

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA
FERROMERO 2017 - 2019**

EDWIN LEONARDO CAMACHO OLARTE

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2017**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERIA
FERROMERO 2017 - 2019**

EDWIN LEONARDO CAMACHO OLARTE

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS**

**Director
CLAUDIA PATRICIA CADAVID RODRIGUEZ
Economista. Mg. Ciencias Económicas**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2017**

Nota de Aceptación:

Firma del Director

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Facatativá, Junio de 2017

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios por permitirme iniciar y culminar después de tantos obstáculos esta carrera. A mi esposa, mis hijos y mi madre que con su apoyo hicieron de este sueño una realidad, ya que sin su apoyo esto no sería posible pues ellos son el motor que me impulsa para seguir luchando cada día a culminar mis metas y así ser un ejemplo de lucha y sacrificio para cada miembro de mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios por darme la fuerza y sabiduría para poder afrontar este reto y así poder culminarlo con éxito.

A mi directora de proyecto, Claudia Patricia Cadavid Rodríguez Economista. Mg. Ciencias Económicas, por su paciencia, orientación como profesional y colaboración los cuales me llevaron a culminación de este trabajo.

Al cuerpo de directivos y docentes de la facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá por su enseñanza durante todo el periodo de aprendizaje y formación como profesional y a sus aportes para lograr este título de Administrador de Empresas.

Y finalmente pero no menos importante a la empresa Ferretería FERROMERO por su colaboración y aportes en la información que fue requerida para poder realizar este trabajo.

TITULO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA FERROMERO 2017 - 2019.

AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACION.

Área:Administración y organizaciones.

Línea:Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

Programa:Administracion de Empresas.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1 PROBLEMA	15
1.1 Planteamiento del Problema	15
1.2 Formulacion del Problema	15
1.3 Sistematizacion del Problema.....	15
2 OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo General:	16
2.2 Objetivos Especificos:	16
3 JUSTIFICACION	17
3.1 Justificación Teórica	17
3.2 Justificación Metodológica	17
4 MARCOS DE REFERENCIA	19
4.1 Marco Teorico	19
4.1.1 Orígenes de las Ferreterías:	19
4.2 Las Ferreterías en Colombia.....	23
4.2.1 Ingresos Diarios por Ferreterías.	26
Fuente: Confidencialcolombia.com	28
4.3Administración Estratégica.....	28
4.3.1Importancia de la Administración Estratégica	28
4.3.2El proceso de Administración Estratégica.....	29
4.3.3Beneficios de la Administración Estratégica	29
4.3.4Naturaleza y Alcances.	30
4.3.5Planeación Estratégica	31
4.3.5.1 Planeación de Contingencias.....	31
4.3.5.2 Misión y Visión	32
4.3.5.3 Planeación Táctica.....	32
4.3.6 Desafíos De La Administración Estratégica.	32
4.3.7 Dimensiones Sociales y Éticas de la Administración Estratégica.	33
4.4 Marco Conceptual.....	33
4.5 Marco Legal	35
4.6 Marco Geografico.	37

4.7 Marco Institucional	38
4.7.1 Presentacion de la Organización:	38
4.7.2 Reseña Histórica:.....	38
4.7.3 Tamaño de la Empresa:.....	39
4.7.4Las Famiempresas.	39
4.7.5 Clasificación de Empresas en Colombia.....	41
4.7.6 Fase del Negocio:	42
4.7.7 Organigrama:	42
4.7.8 Número de Empleados.	43
4.7.9 Competidores del Sector:	43
4.8 Sectores De La Economía	44
5 METODOLOGIA	46
5.1 Tipo de Investigación.	46
5.2 Recolección de Información.....	46
5.3 La Entrevista.	47
5.4 La Encuesta.	47
5.5 Tratamiento De La Informacion.....	47
5.6 Encuesta para los Clientes de la Ferreteria Ferromero.	48
5.7 Población y Muestra.	48
6. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	56
6.1. Análisis Externo Ferretería Ferromero	56
6.1.1 Estado del Arte FERROMERO.	56
6.1.2 Político y Legal.....	56
6.1.3 Social:	57
6.1.4 Económico:	58
6.1.5 Tecnológico:.....	59
6.1.6 Geográfico:	60
6.1.7 Competitividad:	60
6.2 Analisis de el Mercado Potencial.	61
6.2.1 La Clientela	62
6.2.1.1 Clientes Por Necesidad.....	62
6.2.1.2 Clientes Por Ocio.	62
6.2.1.3 Clientes Profesionales o Empresa.	62
6.3 La Competencia.....	63

6.4 El Producto o Servicio:.....	63
6.5 Plan de Ventas.....	64
6.6 Matriz POAM.....	64
6.7 Matriz EFE.	66
6.8 Matriz de Perfil Competitivo	68
7 ANÁLISIS INTERNO FERRETERÍA FERROMERO	70
7.1 Modelo 5 Fuerzas de Porter.....	70
7.1.1 Rivalidad entre Competidores:.....	70
7.1.2 Amenaza de Nuevos Competidores:	70
7.1.3 Amenaza de Productos Sustitutos:	71
7.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores:	71
7.1.5 Poder de Negociación de los Clientes:	71
7.2 Cadena de Valor	73
7.2.1 Actividades Primarias:	73
7.2.2 Logística Interna:	74
7.2.3 Operaciones (Producción):	74
7.2.4 Logística Externa:	74
7.2.5 Marketing y Ventas:	74
7.2.6 Servicio:	75
7.3 Actividades de Apoyo:	75
7.3.1 Infraestructura de la Organización	75
7.3.2 Dirección de Recursos Humanos:.....	75
7.3.3 Desarrollo de Tecnología, Investigación y Desarrollo:	76
7.3.4 Abastecimiento (Compras):.....	76
7.4 El Marco de la Cadena:	76
7.5 Matriz EFI.....	77
7.6 Matriz DOFA:	79
7.7 Analisis Matriz de Vulnerabilidad	79
7.8 Resumen Ejecutivo.	83
8 PLAN ESTRATEGICO PARA LA FERRETERIA FERROMERO	84
8.1 Plan Estrategico.....	84
8.1.2 Presupuesto Implementacion plan estrategico.	85
8.2 Políticas Generales:.....	86
8.2.2 Propuesta de las Políticas de la Empresa.....	86

8.3 Declaración de Visión- Misión- Valores:	86
8.3.1 Propuesta de Misión:	86
8.3.2 Propuesta de Visión:	86
8.3.3 Propuesta de Valores:	87
8.4 Objetivos Generales:	87
8.4.1 Propuesta de Objetivo General.	87
8.4.2 Propuesta de Objetivos Específicos.	87
8.5 Plan Estratégico de Mercadeo.	88
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA	92
WEBGRAFIA:	93
ANEXOS	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ingresos por Ferreterías	28
Figura 2 Ubicación Geográfica.....	37
Figura3 Planta Física	39
Figura4. Clacificación de las Empresas en Colombia	41
Figura5. Organigrama.....	42
Figura 6. Principales Competidores del Sector	44
Figura7. Ficha Técnica de la Encuesta.....	50
Figura8. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio?	50
Figura9. ¿Cómo califica la actitud del personal hacia usted?	51
Figura10. ¿Qué le parecen los precios ofertados en nuestros productos?	51
Figura11. ¿El tiempo de respuesta en cuanto a solicitud de productos y cotizaciones?	52
Figura12. ¿Los productos adquiridos por usted llegan en perfectas condiciones?	52
Figura13. ¿Considera usted que el personal que lo atiende le proporciona un servicio fiable de acuerdo a sus necesidades?	53
Figura14. ¿Los reclamos realizados por usted son solucionados en el menor tiempo posible?	53
Figura15. ¿Qué opina sobre implantar servicio a domicilio?	54
Figura16. ¿Qué opina sobre la calidad de nuestros productos?	54
Figura17. ¿Cómo le parecen las instalaciones de nuestro negocio?	54
Figura18 Cadena de Valor	73
Figura19 Nuevo Organigrama.....	85
Figura 20. Presupuesto.....	85
Figura21. Planes de acción.....	89

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Matriz POAM.....	65
Tabla 2 Matriz EFE	67
Tabla 3 Matriz Perfil Competitivo	69
Tabla 4 Matriz Cinco Fuerzas de Porter	72
Tabla 5 Matriz EFI.....	78
Tabla 6 Matriz DOFA	79
Tabla 7 Matriz de Vulnerabilidad.....	82

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Carta de Aprobación	94
Anexo 2 Acta de Reunión	95
Anexo 3 Formato de Entrevista.....	96
Anexo 4 Encuesta.....	98
Anexo 5 Formato RUT	101
Anexo 6 Formato RUT 2	102
Anexo 7 Formato RUES	103
Anexo 8 Formato RUES Anexo 1	104
Anexo 9 Formato RUES Anexo 2	105
Anexo 10 Certificación Uso de Suelos.Anexo.....	106
Anexo 11 Liquidación de Impuestos.	107
Anexo 12 Impuesto Industria y Comercio.	108

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como propósito el diseño de un plan de mejoramiento en los ámbitos más débiles del negocio; teniendo en cuenta que la empresa, objeto de estudio FERRETERIA FERROMERO, es una empresa comercial que se dedica a la compra y venta de productos ferreteros, por lo cual es muy importante contar con un diagnostico eficiente que permita cumplir con los requerimientos de los clientes. Además debe realizarse un plan estratégico con el cual se ofrecen soluciones funcionales ajustadas a las necesidades específicas de la Ferretería que permitan una adecuada administración y control de los inventarios.

Para realizar una correcta y efectiva organización se trabajara teniendo en cuenta las diferentes teorías de la administración. En la realización de este proyecto se utilizara principalmente la teoría de la administración estratégica, ya que esta abarcara las diferentes estrategias que se acoplaran perfectamente para realizar la reestructuración de la Ferretería FERROMERO.

Para la mayoría de empresas familiares el proceso de toma de decisiones se basa en experiencias personales o conocimientos adquiridos, requiere combinar la planeación, organización y análisis de información interna y externa para poder determinar su nivel de impacto.

Se realizara un análisis certero a base de entrevista, estudio interno del negocio, infraestructura del almacén, se podrá evidenciar cuales son las falencias de este y así saber cómo se debe actuar y cómo implementar los recursos técnicos, administrativos y físicos con que se cuenta para dar el enfoque que necesita para sacar este proyecto y la famiempresa adelante y así obtener un buen resultado, que beneficie tanto a los dueños de la ferretería FERROMERO, como a la persona que realiza este proyecto.

1 PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.

La Ferretería FERROMERO es una famiempresa que no cuenta con una estructura organizacional definida, no posee plan estratégico, ni políticas, además de esto no se evidencia sistema financiero el cual ayude a soportar con cifras reales lo que en verdad está dejando de recibir la ferretería como ganancias o si esta por el contrario asumiendo perdidas, por tal motivo no ha sido competente en su objeto social. Esto genera la pérdida de credibilidad con los clientes, rentabilidad y crecimiento.

A fin de impulsar el mejoramiento constante de la Ferretería FERROMERO y analizando sus fortalezas y debilidades, se hace necesario la elaboración de un plan estratégico por medio del cual se identifiquen las falencias que impiden el adecuado crecimiento de la organización, con el fin de diseñar estrategias que permitan corregirlas.

1.2 Formulacion del Problema

¿De qué forma los aspectos de organización interna y del entorno han afectado los rendimientos y utilidades en la operación de la famiempresa ferretería FERROMERO?

1.3 Sistematizacion del Problema

¿Cómo se debe formular el diagnostico estratégico para las áreas con déficit en la ferretería FERROMERO?

¿La aplicación de un plan estratégico ayudara a evitar pérdidas y posicionamiento en el mercado del sector?

¿Con la creación de los indicadores de gestión será posible evaluar el estado real de la ferretería FERROMERO?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico para la Ferretería FERROMERO de acuerdo a una revisión teórica de los distintos modelos de planeación estratégica.

2.2 Objetivos Especificos:

Elaborar un diagnóstico de las distintas áreas de la organización de acuerdo al modelo de administración elegido.

Formular el plan estratégico estructural que se debe aplicar en la Ferretería FERROMERO.

Definir los indicadores de gestión para evaluar los resultados del diagnóstico estructural que se realice en la ferretería FERROMERO.

3 JUSTIFICACION

3.1 Justificación Teórica

Ferretería FERROMERO es un proyecto familiar que en ningún momento ha tenido algún tipo de asesoramiento en el ámbito administrativo y laboral, lo cual se refleja en la ausencia de habilidades gerenciales para una adecuada administración; por tanto es importante destacar que es posible transformar esta idea familiar en una empresa productiva y segura al tener las bases para planificar, verificar y actuar sobre la transformación de esta.

Con el fin de proporcionar una solución administrativa a la Ferretería FERROMERO y de acuerdo a la información recolectada a través de los diferentes medios, se realizara un plan estratégico el cual sirva para dar solución a los diferentes problemas que presenta este negocio familiar, el cual lograra consolidar a FERROMERO como la primera solución que tengan los clientes a la hora de escoger el ente para dar solución a sus necesidades de abastecimiento en productos ferreteros.

“El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella”¹.

3.2 Justificación Metodológica

El propósito de realizar este proyecto es el de diseñar un plan estratégico para la Ferretería FERROMERO en las áreas con problemáticas más críticas, para así conocer la situación actual en que se encuentra y que puedan generar un impacto significativo en el éxito de su aplicación, con esto se busca establecer las estrategias y mecanismos a utilizar para aplicar los planes de acción correspondientes para cada área de trabajo. Este proyecto permitirá dar soluciones en el direccionamiento estratégico, logística, estructura organizacional en términos de misión, visión y valores corporativos definidos,

¹ José Antonio Sánchez Cortés La Importancia Del Desarrollo Organizacional En Una Institución Pública De Educación Superior. www.Eumed.Net/Libros-Gratis/2008b/390.

con información verídica que permita la realización de proyecciones que garanticen la sostenibilidad de la empresa con estrategias de logística de inventarios, almacenamiento, atención al cliente para lograr clientes satisfechos por variedad de productos, calidad y buen servicio.

Las fuentes que se utilizaran son: Primarias; encuestas, entrevistas, observación del sitio de trabajo. Secundarias; Libros de texto, internet, información relacionada con almacenes ferreteros.

4 MARCOS DE REFERENCIA.

4.1 Marco Teorico

Una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al desarrollo organizacional, se trata en este caso de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario, en primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnostico organizacional.

Es importante tener estrategias que ayuden a competir con las diferentes empresas de los diferentes mercados buscando el desarrollo general de una empresa obteniendo una ventaja competitiva que supere el desempeño de los competidores, es entonces donde se hace necesario realizar un diagnóstico organizacional que permita analizar los puntos fuertes y débiles de la organización y de la competencia para desarrollar la estrategias que permitan sobresalir ante esta.

Para lograr el objetivo o propósito se debe realizar un bosquejo de los aspectos más relevantes que allí se manejan, los cuales se desarrollaran a través de la Administración Estratégica; teoría la cual hemos considerado más apropiada para realizar este proyecto.

4.1.1 Orígenes de las Ferreterías:

“Etimológicamente ferretería significa tienda de hierro”.

Muchas veces, las personas que no se encuentran muy relacionadas con el tema (pues su día a día se basa en otros temas también interesantes) suelen pensar en las ferreterías como en lugares donde puedes encontrar de todo y, aunque es en parte cierto eso de que encuentras todo, tienen la particularidad de que ese “de todo” se encuentra limitado a un tema en específico: Las herramientas, y en ocasiones, los materiales.

Como ya sabemos, Las herramientas son objetos creados por los seres vivos para facilitar alguna acción, usualmente de la cotidianidad. Éstas se suelen dividir en herramientas manuales y herramientas eléctricas. Si bien las ferreterías son el sitio actual para conseguir herramientas, de dichos instrumentos hay estudios que indican su utilización hace más de 3000 años por parte de los humanos y se presume que se usaban incluso desde que la raza humana surgió. Así que lo primero a tener claro es que las herramientas son mucho más antiguas que las ferreterías.

De hecho la palabra *ferretería* significa “tienda de herramientas” y proviene del término latín *ferramentum* que significa “herramienta”, formado por las palabras *ferrum* que se refiere al hierro y *mentum* que quiere decir “instrumento o artefacto”. Se cree que éste término se originó a partir de dichas palabras puesto que en sus inicios las herramientas solían estar hechas únicamente de hierro y se utilizaban de forma mecánica, característica que se sigue manteniendo hoy en día.

Aunque no se tiene un origen claro, se estima que las “tiendas de herramientas” surgieron en el siglo XIX en Alemania, a partir de la fragmentación de aquellos negocios familiares que vendían “de todo” y que se hicieron más pequeños y específicos en cuanto a los productos que vendían, dándose así una mayor variedad de productos de cada tipo.²

Una Empresa con Corazón Ferretería Reina:

Ferretería Reina S.A una empresa con más de 5 décadas en el mercado Colombiano agradece a cada una de las compañías Colombianas quienes nos han dado la oportunidad de ser su aliado en el desarrollo industriales de nuestro país. Su fundador Don Lisimaco Reina R, llegó a Bogotá por el año 1950 con grandes expectativas, un gran sentido emprendedor y mucha necesidad de triunfar.

Su primer trabajo había sido en su natal Villavicencio al lado de Don Guillermo Jaramillo su gran mentor y quien lo impulso a buscar nuevos horizontes en la capital.

