grado en la modalidad monografía pretende el desarrollo de los siguientes objetivos de estudio.

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar la reestructuración de los procesos administrativos de la Ferretería el Divino Niño ubicada en el municipio de Piedecuesta – Santander en el año 2022 con el fin de implementar estrategias para la optimización de procesos organizacionales.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar las necesidades organizacionales de a Ferretería Divino Niño del municipio de Piedecuesta a partir de un diagnóstico organizacional para la identificación de las brechas a cubrir.

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

- Elaborar el manual de funciones de la Ferretería Divino Niño del municipio de Piedecuesta Santander con base en las brechas identificadas para la eficiencia organizacional.
- Implementar el manual de funciones de la ferretería el Divino Niño que permita a la organización el aprovechamiento del benchmarking

## 2 MARCO REFERENCIAL

Para el desarrollo del presente trabajo se tuvo en cuenta el siguiente marco referencial, donde se establecieron los marcos teórico, conceptual y legal.

### 2.1. Marco Teórico

#### Reingeniería

Según Guastay la Reingeniería el proceso fundamental para realizar el proceso de una organización para mejorar los proceso tales como calidad, costos la rapidez y servicios (Guastay Guastay E. G.-L., Reingeniería de los procesos en las empresas privadas. Observatorio de la economía latinoamericana, (2018)). Hace referencia a uno o varios procesos que hace para mejorar los procesos que desarrolla una organización para que sean eficaces y eficientes.

La reingeniería es uno de los procesos, que ayuda a generar una ventaja para que la empresa sea más competitiva, realizando el rediseño y así poder obtener significativamente mejoras aumentando el rendimiento hasta incluso obtener una reducción de costos (Perez G. , 2017). Es un proceso por parte de la organización para realizar mejoras en los procesos como herramienta administrativa

#### Características.

- Enfocada a procesos: el proceso está encargado para los departamentos trabajos, áreas, estructuras o personas. Los principios antiguos de la administración que fragmenta el trabajo de las unidades que ya no funcionan, ahora los principios nuevos (Bonnin, 2021). El proceso se define como una recopilación de actividades para realizar una o más entradas que genere una salida para el cliente. (Flores-Tapia, 2021). Es un proceso con el objetivo de

realizar una inversión a los procesos y así poder obtener las mejoras en los procesos organizacionales para reducir costos empresariales obteniendo técnicas de calidad en el servicio enfocada en los negocios hacia nuestros clientes como función de la Ferretería el Divino Niño (Guastay Guastay E. G.-L., Observatorio de la economía latinoamericana, 2018).

- Debe ser rápida: Los procesos se debe ser de manera rápida para poder que los resultados sean de manera corta.
- Libre, sin plan preestablecido: no hay modelo como tal cada empresa debe realizar su propio proyecto de reingeniería y así poder obtener la recompensa (Guastay Guastay E. G.-L., Reingeniería de los procesos en las empresas privadas. Observatorio de la economía latinoamericana, (2018))
- Multiespecialista: La reingeniería es técnica. De la especialización que ofrece virtudes, pero genera la pérdida de flexibilidad. En reingeniería es de las que requiere más flexibilidad (Guastay Guastay E. G.-L., 2018)
- Renovadora, cambia de conocimiento o de orientación: no se debe pensar en tareas separadas, si no en procesos constituidos. No se debe seguir viendo el mundo como era antes. Si no pensar que se debe cambiar las actitudes, comportamientos, la forma de trabajar y estar dispuesto a enfrentar la incertidumbre (Rego, 2021).
- Visión Holística: se encarga de observa que todos los procesos a partir una perspectiva integral. Ve cualquiera y no las partes. Tiene una apariencia global. (Leal, 2020).

A continuación, se expone ciertos referentes teóricos básicos para entender los conceptos organizacionales: organización, reestructuración organizacional, dirección administrativa, competencia del mercado y manual de funciones.

**Organización:** Según (Brume González, 2019) para determinar lo que se entiende por organización, esta debe instaurar asuntos internos y externos que sean consistentes con su objetivo y orientación estratégica y que pueden perjudicar a su facultad para alcanzar los logros propuestos en su dirección estratégica. La organización es el acuerdo de funciones que se evalúan para obtener un resultado y una orientación del mando y el compromiso destinado a las personas responsables de realizar las labores correspondientes. Por otra parte, se estima que es el desarrollo de integrar el trabajo que una persona o equipo han de realizar, con los componentes fundamentales para su realización, de modo que las tareas realizadas como tales sean el mejor medio disponible para trabajar de manera eficaz, sistemática, activa y aplicada del valor disponible.

Por otra parte (Vidal, 2018) enfatiza de forma más específica que la organización es un método constituido por un conjunto de individuos que, mediante el uso de recursos, establecen un sistema de acciones vinculadas y coordinadas para el logro de un fin en general, formado día a día en un proceder de fortalezas, por el cual su núcleo es la solidez, seguridad, transformación y la facultad de reestablecer e innovar creando influencia ya que las organización es un área de cambios e interacción entre las personas y se establecen con el fin de cumplir la mayoría de las necesidades y normas sociales con la que se encuentra la organización.

Asimismo, (Ríos, 2018) contempla que la organización es un factor significativo que refuerza un buen manejo de la empresa, de esta manera facilita la ganancia de los objetivos que son propuestos por la empresa. También (Perez A. , 2021) afirma que la organización trata de poner en decisión los recursos de una empresa, de acuerdo a esto se implementaran una serie de misiones que concedan obtener los objetivos expuestos. Por otra parte el concepto de organización trata del adecuado orden de

obligaciones y recursos determinados para cumplir los objetivos de cualquier empresa (García I. , 2018)

**Reestructuración organizacional:** Es importante comprender que es reestructuración organizacional, (Juanma, 2018), especifica que es el proceso de transformación en el que participa una organización para cambiar y adecuarse a nuevos modelos de negocios que le accedan continuar siendo competitiva y reestablecer o mejorar las operaciones de la empresa. (Morales, 2020), la define como el desarrollo de adopción de nuevos estándares de negocio, diferente al presentado anteriormente. Uno de los objetivos de la reestructuración incluye aumentar la competitividad en el mercado. Por otra parte, asegura la continuación de la empresa en un tiempo mayor. Según (Cabrera, 2019), la reestructuración organizacional está hecha para rediseñar, cambiar y reformar las organizaciones con base a los anteriores factores. La reestructuración organizacional implementa cambios en toda la empresa como en los departamentos y en el personal, se hace para ampliar o eliminar departamentos dependiendo de los factores de la empresa que se vean perjudicados y los motivos por el cual la reestructuración se está efectuando (Springs, 2018). También se entiende que la reestructuración organizacional surge mediante un problema que se origina en la empresa. Son muchas las causas que desencadenan situaciones o fracasos graves para la compañía, desde las tasas bajas de consumo hasta la entrada de competidores nuevos al mercado, es por ello que muchas sociedades de negocios han tenido que iniciar el proceso de reestructuración organizacional en la empresa porque su situación actual así lo requiere y así adaptarse a nuevos modelos de negocios que les permitan realizar una mejora su productividad o rendimiento actual y pensando siempre en el futuro (Inverbac, 2020)

**Dirección administrativa:** la dirección administrativa, según (School, 2019) es uno de los procesos más fundamentales dentro del propio proceso administrativo,

permitiéndole aplicar todo el conocimiento alcanzado para tomar todas las determinaciones importantes dentro de su compañía. Es una tarea compleja y de suma responsabilidad, que va ligado a la investigación y retroalimentación del transcurso administrativo y que la encaminan sobre personalidades con liderazgo y autoridad dentro de la empresa, tiene como propósito que los objetivos planteados por la compañía sean cumplidos. Esto quiere decir que se deben manejar todos los sucesos inesperados en el momento adecuado y tomar determinaciones estratégicas con frecuencia. Por otra parte (García J. J., 2020) afirma que la orientación administrativa es la fase del proceso de gestión que sigue al plan y la organización y en ella se observara las áreas de entendimiento obtenido. El tema central de la dirección administrativa es el logro de las metas trazadas y la toma de decisiones que aprueben el buen manejo de la organización. Para (Serrano, 2022) la dirección administrativa es el núcleo y la esencia de todos los asuntos administrativos; absolutamente toda organización empresarial lo necesita para hacer los ajustes adecuados, también es de gran importancia porque sirve para orientar y motivar el desempeño de todo individuo que integra la compañía, para que trabajen en conjunto y se alcance las metas propuestas, por medio de ella se crea la comunicación precisa para el funcionamiento de la organización. Así mismo (Galan, 2021) la define como el grupo de funciones validas en una empresa, de esta manera se busca obtener la toma de decisiones de forma estratégica que favorezca a la empresa. En el campo empresarial la dirección administrativa incluye unas fases de gran importancia para la empresa. Las obligaciones administrativas son orientadas hacia la toma de decisiones que se comprenden en la misma. La dirección administrativa según (Rodríguez, 2021) es el proceso por el cual una organización formula, establece, controla y efectúa un conjunto de hechos que garantizan la operación, funcionamiento, desarrollo e incremento de la organización. Se ocupa de tomar decisiones convenientes hacia todos medios útiles de presenta la empresa con tal de que se cumplan los objetivos propuestos.

**Competencia del mercado:** la competencia del mercado ejecuta estrategias en relación a las cualidades de los competidores. Según (Cuofano, 2022) la competencia del mercado es aquella por el cual una empresa fabrica un producto o servicio igual al de la competencia y el cliente toma la decisión de elegir entre una empresa u otra.

Por otra parte (Directivos, 2021) menciona que la competencia de mercado es la facultad que tiene un negocio para elaborar y ofrecer un producto o servicio que cumplan con características y calidades para ofrecerlos a un mismo precio o incluso a un precio más bajo y reduciendo los costos con los cuales se producen. Así mismo (Silva, 2021) la define según la concurrencia de diversas compañías que elaboran los bienes y servicios iguales en el mismo fragmento de mercado. Ya que existen varias empresas semejantes en los distintos rubros, se necesita ajustar medidas que efectúen las estrategias y que la empresa resalte en dicho mercado. (Argudo, 2017) Define la competencia de mercado como la facultad de proveer bienes y servicios con una mejor eficiencia y eficacia frente a sus competidores. La competencia de mercado figura herramientas fundamentales para conservar el logro asegurado en el mercado internacional. Así mismo la competencia de mercado es definida como un concepto simple donde una empresa tiene la facultad de ofrecer a sus clientes un servicio o producto con mayor calidad a la de su competencia. (Jiron, 2019)

**Manual de funciones:** para que una empresa pueda mantener una proporción o equilibrio en las actividades que el personal realice, debe implementar una herramienta fundamental como es el manual de funciones. La ausencia de un manual de funciones tiene como consecuencia que las labores que se efectúen no sean completamente claras, que estas mismas no se realicen adecuadamente y que a los trabajadores se le asignen más tareas que a otros. (Burgos, 2018). Toda

empresa ya sea grande, mediana o pequeña empresa requiere de un modelo o guía que muestre la función organizativa de la empresa, igualmente es fundamental que los empleados se relacionen con la misión, visión y valores por los cuales se encamina la empresa (Nuñez, 2019). Por otro lado cuando las organizaciones no cumplen con un manual de funciones bien estructurado, esto conlleva a una duplicidad de labores aumentando la duración de trabajo y haciendo que los empleados sean improductivos, también deteriora la comunicación en la empresa sin tener en cuenta la jerarquía, no se conocen adecuadamente los espacios de trabajo, las funciones y controles internos y externos (Pedraglio, 2022). El manual de funciones hace parte del sistema de control interno diseñado para proporcionar datos o información específica, detallada y completa que incluye instrucciones, disciplinas, reglas e información y de las políticas, intervenciones, métodos y procedimientos de las diferentes funciones. De esta forma la organización puede crecer y ser más eficiente para cada acción vinculada con los procesos operativos y administrativos, el manual de funciones proporciona a la empresa precisar metas para que así funcione de manera exitosa. (Perez J. , 2018). Los manuales son una herramienta fundamental en la gestión empresarial, debido a que su finalidad es ser lo más eficiente y eficaz posible en el desempeño de las labores encomendadas al personal con el fin de lograr las metas de una empresa. Los manuales son básicamente una herramienta de comunicación sobre orden, políticas y métodos de gestión. (Vargas, 2021)

## 2.2. Marco Conceptual

### 1. Matriz DOFA

La matriz DOFA se usa para programar las estrategias de una organización o un proyecto, ya que se basa en ejecutar un diagnóstico a cabalidad sobre el negocio y entorno que lo rodea. De esta manera el administrador mantiene un apoyo para realizar estrategias de marketing y administración con certeza. El efecto del estudio es la realización de la matriz DOFA, reconoce los esenciales de los factores internos y externos que adeudan a trabajar y poner atención sobre ellos. (Content, 2018). Las siglas de la DOFA significan oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, este análisis es una herramienta que se obtiene para entender la posición de una empresa mediante la ejecución de una lista completa de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas. En conclusión, es elemental para determinar o tomar decisiones a futuro o en la actualidad (Pursell, 2022). La matriz DOFA es un mecanismo de gestión que le faculta a una empresa crear estrategias que sean rentables y que promuevan la viabilidad y durabilidad a largo plazo (Quiroga, 2020). La matriz DOFA es un método que utilizan para distinguir las oportunidades, fortaleza, amenazas y debilidades de la organización, también las usan en gran manera las pequeñas, grandes y medianas empresas, este análisis lo emplean tanto para profesionales y personales. (Raeburn, 2021). En su interpretación la matriz DOFA es un procedimiento que investiga la situación actual y existente de un negocio, empresa o persona. Gracias a ello, esto permite el reconocimiento de fortalezas y debilidades para desarrollar estrategias encaminadas al logro de metas o realizar un análisis o diagnóstico de una empresa, con el objetivo de inspeccionarla y reestablecerla (Montagud Rubio, 2019).

Teniendo en cuenta que la matriz DOFA es una herramienta que permitirá generar un diagnóstico del perfil de capacidad interna como el perfil de capacidad externa

del negocio Ferretería el Divino Niño, el cual me permitirá crear estrategias que me permitan aprovechar y mitigar el impacto interno y externo.

## 2. Competencia del Mercado

Diseño de estrategias de mercado para captar clientes y obtención de clientes (Rivadeneira Lozano, 2018).

## 3. Dirección Administrativa

La dirección estratégica empresarial que ayuda a alcanzar metas y objetivos, transformando los obstáculos en oportunidades (Trenzas, 27 febrero 2020).

## 4. Manual de funciones

Se realizar el manual de funciones de la Ferretería el Divino Niño donde se implementará por medio de un flujograma las políticas y normas de la Ferretería para el funcionamiento y el desarrollo de las actividades de la empresa (Apolinario Zatizabal, 2019).

## 5. Organización

Se realizará un análisis de un sistema de calidad para realizar un diagnóstico de calidad para conocer la situación que se presenta actualmente en la Ferretería Divino Niño en el cumplimiento y buen uso de la norma ISO 9001 (Ariza Ariza, 2018).

## 6. Restructuración

Análisis del sistema interno de la Ferretería el Divino Niño (Medina Medina, 2019) para la reestructuración hacia la responsabilidad social del manejo organizacional de la Ferretería el Divino Niño ubicada en el Municipio de Piedecuesta.

### **2.3. Marco Legal**

Para la ejecución del presente proyecto se tomaron como referencia las siguientes normas de vigencia en el país y el departamento de Santander (Guzmán Pineda, 2021).

El plan de Desarrollo Departamental de Santander nos une 2020-2023 es un proceso donde que se considera uno de los planes constituidos con un plan estratégico y plan de inversión a corto y mediano plazo (Arévalo, 2021).

Así mismo, como se soporta en el artículo de la constitución artículo 298 de la constitución política donde se especifican las funciones básicos para que los departamentos se puedan cumplir con el propósito del artículo 342 en lo relacionado de acuerdo a la promoción y participación ciudadana para el proceso de formulación del plan de desarrollo (de Colombia, 2022).

Además la constitución Política de Colombia en su título XII del Régimen económico hace énfasis de la hacienda pública (Art.333), establece que la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo” (de Colombia, 2022).

### 3 DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizará a cabo un plan de mejora organizacional que permite la reestructuración y optimización de la ferretería, esto se realizará a través de una investigación de carácter descriptiva, la muestra que se tomará será no probabilística, ya que depende de los procesos que tenga la ferretería y de la información actualizada que suministren. (DEL CARMEN, 2019 ).

A continuación, se presenta cómo se van a abordar los objetivos

**Tabla 1.**

*Descripción de los objetivos*

<b>Objetivos</b>	<b>Desarrollo de los objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las necesidades organizacionales de a Ferretería Divino Niño del municipio de Piedecuesta a partir de un diagnóstico organizacional para la identificación de las brechas a cubrir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará un análisis situacional de la Ferretería el Divino Niño por medio de la matriz DOFA. En ella pretendió analizar el entorno como externo que afecta a la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•se elaborar el manual de funciones de la Ferretería Divino Niño del municipio de Piedecuesta Santander con base en las brechas identificadas para la eficiencia organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se elaborará un manual de funciones para los respectivos cargos como (gerente, Auxiliar Logístico, Auxiliar Administrativo y Mensajero).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementar el manual de funciones de la ferretería el Divino Niño que permita a la organización el aprovechamiento del benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se socializará el manual de funciones por medio de una capacitación que se le realizará a los directivos de la empresa el Divino Niño.</li> </ul>

Nota: La tabla fue elaborada por los Autores

## **4. RESULTADOS**

### ***4.1 Análisis de las necesidades organizacionales de la ferretería***

#### **Situación Actual De La Ferretería El Divino Niño**

En esta etapa inicial se visualiza la situación actual de la ferretería el Divino Niño en el municipio de Piedecuesta, con tres años de funcionamiento en el mercado ferretero, oferta para sus clientes obtengan una amplia gama de productos de construcción y remodelación entre los que se destacan: tubería, cementos, yesos, accesorios, vinilos de uso doméstico y herramientas de todo tipo. Empezó con un capital de diez millones y actualmente está valorada en cuarenta y cinco millones de pesos.

En la actualidad no cuenta con empleados directos y es atendida por su propietaria que es única dueña de la ferretería desde su creación en febrero de 2019. Presta sus servicios en la zona del municipio en el sector conocido como el Divino Niño. También se precisó que según sus características la empresa en una microempresa por su nivel de ingresos y número de empleados.

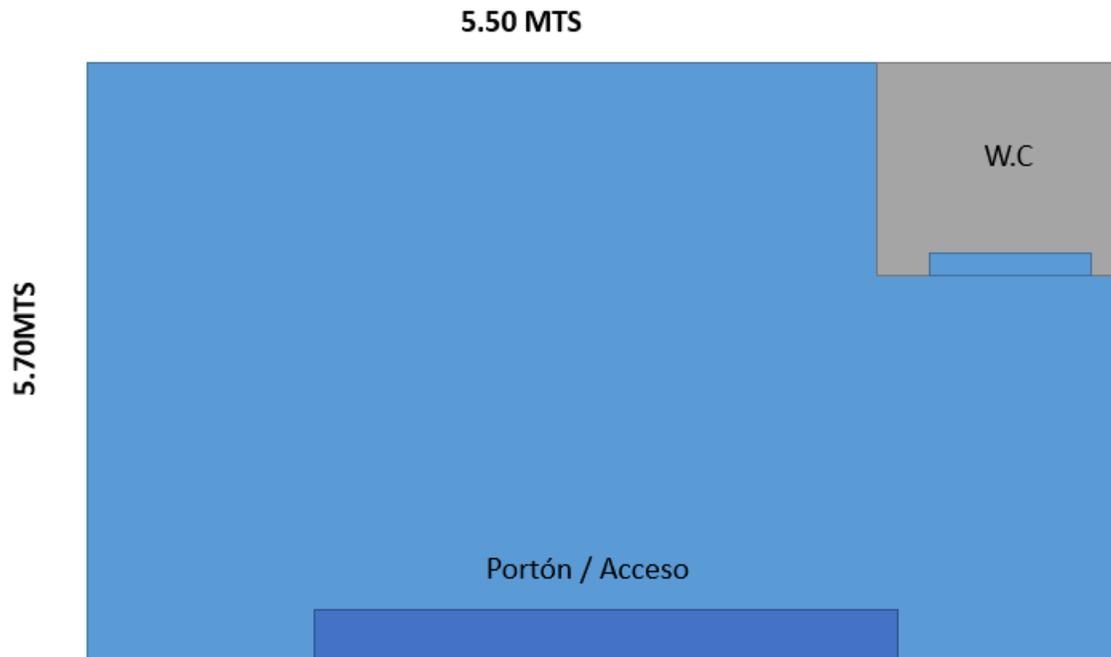
#### ***Ubicación.***

La Ferretería el Divino Niño es Ubicada carrera 4 # 6AN-34 en el Barrio Divino Niño del Municipio de Piedecuesta, Departamento de Santander.

#### ***3.1.3 Área de Funcionamiento Actual de la empresa.***

La ferretería actualmente funciona en un local de 31,35 metros cuadrados, es decir de 5.7 metros de fondo por 5.5. de ancho, el local cuenta con un único acceso de 2.9 metros de ancho por 2 metros de alto. Adicionalmente a esto cuenta con un baño de servicio. A continuación, se observa el plano en la figura 1.