²Fuente: www.comunidadbloggers.com/2016/07/el-origen-de-lasferreterias.htm

Una vez en Bogotá buscó como trabajar en la mejor Ferretería de la época “NOGO” al lado de su dueño Don José Gómez Quijano de quien aprendió las últimas lecciones para emprender en 1957 con su esposa Leticia Galvis el largo recorrido como proveedor de productos industriales hasta el día de hoy.

Pero el mayor activo con el que cuenta Ferretería Reina S.A, está en cada uno de sus colaboradores que han crecido aprendiendo y aportando en cada uno de los capítulos de su historia. En el año 2007 al cumplir los 50 años de fundada, Don Lisimaco otorgó 50 medallas honoríficas a quienes han dedicado gran parte de su vida al desarrollo de esta Familia FERRETERIA REINA S.A, 23 medallas “Plata” (con servicios 10 a 20 años); 20 medallas “Rubí” (con servicios de 20 a 30 años) , 4 medallas “Zafiro” (con servicios de 30 a 40 años) y 3 medallas “Diamante” (con servicios de 40 a 50 años) para quienes han acompañado a Don Lisimaco desde sus inicios.

Pero no todo en Ferretería Reina S.A ha sido arduo trabajo, Don Lisimaco ha sido un gran admirador y patrocinador del deporte, desde muy joven fue un gran aficionado al Ciclismo, a la natación, al fútbol, al tiro al platillo y por supuesto al Golf. En la memoria de muchos Colombianos quedarán los emocionantes momentos de la vuelta a Colombia en donde Ferretería Reina S.A brilló con sus corredores tales como Gustavo Rincón “El Ferreterito”, Norberto Cáceres, Oliverio Rincón, por nombrar algunos. Igualmente Ferretería Reina S.A se hizo presente con el Fútbol aficionado en torneos del Olaya Herrera de gran nivel técnico quedando en varias oportunidades disputando los campeonatos. Hoy cuenta con instalaciones de tiro al platillo a las afueras de Bogotá, meca de muchos de los tiradores que hoy nos representan en el exterior con grandes éxitos.

Don Lisimaco Reina R y conjuntamente con sus hijos quienes lo acompañan desde hace varios años, están convencidos que la historia se comenzó a escribir hace 56 años pero aún faltan muchos capítulos por escribir, siempre con el mismo empeño, dedicación y honorabilidad con que su fundador trazo las primeras líneas.³Actualmente, la compañía cuenta con sucursales ubicadas

³Fuente: www.ferreteriareina.com/index.cfm?doc=onlinestore
Diseñado y desarrollado por: inversion digital www.ferreteriareina.com

en Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga, y la principal, en el sector de Paloquemao, en Bogotá, en la Carrera 25 No. 13-22.

Aceros Ferrasa:

Experiencia, e innovación. Es motivo de orgullo la madurez que alcanza esta empresa trabajando por y para Colombia durante todo este tiempo.

Ferrasa fue fundada en 1963 y comienza como una comercializadora al detal de varilla en la ciudad de Medellín.

En 2010, Ferrasa se une a Ternium para consolidarse como una de las empresas más exitosas en el sector metalúrgico de la Región Andina.

En la actualidad Ferrasa y Ternium cuentan aproximadamente con 1 mil 700 empleados, 750 en los CSI's y 950 en plantas a nivel nacional ubicados en las principales ciudades del país.

Fue en 1963 cuando Alberto Sierra, un empleado del sector del acero de Medellín, decidió abrir una comercializadora. En ese momento nace Ferrasa, bajo el nombre de Almacén Alberto Sierra U.

Se trataba de una distribuidora de varilla al detal en un pequeño local ubicado en el centro de la ciudad. Luego, en 1965, como resultado del crecimiento de la compañía, Ferrasa se cambia a un local con mayor espacio ante la posibilidad de aumentar la oferta de productos.

Así, el negocio se convierte en una comercializadora de productos nacionales a pequeños constructores, metaleros, carpinteros metálicos, latoneros y cerrajeros, y se amplía la oferta de productos comercializables, para incluir platinas, ángulos, alambres y tuberías.

Casi dos décadas después, en 1982, se establece la sede principal de las operaciones de Ferrasa en Itagüí, Antioquia, y nace la marca como se conoce hoy en día: Ferrasa (Ferretería Alberto Sierra S.A.).

Durante estas cinco décadas, la compañía adquiere diversos locales y centros de trabajo en Medellín, Itagüí, Bogotá, Barranquilla, Cali, Montería y Manizales, en Colombia, y en Panamá.

A la par, comienza a diversificar las opciones para el mercado, ofreciendo acero figurado (un producto muy novedoso para esta época), y lámina aplanada, cortada y laminada en hojas. También se inicia la fabricación de mallas electro soldadas y así es como Ferrasa inicia en la actividad industrial del sector, sumada a su experiencia como comercializadora de acero.

En 1997, Ferrasa adquiere una participación del 51% de la empresa Perfilamos del Cauca, hoy Planta Cali, lo que le da un auge comercial no sólo como comercializadora, sino como transformadora de materia prima.

Diez años más tarde, adquiere la empresa Siderúrgica de Caldas, que le ofrece tener un centro productivo de acero en base a la chatarra. Ésta, hoy Planta Manizales, cuenta con una Acería y dos Trenes.

En 2010 se consolida la compra por parte de Ternium del 54% del grupo Ferrasa. Desde esa fecha, la compañía se mantiene en crecimiento y con una apuesta a la mejora.⁴

4.2 Las Ferreterías en Colombia.

El PIB (Producto Interno Bruto) de Colombia está cerca de los 300 mil millones de dólares, de los cuales, alrededor de seis y siete mil millones de dólares aporta el sector ferretero esto es equivalente al 2% según fenalco nacional; cabe aclarar que solamente las ferreterías y distribuidores realizan una contribución más. Sin embargo, por tratarse de un sector mixto que apoya el dinamismo de sectores industriales, productores, importadores y constructores, entre otros; contemplar radicalmente el desarrollo en cifras del establecimiento ferretero como tal, excluye el universo que lo compone y relega del contexto a los empresarios que trascienden la etapa comercial del local hacia la importación.

Segmentar al 100% el sector ferretero de Colombia es un trabajo en permanente desarrollo que funciona con la participación de entidades públicas y privadas, al igual que con la formalización de la actividad de los empresarios que lo componen, a través del registro de su desarrollo comercial y de gestión.

⁴ gestionceipa2012.blogspot.com/2012/07/historia-ferrasa.html.

Los datos varían según la información que se vaya obteniendo y, en ese sentido, resulta arriesgado identificar a la actividad ferretera colombiana como un sector empresarial.

En ese aspecto, el sector ferretero de Colombia presenta un atraso considerable en relación con países como Chile, Argentina y España, por ejemplo, donde la actividad ferretera cuenta con un ordenamiento atractivo que funciona para identificar el progreso de este grupo económico empresarial y a su vez funcionar como una comunidad integrada en el desarrollo de un quehacer específico con reconocimiento económico y de mercado capaz de trascender barreras

.En un conteo realizado desde Revista Fierros, se identificaron varias posibilidades de información sobre cómo está el sector ferretero de Colombia.

La Superintendencia de Sociedades señaló que existen 1094 empresas dedicadas al sector ferretero registradas en el reporte de estados financieros del 2010.

Según las estadísticas por sociedades del 2010 que maneja la empresa Colombia Enterprise Ltda., se identificó desde Revista Fierros un total de 7939 empresas relacionadas con el sector ferretero.

En cálculos propios de Revista Fierros a partir de los CIU dentro de los estados financieros de la Supersociedades, se encontraron 1023 ferreterías. Es clave aclarar que el total de las ferreterías obedece solo a las que las entidades y empresas anteriormente mencionadas, tienen registro; igualmente, que no todas las empresas del sector ferretero están registradas en la Supersociedades porque para ello deben reportar un mínimo de 30 mil salarios mínimos. También, aclaramos que se desconoce el total de empresas relacionadas con el sector ferretero, que actualmente están registrada en las Cámaras de Comercio del país. No obstante, esto funciona como indicador para señalar con más precisión cuántas ferreterías formalmente existen en el país.

La cifra va en aumento. Son más las empresas del sector ferretero que reportan sus estados financieros en la Supersociedades y nos dan elementos fundamentales que permiten hacer un panorama de cómo está el gremio en

Colombia. Lo que funciona para contar, medir, comparar, e identificar el desarrollo del grupo de empresarios ferreteros frente a otros sectores tradicionales del país; un aspecto que suma puntos para la conformación de sector porque no solo a Revista Fierros le da información valiosa, sino también a las empresas que buscan llegar a un sector que comienza a hacerse visible en la economía nacional.

A pesar de la entrada de los grandes formatos ferreteros al país, este tipo de negocios, no solo no se acabarán sino que además representan uno de los mercados más prometedores del comercio.

Así lo aseguran los expertos, luego de conocer los resultados del quinto censo de establecimientos comerciales Infocomercio, realizado por Ser información.

Según este estudio, en 52 ciudades del país hay 8.679 negocios de este tipo.

En Bogotá, por ejemplo, por cada 2.998 habitantes, de los más de 8 millones, hay una ferretería, y por cada 5.415, de los 47 millones de colombianos, en el territorio nacional, hay un negocio ferretero cerca a su casa.

Aunque las grandes plataformas han entrado con fuerza en el mercado, el sector de pequeños y medianos ferreteros presenta un valor agregado, en donde lo importante es diferenciarse de las demás cadenas. La imagen de la ferretería, sus productos, el buen servicio al cliente y el desarrollo de una buena logística hacen que este tipo de negocio siga siendo el escogido por los ciudadanos.

El estudio arrojó que en las cinco principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga) es donde hay más negocios de este tipo, repartidos así: en la capital del país hay 2.268 establecimientos; en Cali 1.009; en Medellín 699; en Barranquilla 375 y Bucaramanga hay 297 negocios.

Otro dato importante que reveló este censo es que en Bogotá por cada 458 hogares hay un negocio de este tipo, mientras que en el departamento de Antioquia por cada 2.616 familias hay un establecimiento; le siguen Santander con 2.018; Valle del Cauca con 1.342 y para terminar el departamento de Atlántico que por cada 1.342 hogares hay una ferretería.⁵

⁵Fuente: www.portafolio.co/negocios/.../sector-ferretero-mueve-economia-colombiana-61310
fierros.com.co/revista/edicion.../como-esta-el-sector-de-las-ferreterias-en-colombia.

4.2.1 Ingresos Diarios por Ferreterías.

En Colombia, hay un total de 26.407 ferreterías, según el último informe del DANE, de las cuales el 35% son pequeños negocios, dato del sexto censo de comercio realizado por la firma Servinformación.

Este censo comprobó que el 88% de estos pequeños establecimientos se encuentran situados en las principales ciudades del país, Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, además de Soacha.

“La facilidad de tener una herramienta a la mano o a la vuelta de la esquina y el buen servicio, ya que en muchas ocasiones el mismo ferretero se dirige a tu casa a solucionar un problema, son el éxito de que este sector se encuentre en crecimiento. Además, hay que agregar el buen momento por el que está atravesando el sector de la construcción en el país” afirma Luis Manuel Faviani, Gerente comercial de Servinformación.

“A diario el promedio de ventas de este tipo de negocio oscila entre los \$100.000 y el \$1.000.000 de pesos, lo que representa para la economía colombiana un aproximado de 1,7 billones de pesos anuales” continúa Luis Manuel Faviani.

Las ferreterías y cacharrerías son un canal de distribución y ventas muy importante para la economía del país, ya que mueven muchas empresas importadoras de productos nacionales e internacionales, además de proveedores de servicios complementarios. El censo Infocomercio de Servinformación es esencial tanto para ellos como para los futuros ferreteros, ya que con él pueden localizar estratégicamente los puntos de venta en zonas de oportunidad donde hay establecimientos y mantener su posición en el mercado.

A su vez el auge del sector de la construcción en Colombia permite que estas ferreterías continúen su crecimiento y sean un gran aporte económico para el

territorio nacional, aumentando, según las últimas cifras recogidas por el DANE, en un 5,2%, liderando así el PIB con un 12,7%.⁶

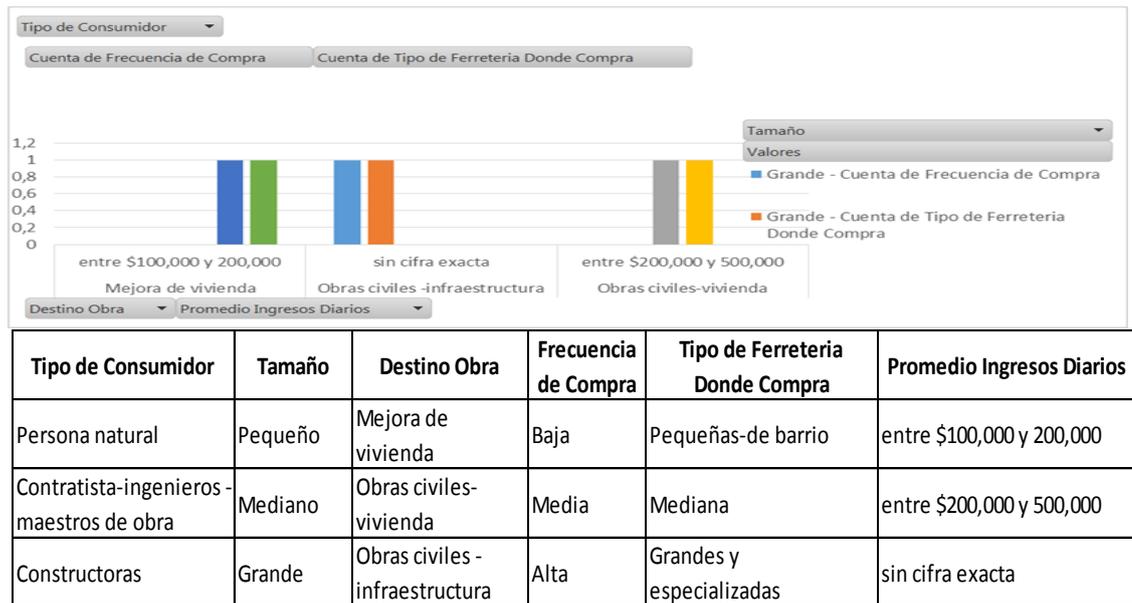
Por otro lado, la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, afirma que el levantamiento de edificaciones y la política pública de vivienda han venido creando en los últimos años un soporte estructural del funcionamiento económico y bienestar de la población. Un sector que en los últimos 4 años ha incrementado en 28% su valor agregado, el doble del promedio nacional, sumado al impulso en demanda de insumos y empleo que genera un volumen constante de área en construcción superior a los 23 millones de metros cuadrados, poniendo de manifiesto una contribución fundamental en el crecimiento del país.

“Las buenas cifras registradas en el último tiempo por este sector, les da la confianza a los colombianos de invertir en finca raíz, contribuyendo al crecimiento de este y al comercio ligado a él, en este caso el de ferreterías y cacharrerías” finaliza Luis Manuel Faviani, Gerente comercial de Servinformación.⁷

⁶ Fuente:confidencialcolombia.com
Departamento administrativo de Estadística.Oficina de prensa
informeferreterias 2016 sitio web www.dane.gov.co

⁷Departamento administrativo de Estadística.Oficina de prensa
confidencialcolombia.com www.dane.gov.co

Figura 1 Ingresos por Ferreterías



Fuente: Confidencialcolombia.com

4.3Administración Estratégica

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones Ínter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Incluye el análisis ambiental (tanto interno como externo), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

4.3.1Importancia de la Administración Estratégica

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar.

También es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización.

4.3.2 El proceso de Administración Estratégica

El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

Selección de la Misión y las principales metas corporativas.

Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización.

Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.

Implementación de las estrategias.⁸

4.3.3 Beneficios de la Administración Estratégica

Desde siempre el mayor beneficio de la administración estratégica ha constituido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Estos beneficios se pueden dividir de la siguiente manera:

Beneficios financieros: Algunas investigaciones demuestran que las organizaciones que aplican los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen.

⁸ ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Un enfoque integrado. Charles Hill y Gareth Jones. Mc Graw Hill.

Beneficios no financieros: Son aquellos beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, mayor comprensión de las estrategias, etc.

Otros beneficios:

Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.

Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.

Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.

Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.

Permite la mejora de asignación de recursos.

Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.

Constituye un marco para la comunicación interna.

Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.

Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.

Ofrece un enfoque cooperativo.

Propicia una actitud positiva ante los cambios.

Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio.⁹

4.3.4 Naturaleza y Alcances.

La naturaleza de la administración estratégica, se encuentra manifiesta en los siguientes planteamientos:

La comunicación es básica.

La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercuten en adoptar adecuadas decisiones estratégicas.

El ambiente es un elemento clave de la estrategia.

La administración estratégica debe ser vista desde un enfoque sistémico, es decir, desde un punto de vista global en el que se aprecian todos los ángulos y puntos que afectan el proyecto a desarrollar o administrar, es importante cuando estas con este enfoque, que analices todos los cabos que en ocasiones dejamos sueltos, porque parecen insignificantes, pero que llevan relación.

⁹ David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. 11 Edición. 2008

Entonces la administración estratégica tiene un alcance sistémico en el desarrollo de proyectos, es decir, abarca toda la extensión desde la planeación hasta el término de la ejecución y evaluación.