**Figura 1.** Área de funcionamiento de la empresa



Fuente: Autores

***Productor y Distribución Física de la Empresa.***

La Ferretería actualmente distribuye los siguientes productos en sus instalaciones

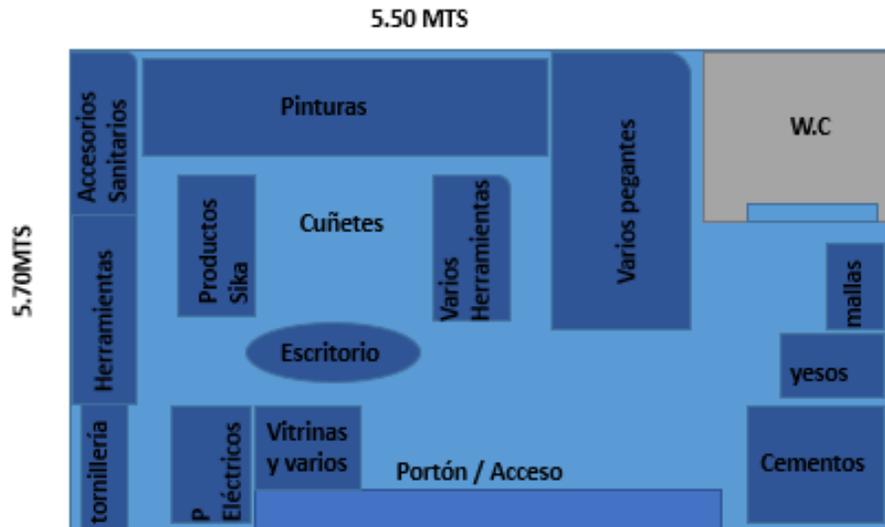
- Cementos de todo tipo, yesos y estucos
- Hierros, Ladrillos, Arena, Tejas y cubiertas.
- Productos Celta: Soldaduras, tubería sanitaria y pvc, accesorios, canaletas, rejillas, grifería, entre otros.
- Productos Grival: Mezcladores, lavaplatos y lavamanos, llaves de paso, llaves terminales, duchas entre otros.
- Tornillería: Tuercas, tornillos y puntillas (vinilos y esmaltes).

- Eléctricos: Baterías, cables de todo tipo, alambre para electricidad, tacos, extintores, clavijas, tomas etc.
- Productos Sika: Estucos, pintura Sika, sika flex, sika uno boquillas, etc.
- Pinturas: Vinilos tipo uno y dos, esmaltes, aceites, aerosoles, varsol, thinner.
- Herramientas: Martillos, espátulas, picas, palas, alicate, remachadoras, serrucho, etc.
- Amarres y demás accesorios del hogar

### ***Distribución física de la empresa.***

La ferretería la Divino Niño actualmente no tiene una distribución física interna definida de acuerdo a alguna planimetría, que tenga en cuenta los productos y sus características, esto debido a que la empresa no posee el espacio suficiente para su funcionamiento. Por ende, la mercancía carece de un orden preestablecido y esta cruzada una con otra, esto impide una fácil identificación de los productos y obstaculiza el desarrollo de actividades propias de la ferretería y su funcionamiento.

**Figura 2.** Distribución de la ferretería



Fuente: Autores

Como se observa en la imagen dos, la mercancía no está ordenada de acuerdo a una planimetría que contemple las necesidades de la ferretería y las características propias de los productos que allí se distribuyen. Lo anterior ocasiona averías, además de dificultar maniobrar la atención al cliente.

También se puede observar en la imagen tres la necesidad de espacio para el almacenamiento y operación debido al área insipiente del local donde funciona actualmente la ferretería. Esto generó hacinamiento de los productos actualmente distribuidos.

**Figura 3.** Fachada de la Ferretería el Divino Niño



Fuente: Autores

Por último, en la figura cuatro se observa el grado de saturación de los productos ofrecidos por la ferretería, lo cual también muestra la desorganización presente en la empresa causal de los problemas presentes.

**Figura 4.** Área de Funcionamiento de la Ferretería



Fuente: Autores

Por medio del presente proyecto se realizará un diagnóstico de los elementos de la organización para la Ferretería el Divino Niño ubicado en el municipio de Piedecuesta, la empresa realice una adecuada utilización de los recursos que se requieren en la organización de una forma coherente y ordenada para realizar los procesos de manera eficiente (Quiroa, 2022) también se realizara una estructura organizacional dentro de la empresa donde se busca mejorar los procesos administrativos para el desarrollo de las funciones de cada miembro del equipo y así tener un mejor desempeño organizacional (Vera, 2019) donde se propone un manual de funciones y así realizar la visión al futuro de la empresa el Divino Niño.

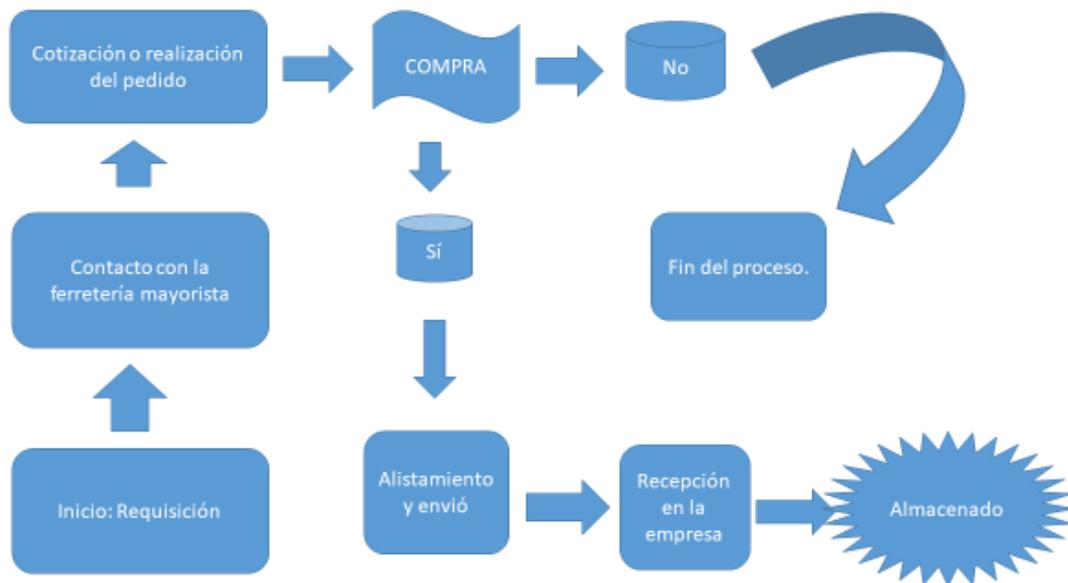
### **Descripción de los procesos de la Ferretería.**

Análisis de las necesidades organizacionales de a Ferretería Divino Niño teniendo en cuenta un diagnóstico organizacional para la identificación de las brechas a cubrir. La ferretería actualmente cuenta con dos procesos para su funcionamiento, uno de compra y otro de venta, a continuación, se explicará cada de acuerdo con el proceso de compra y de venta que se obtiene actualmente en la Ferretería el Divino niño.

**Proceso de compra.**

Este proceso se inicia con la requisición de materiales que la ferretería necesita, esta se contacta con el proveedor normalmente realiza casos de otra ferretería de mayor capacidad que es denominada de acuerdo con el canal de distribución mayorista. Esta empresa mayorista hace la recepción del pedido de la ferretería el Divino Niño para el caso minorista. (Henríquez, 2018) Una vez realizado el pedido, la empresa lo alista y realiza el envío de la mercancía dentro de las 24 horas siguientes. El pedido es recibido en la ferretería minorista para su almacenaje y posterior venta.

**Figura 5.** Diagrama de flujo del proceso de compra



Fuente: Autores

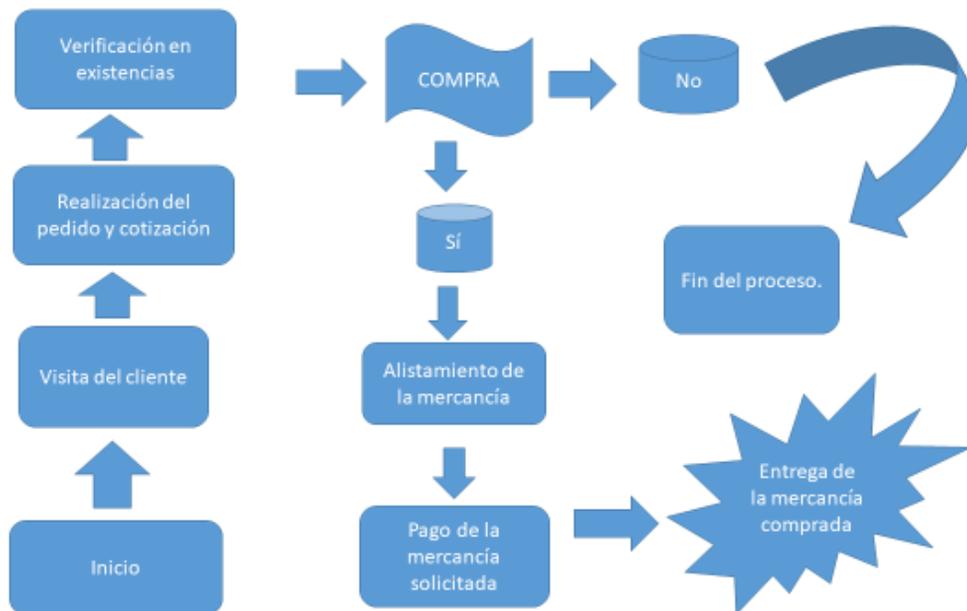
La ferretería maneja diferentes proveedores de acuerdo con el tipo de materiales que vende, pero el proceso de compra siempre es el mismo para cada tipo. El

tiempo de entrega de la mercancía en algunos casos puede variar de acuerdo al tipo de producto a los inconvenientes que se presenta durante él envío.

### **Proceso de venta**

El proceso de una venta de la ferretería el Divino Niño es de forma directa, es decir con el cliente, en ningún momento existen intermediarios que intervengan en la negociación o venta. Esto se da gracias a que la persona que necesite algún tipo de producto que la ferretería ofrezca, se acerca hacer su pedido y de inmediato es despachado por la empresa. El proceso de venta se da de la siguiente manera.

**Figura 6.** Diagrama de Flujo del proceso de venta



Fuente: Autores

En el proceso de venta el cliente visita la ferretería el Divino niño, hace el pedido o cotiza los materiales que desea llevar. Una vez la personal realiza el pedido se procede a verificar en existencia si lo hay en la empresa, luego el cliente decide si

realiza la compra y si es afirmativa, la compra se procede a realizar el alistamiento de la mercancía. Seguidamente el cliente procede a efectuar su pago para recibir los productos y dar por terminado el proceso de la ferretería.

### ***Organigrama de la empresa***

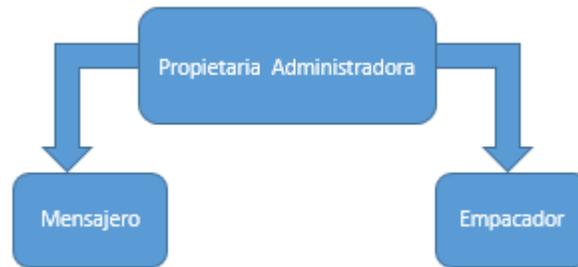
La ferretería el Divino Niño actualmente no cuenta con empleados directos, solo funciona con la operación de la propietaria que es quien atiende en negocio, pero hay que mencionar que la empresa contrata de manera esporádica a personas para realizar distintas actividades definidas como mensajería y el empaque de productos.