La administración estratégica cuenta hoy en día con herramientas genéricas, tanto para la formulación, como para la ejecución, las cuales pueden ser aplicadas a cualquier organización.

Sin una descripción sistémica de la estrategia los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad, ni entre sí, ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la estrategia, los ejecutivos no pueden generar alineación entorno a ella.¹⁰

4.3.5 Planeación Estratégica

Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización. Su propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

4.3.5.1 Planeación de Contingencias

Es prepararse para cambios rápidos e inesperados en el entorno, los cuales ejercen impacto sobre la organización y para los que se requerirá una respuesta ágil. La planeación de contingencias obliga a los administradores a estar conscientes de diversas posibilidades y a pensar con la debida anticipación en las estrategias necesarias para responder a ellas.

Permite una adaptación ordenada y rápida a acontecimientos externos más allá del control directo de la organización.

¹⁰ Valdez Díaz María De Lourdes. (2014, Septiembre 3). Concepto e importancia de la administración estratégica.

4.3.5.2 Misión y Visión

La misión es el propósito o razón de existir de una organización. Una visión expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apelando a las emociones e inteligencia de los miembros. Las metas de una organización las constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr. Se las puede expresar tanto cualitativa como cuantitativamente.

Estrategias son los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus metas.

Al asignar recursos, una organización asigna dinero, personas, instalaciones y equipo, y otros recursos a varias funciones y tareas. Como parte de planeación estratégica, la asignación de recursos significa por lo general la distribución mediante presupuestos, de recursos económicos para varios propósitos.

4.3.5.3 Planeación Táctica

Es el proceso de toma de decisiones detalladas acerca de qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará, con un horizonte de tiempo de normalmente de un año o menos. El proceso incluye por lo general las siguientes tareas:

Selección de metas específicas y la manera de implementarlas en el plan estratégico de la organización

Decisión de los cursos de acción a seguir para lograr el mejoramiento de las operaciones vigentes

Elaboración de presupuestos para cada departamento, división y proyecto.¹¹

4.3.6 Desafíos De La Administración Estratégica.

Amenazas de nuevos competidores-barreras de entrada.

Amenazas de sustitución.

Poder de negociación de los compradores y proveedores.

Presencia de rivalidades.

Adaptarse al cambio.

Hacer planeación de administración estratégica realista (planes alcanzables).

¹¹ www.fing.edu.uy/~mayr/Administracion_estrategica.doc

4.3.7 Dimensiones Sociales y Éticas de la Administración Estratégica.

De acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen 4 tipos de organizaciones:

Defensoras: Organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos, y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.

Exploradoras: Organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente.

Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante.

Respondientes: Organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización.¹²

4.4 Marco Conceptual

A continuación se mencionarán algunos términos cuyo significado está relacionado con el desarrollo y comprensión de este proyecto:

Diagnostico Organizacional: El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática¹³.

Estrategia:El concepto se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima

¹² [www. Administracion y Finanzas](http://www.Administracion y Finanzas).

Zacarias Torres Hernández. Administración Estratégica

¹³ José Antonio Sánchez Cortés La Importancia Del Desarrollo Organizacional En Una Institución Pública De Educación Superior. www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390

en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro¹⁴.

Plan Estratégico: En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo¹⁵.

DOFA: La matriz DOFA o matriz FODA es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio.¹⁶

Entorno: Se denomina entorno al conjunto de personas, organizaciones, instituciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza que, siendo exteriores a la empresa, tengan alguna significación para ella.

Plan de Contingencias: Un plan de contingencia empresarial busca analizar posibles circunstancias que afecten la salud financiera o la imagen profesional de una compañía; para estructurar una guía a seguir y evitar el mayor daño posible.¹⁷

Organigrama: El organigrama de una empresa consiste en la representación gráfica de la estructura de la empresa, de manera que no sólo representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, sino que también representa

¹⁴ Julián Pérez Porto y María Merino. Publicado: 2008. Actualizado: 2008.

¹⁵ Estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber ¿cómo gestionar una empresa?

¹⁶ Serna Gomez, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 8ª ed. Bogotá: 3R editores, 2000.

¹⁷ Fuente: www.emprender-facil.com/plan-de-contingencia-empresarial/

las estructuras departamentales, además de ser un buen esquema de las relaciones jerárquicas y competenciales dentro de la empresa.¹⁸

Metodología: La metodología de la investigación se puede conceptualizar como una disciplina de apoyo a las demás asignaturas que conforman el plan de estudios de las diversas carreras profesionales que ofrecen las instituciones de Educación Superior.

4.5 Marco Legal

Titulo XII. Régimen Económico Y De Hacienda Pública.

Ley 590 de 2000 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa"

Artículo 1°. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b) Modificado por el art. 1, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

¹⁸ <https://www.gestion.org/recursos-humanos/5936/organigrama-de-una-empresa/>

- e) Modificado por el art. 74, Ley 1151 de 2007. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.
- f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.
- h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales.
- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes.
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las pequeñas y medianas empresas.¹⁹

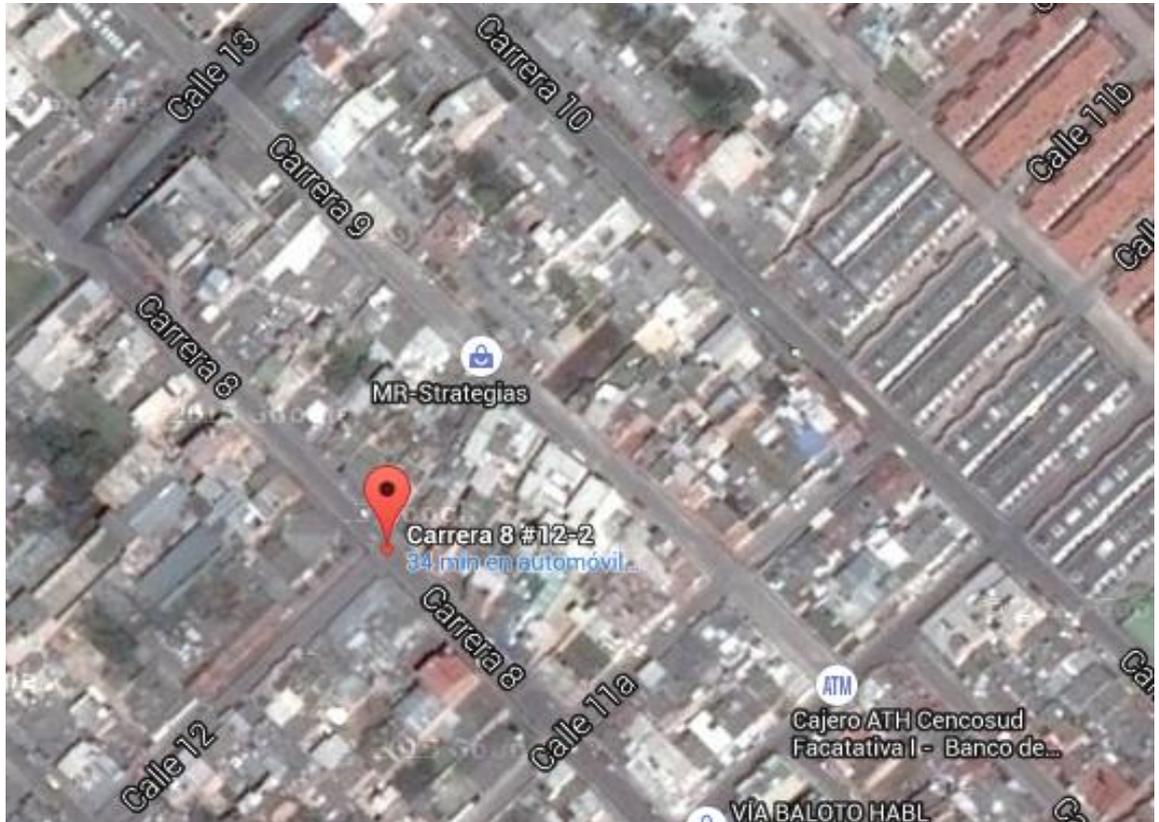
¹⁹Fuente: www.banrep.gov.co

Fuente: www.dafp.gov.co. Manual De Estructura Del Estado Colombiano.

Fuente: www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.

4.6 Marco Geografico.

Figura 2 Ubicación Geográfica



Fuente Google Maps.

Ferretería FERROMERO

314 371 98 22

PBX: 890 0818

Facatativá, Colombia.

La Ferretería FERROMERO se encuentra ubicada en la carrera 8 # 12 – 48 barrio el copihue en Facatativá Cundinamarca.

Facatativá se encuentra localiza en el Departamento de Cundinamarca, a 36 Km de Bogotá, en la vía troncal de occidente Medellín – Bogotá – Costa Atlántica. Esta última, a través de lo que se conoce como la Ruta del Sol. Vía de dos doble calzada entre ida y vuelta, y de modernidad e su construcción.

La extensión territorial de Facatativá es de 159,60 km cuadrados, de los cuales 154,5 Km cuadrados pertenecen a la zona rural y 5,1 Km cuadrados a la zona urbana. Presenta este municipio una altitud de 2.586 mts sobre el nivel del mar, caracterizándose por poseer un clima frío, con ciertos días soleados a la manera sabanera de sol picante y de mucho cuidado para la piel y los ojos en época de verano. En tal sentido, la temperatura oscila entre los 12 – 22 grados centígrados.

Para que un país, región o municipio se desarrolle económica, social y/o culturalmente, debe contar con la armonía de lo que se denomina, factores de producción. Aclaremos, no por ser más rico en dinero o recursos naturales, se es desarrollado. Pero si es bueno, que exista armonía entre los recursos con los cuales se cuenta. En el caso de Facatativá, se destaca: el ímpetu de trabajo de su población, sus recursos naturales especialmente la agricultura e históricos, la tierra apta para la producción agrícola y cultivo de flores, entre otros. Vemos cuáles son los denominados factores de producción.

4.7 Marco Institucional

4.7.1 Presentación de la Organización:

Razón social: FERRETERIA FERROMERO.

Fecha de inicio de actividades: 26/04/1999

Ferretería FERROMERO cuenta con la siguiente información:

Base Legal: NIT: 11427404-6, Numero de matrícula Mercantil 17998, código cámara de comercio 47.

Código CIU:5241 Comercio al por menor de artículos de ferretería, cerrajería y productos de vidrio, excepto pinturas en establecimientos especializados.

4.7.2 Reseña Histórica:

Esta Famiempresa fue creada hace 12 años con el esfuerzo y los ahorros familiares del señor Rafael Morales, quien abrió y se ubicó en un local que hay en su propiedad, don Rafael como es bien conocido en el sector, este sueño empezó, cuando se tuvo la idea de tener un negocio propio, debido al recorte

de personal que se presentó en su antigua empresa. Al salir de esta empresa se dio cuenta que era hora de independizarse y fue cuando con un crédito y una herencia recibida decidió abrir FERROMERO nombre el cual salió del apellido de su difunta madre y hasta el día de hoy se ha logrado mantener en el negocio de las ferreterías en Facatativá.

Don Rafael trabaja de la mano de su esposa la señora Luz Marina Forero, sus dos hijos Andrés y Leonardo morales y un sobrino de nombre Diego Hernández. Su hijo Andrés es el encargado de la parte contable y tributaria de la empresa.

El negocio de don Rafael es el único del sector lo cual es muy conveniente para él ya que tiene casi todo el sector del barrio Copihue donde está ubicada más una parte del Santa Rita.

Dirección: Carrera 8 # 12-02, Barrio Copihue, zona urbana Facatativá.

Figura3 Planta Física



Fuente: Autor

4.7.3 Tamaño de la Empresa:

Es una Famiempresa y cuenta con cuatro empleados, de forma permanente.

ARTÍCULO 2o. El artículo 2o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

4.7.4 Las Famiempresas.

Artículo 2o. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de

explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

La importancia de la empresa familiar en el mundo ha sido reconocida siempre por los gobiernos, debido a su contribución en la generación de empleo y el desarrollo productivo; mas, la empresa familiar encierra otras denominaciones como: “microempresa”, “pequeña empresa”, “empresa Pyme”, “empresa Mipyme” y “la gran empresa”, dificultando en las investigaciones sectoriales, con este amplio campo conceptual, la determinación del universo para un estudio particular.

La utilización de frases como: “la empresa familiar”, “la famiempresa”, “la microempresa”, “la pequeña empresa”, “las empresas Pyme”, las empresas Mipyme” o “la gran empresa”, hacen referencia a empresas con características peculiares y que muchas veces dan lugar a confusiones para los análisis e investigaciones referentes al tema; cada país tiene acuñadas sus definiciones propias, con similitudes genéricas con otros. La importancia de estas empresas en la economía de los países es innegable, por lo que se precisa individualizarlas para brindarles acompañamiento formativo y el apoyo económico estatal. El presente artículo pretende hacer un aporte a la clarificación de estas ideas enmarcándose dentro del contexto colombiano.

Conviene, entonces, comenzar por identificar el criterio principal que según la Superintendencia de Sociedades, caracteriza y define una empresa familiar en Colombia: es la propiedad, y la define como: “aquella en la cual los miembros de una misma familia deben poseer más del 50% del capital”; representan el 68% de las empresas, donde solo 30% sobreviven a la segunda generación y menos del 10% pasan a la tercera generación (Gaitán y Castro, 2001). Por qué las empresas familiares desaparecen fácilmente o la familia pierde el control en la primera generación es uno de los cuestionamientos que se ha tratado en muchos estudios con respecto a este tema, pero quizás la explicación más simple es que ello ocurre cuando las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa no están adecuadamente equilibradas.

De modo que el problema radica en no poder comprender que empresa y familia son sistemas diferentes, con objetivos y formas de operar distintos, lo cual se convierte en el principal origen del desequilibrio en la relación familia–empresa. Esto lleva a confundir la propiedad con la capacidad de dirección, las relaciones comerciales con las afectivas, el flujo de caja del negocio con el personal, etc.; todas estas confusiones terminan restando competitividad al negocio familiar.

4.7.5 Clasificación de Empresas en Colombia

En Colombia, y mientras se reglamenta el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño son las siguientes (Artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el Artículo 2° de la Ley 905 de 2004. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbano, que responda a las dos (2) condiciones de cada uno de los tipos de empresa: Planta de personal y Activos totales.

Figura4. Clasificación de las Empresas en Colombia

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$344.727.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.447.275.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$20.683.650.000)
Grande	Superior a 30.000 (20.683.650.000)
SMMLV para el año 2017 \$737.717	

Fuente: Autor

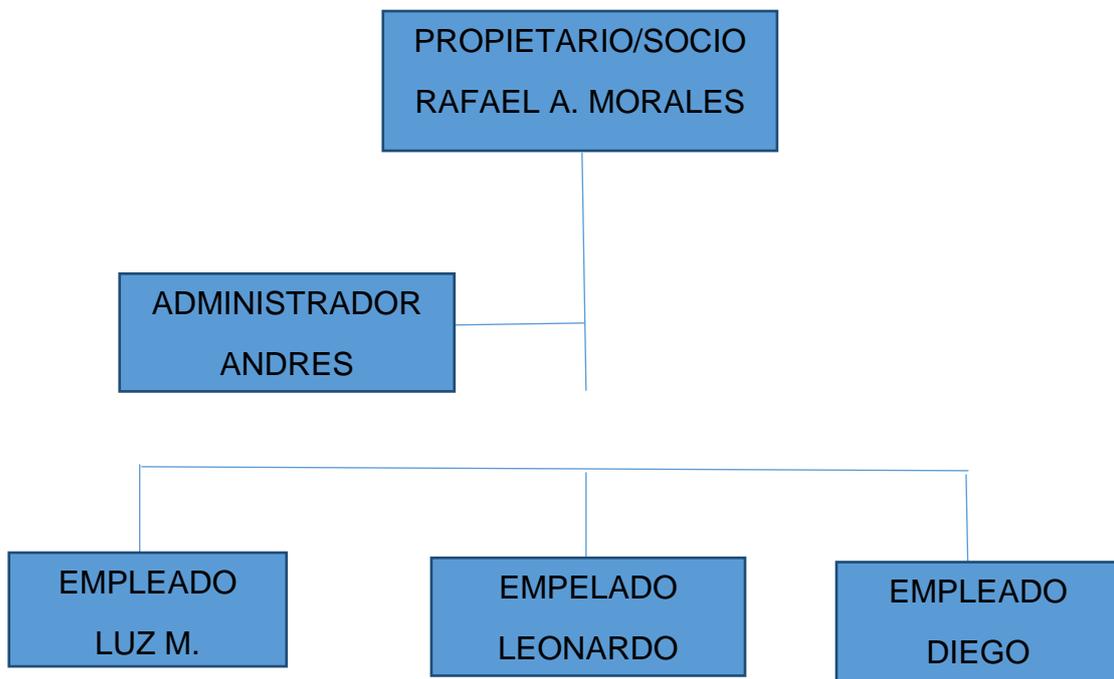
4.7.6 Fase del Negocio:

Esta empresa estaría catalogada en una fase de Crecimiento según Elizabeth Vidal:

“Los negocios en crecimiento se encuentran en su fase más temprana del ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución que apoyen las redes globales y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes”.²⁰

4.7.7 Organigrama:

Figura5. Organigrama



Fuente: Autor

²⁰ Cala Hederich, Álvaro. Situación Y Necesidades De La Pequeña Y Mediana Empresa. Revista Civilizar. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Colombia. 2005.
Vidal Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Segunda Edición. Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones. 81 p.

FERROMERO cuenta con dos empleados de tipo permanente que son el señor Rafael Antonio Morales y su esposa la señora Luz Marina Forero los cuales son los encargados de administrar el negocio.

De forma esporádica o temporal están sus dos hijos Leonardo Morales y Andrés Morales encargados de la parte administrativa y cámara de comercio y su sobrino Diego Hernández el cual colabora como mensajero.

Debido a esto no se cuenta con contratos específicos de cargo o funciones además de tiempo en la microempresa o áreas funcionales.

Sus Fundadores son:

Rafael Antonio Morales Romero, edad 65 años, nacido en Facatativá su nivel de escolaridad es bachiller y es el fundador y dueño de FERROMERO.

Esta empresa es de tipo familiar ya que trabaja de la mano de su esposa y sus hijos, los cuales le ayudan también con la parte legal y contable de esta, pues uno de ellos es contador y es el encargado de realizar la legalización de esta, como acreditación en cámara de comercio.

4.7.8 Número de Empleados.

FERROMERO cuenta con dos empleados de tipo permanente que son el señor Rafael Antonio Morales y su esposa la señora Luz Marina Forero los cuales son los encargados de administrar el negocio.

De forma esporádica o temporal están sus dos hijos Leonardo Morales y Andrés Morales encargados de la parte administrativa y contable y un sobrino Diego Hernández el cual colabora como mensajero o llevando domicilios.

Debido a esto no se cuenta con contratos específicos de cargo o funciones además de tiempo en la famiempresa o áreas funcionales.

4.7.9 Competidores del Sector:

La Ferretería FERROMERO cuenta entre sus competidores más cercanos con los siguientes almacenes:

Figura 6. Principales Competidores del Sector

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL SECTOR	DIRECCION	TAMAÑO
El Bodegón.	Carrera 6 con calle 8.	MICROEMPRESA
Ferro Yepes.	Carrera 6 con calle 9	MICROEMPRESA
Depósito y Ferretería Pastor.	Calle 11 con carrera 7	FAMIEMPRESA
Materiales para la Construcción Alberto Barragan	Calle 8 # 6 - 30	MICROEMPRESA
Ferre Polis	Calle 8 # 6a - 22	MICROEMPRESA
Ferreavenida	Carrera 7 # 8 - 10	FAMIEMPRESA

Fuente: Autor

Estos almacenes son los más cercanos y pueden ser la competencia más fuerte para FERROMERO ya que cuentan con productos de excelente calidad y variedad de portafolio, además también pudimos estudiarlos en la matriz de perfil competitivo, donde podemos ver que tan grande puede ser su influencia en el sector donde operan.

4.8 Sectores De La Economía

En general, así como existen los factores económicos, también se presentan los sectores básicos de la economía de un país. Estos son:

Sector Primario:

Es consecuencia del factor tierra, y está representado por la agricultura, la explotación minera, la explotación forestal o de bosques, la ganadería, la caza y la pesca. Es lo que la madre tierra nos da la oportunidad de obtener de primera mano, o gracias al trabajo que le infundamos a la tierra. Unos recursos son renovables, como la agricultura, que cultivamos y podemos volver a hacerlo, otros no lo son, como el petróleo o gas que sacamos o extraemos, el cual al acabarse, será para siempre.

Sector Secundario:

Lo representa la industria que transforma los recursos naturales obtenidos a través de la agricultura, la ganadería y la minería. La leche que obtiene de la

vaca en una finca y que luego es procesada, pasteurizada y homogenizada, embazada en una bolsa y vendida en un supermercado a la Tienda de la esquina.

La industria es llamada Pesada, cuando se dedica a producir maquinaria y artículos para otras industrias. Liviana, cuando produce artículos de Uso, como muebles, y Consumo, cuando produce artículos para nuestro diario vivir como los jugos o gaseosas, por ejemplo.

Sector Terciario:

Es la parte de la economía dedicada al comercio, al cambio, venta o compra de productos, ya sean agrícolas, ganaderos, mineros, de industria pesada o liviana, el cual se da en el mercado. Entendemos por éste, un sitio fijo o imaginario. Fijo, la plaza de mercado de un pueblo, la Tienda de la cuadra, el supermercado de gran cadena: Imaginario, cuando hacemos transacciones por teléfono, vía internet, por ejemplo.²¹

²¹ Fuente: Editores asociados <https://textosylibros.blogspot.com/2014/.../facatativa-una-poblacion-con-tradicion>.
Alcaldía de Facatativa www.facatativacundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml

5 METODOLOGIA

5.1 Tipo de Investigación.

Investigación Descriptiva: esta investigación se limita a señalar las características particulares y diferenciadoras de algún fenómeno o situación en particular. Tienen como objetivo predecir acontecimientos así como también establecer relaciones entre variables y son orientadas por una hipótesis. Las investigaciones descriptivas responden a preguntas como ¿Qué es? ¿Cómo es? ¿Dónde está? ¿Cuánto?²²

5.2 Recolección de Información.

La investigación es diseñada para reunir información exacta que explique conceptos o eventos que no son bien comprendidos. La recolección de información exacta es una parte crítica de la investigación.²³ Para poder iniciar responderemos lo que son las fuentes de información:

Fuentes de Información Primarias: Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables.

La fuente primaria que se ha utilizado para recoger información para la realización de este trabajo fue La Entrevista y La Encuesta.

Fuentes de Información Secundaria: Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias.

²² Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). Tipos de investigación. Recuperado de: <http://www.tiposde.org/general/484-tipos-de-investigacion/>

²³ <https://ori.hhs.gov/content/módulo-4-métodos-de-recaudación-de-información>.

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.²⁴

5.3 La Entrevista.

La entrevista es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o acerca de experiencias a las cuales aquella ha estado expuesta. En la entrevista el punto de partida de la información está en el reporte del propio sujeto y generalmente se hace cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado. La entrevista está compuesta básicamente por preguntas, que son estímulos verbales que producen o generan imágenes en el interrogado, quien produce una respuesta o un conjunto de respuestas.²⁵

5.4 La Encuesta.

La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar mediante métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.²⁶

5.5 Tratamiento De La Informacion.

En esta investigación se usara la observación para identificar las estructuras funcionales de la empresa y de su personal.

²⁴ ponce.inter.edu/cai/manuales/Fuentes-Primaria.pdf.

²⁵ Martínez B., Ciro. Muestra, algunos métodos y sus aplicaciones prácticas. Bogotá, Ecoe, 1984.

²⁶ Méndez, Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 2001 Bogotá Graw Hill.

Para la aplicación de esta técnica de investigación se ha elegido como instrumento de recolección de datos la entrevista, la encuesta, la observación y matrices de diagnóstico, debido a que se puede realizar la elaboración de un cuestionario que se enfoque principalmente en la información que se necesita recopilar para la investigación y así con esto obtener información más clara y precisa.

Esta técnica se utilizara en la presente investigación porque se requiere obtener la información directa, mediante las respuestas de los empleados, los dueños y los clientes, ya que están involucrados en casi todos los procesos administrativos y logísticos, donde se derivan estas falencias, las cuales serán evaluadas para presentar una propuesta de mejora, para el bienestar de la empresa y sus clientes.

5.6 Encuesta para los Clientes de la Ferretería Ferromero.

Se ha considerado pertinente realizar además de la entrevista con los dueños de la ferretería una encuesta para los clientes para evaluar la situación o percepción externa de esta. Anexo 4

Los gráficos que se presentan a continuación muestran los resultados obtenidos durante el proceso de recopilación de la información, la cual fue recolectada encuestando a 35 clientes potenciales de la ferretería.

5.7 Población y Muestra.

La población sobre la cual se realizara el presente proyecto es con los dueños de la Ferretería FERROMERO los cuales son los que tienen la información suficiente de todas las falencias que posee la famiempresa. Además de los dueños se realizara encuestas a 35 personas o clientes escogidos al azar para estudiar su percepción acerca del manejo y atención del personal de la ferretería y la calidad de sus productos.

La población de la encuesta se da por dos grupos.

El primer grupo son los 5 trabajadores que tiene la ferretería.

El segundo grupo son 50 clientes escogidos ya que son los más frecuentes, siendo una población finita ya que es inferior a 30000 personas.

La fórmula para la realización de la encuesta es la siguiente:

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

N= tamaño de la muestra, población total = 50 clientes

k= Constante definida por el nivel de confianza, que para un 95% de confiabilidad corresponde al 1.96

e= error muestra deseado, que el aceptado es del 5%

p=probabilidad de ocurrencia, en este caso sería del 50% por no tener información.

q= probabilidad de no ocurrencia, en este caso sería del 50% por no tener información.

n= tamaño de la muestra poblacional a obtener.

$$n = \frac{5 * (0.50 * 0.50) * 50}{(0.05)^2(39 - 1) + 5 * (0.50 * 0.50)}$$

n= 35 clientes encuestados.

FICHA TECNICA

Figura7. Ficha Técnica de la Encuesta.

UNIVERSO MUESTRAL:

35 Clientes de la Ferretería FERROMERO.

TAMAÑO DE LA MUESTRA:

35 Entrevistas.

ERROR ESTADISTICO:

+/- 3% Para un nivel de Confianza de 95.5% y un $p=q=0.5$

TECNICA DE INVESTIGACION:

Encuesta presencia con cuestionario estructurado.

SISTEMA DE MUESTREO:

Según base de datos clientes de la Ferretería FERROMERO.

AMBITO GEOGRAFICO:

Facatativa, Barrio Santa Rita y Copihue.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Pregunta 1.

Figura8. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio?

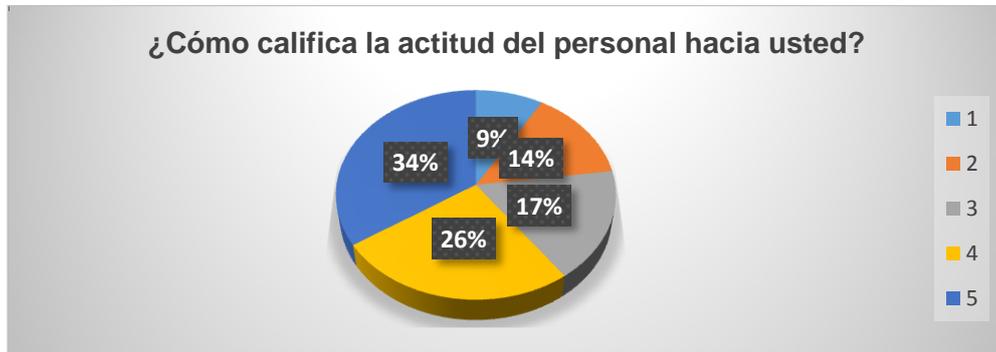


Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de FERROMERO se ha podido constatar que un 26% está de acuerdo con el grado de satisfacción con el servicio y un 14% en desacuerdo.

Pregunta 2.

Figura9. ¿Cómo califica la actitud del personal hacia usted?



Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: En los resultados obtenidos en esta pregunta se observa que 34% de los encuestados califican de buena la actitud del personal de la ferretería mientras que un 9% está en desacuerdo.

Pregunta 3.

Figura10. ¿Qué le parecen los precios ofertados en nuestros productos?



Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: En los resultados de esta pregunta se observa que el 29% está de acuerdo con el precio de los productos ofertados y un 14% no lo está arrojando una diferencia de 15% a favor.

Pregunta 4.

Figura11. ¿El tiempo de respuesta en cuanto a solicitud de productos y cotizaciones?



Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: En esta pregunta el análisis arroja es de un 34% de acuerdo en el tiempo de respuesta en solicitudes de cotizaciones y productos y una 6% en desacuerdo.

Pregunta 5.

Figura12. ¿Los productos adquiridos por usted llegan en perfectas condiciones?



Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: En el resultado de la pregunta número 5 se observar que el 57% de las personas encuestadas recibe en perfectas condiciones sus productos y un 3% no.

Pregunta 6.

Figura13. ¿Considera usted que el personal que lo atiende le proporciona un servicio fiable de acuerdo a sus necesidades?



Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: En el resultado de la pregunta número 6 se observa un 29% a favor en cuanto a la confiabilidad del personal que atiende la ferretería.

Pregunta 7.

Figura14. ¿Los reclamos realizados por usted son solucionados en el menor tiempo posible?

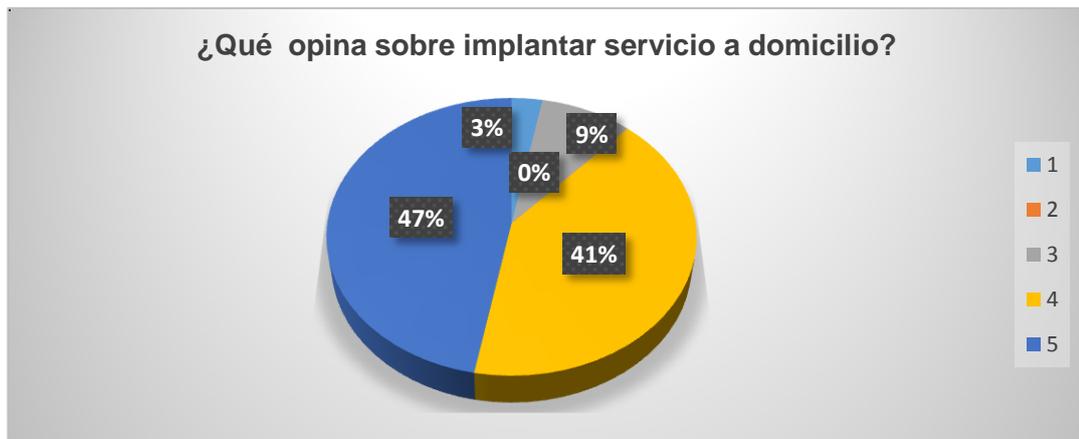


Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: En el resultado de la pregunta 7 se evidencia un 46% aceptación ante los reclamos realizados.

Pregunta 8.

Figura15. ¿Qué opina sobre implantar servicio a domicilio?



Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: En la pregunta 8 el 47% de las personas están de acuerdo con la implementación del domicilio con el fin de ahorrar tiempo y desplazamiento a los clientes.

Pregunta 9.

Figura16. ¿Qué opina sobre la calidad de nuestros productos?

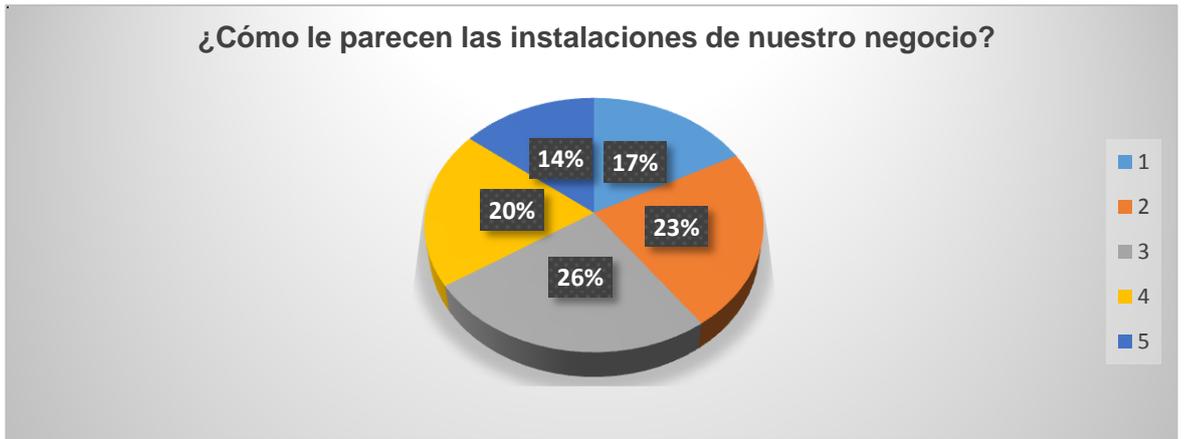


Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: En el resultado de la pregunta número 9 se puede observar que el 46% de los clientes está en total acuerdo en la calidad del producto que se ofrece en FERROMERO.

Pregunta 10.

Figura17. ¿Cómo le parecen las instalaciones de nuestro negocio?



Fuente: Elaboración propia del autor.

ANALISIS: En los resultados de la pregunta 10 el 26% de los clientes están de acuerdo con las instalaciones de la ferretería.

En conclusión la encuesta el análisis de los resultados lleva a observar que la Ferretería FERROMERO tiene una imagen aceptable ante sus clientes potenciales 45%, lo cual nos motiva a implementar una estrategia que ayude a que este porcentaje suba si queremos colocar este negocio en un lugar competitivo en el municipio de Facatativá y así lograr no solo su crecimiento organizacional si no también aumento en ingresos lo que ubicaría el negocio en los primero lugares de preferencia para que los clientes encuentren lo que necesiten a nivel ferretero.

6. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

6.1. Análisis Externo Ferretería Ferromero

Ferretería FERROMERO es una empresa que se dedica al sector de la ferretería y ellos, en concreto, se encargan de la venta de herramientas al público en un almacén situado en Facatativá en la carrera 8 # 12-02 Barrio El Copihue.

La situación estratégica de las instalaciones permite una agilidad logística fundamental para dar el mejor servicio a sus clientes.

Los factores que influyen a la hora de comprar en FERROMERO son la proximidad de sus casas, el buen servicio y los precios.