### ***Empleados Indirectos.***

La ferretería para su funcionamiento necesita de talento humano como lo es el caso de mensajeros y empacadores, estos son contratados esporádicamente de acuerdo a las necesidades que se presenten en la ferretería, sus funciones son:

- Mensajeros: son los encargados de llevar los pedidos solicitados por los clientes telefónicamente desde la ferretería hasta su lugar de destino o consumo, este servicio de acuerdo a la negociación que se dé o al tipo de producto es cancelado por el cliente o por la empresa (Arboleda-Castillo, 2018).
- Empacadores: Son contratados para que empaquen, acomoden y realicen el alistamiento de los productos de la ferretería, su contratación es esporádica y depende del flujo de pedidos presentados en la ferretería, su función es realizar el empaque de productos que vengan sueltos o en cantidades de mayor demanda por los clientes, estos productos son de su mayoría cementados y pegamentos, También se encargan de organizar la mercancía si es necesario.

**Figura 7.** Organigrama actual de la ferretería



Fuente: Autores

## 4.2 Manual de funciones de la Ferretería

Se realizará un diagnóstico de la empresa para el análisis situacional de la Ferretería del Divino Niño mediante la matriz DOFA.

### Diagnóstico De La Situación Actual De La Empresa.

La ferretería el Divino Niño actualmente dentro del análisis realizado y la información recolectada presenta los siguientes problemas de funcionamiento.

**Tabla 2.**

*Problemas Organizacionales Presentes*

PROBLEMA	DESCRIPCIÓN
<b>Almacenamiento</b>	La ferretería no cuenta con un espacio para su funcionamiento acorde con la cantidad de productos que distribuye
	No lleva un inventario
	No hay organización en el almacenamiento carece de bodega
<b>Talento Humano</b>	No cuenta con personal de contratación directa que ayude al funcionamiento de la ferretería
<b>Contabilidad</b>	No se llevan registros de las transacciones

Nota: La tabla fue elaborada por los Autores

### ***Análisis situacional de la Ferretería***

De acuerdo con la información recolectada de la ferretería el Divino Niño, se realizó un análisis situacional de la misma por medio de la matriz DOFA. En ella pretendió analizar el entorno como externo que afecta a la empresa.

#### **Análisis Interno**

##### **Fortalezas:**

- Excelente atención al cliente.
- Puntualidad en la entrega de mercancía.
- Excelente calidad en todos los productos.
- Tendencia al cambio y renovación para la expansión.

##### **Debilidades:**

- Falta de materiales necesarios para la realización de construcción y de ferretería en el portafolio de productos ofrecidos por la empresa.
- Poca organización de los productos obtenidos en el punto de venta.
- Averías o mala presentación en la mercancía ofertada en la ferretería.

#### **Análisis Externo.**

##### **Oportunidades:**

- Ampliar el negocio con el fin de ofertar diversidad de productos.
- Búsqueda de clientes nuevos tales como obras de construcción.
- Oferta de nuevos productos en la ferretería.
- Aumentar y consolidar el sistema de domicilios actual.

##### **Amenazas:**

- Aumento de la competencia ferretera en el área local
- Falta de capital inversor por parte de la propietaria.
- Tendencia al alza de los productos ofertados por parte de la empresa.

➤ Saturación de productos sustitutos en el mercado ferretero.

**Tabla 3.**

Matriz DOFA de la empresa

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<b>O1</b> Ampliación del negocio.	<b>A1.</b> Aumento de la competencia en el sector.
	<b>O2</b> Búsqueda de nuevos clientes.	<b>A2.</b> Falta de capital inverso.
	<b>O3</b> Sistema de envío de la mercancía creciente.	<b>A3.</b> Saturación de productos sustitutos en el mercado.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<b>F.1</b> Excelente atención al cliente.	<b>F1.02</b> Búsqueda y captura de clientes potenciales como las contrucciones locales.	<b>F1.A1</b> Atención al cliente personalizada dando asesoría a sus necesidades.
<b>F.2</b> Puntualidad en la entrega de mercancía.	<b>F2.04</b> Aumentar y consolidar el sistema de envíos de la ferretería.	<b>F2.A1</b> Prestar un servicio de calidad de manera ágil. Rápida y oportuna en el despacho y envió.
<b>F.3</b> Excelente calidad en los productos.	<b>F3.03</b> Distribuir nuevas líneas de productos en la ferretería de acuerdo a los requerimientos de los clientes.	<b>FE.A4</b> Promoción y publicidad de la mercancía ofertada dando a conocer sus características diferenciadoras y su optima calidad al servicio del consumidor.
<b>F.4</b> Tendencia al cambio y a la renovación.	<b>FA.O1</b> Buscar la ampliación de las instalaciones de la ferretería para oferta mas mercancía.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<b>D1.</b> Falta de materiales en el portafolio ofrecido.	<b>D1.O1</b> Ampliar y aumentar las líneas de producto ofrecido.	<b>D1.A2</b> Buscar capital inversor para la ampliación y la oferta de nuevos productos.
<b>D2.</b> Poca organización en el punto e venta.	<b>D2.01</b> Implementar la cultura de las 5s en la ferretería el Divino Niño.	<b>D2.A1</b> Mejorar la organización actual del punto para prestar un mejor servicio al cliente.
<b>D3.</b> Averías o mala presentación de la mercancía ofrecida	<b>D3.03</b> Ofertar nuevos productos en la ferretería en optimas condiciones de calidad y presentación de acuerdo a las necesidades del cliente actual	<b>D3.A3</b> Ofertar a un menor precio los saldos de mercancía o los productos de presnetan alguna variedad pero no representa afectación al producto, con el fin de depurar inventarios y atrapar clientes a través de las ofertas.

Nota: La tabla fue elaborada por los Autores

## **Mejoras Realizables**

### ***Estado Actual***

Al realizar el análisis de la situación de la ferretería el Divino Niño se encontró que:

- La ferretería el Divino Niño, no cuenta con una planta física adecuada para su funcionamiento, debido a que las instalaciones físicas actuales son inadecuadas para el tamaño de la empresa y para el uso que se le da.
- La ferretería no tiene una organización especial definida de acuerdo a las necesidades de la misma y a las características de los productos que ofrece, es decir, no hay un patrón o una planimetría definida.
- Por su capacidad física actual, la ferretería el Divino Niño no puede ofertar otros productos demandados por los clientes en el sitio de venta.
- Necesita la introducción de capital humano para mejorar y tecnificar su funcionamiento interno.
- No realiza documentación o digitación de sus actividades a nivel operativo y contable.
- No realiza inventarios ni control en la mercancía comprada y vendida por ende no se sabe con precisión las existencias, y el manejo se hace de forma artesanal.
- El servicio inventarios ni control en la mercancía comprada y vendido por ende no se sabe con precisión las existencias, y el manejo se hace de forma artesanal.
- El servicio prestado a los clientes es bueno por su amabilidad y cordialidad, además que los productos ofrecidos son de excelente calidad.
- Se deben potencializar otros servicios como lo es el caso de los domicilios y la búsqueda de recepción para obtener nuevos clientes en el mercado constructor.

De acuerdo a la información recolectada y al análisis realizado a la ferretería el Divino Niño, se identificaron los siguientes puntos a mejoras en la empresa para reestructurar y optimizar su funcionamiento

**Tabla 4.**

*Mejorar realizables en la ferretería*

PUNTO A MEJORAR	ACCIONES
Planta física de mayor capacidad.	Búsqueda en alquiler de una instalación de mayor capacidad para el funcionamiento de la ferretería.
Falta de organización en el sitio de venta.	Crear planimetría de la empresa de acuerdo con las características de los productos.
Falta de capital humano.	Creación de puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa.
No se realiza documentación.	Llevar los registros de las actividades de la empresa como compras, ventas, inventarios, número de clientes y demás que sean necesarios.
Nuevos servicios y productos.	Implementar nuevos servicios como la venta directa a constructores y la mejora en el sistema de domicilios. Además, la oferta de nuevos productos en la ferretería.

Nota: La tabla fue elaborada por los Autores

Las mejoras a realizar en la ferretería se detallan en el plan de acción a implementar por la empresa, donde se formula la forma y el proceso de realización, además de otras medidas a tener en cuenta.

### ***Plan De Acción Para El Mejoramiento De La Empresa***

Para el desarrollo del plan de acción se tuvo en cuenta la información recopilada anteriormente y con base en ella, se desarrollan las nuevas acciones a tomar.

#### ***Planta Física***

Uno de los problemas principales de la ferretería el Divino Niño, es su área de operación, la cual es deficiente en espacio para funcionamiento y bodegaje. Por lo tanto, se plantea realizar la ubicación de una nueva planta física que satisfaga esta necesidad. La nueva sede debe ser el doble del tamaño que la actual y contar con un área para almacén y otra para bodega, además de un mostrador para la atención a los clientes. A continuación, se describe el área requerida:

**Figura 8.** Área planta física requerida



Fuente: Autores

Como se observa en la imagen anterior (imagen 8) la nueva planta física tendrá almacén y bodega y estos estarán separados para un mejor funcionamiento, cada una de las áreas contará con accesos independientes y a la vez estarán comunicados entre sí. La idea de esta nueva distribución es que la operación se

realice de una forma más ordenada permitiendo ejercer control en todas las actividades ejecutadas.

### ***Almacén***

Estará conformado por un mostrados o vitrinas de diferentes tipos que permitirán exhibir los productos ofertados y brindar atención al cliente, realizando el proceso para realiza una compra por parte de los clientes.

La distribución del almacén será por áreas de acuerdo a los productos ofrecidos en la ferretería, los productos del almacén son los de tipo pequeño y serán una muestra del total de las existencias de la ferretería. También estarán los productos que sean más delicados en su manipulación (grifería, herramientas y productos eléctricos), la idea central del almacén es que sea un muestrario de lo ofrecido por la ferretería. Es decir, que el cliente entre y se lleve una idea de lo que la ferretería distribuye. También se busca practicidad en los despachos de los pedidos pequeños haciéndolos de manera inmediata sin ningún contratiempo.

En la imagen nueve se observa la forma ideal de organización que la ferretería la tuerca debe adoptar para la exhibición de sus productos en el almacén proyectado para la venta y operación de la ferretería. En esta ilustración se aprecia la perfecta organización de los productos en la estantería dispuesta para tal fin. Además, es una forma de promocionar la mercancía existente en la ferretería.