6.1.1 Estado del Arte FERROMERO.

A nivel de negocio se busca identificar el grado de conveniencia del sector al que pertenece la Famiempresa. Este modelo consiste en la identificación de aquellos factores externos considerados críticos por ser los determinantes centrales de un sector. Este análisis se realiza mediante factores sociales, tecnológicos, políticos, geográficos y económicos.

6.1.2 Político y Legal.

El gobierno actualmente ha otorgado muchas facilidades en lo que a proyectos de vivienda se refiere. En Colombia no solo se basa en grandes proyectos, sino que también hay proyectos de interés social donde los precios para obtener vivienda son muy bajos, también está la construcción y mejora de vivienda, además existen programas para que las personas se capaciten en técnicas de construcción por lo que puede resultar mucho más atractivo el sector.

A nivel nacional se desarrollan actividades en torno al sector ferretero, sin embargo esto no ocurre de manera uniforme; la segmentación del sector se da según la influencia del entorno y con los negocios ferreteros la especialización es el resultado. El sector ferretero nacional ha evolucionado según las características de las regiones donde se desarrolla. Aunque se comparte en común la segmentación de clientes industriales, profesionales, finales y de

hogar, la proporción varía dentro de las regiones a partir de las dinámicas de desarrollo que éstas tienen. No obstante, desde el Gobierno Nacional, una preocupación que involucra a todos es la reducción de las desigualdades regionales con el fin de lograr una mayor convergencia y disminuir las brechas. Para el 2015 el desarrollo del sector ferretero está estrechamente ligado al desarrollo de las regiones del país. Los empresarios del sector no pueden ser indiferentes a las características de las regiones donde están sus establecimientos porque, de hacerlo, estarán al margen de las dinámicas económicas y sociales, y siempre participarán como espectadores mas no como agentes de desarrollo.

Teniendo en cuenta que con la contratación pública se busca el cumplimiento de los fines estatales, es imperioso que las entidades públicas cuenten con instrumentos que les faculten lograr la selección adecuada de los contratistas que les permitirán la consecución de los mismos. Por ello, el propio Estado ha expedido diferentes normas buscando dotar a las entidades con herramientas que permitan dicha selección idónea. Por lo anterior, se citan las siguientes normas aplicables para la entidad contratante como para la actividad del contratista: Normatividad aplicable a la entidad. Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Ley 489 de 1998, Ley 1474 de 2011, Decreto – Ley 19 de 2012, Decreto 1510 de 2013. Código de Comercio y Código Civil. Normatividad aplicable a la actividad del Contratista: Código de Comercio, Código Civil, Estatuto General del Consumidor. Normatividad aplicable al contrato: Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1510 de 2013, Código de Comercio y Código Civil.²⁷

6.1.3 Social:

Siempre ha existido la tendencia de mejorar las cosas del hogar, como, reparar pequeños desperfectos, realizar tareas cotidianas tales como arreglar electrodomésticos, renovar lámparas, o hasta arreglar el jardín, hoy en día existen muchos programas de tv o internet que han provocado que las personas se atrevan a realizar labores que antes solo realizaban profesionales

²⁷ Dane. (31 de 03 de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>

en cada tarea y esto los lleva al uso cotidiano de las ferreterías para poder concretar la labor.

El Presidente de la ANI, Luis Fernando Andrade, sostiene que en todos los proyectos que se ejecutarán en los próximos cinco años (2015-2020), se demandarán cinco millones de toneladas de cemento, 50 millones de metros cúbicos de agregados pétreos (combinación de arena, grava o roca triturada en su estado natural o procesado), 1,4 millones de toneladas de asfalto, 940 mil toneladas de acero y 3,5 millones de metros lineales de instalación de tubería para construcción de alcantarillas. Por todo esto hay un panorama bastante positivo para el sector ferretero del país. De acuerdo con la Confederación de Cámaras de Comercio, Confecámaras, en Colombia hay 26.407 ferreterías, de las cuales 23 mil son micro establecimientos y el restante, medianos y pequeños negocios. Si se observa su distribución en el territorio nacional se encuentra que seis departamentos concentran el 70% de ellas: Cundinamarca y Bogotá con 4.935 establecimientos, Valle con 4.139, Antioquia con 2.852, Meta con 933, Norte de Santander con 835 y Nariño con 624 negocios.

Como muchos de los microempresarios de todos los sectores de la economía, algunos ferreteros trabajan desde la informalidad. Para Juan Esteban Orrego, director de Fenalco Bogotá, esto hace que presenten falencias graves a la hora de administrar sus negocios por la falta de capacitación en temas de mercadeo, logística, manejo de inventarios y sistematización.

6.1.4 Económico:

La actividad económica de esta industria es muy sensible a las variaciones del mercado por ejemplo el plan de desarrollo que ha presentado la alcaldía de Facatativá lo que ha generado un aumento en la demanda de materiales para la construcción o mejora de viviendas, lo que ayuda al crecimiento en ventas para estos negocios.

El crecimiento de 6,1% registrado por las ventas minoristas del comercio en enero de 2015 se explicó principalmente por las líneas de alimentos y bebidas no alcohólicas; electrodomésticos, muebles para el hogar y equipo de

informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico; repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos; y artículos de ferretería, vidrios y pinturas, con un aporte conjunto de 4,5 puntos porcentuales. El incremento de 4,6% registrado por el personal ocupado en enero de 2015 fue resultado del aumento de 4,5% en el personal permanente, de 4,0% en el temporal contratado directamente y de 6,9% en el personal contratado a través de empresas. - En los últimos doce meses hasta enero de 2015, las ventas reales del comercio minorista presentaron un incremento de 7,7% respecto al año precedente. Las líneas que registraron los mayores crecimientos durante este período, fueron: artículos de ferretería, vidrios y pinturas; electrodomésticos, muebles para el hogar y equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico; vehículos automotores y motocicletas; y productos para el aseo del hogar. El personal ocupado promedio del comercio en este periodo superó en 3,7% al del año precedente. La contratación registró un incremento de 4,6% en el personal permanente, de 1,9% en el personal temporal directo y de 0,8% en el personal temporal contratado a través de agencias.

6.1.5 Tecnológico:

La tecnología en las empresas del sector es muy similar, en cuanto a programas utilizados para el control de inventario, registro de ventas, además de que la forma de distribución y las características de los locales son muy parecidas. Lo descrito anteriormente es lo que sucede a nivel de las grandes empresas, por su lado los locales de las pequeñas ferreterías son muy reducidos y la tecnología utilizada es poca ya que no cuentan con grandes plataformas que le faciliten el desarrollo de su actividad, por eso debemos aprovechar las herramientas que hoy día brinda el gobierno como lo son las Tics que resultan muy útiles para que las pequeñas empresas sean un poco más competitivas en la industria del sector.

Esta evolución del sector ferretero es clave para su supervivencia. Rafael España, director económico de Fenalco, opina que el auge de la construcción y la remodelación de viviendas representan un ciclo que no se puede desaprovechar. "Hay que mejorar las estrategias de venta, impulsar la capacitación y reforzar el sentido de asociación. Hay que hacer algo diferente a

lo que hace la competencia: aceptar todos los medios de pago, ampliar horarios, vender por catálogo, internet y ofrecer transporte y descuentos a los clientes".

El gigante cementero Cemex es uno de los ganadores de la convocatoria del Mintic. Pidió los recursos para crear que la Nación le cofinanciara una aplicación que le permitiera a las 444 ferreterías que distribuyen sus productos en todo el país mejorar sus procesos administrativos como el inventario y los cambios de precios, entre otros. El uso de la tecnología les permitió a esas ferreterías convertirse en correspondientes bancarios para los vecinos de sus barrios. El 'software' costó \$ 949 millones, de los cuales la Nación dio \$ 613 millones.

6.1.6 Geográfico:

En este factor podemos observar como la ubicación de la ferretería afecta de manera positiva o negativa su desarrollo dentro de la pequeña industria ya que dependiendo donde y como este ubicada en un sector puede recibir alto dividendos o puede llegar al cierre de la misma depende mucho de la afluencia de posibles o clientes y de un sector que tenga un alto o regular consumo de productos que esta provea, además que el sitio donde esté ubicada y también debe ser seguro y de fácil acceso.

6.1.7 Competitividad:

En cuanto a la capacidad competitiva, se observan tres puntos clave o fortalezas a considerar por su alto impacto dentro de la organización: la calidad de los productos; la satisfacción del cliente en función de la relación calidad del contacto/ventas; y las ventajas que tiene la empresa a nivel de la administración de las relaciones con los clientes o "customer relationship management" (CRM) y mercadeo (estrategias de CRM y otro punto de venta en un sector importante de la ciudad; sin embargo, también es importante considerar los puntos críticos dentro de esta capacidad como son: la satisfacción del cliente en función de la velocidad de entrega, proceso en el cual existen diversos inconvenientes de retrasos y la participación en el

mercado, que si bien está catalogada como una fortaleza por la organización está en un nivel bajo, por lo tanto es importante tenerla en cuenta.

En el periodo febrero de 2015 a enero de 2016 en Colombia, las Estadísticas de Edificación de Licencias de Construcción -ELIC- mostraron la aprobación de 26.303.828 m² para construcción, lo que significó un aumento de 3,6% frente al año precedente.

En este mismo lapso, el área aprobada para vivienda creció 6,7% y por tipo de solución, el área de vivienda diferente de interés social aumentó 13,6%, mientras que el área de vivienda de interés social disminuyó 9,7%. En cuanto a las unidades aprobadas, se presentó un aumento de 4,9%. Por tipo de solución, se registró un incremento de 20,5% en el número de unidades de vivienda diferente de interés social y una disminución de 12,3% en el número de soluciones de vivienda de interés social, con respecto al acumulado de doce meses a Enero de 2015 (DANE, 2016).²⁸

6.2 Analisis de el Mercado Potencial.

El sector se ha caracterizado en los últimos años por su gran desarrollo y por la creciente profesionalización de sus clientes.

Esta situación ha provocado que se demanden más ferreterías especializadas, aunque sin perjuicio de momento para las tiendas y grandes superficies, donde el cliente puede acceder al producto que le interesa.

Esta situación acompañada de la gran variedad de productos que el sector ferretero maneja, ha producido una integración con diversos sectores que actúan ahora como competidores, y que trae como consecuencia que la pequeña ferretería tradicional esté perdiendo terreno.

En definitiva, el sector se encuentra todavía en una fase expansiva aunque la tendencia es hacia la profesionalización.

²⁸ Dane. (31 de 03 de 2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>

6.2.1 La Clientela

Respecto a la tipología de clientes, en un negocio como este nos encontraremos con tres tipos de clientes:

6.2.1.1 Clientes Por Necesidad.

Este tipo de cliente es un particular que acude al establecimiento para compras puntuales por algún tipo de necesidad que haya surgido en su hogar. Suelen ser para arreglos o montajes fáciles o para, simplemente, comprarse una caja básica de herramientas. Si la operación requiere una mayor complejidad, estas personas contratarán el servicio de profesionales.

6.2.1.2 Clientes Por Ocio.

Este es el tipo de cliente que cada vez está surgiendo con más fuerza influenciado por la tendencia europea. Estamos ante particulares que son grandes aficionados al bricolaje en general, siendo continuas sus compras, ya que este tipo de personas intentarán hacer todo tipo de trabajos en su casa. Para atraer a estos dos primeros tipos de clientes es conveniente ubicarse en una zona de mucho tránsito para conseguir que el mayor número posible de particulares conozca el negocio.

6.2.1.3 Clientes Profesionales o Empresa.

Estos negocios no sólo atenderán a particulares, sino que otro cliente potencial serán las empresas que se dediquen a algunos de los sectores que cubre un establecimiento de esta clase. Nos referimos a empresas de construcción, empresas de jardinería, electricidad,... que exigen una amplia oferta de productos a buen precio, bajo un excelente servicio y un fácil acceso a la tienda, lo que permitirá fidelizarlos.

Por regla general, se atenderán a las empresas o profesionales de la localidad en la que se instale el negocio, e incluso en las localidades cercanas, pudiendo ser ventajoso ampliar los servicios a otras localidades más lejanas cuando el negocio se vaya consolidando y se pueda ampliar la red comercial.

6.3 La Competencia

Para el análisis de la competencia hay que distinguir varios tipos principales de competidores:

Los principales competidores de una tienda de bricolaje van a ser los siguientes:

Hipermercados: Estas grandes superficies (Easy, Homcenter, etc.), comercializan en una de sus secciones todo lo relativo al sector bricolaje. Tienen como ventajas principales el espacio de exposición, junto con el surtido y los precios competitivos. Como principal desventaja, le falta un buen trato al cliente.

Grandes Almacenes: Se caracterizan por su ubicación en el centro de las grandes ciudades, su sistema de ventas por secciones y su surtido seleccionado. Tratan de diferenciarse de los Hipermercados por la selección de su surtido y por la atención de su personal de ventas. Por tanto un aspecto fundamental de su éxito es la atención y el asesoramiento proporcionado por los vendedores. Sin embargo, carecen de productos especializados y componentes electrónicos.

Ferreterías Tradicionales: Las cuales siguen teniendo claras ventajas sobre el resto de competencia, como la proximidad al consumidor, la frecuencia de visita, la diferenciación, etc.

6.4 El Producto o Servicio:

Este tipo de negocios suele ofrecer una amplia variedad de productos:

Herrajes para obra y decoración, para muebles y antigüedades.

Metalistería (barras, interior armarios, sistemas para colgar cuadros, etc.)

Cerrajería para obra y para mueble, pernos, bisagras, herrajes para colgar, etc.

Grifería y accesorios de baño.

Herramientas manuales y eléctricas.

Ferretería en general: tornillos, adhesivos, electricidad, buzones, etc.²⁹

²⁹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 8ª ed. Bogotá: 3R editores, 2000.

6.5 Plan de Ventas

La captación de clientes es muy importante en un inicio para darse a conocer. Algunas variables que deben tenerse en cuenta para elaborar el plan de comunicación para el negocio son las que se exponen a continuación:

El local debe reflejar una imagen moderna. Las vitrinas de exposición y venta deben ofrecer todo el surtido a disposición del cliente de manera cómoda.

El personal debe transmitir profesionalidad, que el cliente aprecie que le atiende un experto, capaz de asesorarle y aconsejarle.

Realizar promociones y regalos en temporadas.

Publicidad: Perifoneo por la zona donde se ubique el negocio; folletos en el local sobre ofertas mensuales; Páginas Amarillas, etc.

Aprovechar las nuevas tecnologías puede ser oportuno, si el emprendedor cuenta con presupuesto, para insertar publicidad en páginas web del sector, o incluso crear su propia web.

El trabajo bien hecho y el servicio prestado adecuadamente hacen que el “boca a boca” sea la mejor publicidad para el negocio.³⁰

6.6 Matriz POAM

El diagnóstico externo o análisis externo o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

En un medio como en el que se mueve la organización, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía sino que pueden generar la crisis en toda una industria.

³⁰ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 8ª ed. Bogotá: 3R editores, 2000.

Tabla 1 Matriz POAM

EL POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO).									
FACTORES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES TECNOLOGICOS									
DESARROLLO TECNOLOGICO	X						X		
DESARROLLO DE INTERNET Y COMERCIO ELECTRONICO				X			X		
NUEVOS SISTEMAS DE INFORMACION.				X			X		
MANEJO DE LAS TIC'S			X						X
ACCESO PRODUCTOS CON ALTA TECNOLOGIA.					X			X	
FACTORES ECONOMICOS									
FIDELIZACION DE CLIENTES.				X			X		
PRECIOS BAJOS DE LA COMPETENCIA..	X						X		
EXPERIENCIA EN EL SECTOR				X			X		
CRECIMIENTO DEL SECTOR CONSTRUCTOR.				X			X		
SOBREFERTA EN EL MERCADO	X						X		
FALTA DE PLAN GLOBAL DE CRECIMIENTO	X						X		
FACTORES POLITICOS									
POLITICAS DE ESTIMULO A LAS PYMES				X			X		
ACTIVIDAD GREMIAL.			X						X
POLITICA SALARIAL.		X						X	
REFORMAS TRIBUTARIAS.		X						X	
APROBACION DE LICENCIAS.	X						X		
FACTORES GEOGRAFICOS									
PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL.				X			X		
AUMENTO DE SUBSIDIOS PARA VIVIENDA.				X			X		
CERCANIA A LA CAPITAL.					X			X	
UBICACIÓN ESTRATEGICA.				X			X		
CLIMA				X					X
FACTORES SOCIALES									
NIVEL DE INSEGURIDAD Y DELINCUENCIA			X						X
DISPONIBILIDAD MANO DE OBRA.		X						X	
PRODUCTOS CALIDAD.		X					X		
TALENTO HUMANO CALIFICADO.				X			X		
HABITOS DE COMPRA.	X	X					X	X	
FACTORES COMPETITIVOS									
ALIANZAS ESTRATEGICAS			X						X
RELACION CALIDAD DEL CONTACTO/VENTAS				X			X		
SATISFACCION DEL CLIENTE					X			X	
CRECIMIENTO ECONOMICO DE LA EMPRESA	X						X		
INNOVACION					X			X	
CULTURAL									
EMPLEO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES	X						X		
FORMACIÓN EDUCATIVA				X			X		
RELACIONES LABORALES		X						X	
FALTA DE VALORES EN EL MUNICIPIO					X			X	
SEGMENTACIÓN CLIENTES	X						X		

Fuente: Elaboración Propia del Autor.