**Figura 9.** Prototipo almacén ferretería

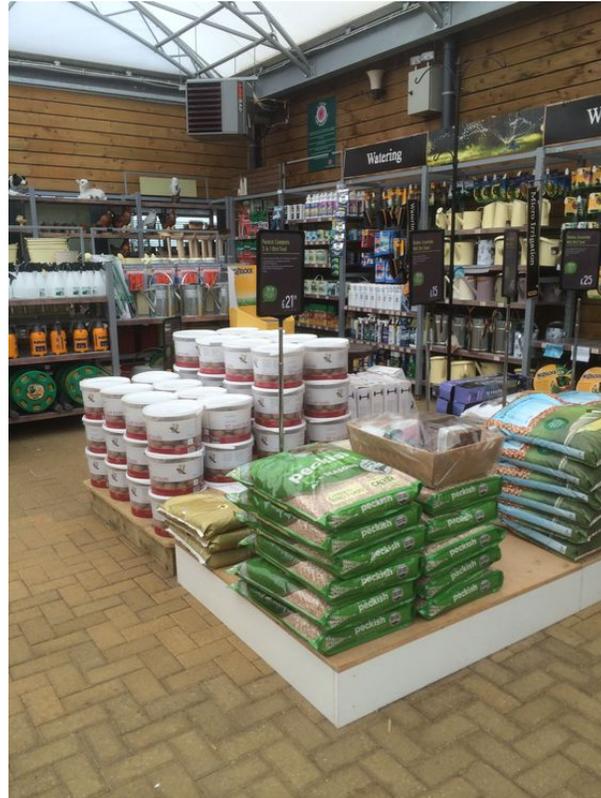


Fuente: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-sector-ferretero-crece-de-la-mano-del-e-commerce-20190816-0004.html>

### **Bodega**

Será el área de la empresa más grande físicamente, acá se realizará el almacenaje de toda la mercancía de la ferretería y contará con una zona de cargue y descargue para los productos que ingresen, los cuales pasaran por esta dependencia para ser revisados y cargados al sistema interno de la empresa. En la bodega estará almacenada la mercancía de mayor volumen y la de mayor cantidad como bultos, tubería, hierros y demás; para ellos la bodega contará con estantería adecuada para el almacenamiento de productos como tubería y hierro, además de estibas para los bultos y cajas.

**Figura 10.** Prototipo de bodega



Fuente: <https://co.pinterest.com/pin/3025924735128486/>

Como se observa en la imagen diez, la bodega deberá permanecer en perfecto orden de acuerdo a la planimetría que se le dé, teniendo en cuenta las características de los productos. El área de bodega estará planeada para permitir el ingreso de un vehículo de mediana capacidad tanto para el cargue de mercancía vendida, como para el descargue de los productos que lleguen a la empresa procedentes de los proveedores se deberá conservar este orden para evitar averías en los productos y accidentes en su manipulación.

### ***Distribución proyectada Nueva Planta Física***

La distribución de la nueva planta física para la ferretería será la siguiente:

**Figura 11.** Distribución física nueva planta



Fuente: Autores

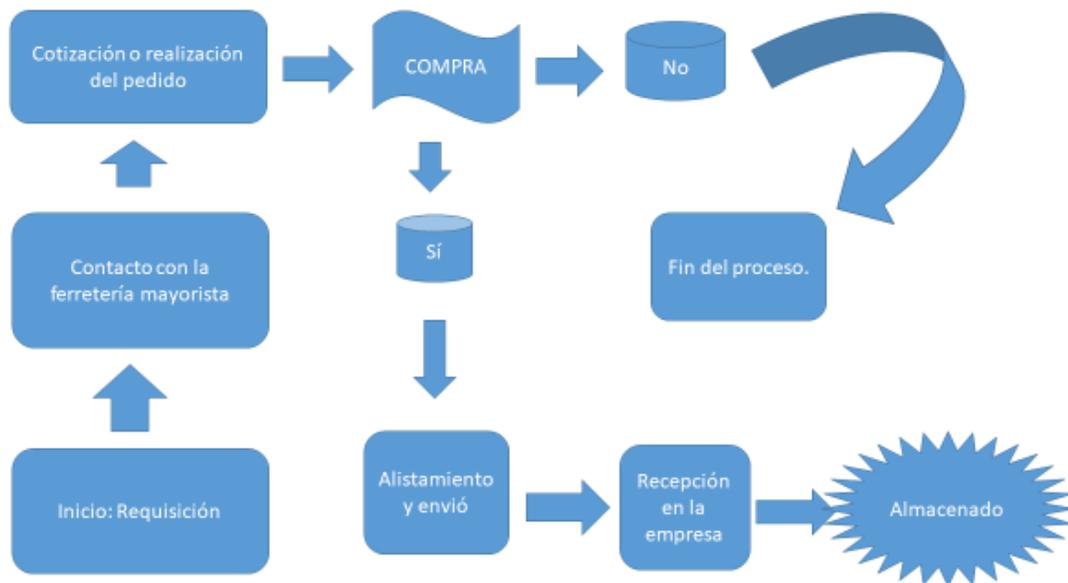
Como se observa en la imagen once, la distribución de la planta física proyectada permite el manejo de la mercancía de una manera más cómoda, debido a que los espacios de tránsito son amplios y seguros para el almacenamiento de la nueva planta y la manipulación de los productos de la ferretería. Esta nueva organización espacial se realiza con el ánimo de que la mercancía tenga un almacenamiento óptimo para evitar averías, además de esto se busca que el entorno laboral sea seguro para los operarios, sin dejar de lado los procesos de compra y venta, los cuales deben ser de forma rápida y ordenada con el ánimo de prestar un excelente servicio al cliente.

### **Procesos de la Nueva Ferretería**

Los procesos internos de la ferretería seguirán siendo los mismos que tienen, que son el de compra y venta, pero estos tendrían una ligera variación con la inclusión de unos pasos correspondientes a la nueva intención de la empresa, la cual es tecnificarse y mejorar su operación. Los procesos son los siguientes:

#### **Proceso de compra**

**Figura 12.** Diagrama de flujo del proceso de compra mejorado



Fuente: Autores

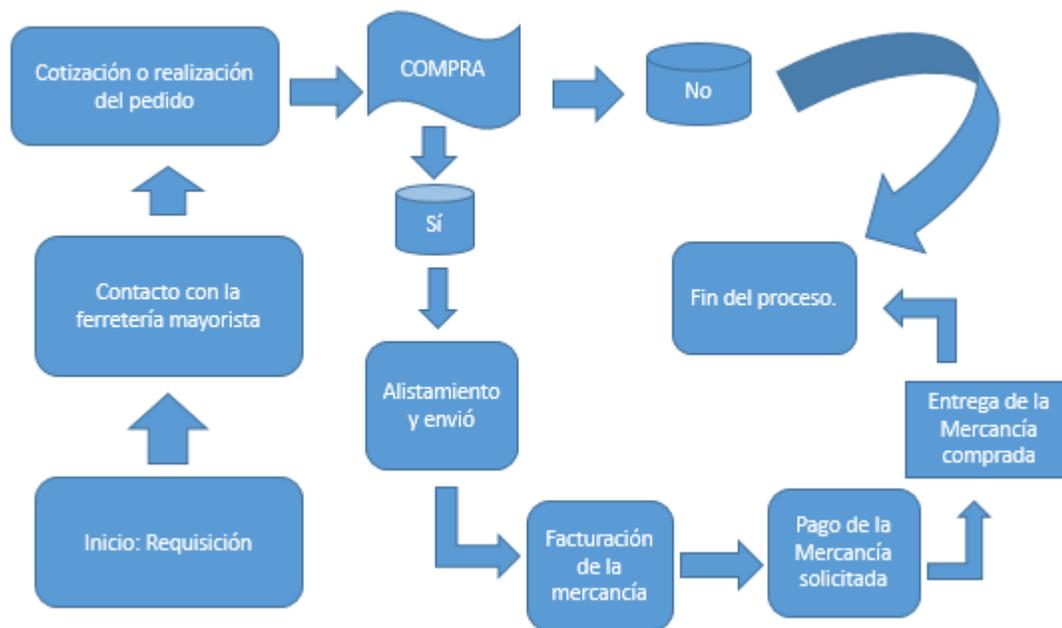
En la figura 12 se observa que el proceso de compra es casi idéntico al actual manejado por la compañía, con excepción de que tiene un paso adicional después de la recepción del pedido en la empresa. Se incluyó la fase de verificación y entrada al sistema de la mercancía, esta consiste en que todos los productos que lleguen a

la ferretería, provenientes de compra a proveedores, serán revisados al momento de ingresar a la empresa y después serán cargados al sistema de la misma; con el ánimo de llevar un inventario actualizado de las existencias en la ferretería y así ejercer control interno de la empresa en el sistema de compras y rotación de la mercancía distribuida.

### Proceso de venta.

El proceso de venta propuesto para la ferretería teniendo en cuenta las necesidades de la empresa es el siguiente

**Figura 13.** Diagrama de Flujo del proceso de venta mejorado



Fuente: Autores

El proceso para la venta propuesto parte de este que se ejecuta actualmente, con la inclusión de una nueva fase que corresponde a la facturación de la mercancía vendida, la cual no se hace de forma constante en la actualidad

La anterior es llevar un control exacto de lo que se vende, además de poder descargar la mercancía que sale del inventario y así controlar el stock de la ferretería constantemente. En síntesis, lo que se busca es llevar todo el control contable de la empresa y de todos sus sistemas funcionales.

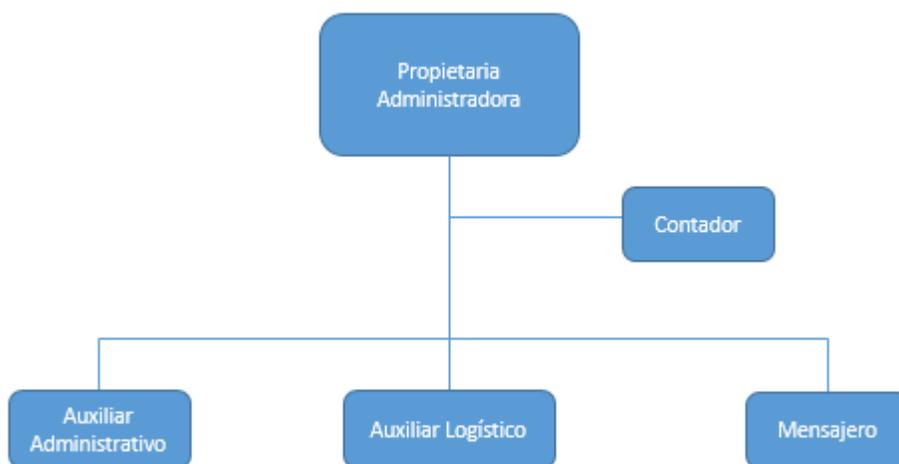
### **Diseño Organizacional de la Empresa en base al Manual de funciones**

Para el presente plan fue necesario definir una nueva estructura organizativa, la cual se planeó de acuerdo a los requerimientos de la Ferretería el Divino Niño y a su restructuración, siendo una parte importante de los nuevos objetivos previstos por la empresa, ya que por medio del capital humano y su idoneidad alcanzará las metas propuestas.

#### ***Organigrama de la Ferretería***

La Ferretería el Divino Niño funcionará con el siguiente personal de acuerdo con las necesidades de la nueva estructura organizativa, en pro del buen desempeño.

**Figura 14.** Organigrama proyectado de la ferretería



Fuente: Autores

En el nuevo organigrama planteado se pretende la creación de tres puestos de trabajo directos para el funcionamiento de la ferretería, además se prevé la contratación de un contador esporádicamente para la verificación y legalización del proceso contable de la empresa. Esto se realiza con la firma propósito de prestar una mayor atención a los procesos, dentro de los estándares del buen servicio. Además, atendiendo a las disposiciones legales de la empresa.

### ***4.3 Implementación Del Manual De Funciones***

La ferretería el divino niño contaba con un manual de funciones de escasas responsabilidades y requisitos para cada puesto, por lo tanto, se inicia el cambio agregando un objetivo general a todos los puestos de departamento o trabajo, además condiciones a los oficios y perfiles para cada puesto y aumentando la nómina de la empresa con profesionales aptos de arrancar en marcha todo departamento legalizado conforme es el comercial, el de planeación, el administrativo, financiero y el operativo. Igualmente, sus objetivos principales y condiciones para contrataciones de los mismos. Esto no se encontraba evidenciado en el manual de funciones anterior de la empresa por lo cual era de gran falencia, por tal razón es preciso detallar toda área detenidamente para un mejor provecho de la misma. Esto se ha hecho para que se pueda aprovechar al máximo cada área y así lograr que la empresa FERRETERIA EL DIVINO NIÑO logre el desarrollo que se espera con una mejor eficacia y eficiencia en sus procesos.

## MANUAL DE FUNCIONES DE LA FERRETERIA EL DIVINO NIÑO

### POR DEPARTAMENTOS:

		<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA</b>	
AREA		DEPARTAMENTO COMERCIAL	
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO		GERENTE GENERAL	
<b>2. OBJETIVOS</b>			
Capacidad de adaptación a cambios que se presenten en el mercado, facilidad de liderar, dirigir y orientar a todo el personal de forma significativa.			
Tener la capacidad de interactuar con el cliente para realizar la compra			
<b>3. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE ÁREA</b>			
Alcance de las responsabilidades de ocupantes del área de las funciones básicas			
Descripción de Cargos	Numero de cargos		2
	Directos		Indirectos
DIRECTOR COMERCIAL	1		
VENDEDOR	1		

		<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA</b>	
AREA		DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO		GERENTE GENERAL	
<b>2. OBJETIVOS</b>			
Coordinar la ejecución y confección de los planes estratégicos que dirigen la organización			
Coordinar la ejecución y seguimiento de la elaboración del plan de desarrollo económico de la empresa			
<b>3. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE ÁREA</b>			
Alcance de las responsabilidades de ocupantes del área de las funciones básicas			
Descripción de Cargos	Numero de cargos		2
	Directos		Indirectos
ADMINISTRADOR	1		
INGENIERO INDUSTRIAL	1		

		<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA</b>	
AREA	DEPARTAMENTO FINANCIERO		
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE GENERAL		
<b>2. OBJETIVOS</b>			
Elaborar el presupuesto de la empresa			
Establecer una estructura organizacional teniendo en cuenta la competencia del mercado			
<b>3. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE ÁREA</b>			
Alcance de las responsabilidades de ocupantes del área de las funciones básicas			
Descripción de Cargos	Numero de cargos		3
	Directos		Indirectos
ADMINISTRADOR	1		
CONTADOR	1		
CAJERO	1		

		<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA</b>	
AREA	DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN		
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE GENERAL		
<b>2. OBJETIVOS</b>			
Encaminar a la elaboracion y exposicion de objetivos, con tal de de asegurar su precisión			
Dirigir, planificar, controlar, coordinar y organizar			
<b>3. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE ÁREA</b>			
Alcance de las responsabilidades de ocupantes del área de las funciones básicas			
Descripción de Cargos	Numero de cargos		1
	Directos		Indirectos
ADMINISTRADOR	1		

		<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA</b>	
AREA	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES		
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	GERENTE GENERAL		
<b>2. OBJETIVOS</b>			
Adecuar el mejoramiento dirigido hacia la eficiencia de cada proceso presentado en la empresa			
Facultad de usar procedimientos competentes que se adapten al desarrollo			
<b>3. ANÁLISIS DE CONTENIDO DE ÁREA</b>			
Alcance de las responsabilidades de ocupantes del área de las funciones básicas			
Descripción de Cargos	Numero de cargos		1
	Directos		Indirectos
OPERARIO	1		

**POR CARGOS:**

	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p> <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GERENTE GENERAL  <b>REPORTA DIRECTAMENTE:</b> ENTES DE CONTROL         </p>	
<p> <b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>            Dirigir, planificar, controlar, coordinar y organizar         </p>	
<p> <b>PERFIL DEL CARGO:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ persona entusiasta y con buena actitud que tenga la capacidad y facilidad de liderar, dirigir y orientar a todo el personal de forma significativa. Debe ser comunicativo para poder entenderse con sus subordinados y tener iniciativa para tomar decisiones para el beneficio de la empresa</li> </ul> </p>	
<p> <b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ planear actividades para llevar a cabo en la empresa</li> <li>❖ estudiar y analizar los contenidos financieros, administrativos y de marketing de la empresa</li> <li>❖ establecer una estructura organizacional teniendo en cuenta la competencia del mercado</li> <li>❖ liderar y motivar a los representantes de cada departamento</li> </ul> </p>	
<p> <b>REQUISITOS:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ profesional en Administración de empresas o ingeniero Industrial</li> <li>❖ manejo de herramientas ofimáticas</li> <li>❖ Experiencia en el sector mínima de 4 años</li> <li>❖ Saber trabajar bajo presión</li> <li>❖ Conocimiento en el sistema de gestión de calidad</li> </ul> </p>	

	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR          REPORTA DIRECTAMENTE: GERENTE FERRETERIA EL DIVINO NIÑO</p>	
<p><b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>          Llevar el buen manejo en la parte contable, así mismo la elaboración de los estados financieros de la empresa, todo esto con la finalidad de generar informes para la gerencia y para terceros que sirva para tomar decisiones importantes.</p>	
<p><b>PERFIL DEL CARGO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Habilidad de gestionar controlar, dirigir y saber interpretar información contable</li> <li>❖ Capacidad de escribir informes sobre el estado financiero de sus clientes y la toma decisiones y poder lograr los objetivos que busca la empresa</li> <li>❖ Supervisar y controlar las operaciones del cajero</li> </ul>	
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Revisar cheques emitidos</li> <li>❖ Realizar los estados financieros y reporte por la gerencia</li> <li>❖ Identificar riesgos financieros de la empresa</li> <li>❖ Documentar informes financieros para los clientes</li> <li>❖ Mantener la información contable actualizada</li> <li>❖ Gestionar y controlar cobro al cliente</li> </ul>	
<p><b>REQUISITOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contador publico</li> <li>❖ 3 años de experiencia en cargos similares</li> <li>❖ Conocimientos de NIIF y sistemas contables</li> </ul>	

	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p> <b>NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR</b>  <b>REPORTA DIRECTAMENTE: GERENTE GENERAL</b> </p>	
<p> <b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>        Gestionar desde la sala de ventas a los clientes de la ferretería el divino niño, ofrecerles los mejores productos en existencia de alta calidad, mantener los suministros y contacto con los clientes actuales y realizar estrategias de vinculación y relaciones con los clientes potenciales     </p>	
<p> <b>PERFIL DEL CARGO:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ persona entusiasta y confiable, con la máxima dedicación de ofrecer un buen servicio al cliente, siempre con una sonrisa en los labios, organizado y orientado al detalle</li> </ul> </p>	
<p> <b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Generar estrategias para la venta y promoción de los productos de ferretería comercializados por la organización</li> <li>❖ Realizar el acompañamiento al cliente en lo necesite con información técnica de los productos</li> <li>❖ Contestar a tiempo las solicitudes, quejas y reclamos de los clientes, y realizar ventas promocionales</li> </ul> </p>	
<p> <b>REQUISITOS:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Técnico en Servicio al cliente</li> <li>❖ 3 años de experiencia como asesor comercial y servicio al cliente</li> <li>❖ Capacidad de convencimiento</li> <li>❖ Persona honesta y con fluidez verbal</li> </ul> </p>	

	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p> <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> CAJERO  <b>REPORTA DIRECTAMENTE:</b> CONTADOR         </p>	
<p> <b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>            Recopilar los soportes contables que tengan relación con hechos y transacciones comerciales para generar estados financieros         </p>	
<p> <b>PERFIL DEL CARGO:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ persona entusiasta y confiable que lleve un manejo adecuado de las cuentas diarias y la gestión del inventario</li> </ul> </p>	
<p> <b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar el arqueo diario de su caja a cargo que coincida con el valor de caja en contabilidad</li> <li>❖ Realizar los pagos a los proveedores de acuerdo a la información entregada por tesorería</li> <li>❖ Realizar el pago de los clientes y devolución de factura</li> <li>❖ Archivar los ingresos mensuales</li> <li>❖ Actualizar la lista de precios del inventario</li> </ul> </p>	
<p> <b>REQUISITOS:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 2 años de experiencia en cargos similares</li> <li>❖ Dinámico, capacidad de trabajo en equipo, honrado</li> <li>❖ Manejo en las herramientas office maticas</li> </ul> </p>	

	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>
<p> <b>NOMBRE DEL CARGO: CONDUCTOR</b>  <b>REPORTA DIRECTAMENTE: GERENTE GENERAL</b> </p>	
<p> <b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO:</b>           velar por el buen funcionamiento del su equipo de trabajo y el correcto transporte de la mercancía que se entrega para la satisfacción de nuestros clientes.       </p>	
<p> <b>PERFIL DEL CARGO:</b>           ❖ Persona que proporcione un viaje seguro y eficiente de la mercancía, capaces de leer aplicaciones de mapas y localización de rutas de conducción más rápidas       </p>	
<p> <b>FUNCIONES ESPECIFICAS:</b>           ❖ Transportar la mercancía que se despacha desde la bodega a satisfacción de nuestros clientes.          ❖ Velar por el buen estado de la mercancía mientras este a su cargo          ❖ Transportar las mercancías a los sitios encomendados          ❖ Mantener en buen estado las herramientas e implementos que sean asignados          ❖ Verificar cada ruta a seguir       </p>	
<p> <b>REQUISITOS:</b>           ❖ Bachiller          ❖ 2 años de experiencia en reparto y entrega          ❖ Licencia de conducción vigente B2       </p>	

- CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA FERRETERIA EL DIVINO NIÑO***

Se realizó la socialización del manual de funciones de proveedores de la ferretería el Divino Niño para su puesta en marcha y el óptimo funcionamiento del servicio y atención al cliente.