6.7 Matriz EFE.

Cuando deseamos determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de una herramienta colaborativa para ello, como lo es la matriz estratégica, EFE, la cual nos permite, identificar y así; numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta ya que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirectamente.

El análisis sectorial a través de la matriz EFE arroja un resultado con una calificación de 1.98 quiere decir que la empresa no está en condiciones adecuadas donde los factores de amenazas más importantes son: Sobre oferta en el mercado

Donde los factores de oportunidades más importantes son:

Auge en el sector de la construcción.

Cuando el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Tabla 2 Matriz EFE

MATRIZ EFE			
(FACTORES EXTERNOS)			
FERRETERIA FERROMERO			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas	47%		
1. Cambios en las políticas económicas	0,1	3	0,3
2. Sobre oferta en el mercado	0,05	3	0,15
3. Precios bajos de la competencia.	0,1	2	0,2
4. Habitos de Compra	0,02	2	0,04
5. Aprobacion de licencias.	0,1	1	0,1
6. Productos con altos estandares de calidad en la competencia.	0,1	3	0,3
Oportunidades	33%		
1. Desarrollo de internet y comercio electronico.	0,05	2	0,1
2. Crecimiento del sector constructor.	0,01	4	0,04
3. Nuevos sistemas de informacion.	0,1	2	0,2
4. Politicas de estímulo para las PYMES.	0,05	3	0,15
5. Acceso a creditos financieros	0,1	3	0,3
6. Productos con alta tecnologia.	0,02	2	0,04
Totales	80%		1,92
Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante	
	3	Importante	
	2	Poco Importante	
	1	Nada Importante	
El análisis sectorial a través de la matriz EFE arroja un resultado...			
De una calificación de 1,98 quiere decir que la empresa no está en condiciones adecuadas			
Donde los factores de Amenazas más importante son:			
Sobre oferta en el mercado			
Donde los factores de oportunidades más importantes son:			
Auge en el sector de la construccion.			
Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas			

Fuente: Elaboración Propia del Autor.

6.8 Matriz de Perfil Competitivo

Es una herramienta que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas deben usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones; La importancia del análisis de la competencia radica en que al contar con determinada información de los competidores, se puede sacar provecho de ella y utilizarla a favor, por ejemplo se pueden aprovechar sus falencias o puntos débiles, tomar como referencias sus estrategias que mejores resultados estén dando, o se puede tomar precauciones al conocer de una futura estrategia que estén por aplicar.

En este análisis se puede observar que uno de los factores críticos de la ferretería es el de precios bajos de la competencia, por eso su ponderación es mayor, en cuanto a este factor puede decirse que la empresa lo presenta como una debilidad menor mientras que para el competidor El Bodegón sería su mayor debilidad. En cuanto a la ferretería FERROMERO su mayor fortaleza sería su ubicación estratégica la cual desataca una calificación de 4; su promedio la ubica por debajo de la media que es 2.2 lo cual implica que debe mejorar su posición competitiva en el sector.

Con respecto a las otras empresas competidoras como son Ferro Yepes con una ponderación de 2.5 está mejor ubicada que FERROMERO lo cual lleva a que sea la competencia directa del almacén ya que es la más cercana en puntaje, del depósito y ferretería Pastor se puede concluir que es la que esta con más bajo puntaje 1.9 de ponderación lo que indica que es la empresa que se debe usar como referencia para llegar a colocar a FERROMERO en una mejor posición de competencia.

Tabla 3 Matriz Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FERRETERIA FERROMERO									
		FERRETERIA FERROMERO		EL BODEGON		FERROYEPES		DEPOSITO Y FERRETERIA PASTOR	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Precios bajos de la competencia.	0,4	2	0,8	2	0,8	3	1,2	2	0,8
Tecnología	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Calidad del Producto	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2	2	0,4
Fidelización de clientes.	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Ubicación estratégica.	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		2,2		2,7		2,5		1,9

Mayor debilidad	1
Menor debilidad	2
Menor fortaleza	3
Mayor fortaleza	4

En esta matriz observamos los puntos críticos que tiene cada ferreteria para lograr el éxito de ventas en el sector donde esta ubicada.

Fuente: Elaboración Propia del Autor

7 ANÁLISIS INTERNO FERRETERÍA FERROMERO

La estructura organizativa no se encuentra plasmada de ninguna manera, las jerarquías no están formalmente establecidas, si bien los cargos se asumen se suele responder al dueño o los hijos del mismo.

No existe una cultura organizacional propiamente dicha ni una gran identificación hacia la empresa.

No cuentan con área contable, esta actividad se lleva manualmente y es muy deficiente.

Cuentan con un software bastante atrasado y muy simple, para lo concerniente a facturas, clientes, almacén y proveedores.

No existen mecanismos adecuados de control de existencias, lo que les genera altos costos. Se revisan los inventarios una vez al año.

7.1 Modelo 5 Fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter son el indicador más importante del potencial competitivo de la industria ya que la empresa podrá identificar de una manera clara a su competencia, existen varias estrategias para enfrentar presiones de mejoramiento de posicionamiento, como guerra de precios, introducción de nuevos productos entre otros. Las cinco fuerzas de Porter determinan la competitividad dentro de la industria y son las siguientes:

7.1.1 Rivalidad entre Competidores:

En el sector de las ferreterías existe gran rivalidad ya que se encuentran grandes ferreterías como Ferre Yepes, El Bodegón, entre otras, podemos decir que en este sector de la industria la intensidad de la competencia es alta, predominando una guerra de precios y posiblemente una abundante oferta de promociones.

7.1.2 Amenaza de Nuevos Competidores:

Esta empresa pertenece al sector Micro donde existe una mayor probabilidad de potenciales nuevos competidores, ya que es más fácil acceder a la industria, aun ahora debido al auge en la masiva construcción de vivienda que se

presenta en el sector; para medianas y grandes empresas sería un poco más difícil debido a que hay empresas que ya se han ganado su prestigio y posición en este mercado.

7.1.3 Amenaza de Productos Sustitutos:

En este tipo de industria es difícil llegar a la amenaza de productos sustitutos, ya que si los clientes no encuentran el producto que necesitan fácilmente pueden recurrir a otra ferretería. En el caso de las constructoras pueden fácilmente contratar con los grandes almacenes que se encuentran en la capital “Bogotá” donde pueden encontrar mayor cantidad de producto a más bajo precio. Una amenaza latente sería el auge de ventas por internet ya que se pueden adquirir los productos con más comodidad sin la necesidad de salir de la casa.

7.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores:

En la industria, los proveedores juegan un rol muy importante ya que pueden amenazar con cambios en los precios, los mercados son interactivos. Una manera de controlar los precios de los proveedores es la firma de los contratos donde se establezca claramente las responsabilidades de las dos partes.

7.1.5 Poder de Negociación de los Clientes:

En general en este sector, el poder de negociación de los clientes es muy bajo, salvo que sean grandes clientes como constructoras o contratistas que pueden obtener precios especiales debido a que compran grandes volúmenes de material industrial o de construcción lo que les permite llegar a una negociación con el cliente.³¹

³¹ Vidal Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Segunda Edición. Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones. 81 p. coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter.

Tabla 4 Matriz Cinco Fuerzas de Porter

CINCO FUERZAS DE PORTER						
CINCO FUERZAS DE PORTER	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
1.Poder de negociación de los proveedores						
Tendencia del comprador a preferir la competencia.			X		X	
Capacidad de crear acuerdos formales con grandes empresas.		X				X
Percepción del nivel de diferenciación del servicio			X	X		
Número de servicios sustitutos disponibles en el mercado		X			X	
Diferenciación de insumos	X			X		
2.Poder de negociación de los clientes	A	M	B	A	M	B
Volumen de compras			X	X		
Identificación de la empresa		X		X		
Preferir los servicios de la competencia			X			X
Poca diferenciación del servicio de la empresa			X			X
Información acerca del Proveedor			X		X	
3.Amenaza de nuevos competidores entrantes	A	M	B	A	M	B
Imagen de marca / lealtad		X				X
Diferenciación del servicio			X			X
Acceso a los canales de distribución		X			X	
Gasto en Publicidad	X					X
4.Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos	A	M	B	A	M	B
Propensión del comprador a preferir la competencia.			X		X	
Precios relativos de los servicios sustitutos.		X			X	
Poder adquisitivo del comprador.	X			X		
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.			X			X
Desventajas de costos			X			X
5.Rivalidad entre los Competidores	A	M	B	A	M	B
Concentración de empresas que compiten en el sector		X			X	
Diferenciación del servicio.			X			X
Acceso a los canales de distribución.		X			X	
Condiciones de Costos						
Barreras a la salida			X			X

Fuente: Elaboración propia del autor.

7.2 Cadena de Valor

Figura18 Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia del autor.

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

7.2.1 Actividades Primarias:

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

7.2.2 Logística Interna:

Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. La empresa en análisis no realiza actividades de producción y transformación de ningún tipo de material, esta se basa únicamente en la comercialización. Ferretería FERROMERO se abastece de mercancías con proveedores locales debido a la rapidez en la entrega de ciertos productos y proveedores nacionales por los precios reducidos que le ofrecen; incluso por mayor facilidad de pago. La recepción de los materiales se lo hace de manera eficiente al no permitir productos con fallas que en el futuro la empresa no pueda vender y que representaría una pérdida.

7.2.3 Operaciones (Producción):

Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Los productos que se entregan a los clientes se exigen que estén en buenas condiciones.

7.2.4 Logística Externa:

Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor. Para su operación la distribución física del almacén consta de la casa que incluye en el primer piso el área de ventas y exhibición de productos, cuenta con gran amplitud en su bodega, a fin de que las entregas de pedidos especialmente de productos como hierro y cemento se lo haga con eficiencia y sin pérdida de tiempo. De esta manera se brinda facilidad vehicular al cliente cuando retira ciertos productos.

7.2.5 Marketing y Ventas:

Actividades con las cuales se da a conocer el producto.

La empresa no cuenta con publicidad por lo que la gente posee un desconocimiento de la ubicación, y toda la variedad de productos que ofrece. Los clientes no están estimulados al acudir al almacén por falta de promociones.

Por otra parte sus propietarios constantemente acuden a lanzamientos de nuevos productos, asesoramientos sobre aditivos para la construcción, pinturas, servicio al cliente, que realizan ciertas marcas; esto constituye una ventaja frente a la competencia.

7.2.6 Servicio:

De post-venta o mantenimiento agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías y calidad del producto que allí se despacha.

7.3 Actividades de Apoyo:

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias.

7.3.1 Infraestructura de la Organización

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

El almacén está ubicado en terrenos de propiedad de su dueño garantizando la permanencia de la empresa

Posee una distribución adecuada en productos que requieren mucho espacio.

Hay un mejor control de salida de mercadería por la gran visibilidad que esta posee.³²

7.3.2 Dirección de Recursos Humanos:

Búsqueda, contratación y motivación del personal.

La mayoría del personal de Ferretería FERROMERO son sus propietarios por que no incurre en costos elevados al tener que contratar y capacitar personal calificado en especial para el área de comercialización.

³² PORTER Michael, 2007, Ventaja Competitiva, Editorial la Patria, México.

En vista de que sus propietarios ya llevan varios años trabajando en este negocio han adquirido experiencia en cada una de sus tareas y actividades que desempeñan.

El buen ambiente de trabajo ha permitido que sus integrantes se superen en conocimientos a lo que esta tarea refiere de esta forma aportaran para el crecimiento de la empresa.

7.3.3 Desarrollo de Tecnología, Investigación y Desarrollo:

Obtención, mejora y gestión de la tecnología. El almacén por las actividades que realiza en si no posee de tecnología avanzada por lo que no constituye una actividad de apoyo. No dispone de tecnología avanzada.

7.3.4 Abastecimiento (Compras):

Proceso de compra de los materiales

Ferretería FERROMERO se abastece de mercancía o productos.

A través de la entrega a domicilio por sus proveedores en un 100% cubriendo con todos los costos que esto implica.

7.4 El Marco de la Cadena:

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, y tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible,

con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas).³³

7.5 Matriz EFI

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite resumir y evaluar información directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano. En el caso de la Ferretería FERROMERO Se tomaron las debilidades y fortalezas de nivel de impacto alto para evidenciar que factores generan riesgo y oportunidad para la organización en ella se evidencia que su mayor fortaleza es la experiencia en el sector por la organización, factor de gran utilidad ya que permite crear lealtad y valor agregado a cada producto servicio prestado por la organización.

En cuanto a su mayor debilidad se encuentra que al no hacer uso de adelantos tecnológicos, la ferretería FERROMERO se encuentra en un nivel de desorganización y falta de control y planeación, lo cual es desfavorable ya que no permite avanzar ni tener un grado de control en los procesos internos de la organización.

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de una calificación de 2.5 quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas, donde los factores de fortalezas más importantes son:

Experiencia en el sector

Instalaciones Propias.

Donde los factores de debilidades más importantes son:

Poca publicidad y promociones

Falta de variedad en portafolio.

Cuando el índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

³³ PORTER Michael, 2007, Ventaja Competitiva, Editorial la Patria, México.

Tabla 5 Matriz EFI

MATRIZ EFI			
(FACTORES INTERNOS)			
FERRETERIA FERROMERO			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Resistencia al cambio tecnologico	0,1	1	0,1
2. Poca publicidad y promociones	0,1	2	0,2
3. Falta de sistematizacion de inventarios.	0,1	1	0,1
4. Falta de variedad en portafolio	0,1	2	0,2
5. Rotacion constante de personal.	0,1	1	0,1
Fortalezas		50%	
1. Talento humano calificado	0,1	3	0,3
2. Fidelizacion de clientes.	0,05	3	0,15
3. Experiencia en el Sector	0,1	4	0,4
4. Instalaciones propio.	0,2	4	0,8
5. Buena calidad en materiales.	0,05	3	0,15
Totales	100%		2,5
Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor	
	3	Fortaleza Menor	
	2	Debilidad Mayor	
	1	Debilidad Menor	
El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado...			
De una calificación de 2.5 quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas			
Donde los factores de fortalezas más importante son:			
Experiencia en el sector			
Instalaciones Propio			
Donde los factores de debilidades más importantes son:			
Poca publidad y promociones			
Falta variedad en portafolio.			
Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades			

Fuente: Elaboración Propia del Autor.

7.6 Matriz DOFA:

Al seleccionar los factores de éxito con más alto impacto en la organización se relacionan oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para proponer estrategias de modo que una amenaza se convierta en una oportunidad y prevenir el efecto de una debilidad. A partir de eso se plantearon una serie de estrategias que quieren mejorar la Ferretería FERROMERO y de esta manera lograr reducir las amenazas y debilidades.

Tabla 6 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	ANALISIS ESTRATEGICO CON LA MATRIZ DOFA	
	FERRETERIA FERROMERO	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	1. Resistencia al cambio tecnologico	1. Talento humano calificado
	2. Poca publicidad y promociones	2. Fidelizacion de clientes.
3. Falta de sistematizacion de inventarios.	3. Experiencia en el Sector	
4. Falta de variedad en portafolio	4. Instalaciones propias.	
5. Rotacion constante de personal.	5. Buena calidad en materiales.	
OPRTUNIDADES	POSICION DO	POSICION FO
2.Crecimiento del sector constructor.	Invertir en un software que permita el correcto control de inventarios	Implementar servicio a domicilio
3. Nuevos sistemas de informacion.	Se realizaran capacitaciones constante al personal	Creacion de programas para disminuir gastos
4.Politicas de estímulo para las PYMES.	Se invertira en la creacion de una pagina web para iniciar con ventas por internet	Se crearan incentivos para empleados y clientes
5. Acceso a creditos financieros	Se buscaran alianzas con nuevos proveedores para innovar el portafolio	Se trabajar en programas de mejora continua.
6. Productos con alta tecnologia.	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
AMENAZAS		
1. Variacion en precios de productos	Interaccion patron empleado.	Con incentivos buscar fidelizacion de clientes
2. Sobre oferta en el mercado	Se desarrollaran campañas de mercadeo.	Realizar trasabilidad y seguimiento del producto.
3. Precios bajos de la competencia.	Se invertira en productos de optima calidad.	Montar el sistema PEPS.
4, Habitos de Compra	Se debe crear estrategias para ingreso de capital.	Trabajar en la adquisicion de otra sede
5. Aprobacion de licencias.	Invertir en un vehiculo propio.	Obtener certificaciones de calidad
6.Productos con altos estandares de calidad en la competencia.	Montar el sitema financiero adecuado.	Ofrecer diferentes servicios ademas de los ferreteros

Fuente: Elaboración Propia del Autor

7.7 Analisis Matriz de Vulnerabilidad

La matriz de vulnerabilidad tiene como objetivo forzar a los directivos de la organización a tener una visión crítica del diagnóstico con el fin de plantearse planes o estrategias definidas en el caso de que se llegue a presentar una

amenaza y la consecuencia que esta traiga para la empresa se pueda mitigar o reaccionar antes este evento.

Al realizar un análisis por puntal podemos encontrar:

Precio con relación a la competencia: Debido a los altos crecimiento de la inflación en el país los precios con respecto a la competencia podrían variar y esto sería muy desfavorable para la ferretería ya que aumentaría el costo de productos y servicios lo cual, sería de provecho para almacenes mucho más grandes que se ubiquen en el sector.