El tema principal a tratar en dicha capacitación fue el manual de funciones y la importancia del cumplimiento de este, así como la visión, la misión y los objetivos de la empresa y la claridad de ellas. Todo esto con el fin de apersonar a los empleados a la empresa, que se sientan parte fundamental e indispensable de la organización.



Nota: La foto fue tomada por los Autores

### ***Asignación Salarial***

La asignación salarial para los empleados de la ferretería en este caso del Auxiliar administrativo, Auxiliar logístico y Mensajero será el amparado por la ley colombiana, es decir, el salario mínimo legal vigente más todas las prestaciones de ley pertinentes.

Para el caso de la dueña y Administradora de la ferretería, su sueldo mensual estará contemplado de la siguiente manera: un salario base del 1.4 SMMLV más un porcentaje del cinco por ciento sobre el margen de utilidad de acuerdo a las ventas. La utilidad neta de la empresa después de impuestos y deducciones será utilizada en la reinversión en nuevo capital de trabajo para la ferretería el Divino Niño.

### ***Gestión y Direccionamiento de la Nueva Ferretería***

Para el buen direccionamiento de la ferretería dentro del marco de la restructuración de la misma, es necesario la creación de directrices acordes a la planificación estratégica para ello es de vital importancia definir la intención de la nueva empresa y sus metas.

#### ***Misión***

Somos una empresa que brinda soluciones para la construcción y remodelación de bienes inmuebles con productos de excelente calidad y servicio personalizado.

#### ***Visión***

En el 2025 ser reconocidos como una ferretería líder, con una atención ágil y segura en la comercialización de materiales para la construcción en el sector ferretero.

### ***Principios de la Ferretería***

- Pasión por el servicio ofrecido al cliente: esto se da por medio del trato personalizado y cercano al cliente, donde se le preste un excelente servicio acorde a sus deseos y necesidades. Siempre en pro de generar la mejor impresión en el consumidor.
- Comercializadora de productos de excelentes prestaciones: toda la mercancía que distribuya la ferretería el Divino Niño debe ser la óptima calidad y cumplir con estándares de durabilidad, esto con el ánimo de ofrecer soluciones óptimas y duraderas.
- Asesoría personalizada: los clientes recibirán por parte de la ferretería la asesoría necesaria y pertinente de acuerdo a sus necesidades y a sus capacidades de compra. Siempre en búsqueda de la mejor opción.

### ***Valores Empresariales***

Los valores que definir el actual de la Ferretería el Divino Niño serán los siguientes:

- Compromiso con el cliente
- Calidad en los productos
- Responsabilidad en la entrega de mercancía
- Buen servicio y asesoría
- Confiabilidad en la mercancía adquirida
- Respeto hacia el cliente en todo momento

### ***Tipo de Organización Propuesta***

Dentro del marco de la reestructuración propuesta para la ferretería el Divino Niño se prevé el cambio de razón social, para lo cual pretende pasar de la figura actual que es persona natural a una sociedad de naturaleza Jurídica por acciones simplificada, más conocida con una S.A.S por sus siglas (Guevara-Cadena, 2019)

La intención de esta medida es la creación formal de la empresa y el actuar de la misma dentro de la legalidad, además de la pertinencia de esta medida que permite la creación de empresas de una manera más simple, adaptándose a las necesidades de la Ferretería del Divino Niño. Una de las principales características de esta figura es el amplio espacio de maniobra en el actuar financiero y operativo de una empresa, lo cual contribuye al desarrollo y crecimiento empresarial.

## 5 CONCLUSIONES

- El primer objetivo del presente trabajo consistía en la recolección de información acerca del funcionamiento de la ferretería, lo cual dio como resultado el conocimiento del estado actual de la misma. Allí se evidenciaron las falencias de la empresa comercializadora de materiales para la construcción, las cuales van desde la parte operativa hasta la administrativa. Por ende, de acuerdo a la información recolectada se logró la realización de un diagnóstico detallado del funcionamiento de la ferretería, que permitió identificar las causas de los problemas internos con el ánimo de buscar alternativas de solución.

Teniendo en cuenta la información recopilada, se evidenció que la compañía:

- No posee una planta física adecuada para su funcionamiento de acuerdo a sus necesidades.
  - No cuenta con una organización espacial óptima que esté acorde a los productos que distribuye, la cual facilite su operación y manipulación.
  - Por su capacidad física no oferta productos demandados en el mercado actual.
  - No cuenta con capital humano para el buen funcionamiento de la empresa y prestación de un mejor servicio.
  - Actualmente no realiza ninguna documentación constante de las actividades realizada en el ámbito contable, administrativo y logístico.
- El segundo objetivo partía de la identificación de posibles mejoras realizables mediante el diagnóstico realizado. Esto dio como resultado la visualización de alternativas de solución a los problemas presentes, para lo cual se concluyó que se deben tomar las siguientes medidas: alquiler de una nueva planta física, creación de una planimetría interna y nuevos puestos de

trabajo, registro de todas las actividades de la empresa a nivel operativo y administrativo.

- El tercer objetivo consistió en la formulación de un plan de acción mediante el análisis realizado, lo cual da como resultado las nuevas acciones a tomar teniendo en cuenta aspectos de vital importancia como son la planta física, los procesos internos, el diseño organizacional, la descripción de cargos, y el direccionamiento; con el ánimo de reestructurar la empresa y obtener un óptimo desempeño.
- Se concluyó que es perentoria la reestructuración de la ferretería para un mejor funcionamiento debido a que en el estado que presenta actualmente no ofrece los rendimientos esperados. Por ende es de vital importancia la incorporación de este nuevo direccionamiento enfocado hacia la mejora de procesos y procedimientos.

## 6 RECOMENDACIONES

Respecto a los resultados del actual trabajo desarrollado se recomienda lo siguiente:

- La aplicación del plan de acción propuesto en el presente trabajo para la reestructuración y optimización de la ferretería el Divino Niño con el ánimo de mejorar la operación de la empresa a fin de maximizar los beneficios producidos, además del aprovechamiento de los recursos propios de la empresa.
- De acuerdo a lo observado se recomienda una rápida intervención en el manejo de la ferretería para mejorar sus procesos y procedimientos, que en su mayoría no se realiza de manera correcta.
- Se propone la legalización formal de la empresa a fin de que pueda operar de manera autónoma y legal, además de los múltiples beneficios que tiene poseer el registro mercantil y el amplio aspecto de movimiento financiero.
- Para trabajos futuros sobre la ferretería, concientizarnos de la implementación de la reestructuración y optimización de la empresa, se recomienda la realización de un estudio financiero que mida la factibilidad y la viabilidad de tal acción a desarrollar.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambec, S. C. (2020). The Porter hypothesis at 20: can environmental regulation enhance innovation and competitiveness?. *Review of environmental economics and policy*. *Volumen (7)* pp.1 <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1093/reep/res016>
- Arboleda-Castillo, J., Heredia Giraldo, A. y Orejuela Cabrera, J. (2018). Método de dos fases para el problema de ruteo de mensajeros en motocicleta con ventanas de tiempo. *Entramado*, 14(1), 268-281. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-268.pdf>
- Arévalo, D. H. y Cuadra, R. (2021). Participación Ciudadana y su Incidencia en la Planeación Territorial: El Caso del Plan de Desarrollo Municipal La Paz-Santander. *Identidad Bolivariana*, 5(1), 48-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=5618865>
- Argudo, C. (12 de Septiembre de 2017). *Qué es la competitividad empresarial*. <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Bonnin, C. J. (2021). Principios de administración pública. *Fondo de Cultura Económica*. <https://fondodeculturaeconomica.com/Ficha/9786071606655/F>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Brume González, M. J. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

- Burgos, C. E. (01 de Junio de 2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*.  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Cabrera, J. (09 de Julio de 2019). *Las organizaciones duales al centro del plan de reestructuración*. <https://cabreramc.com/reestructuracion-organizacional-empresa-organizaciones-duales/>
- Campos, G. G. ( 2018). Evaluación de un programa motivacional de establecimiento de objetivos para la optimización del rendimiento en deportistas de alto nivel: una aproximación cualitativa. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18(3), 12-25.  
<https://revistas.um.es/cpd/article/view/316531>
- Constitución Política de Colombia (1991). Art.333.
- Content, R. (11 de Diciembre de 2018). *Análisis foda o Matriz dofa*.  
<https://rockcontent.com/es/blog/como-hacer-una-matriz-dofa/>
- Cuofano, G. (05 de Julio de 2022). *Competencia de mercado*.  
<https://fourweekmba.com/es/competencia-empresarial/>
- Del Carmen, S. V. (2019 ). *Muestra probabilística y no probabilística*.  
<https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/108928>
- Directivos, R. (23 de Abril de 2021). *Competitividad empresarial*. <https://retos-directivos.eae.es/cuatro-decisiones-para-mejorar-la-competitividad-empresarial/>
- Equipo editorial, E. (08 de Febrero de 2022). *concepto*. <https://concepto.de/marco-teorico/>
- Floreano, S. y Alcívar, W. (2021). *Reconocimiento y contabilización del deterioro de vehículos del sector transportista* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena].

- Flores-Tapia, C. E. y Flores-Cevallos, K. L. (2021). Aplicación de modelos de simulación a líneas de espera, riesgos e inventarios. *Ingeniería Industrial*, 42(3), 54-66.  
<https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1066>
- Galan, J. S. (16 de Abril de 2021). *Dirección administrativa*.  
<https://economipedia.com/definiciones/direccion-administrativa.html>
- Garabiza, B. R, Prudente, E. y Quinde, K. (2021). La aplicación del modelo de economía circular en Ecuador: Estudio de caso. *Espacios*, 42(02), 222-237.  
<http://www.revistaespacios.com/a21v42n02/a21v42n02p17.pdf>
- Garcia, I. (10 de Enero de 2018). *Que es la organización empresarial*.  
<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-organizacion-empresarial.html>
- Garcia, J. J. (16 de Agosto de 2020). *Cuáles son los principios de la dirección administrativa*.  
<https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/controla-tu-negocio/cuales-son-los-principios-de-la-direccion-administrativa/>
- García-Pacheco, M. C. y San Andrés-Laz, E. (2021). Diseño de un sistema de gestión por procesos para el manejo de inventarios. Caso: Ferretería Quiroz. . *Revista científica multidisciplinaria arbitrada "YACHASUN"*, 5(9), 180-203.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8377921>
- Guastay Guastay, E., Gil Espinoza, D. y Peñaherrera-Larenas, F. (2018). Reingeniería de los procesos en las empresas privadas. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (agosto, 2018).  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/reingenieria-empresas-privadas.html>
- Guevara-Cadena, J. J. (2019). La Sociedad por Acciones Simplificada SAS: una sociedad de éxito [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia].  
<https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/22985>

- Guzmán Pineda, A. C. (2021). *Diagnostico Y Evaluación Del Plan De Manejo Ambiental Para La Construcción Del Proyecto De Vivienda Norte Club Tiburones II En La Ciudad De Bucaramanga Santander*. [Trabajo de grado, Unidades Tecnológicas de Santander]. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/6622>
- Henríquez-Fuentes, G. R., Cardona, D. A., Rada-Llanos, J. A. y Robles, N. R. (2018). Medición de Tiempos en un Sistema de Distribución bajo un Estudio de Métodos y Tiempos. *Información tecnológica*, 29(6), 277-286. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0718-07642018000600277&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-07642018000600277&lng=es&nrm=iso)
- Inverbac. (24 de Noviembre de 2020). *En qué consiste un proceso de reestructuración empresarial*. <https://www.inverbac.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial-ventajas-de-la-reestructuracion-empresarial-etapas-de-una-reestructuracion/>
- Jiron, J. C. (14 de Febrero de 2019). *Competitividad empresarial*. <https://devolutionsca.com/competitividad-empresarial-que-es-y-como-funcional/>
- Juanma, C. (12 de Julio de 2018). *Reestructuración empresarial*. <https://www.emprendepyme.net/reestructuracion-empresarial>
- Leal Rivas, N. (2020). La competencia lecto-crítica en entornos digitales: una visión holística para L2/LE. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, 0(25), 71-89. doi:<https://doi.org/10.18172/con.4267>
- Medina Medina, M. A. (2019). *Propuesta de implementación de un sistema de control de inventarios para la “Ferretería Palacios” dedicada a la compra y venta de materiales de construcción ubicada en la ciudad de Quito* [Tesis de

pregrado, Universidad de Israel].