Hábitos de Compra: Si la inflación afecta se puede decir que la calidad de productos obtenidos puede variar y esto originaría que la clientela opte por disminuir sus habito de compra en la ferretería y opte por un cambio de proveedor de sus mercancía.

Apertura de nuevas ferreterías en el área: Si en el sector donde se ubica la ferretería FERROMERO se abren nuevos almacenes podríamos decir que la competencia aumentaría lo que obligaría a replantear tanto precios como ofertas y portafolio de productos para contrarrestar la competencia que se originaría y así no perder los clientes que ya se han fidelizado.

Servicio al cliente: Esta parte es muy importante ya que no se debe descuidar la clientela ni los productos que se ofrecen, por el contrario se debe invertir en capacitación para lograr una atención excelente y así asegurar los clientes antiguos y atraer los nuevos.

Personal calificado: La ferretería debe invertir en la contratación de personal calificado para así lograr credibilidad, buena atención y crecimiento del almacén.

Sobreoferta del mercado: Los dueños de la ferretería deben conocer muy bien los productos que sus clientes necesitan y tener la cantidad suficiente para proveer sus necesidades sin incurrir en excesos de inventario ya que esto les podría generar sobre stock de producto y quedar con inventarios represados en bodega.

Espacio de almacenaje: El espacio de la bodega debe ser el adecuado para que los productos no sufran daños por estar en espacios reducidos, además la bodega debe ser lo bastante amplia para el fácil acceso a dichos productos e incluso tránsito de los empleados.

Tabla 7 Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD						
FERRETERIA FERROMERO						
PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA 0 - 5	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0 - 5	CAPACIDAD DE REACCION 0 - 5	GRADO DE VULNERABILIDAD
Precio con relacion a la competencia	Incremento del precio por inflacion.	Aumento del costo y disminucion del trabajo	0,5	0,3	0,4	1,2
Habitos de Compra	Perdida de clientes por aumento de competencia en el sector	Perdida de productos y aumento de costos	0,3	0,3	0,4	1
Apertura de nuevas ferreterias en el area	Perdida de clientes por competencia desleal.	Aumento de competencia.	0,5	0,2	0,1	0,8
Servicio al cliente	Falta seguimiento de los productos vendidos.	Inversion mayor en capacitacion y atencion al cliente.	0,2	0,1	0,4	0,7
Personal calificado	Incremento en la rotacion de mano de obra.	Aumento de tiempo en la entrega de productos y posible perdida de clientela	0,2	0,1	0,3	0,6
Sobre oferta en el mercado	Falta de conocimiento sobre las necesidades y gustos del cliente	Perdida de los clientes antiguos y posible dificultad en la consecucion de unos nuevos.	0,4	0,4	0,5	1,3
Ubicación Estrategica	Traslado a otro sector lo que facilitaria la perdida de clientes y fidelizacion.	Deficit en la capacidad de atencion a clientes	0,2	0,2	0,1	0,5
Espacio para almacenaje	Poco espacio para guardar inventarios	Dificultad en la entrega de producto y atencion oportuna de los clientes.	0,4	0,3	0,2	0,9

Fuente: Elaboración Propia del Autor

7.8 Resumen Ejecutivo.

Las competencias tanto personales y organizacionales, darán soporte fundamental al logro de resultados desde una organización estructural, donde la gestión por procesos como: Gestión Contables y Costos, Gestión Humana, Gestión de Almacén, y Gestión de Compras y Aprovisionamiento, pueden ser una alternativa para que la empresa logre sus objetivos y su crecimiento económico y social. “La mejor estructura no garantizará los resultados, ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía del fracaso” PETER DRUCKER”.

En el estudio que se ha realizado del sector donde se encuentra la Ferretería FERROMERO podemos determinar que hace falta innovación y publicidad eficaz para lograr mayor índice de ventas y acercamiento de clientes nuevos.

8 PLAN ESTRATEGICO PARA LA FERRETERIA FERROMERO

8.1 Plan Estrategico.

La formulación del plan estratégico para la Ferretería FERROMERO parte de la creación de la Misión, Visión, objetivos y Políticas de la empresa, seguido de la puesta en marcha del plan estratégico que se ha creado para ella una serie de estrategias que trataremos de seguir para poder poner en marcha la reestructuración de la ferretería.

Implementación de medios tecnológicos tanto para la publicidad del negocio como pueden ser páginas web, ventas por internet y también para la facturación de los productos, además de los inventarios para poder hacer un seguimiento más certero y eficaz.

Es indispensable comenzar a llevar un control contable de las ventas, gastos y toda la parte financiera del negocio para así llegar a saber cuánto suman los gastos y ganancias del almacén.

Realizar un plan de marketing que resulte favorable para la ferretería.

Buscar la posibilidad de ampliación de infraestructura del negocio para así abrir puertas a nuevas oportunidades de innovación de producto.

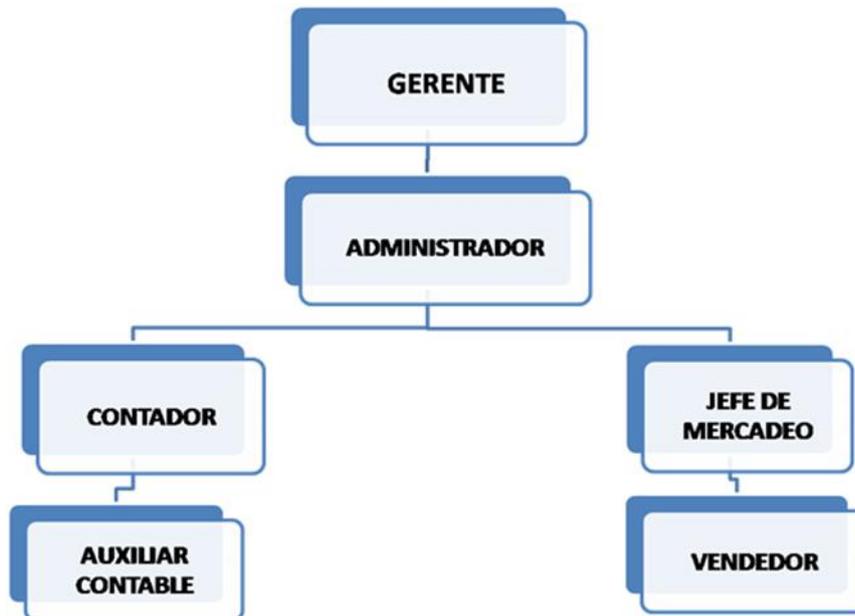
Realizar capacitación de acuerdo a los cargos que cada colaborador de la ferretería desempeñe para así, motivarlos para realizar una excelente función del mismo y permitir el crecimiento de la misma.

Escoger de una manera meticulosa el personal que laborara en la ferretería de acuerdo a los parámetros y capacidades que esta exija.

Dentro del plan estratégico podemos plantear un nuevo organigrama para la ferretería, el cual podría ser de la siguiente manera:

NUEVO ORGANIGRAMA

Figura19 Nuevo Organigrama



Fuente: Creacion propia del autor.

Con este nuevo organigrama se puede observar mayor organización dentro del esquema que podría presentar a futuro la Ferreteria FERROMERO lo que ayudaría a su crecimiento de una manera funcional y estratégica en su estructura interna.

8.1.2 Presupuesto Implementacion plan estrategico.

Figura 20. Presupuesto

PRESUPUESTO IMPLEMENTACION PLAN ESTRATEGICO			
FERRETERIA FERROMERO			
Descripcion	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Consecución Pagina Web	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
Gastos publicitarios	1	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Compra de computador	1	\$ 1.700.000,00	\$ 1.700.000,00
Capacitación de personal	2	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00
Compra de software	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Compra de vehículo	1	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00
Asesoría financiera	2	\$ 500.000,00	\$ 1.000.000,00
TOTAL			\$ 39.400.000,00

Fuente: Creacion propia del autor.

8.2 Políticas Generales:

Mediante entrevista con el dueño de la Ferretería FERROMERO se determinó que es una empresa que No posee políticas, debido a esto, a continuación proponemos las siguientes que se pueden ajustar a esta empresa.

8.2.2 Propuesta de las Políticas de la Empresa.

Según lo estudiado de este negocio y lo que podemos utilizar del medio comercial estas son las políticas que proponemos para esta famiempresa.

Cumplir con el pago puntual a proveedores y a empleados.

Atención cordial y oportuna a los clientes.

Estar al día con las obligaciones tributarias.

Realizar todo trabajo con excelencia

Mantener comportamiento ético.

Preservar el entorno ambiental en beneficio de la empresa y sociedad.

Mantener una constante actualización e innovación en productos, servicios e infraestructura.

8.3 Declaración de Visión- Misión- Valores:

FERROMERO es una empresa que No posee Misión, Visión y Valores pero a continuación proponemos las siguientes que se pueden ajustar a esta empresa.

8.3.1 Propuesta de Misión:

Dar el mejor servicio de asesoramiento en la compra de productos de ferretería, materiales de construcción y suministro industrial. Ofreciendo un excelente servicio y precios equitativos a nuestros clientes.

8.3.2 Propuesta de Visión:

Seremos una empresa competitiva y líder a nivel regional en el sector de ferretería industrial, garantizando la calidad de nuestros productos y a la vez prestar un mejor servicio acorde a las necesidades de nuestros clientes.

8.3.3 Propuesta de Valores:

Los valores por los cuales guiamos nuestras actividades diarias son:

Respeto: Valoramos el trato respetuoso con nuestros colaboradores y hacia nuestros clientes.

Honestidad: Manejaremos nuestro negocio con equidad, integridad y honradez.

Responsabilidad: Reconocemos la capacidad de nuestros colaboradores para realizar las labores encomendadas de manera eficaz, responsable y oportuna.

Competitividad: Buscar la mejora continua en nuestros productos para alcanzar la excelencia y así mantener la fidelidad de nuestros clientes.

Servicio: Brindar el mejor servicio y atención para nuestros clientes y realizar un seguimiento en la venta de nuestros productos.

8.4 Objetivos Generales:

A continuación se proponen los siguientes objetivos para la Ferretería FERROMERO ya que actualmente no presenta.

8.4.1 Propuesta de Objetivo General.

Nuestro objetivo general es satisfacer a nuestros consumidores brindándoles productos y servicio de calidad, logrando así distinguirnos entre los mejores negocios del sector.

8.4.2 Propuesta de Objetivos Específicos.

Alcanzar la fidelidad de nuestros clientes en un entorno laboral que permita un desarrollo eficiente.

Ofrecer materiales con precios accesibles y económicos.

Trabajar por la satisfacción de nuestros clientes.

Respetar a nuestros colaboradores, clientes y a la sociedad en general.

8.5 Plan Estratégico de Mercadeo.

El mercadeo es cada día más importante para cualquier tipo de organización, básicamente porque el ambiente es cada día más complicado por la feroz competencia, la constante del cambio en todos los escenarios, y la incertidumbre que se refleja en los mercados (clientes).

La mejor manera de competir es por medio de la innovación de la oferta, y el contacto directo y permanente con los clientes, logrando así una verdadera relación de confianza, y un mayor índice de fidelización o lealtad.³⁴

De acuerdo con el análisis realizado en la Ferretería FERROMERO se proponen las siguientes estrategias que ayudarían a este negocio no solo a mantenerse en competencia sino que además ayudaría a que tenga un mayor crecimiento en el mercado.

Implementar canales de distribución mediante pequeños comerciantes a través de la venta por catálogos.

Ofrecer promociones en el aniversario de la ferretería, ofreciendo descuentos especiales en todos los productos del almacén.

Crear la Página Web de FERROMERO, con el objetivo de establecer una mayor fidelización y comunicación más directa con el cliente.

Invertir en ampliación de la infraestructura de la ferretería y procesos de logística.

Implementar el servicio de entrega a domicilio a fin de lograr una mayor preferencia de los clientes.

Realizar estudio de diferenciación de precio de los productos que ofrece la competencia, lo cual servirá de base para el establecimiento de precios y así obtener mayor preferencia de los clientes potenciales.

³⁴ www.larepublica.co/la-importancia-del-mercadeo-en-la-actualidad_41232

Figura21. Planes de acción.

PLANES DE ACCION PARA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS				
ESTRATEGIA	TACTICA	ACCIONES	INDICADOR	RESPONSABLE
Implementar canales de distribución mediante pequeños comerciantes a través de la venta por catálogos	Realizar publicidad	Entrega de volantes con los nuevos productos a ofrecer	Cantidad de personas que lleguen con el volante	Dueños del almacen
	Crear alianzas con otros comerciantes	Realizar publicidad voz a voz y a través de perifoneos en el sector	Cantidad de negocios con los que se realicen convenios o alianzas	Dueños del almacen
Ofrecer promociones en el aniversario de la ferretería, ofreciendo descuentos especiales en todos los productos del almacén.	Incentivos para la próxima compra.	Descuentos a clientes preferenciales	% de ventas por clientes fieles.	Dueños del almacen
		Entregar obsequios a clientes fidelizados	% de ventas realizadas por incentivos.	
	Estimular a los clientes antiguos para que atraigan nuevos potenciales.	Otorgar descuentos en próximas compras.	% cantidad de clientes nuevos atraídos por los antiguos.	Dueños del almacen
		Ofertas 2x1 en algunos productos.	% cantidad de ventas realizadas.	
Invertir en ampliación de la infraestructura de la ferretería y procesos de logística.	Trabajar en el aumento de capacidad de servicio y logística del almacen para cubrir la demanda del sector.	Adecuación del local de la ferretería implementándolo como bodega	Correcta rotación de inventarios.	Dueños del almacen
		Compra o alquiler de vehículo o camión.	Nivel de servicio logístico.	Dueños del almacen

Fuente: Elaboración Propia del Autor

CONCLUSIONES

En conclusión el diagnóstico realizado a la Ferretería FERROMERO arroja como resultado que la empresa está siendo manejada de una forma desordenada debido a que no presenta una estructura clara y organizada en cada una de sus áreas.

La falta de capacitación de sus fundadores presenta una clara debilidad ya que puede traer como consecuencia el estancamiento de la ferretería pues esta situación los llevaría a evitar enfrentarse a situaciones de riesgo o aprovechar las situaciones que se presenten en su entorno ya que sin capacitación o conocimiento adecuado no podrán tener claras las amenazas y fortalezas que afecten el rumbo del negocio.

La realización de un plan estratégico es el camino seguro hacia el rumbo que necesita la ferretería para que tanto sus dueños como los futuros empleados se sientan seguros en un ambiente de constante cambio.

La ubicación de la ferretería FERROMERO es excelente y estratégica por ser un sector bastante comercial y en una vía principal, sin embargo se hace necesario invertir en publicidad e implementar estrategias que logren atraer mayor clientela y fidelizarla mucho más, para tal fin se establecieron las políticas generales, misión, visión, valores y objetivos para la familia empresa.

Se elaboran los planes de acción necesarios para la consecución de las estrategias necesarias para lograr el posicionamiento de la ferretería en el mercado.

RECOMENDACIONES

Aplicar las políticas recomendadas en este proyecto para que el negocio pueda comenzar su camino al crecimiento empresarial.

Continuar con las capacitaciones del personal de la ferretería y sus dueños para seguir fortaleciendo sus capacidades y competencias para lograr un óptimo desempeño y así lograr posesionar la ferretería en un lugar de competencia en el sector.

Es necesario implementar un sistema financiero con las políticas adecuadas para poder llevar un control de entradas y salidas tanto en dinero como en inventario y así saber exactamente si la ferretería está dando utilidades o pérdidas para tomar decisiones correspondientes al caso.

Se recomienda la utilización del método PEPS ya que esto facilita el seguimiento de la entrada y salida de producto para realizar una correcta rotación de inventarios y así evitar el almacenamiento de mercancía para no perder la calidad de esta por deterioro.

Sistematizar la empresa, ya que esto es un factor de gran ayuda hoy en día para facilitar la realización de informes, contables o administrativos y así evitar pérdidas tanto en dinero como en mercancía.

BIBLIOGRAFIA

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Segunda Edición. Bogotá, Colombia. ECOE Ediciones. 81 p.

ARIZABALETA, E. V. (2005). Diagnostico Organizacional. En E. V. Arizabaleta, *Diagnostico Organizacional* (pág. 82).

RODRIGUEZ, ASTRID GENOVEVA. La realidad de la PYME Colombiana. Primera Edición. Bogotá, Colombia. Editorial FUNDES Internacional. 2003.

CALA HEDERICH, Álvaro. SITUACION Y NECESIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Revista Civilizar. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá, Colombia. 2005.

MÉNDEZ, CARLOS E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 2001 Bogotá Graw Hill.

PORTER Michael, 2007, Ventaja Competitiva, Editorial la Patria, México.

MARTÍNEZ B., Ciro. Muestra, algunos métodos y sus aplicaciones prácticas. Bogotá, Ecoe, 1984.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: planeación y gestión teórica y metodología. 8ª ed. Bogotá: 3R editores, 2000.

WEBGRAFIA:

www.fundes.org. Fundación para el desarrollo competitivo de la Pyme en América Latina.

Dane. (31 de 03 de 2016). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>

Dane. (31 de 03 de 2016). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>.

www.dinero.com › Economía

Ley 590 de 2000 Nivel Nacional - Consulta de la Norma:
www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672.

www.dnp.gov.co

www.banrep.gov.co

www.dafp.gov.co. Manual De Estructura Del Estado Colombiano.

www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.