<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2266/1/UISRAEL-EC-CPA-378.242-2019-019.pdf>

Montagud Rubio, N. (30 de Julio de 2019). *Matriz DOFA personal: qué es, partes, y*

*cómo se hace*. <https://psicologiymente.com/psicologia/matriz-dofa-personal>

Morales, F. C. (28 de Marzo de 2020). *Reestructuración empresarial*.

<https://economipedia.com/definiciones/reestructuracion-empresarial.html>

Núñez, M. (01 de Mayo de 2019). *La importancia del manual de organización y*

*funciones*. <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>

Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La

estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114-137.

[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)

Pedraglio, J. A. (17 de Febrero de 2022). *La importancia de un Manual de Funciones*

*y Procedimientos con sistematización para poder presupuestar y planificar*.

[https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-un-manual-funciones-y-con-para-chirinos-pedraglio?trk=articles\\_directory](https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-un-manual-funciones-y-con-para-chirinos-pedraglio?trk=articles_directory)

Perez, A. (2021 de Marzo de 2021). *Organización empresarial*.

<https://www.obsbusiness.school/blog/organizacion-empresarial-caracteristicas-objetivos-y-tipos-de-organizacion>

- Perez, G., Gisbert, V. y Pérez, E. (2017). Reingeniería de procesos. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, Ed especial, 81-91.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6300068>
- Perez, J. (15 de Noviembre de 2018). *Importancia, elementos y utilidad del manual de funciones*.  
<http://importanciademanualdefunciones.blogspot.com/2018/11/importancia-elementos.html>
- Pursell, S. (10 de Agosto de 2022). *Análisis FODA de una empresa*.  
<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quiroa, M. (2022). <https://economipedia.com/definiciones/principios-de-la-organizacion.html>.
- Quiroga, F. G. (29 de Mayo de 2020). *Cómo hacer una Matriz DOFA, FADO, FODA de alto valor*. <https://diveti.com.co/como-hacer-matriz-dofa/>
- Raeburn, A. (01 de Julio de 2021). *Análisis FODA qué es y cómo usarlo*.  
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Rego, M. Á. S., Moledo, M. L. y Núñez, Í. M. (2021). *El aprendizaje-servicio y la educación universitaria: Hacer personas competentes*. Ediciones Octaedro.  
<https://octaedro.com/wp-content/uploads/2021/01/16252.pdf>
- Ríos, J. A. (03 de Diciembre de 2018). *Evolucion de la administración*.  
[https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447\\_Evolucion\\_de\\_la\\_administracion.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf)

- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L. y Rozo Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22).  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rodriguez, N. (2021 de Diciembre de 2021). *Qué es la dirección estratégica, para qué sirve, elementos y modelos*. <https://blog.hubspot.es/sales/direccion-estrategica-empresarial>
- San Salvador, E. S. (2019). *Diagnóstico Para Recomendar Estrategias De Mercadeo*. <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941001161.pdf>
- Sánchez, V., Ortiz, L. y Landa, A. (2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Volumen (1) pp.1 Sociales*.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
- School, G. B. (23 de Octubre de 2019). *La importancia de la Dirección Administrativa*. <https://gadebs.es/blog/actualidad/la-importancia-de-la-direccion-administrativa/>
- Serrano, V. (12 de Mayo de 2022). *Dirección administrativa*.  
<https://guiadelempresario.com/administracion/direccion-administrativa/>
- Silva, D. (07 de Julio de 2021). *Análisis de la competencia*.  
<https://www.zendesk.com.mx/blog/analisis-competencia/>

Springs, J. (01 de Febrero de 2018). *Qué es la reestructuración organizacional*.

Obtenido de Qué es la reestructuración organizacional:

<https://www.cuidatudinero.com/13160693/que-es-la-reestructuracion-organizacional>

Torre, A. (2020). Nuevas propuestas para analizar el desarrollo territorial. Eutopía.

*Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (17) Volumen (1) pp.1 .

<https://doi.org/10.17141/eutopia.17.2020.4549>.

Hurtado Jumbo, J. E. y Viteri Durán, K. S. (2021). *Reestructuración organizacional*

*en el departamento técnico de la empresa comercial Computronsa SA* [Tesis

de maestría, Universidad de Guayaquil].

[https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UG\\_b381d9b4ae11b91529c2f90e7b0eee](https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UG_b381d9b4ae11b91529c2f90e7b0eee)

5c

Vargas, N. (21 de Enero de 2021). *La importancia de los manuales como*

*herramientas de comunicación*. [https://eguiacoaches.com/organizacional/la-](https://eguiacoaches.com/organizacional/la-importancia-de-los-manuales-como-herramientas-de-comunicacion/)

[importancia-de-los-manuales-como-herramientas-de-comunicacion/](https://eguiacoaches.com/organizacional/la-importancia-de-los-manuales-como-herramientas-de-comunicacion/)

Vidal, M. (06 de 01 de 2018). *Teoría de la organización*.

[https://educacionadultos.com.ar/wp-](https://educacionadultos.com.ar/wp-content/archivos/2018/08/EDUCACI%C3%93N-A-DISTANCIA-Teor%C3%ADa-de-la-Organizaci%C3%B3n.pdf)

[content/archivos/2018/08/EDUCACI%C3%93N-A-DISTANCIA-](https://educacionadultos.com.ar/wp-content/archivos/2018/08/EDUCACI%C3%93N-A-DISTANCIA-Teor%C3%ADa-de-la-Organizaci%C3%B3n.pdf)

[Teor%C3%ADa-de-la-Organizaci%C3%B3n.pdf](https://educacionadultos.com.ar/wp-content/archivos/2018/08/EDUCACI%C3%93N-A-DISTANCIA-Teor%C3%ADa-de-la-Organizaci%C3%B3n.pdf)

## 8. Anexos

# IMPLEMENTACIÓN MANUEL DE FUNCIONES

Ferretería el Divino Niño

## Procedimientos

- ▶ Misión
- ▶ Visión
- ▶ Identificación del puesto del trabajo
- ▶ Manual de funciones

# MISIÓN

- ▶ Somos una empresa que brinda soluciones para la construcción y remodelación de bienes inmuebles con productos de excelente calidad y servicio personalizado

# Visión

- ▶ En el 2025 ser reconocidos como una ferretería líder, con una atención ágil y segura en la comercialización de materiales para la construcción.

# Cargos

- ▶ Gerente
- ▶ Auxiliar Logístico
- ▶ Auxiliar Administrativo
- ▶ Mensajero

## Gerente

CARGO: GERENTE		
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	DESCRIPCIÓN FUNCIONAL	
	ADMINISTRACIÓN GENERAL	FINANZAS Y ADMON.
<p>Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, establecido las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, presenta a los socios los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.</p> <p><b>Formación Académica:</b> Graduado Ing. De Mercados, Profesional en mercadeo y/o Administración de negocios, o carreras afines. <b>Experiencia</b></p> <p><b>Perfil:</b> De 1 a 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.</p> <p><b>Competencias:</b></p> <p>*Visión de Negocios    *Orientación a resultados    *Planeación estratégica</p> <p>*Liderazgo</p> <p>*Negociación    *Comunicación efectiva a todo nivel</p>	<p>*Ejercer la representación legal de la empresa.</p> <p>*Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.</p> <p>*Caracterizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control</p> <p>*Participar en reuniones con sus subordinados, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.    *Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del plan estratégico.</p>	<p>*Controlar y supervisar los reportes financieros, comprando resultados reales con los presupuestados.</p> <p>*Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.</p> <p>*Controlar los costos y rentabilidad de la empresa</p> <p>*Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa de acuerdo a lo resuelto por los socios</p> <p>*Gestión financiera estratégica    *Gestión de compras</p>

## Auxiliar Logístico

CARGO: AUXILIAR LOGÍSTICO	
FUNCIONES	PERFIL
Recibo y revisión de la mercancía que llega a la empresa proveniente de los proveedores.	Graduado como bachiller, con conocimientos en logísticas de envíos en almacenes, bodegas o centros de distribución.
Despacho de la mercancía comprada por el cliente, ya sea en el almacén o en la bodega.	<b>Habilidades y Competencias</b>
Velar por el orden y cumplimiento de todas las normas de orden e higiene en la bodega y en el almacén	Capacidad de liderazgo
Informar a la administración sobre averías o daños en los productos de la ferretería.	Resolución de problemas y toma de decisiones
Realizar control y seguimiento al inventario de productos para que permanezca en óptimas condiciones y haya un control de existencia.	Trabajo en equipo bajo presión
	Disponibilidad Inmediata
	Residencia en Piedecuesta

## Auxiliar Administrativo

CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
FUNCIONES	PERFIL
Registro de las operaciones contables de la ferretería a través del sistema informático.	Técnica en Gestión administrativa con conocimientos contables y tributarios
Elaboración de documentos administrativos y contables propios de la ferretería y su funcionamiento.	<b>Habilidades y Competencias</b>
	Organización administrativa y de archivo
	Habilidad negociadora y servicio al cliente

# Mensajero

CARGO: MENSAJERO	
FUNCIONES	PERFIL
	Persona encargada de realizar el alistamiento de la mercancía y envío de la misma al cliente o su lugar de destino. También se encarga de la atención del cliente y el despacho de mercancía dentro de la ferretería. Además de las labores de orden y mantenimiento de las instalaciones
Bachiller graduado o con conocimientos en envíos de mercancía y mensajería	
<b>Habilidades y Competencias</b>	
Trabajo en equipo bajo presión	
Manejo de automotores(moto)	
	Responsabilidad, cumplimiento
	Documentos al día