<http://www.diariodeleon.es>

www.ferreteriareina.com

www.ferreteriareina.com/index.cfm?doc=onlinestore

ferrasa.com.co

gestionceipa2012.blogspot.com/2012/07/historia-ferrasa.

ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf.

coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter.

www.larepublica.co/la-importancia-del-mercadeo-en-la-actualidad_41232.

ANEXOS

Anexo 1 Carta de Aprobación

FERROMERO

NIT: 11427404-6

Facatativá, 19/08/2016

Señores:

COMITÉ OPCIONES DE GRADO E INVESTIGACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
EXTENSIÓN FACATATIVÁ

Aceptación para el trabajo Monografía de Grado.

El motivo de esta carta es informarle de la aceptación del estudiante: **Edwin Leonardo Camacho Olarte** con cedula de ciudadanía No. 11.442.963 de Facatativá y código 410212106 del programa de Administración de Empresas, de la Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá para la realización del trabajo de aplicación para Monografía de Grado en nuestra empresa.

Agradecemos la atención prestada y el apoyo brindado para nuestra organización.

Atentamente:

Rafael A. Morales R
Rafael Antonio Morales Romero
C.C. 11.427.404 de Facatativá.
Tel: 8900818-313 402 0139
Dir. Carrera 8 # 12-02 Barrio Copihue.

ACTA DE REUNION

FERRETERIA FERROMERO

Fecha: 22 de Octubre de 2016

Hora Inicio: 15:30 hrs.

Hora Termino: 18:00 hrs.

Asistentes:

Edwin Leonardo Camacho Olarte

Rafael Antonio Morales Romero

Luz Marina Forero

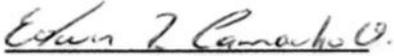
Desarrollo:

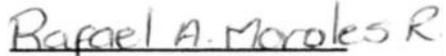
De acuerdo a la investigación realizada se expone lo siguiente:

- Es necesario realizar un plan estratégico en la Ferretería FERROMERO a fin de poder implementar nuevas estrategias organizacionales para así impulsarla hacia el crecimiento del sector.
- Implementar las políticas generales tales como Misión, Visión, Valores y objetivos, para así poder dar el valor a la empresa en el mercado.
- Tecnificar el negocio para así llevar un correcto seguimiento de entradas y salidas y no tener pérdidas por despilfarro de dineros o mala rotación de productos.
- Invertir en publicidad para que los clientes conozcan más de la ferretería y lo que esta les puede ofrecer y así lograr la fidelización que necesita para crecer cada día más.

Teniendo en cuenta estos puntos, se debate con el señor Rafael Morales sobre la posibilidad de implementar estas reformas y el beneficio que puede traerle a él y al negocio quedamos a la espera de una pronta decisión ya que esto acarrea una buena inversión de dinero lo que puede llevar a la aceptación o no de dicha propuesta.

En constancia firman:


EDWIN L. CAMACHO O.
Universidad de Cundinamarca


RAFAEL A. MORALES R.
Ferretería FERROMERO

ENTREVISTA DE LA FERRETERIA FERROMERO

Esta entrevista muestra las preguntas que se aplicaron al señor Rafael Antonio Morales Forero para saber un poco sobre cómo está el negocio.

1.- ¿Cómo surgió la idea del negocio?

La ferretería Misti tiene 12 años en el mercado. Es una empresa familiar que va mejorando con el pasar de los días que va pasando por ella. Rafael Morales es el fundador y dueño de la empresa quien ha puesto mucho empeño por tener un local cada vez cómodo para los clientes.

2.- ¿Qué bienes usa o consume su empresa?

Lo más común que se usa en la ferretería son cajas, maquinaria, instrumentos, estantería escritorio, etc.

3.- ¿Qué servicios usa su empresa?

Los servicios que usa esta empresa son la electricidad, el agua, medios de comunicación, etc.

4.- ¿Se hizo planificación o un estudio de mercado antes de empezar?

No se necesitó un estudio de mercado ya que el local estaba en un lugar comercial, al estar en un lugar con tanta demanda se vio que iba a haber ganancias.

5.- ¿Qué factores influyen en la toma de decisiones en la empresa?

La lealtad de los compradores, los precios variados y cómodos, los productos de buena marca.

6.- ¿Quiénes son sus clientes o público?

La clientela de la empresa está básicamente ubicada en el mismo sector y barrios aledaños son los principales y más leales clientes.

7.- ¿Qué tipos de empresa es productora, comercializadora o de servicios?

Es comercializadora de productos ferreteros.

8.- ¿En qué etapa está?

Actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento.

9.- ¿Ha implementado estrategias administrativas en su negocio?

No pues ya que es un negocio en crecimiento y creo que no son necesarias, además no conozco mucho del tema.

10.- ¿Ha ideado algún plan estratégico o de mejora en su negocio?

Pues tratar de mantener el negocio ordenado y cumplir con las normas que eso implica, además de un correcto servicio hacia el cliente para lograr su fidelidad.

11.- ¿Cree usted que maneja un correcto orden de inventario además de rotación de productos?

Creo que en ese punto debo trabajar bastante ya que no está correctamente alineado y por eso hay mucho producto que no sale a la venta.

12.- ¿La empresa tiene manuales de procedimientos, políticas, valores además de misión y visión?

No.

13.- ¿La empresa posee un sistema de información tecnológica?

No

14.- ¿Cuál cree usted que es la estrategia que necesita la empresa a largo plazo para que tenga éxito?

Que entre en una etapa de modernización.

15.- ¿Cree usted que su empresa necesita publicidad para ser conocida?

Si ya que así todos sabrán de ella y los productos que ofrecemos.

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE FERROMERO.

Nombre y Apellidos:

.....

Dirección:.....

.

DATOS GENERALES

EDAD:

CEL:

A continuación se suministrara una serie de preguntas para conocer su satisfacción con el servicio.

Por favor marque con una X lo que corresponda a su opinión.

1. Excelente, 2. Muy bueno, 3. Bueno, 4. Regular, 5. Malo.

1 - ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

2 - ¿Cómo califica la actitud del personal hacia usted?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

3 – ¿Qué le parecen los precios ofertados en nuestros productos?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4 – ¿El tiempo de respuesta en cuanto a solicitud de productos y cotizaciones?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

5 - ¿Los productos adquiridos por usted llegan en perfectas condiciones?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

6 - ¿Considera usted que el personal que lo atiende le proporciona un servicio fiable de acuerdo a sus necesidades?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

7 - ¿Los reclamos realizados por usted son solucionados en el menor tiempo posible?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

8 - ¿Qué opina sobre implantar servicio a domicilio?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

9 – ¿Qué opina sobre la calidad de nuestros productos?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

10 - ¿Cómo le parecen las instalaciones de nuestro negocio?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Anexo 5 Formato RUT

DIAN DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADOUANAS NACIONALES		INSCRIPCION REGISTRO UNICO TRIBUTARIO R.U.T.		A) NUMERO Y FECHA DE RECEPCION No. 310763	
B. CLASE DE SOLICITUD					
<input checked="" type="checkbox"/> 1. ASIGNACION <input type="checkbox"/> 2. DUPLICADO <input type="checkbox"/> 3. REACTIVACION <input type="checkbox"/> 4. CAMBIO TARJETA <input type="checkbox"/> 5. RAZON SOCIAL <input type="checkbox"/> 6. ADMINISTRACION		<input type="checkbox"/> 7. ACTUALIZACION <input type="checkbox"/> a. UBICACION <input type="checkbox"/> b. RESPONSABILIDADES <input type="checkbox"/> c. ACTIVIDAD ECONOMICA <input type="checkbox"/> d. TERCEROS <input type="checkbox"/> e. CAMBIO DE REGIMEN		<input checked="" type="checkbox"/> 8. INSCRIPCION <input type="checkbox"/> a. I.V.A. <input type="checkbox"/> b. EXPORTADOR <input type="checkbox"/> c. IMPORTADOR <input type="checkbox"/> d. PYMES	
				<input type="checkbox"/> 9. CANCELACION <input type="checkbox"/> a. NIT <input type="checkbox"/> b. I.V.A.	
C. INFORMACION BASICA					
IDENTIFICACION: <input checked="" type="checkbox"/> C.C. <input type="checkbox"/> T.I. <input type="checkbox"/> NIT		NOMBRE O RAZON SOCIAL: <u>Morales Roque Rafael Antoniano</u>			
D.V. <u>Ferronero</u>		RAZON COMERCIAL: <u>Ferronero</u>			
Nº <u>100.0179.9.8</u>		<input type="checkbox"/> JURIDICO <input checked="" type="checkbox"/> NATURAL		MUNICIPIO: <u>Facatativá</u>	
TIPO DE CONTRIBUYENTE: <input type="checkbox"/> GRAN CONTRIBUYENTE		DEPARTAMENTO: <u>Cundinamarca</u>		TELEFONO: <u>100.011</u>	
ADMINISTRACION: <u>Bogotá</u>		ESTABLECIMIENTO: <u>Cra 8 N 12-02</u>		AP AEREO: <u>100.011</u>	
DIRECCION: <u>Cra 8 N 12-02</u>		SUCURSALES: <u>100.011</u>		ESTABLECIMIENTO: <u>100.011</u>	
CAPITAL SOCIAL: <u>290.000</u>		MUNICIPIO: <u>Facatativá</u>		DEPARTAMENTO: <u>Cundinamarca</u>	
DIRECCION DE ENVIO DE CORRESPONDENCIA: <u>Cra 8 N 12-02</u>		ENTIDAD DE VIGILANCIA: <u>100.011</u>			
CLASE DE SOCIEDAD		ENTIDAD DE VIGILANCIA			
<input type="checkbox"/> 1. ANONIMA O ASIMILADA <input type="checkbox"/> 2. LIMITADA O ASIMILADA <input type="checkbox"/> 3. EXTRANJERA <input type="checkbox"/> 4. ESTATAL O MIXTA <input type="checkbox"/> 5. SOCIEDAD DE HECHO <input type="checkbox"/> 6. OTRAS NO CONTRIBUYENTES		<input type="checkbox"/> 1. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES <input type="checkbox"/> 2. SUPERINTENDENCIA BANCARIA <input type="checkbox"/> 3. OTRAS (INDIQUE)			
D. ACTIVIDAD ECONOMICA					
1. PRINCIPAL		2. SECUNDARIA			
AÑO: <u>1999</u> MES: <u>04</u> DIA: <u>26</u>		AÑO: _____ MES: _____ DIA: _____			
FECHA DE INICIO: <u>1999 04 26</u>		FECHA DE INICIO: _____			
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL: <u>Campaña y Venta Ferronero</u>					
E. RESPONSABILIDADES					
1. <input type="checkbox"/> RENTA		FECHA DE INICIO: <u>1999 04 26</u>		3. <input type="checkbox"/> RETENCION	
2. <input type="checkbox"/> VENTAS		FECHA DE INICIO: <u>2003 04 01</u>		REGIMEN: <input type="checkbox"/> COMUN <input checked="" type="checkbox"/> SIMPLIFICADO	
F. INFORMACION TERCEROS					
CONSTITUCION / RESOLUCION		NOTARIA		DEPARTAMENTO	
ULTIMA REFORMA		NUMERO		MUNICIPIO	
REGISTRO MERCANTIL		AÑO		MUNICIPIO	
REPRESENTANTE LEGAL		MES		MUNICIPIO	
C.C. <input type="checkbox"/> NIT <input type="checkbox"/>		DIA		MUNICIPIO	
5. <input type="checkbox"/> REVISOR FISCAL		1999 04 26		Cundinamarca	
6. <input type="checkbox"/> CONTADOR				Facatativá	
D.V. _____		NOMBRE _____		D.V. _____	
REGISTRO PROFESIONAL Nº _____		FECHA DE INICIO _____		DEPARTAMENTO _____	
REGION _____		MUNICIPIO _____		TELEFONO _____	
G. CLASIFICACION					
<input type="checkbox"/> EXPORTADOR		<input type="checkbox"/> IMPORTADOR		<input type="checkbox"/> NOTARIO	
<input type="checkbox"/> AUTORRETENEDOR		<input type="checkbox"/> PYMES		<input type="checkbox"/> OTRA	
RESOLUCION Nº _____		FECHA DESDE _____		FECHA HASTA _____	
H. CANCELACION					
SI CANCELA SU REGISTRO, INDIQUE EL MOTIVO: _____					
C.C. o NIT _____		FECHA _____			
NOMBRE _____		VERIFICACION _____			
FIRMA SOLICITANTE _____		AL RESPALDO _____			
C.C. _____					

Anexo 7 Formato RUES


FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES
 HOJA 1 DE 2


Confecámaras
 Red de Cámaras de Comercio

* Diligencie a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras.
 - En los términos del artículo 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada.
 - En los términos del artículo 38 del Código de Comercio podrá solicitar información adicional.
 - Autorizo el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos.

X2EEXPX

CÓDIGO CÁMARA DE COMERCIO 4 7		FECHA DE DILIGENCIAMIENTO DÍA 2 4 MES 1 2 AÑO 2 0 1 5	
INFORMACIÓN DEL REGISTRO			
REGISTRO MERCANTIL / VENDEDORES DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR		REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES	
MATRÍCULA <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> TRASLADO DE DOMICILIO <input type="checkbox"/>		INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> TRASLADO DE DOMICILIO <input type="checkbox"/>	
No. DE MATRÍCULA MERCANTIL: 17998 AÑO QUE RENEVA: 2 0 1 5		No. DE INSCRIPCIÓN: _____ AÑO QUE RENEVA: _____	
		INSCRIPCIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN <input type="checkbox"/> RENOVACIÓN <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN POR TRASLADO DE DOMICILIO, INDIQUE LA CÁMARA DE COMERCIO ANTERIOR: _____ CANCELACIÓN <input type="checkbox"/> No. DE INSCRIPCIÓN: _____	
IDENTIFICACIÓN			
RAZÓN SOCIAL (CÓDIGO SI ES PERSONA JURÍDICA) MORALES ROMERO RAFAEL ANTONIO SIGLA _____			
Personas naturales: PRIMER APELLIDO _____ SEGUNDO APELLIDO _____ NOMBRES _____			
IDENTIFICACIÓN No. 1 1 4 2 7 4 0 4 TIPO C.C. <input checked="" type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> T.I. <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> País: _____ NIT. No. 1 1 4 2 7 4 0 4 D.V. 6			
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES			
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL: CRA. 8 NRO. 12-02 MUNICIPIO FACATATIVA DEPARTAMENTO CUNDINAMARCA PAÍS COLOMBIA BARRIO _____ TELÉFONO 1 (Igual al reportado en el formulario de Registro Único Tributario DEAN castle 44) 8 9 0 0 8 1 8 TELÉFONO 2 _____ TELÉFONO 3 _____ CORREO ELECTRÓNICO rafa@hotmail.com FAX _____			
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL: CRA. 8 NRO. 12-02 MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN FACATATIVA DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN CUNDINAMARCA PAÍS COLOMBIA BARRIO _____ TELÉFONO 1 PARA NOTIFICACIÓN 8 9 0 0 8 1 8 TELÉFONO 2 PARA NOTIFICACIÓN _____ TELÉFONO 3 PARA NOTIFICACIÓN _____ CORREO ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIÓN rafa@hotmail.com FAX _____			
De conformidad con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, Autorizo a la Cámara de Comercio para que envíe alertas relacionadas con los registros públicos a nuestro cargo, a los números celulares, aquí informados. SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
ESTÁ EMPRESA ESTÁ UBICADA EN: LOCAL <input type="checkbox"/> OFICINA <input type="checkbox"/> LOCAL Y OFICINA <input type="checkbox"/> FÁBRICA <input type="checkbox"/> VIVIENDA <input checked="" type="checkbox"/> FINCA <input type="checkbox"/>			
ACTIVIDADES ECONÓMICAS			
Indique una clasificación principal y máximo tres clasificaciones secundarias, tomadas del sistema de clasificación industrial internacional uniforme (CIIU)			
ACTIVIDAD PRINCIPAL: CIIU 1 SHD 4 7 5 2 ACTIVIDAD SECUNDARIA: CIIU 2 SHD _____ OTRAS ACTIVIDADES: CIIU 3 SHD _____ CIIU 4 SHD _____			
INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONOMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.			
INFORMACIÓN FINANCIERA			
En los términos de la Ley debe tomarse del balance de apertura o con corte a 31 de diciembre del año anterior.			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Corriente \$ 1,020,000.00	Pasivo Corriente \$ 0.00	Ingresos Operacionales \$ 0.00	ESTADO DE RESULTADOS
Fijo Neto \$ 0.00	Largo Plazo \$ 0.00	Ingresos No Operacionales \$ 0.00	
Otros \$ 0.00	Pasivo Total \$ 0.00	Gtos. Operacionales \$ 0.00	
Valorizaciones \$ 0.00	Patrimonio Neto \$ 1,020,000.00	Gtos. No Operacionales \$ 0.00	
	Pasivo + Patrimonio \$ 1,020,000.00	Costo de Ventas \$ 0.00	
		Utilidad / Pérdida Operacional \$ 0.00	
		Utilidad / Pérdida Neta \$ 0.00	
Activo Total \$ 1,020,000.00			
MARQUE CON UNA X SI ES: IMPORTADOR <input type="checkbox"/> EXPORTADOR <input type="checkbox"/> No. TRABAJADORES A NIVEL NACIONAL En virtud de lo establecido en el artículo segundo de la ley 1429 de 2010 0 00 % DE TRABAJADORES TEMPORALES 0			
SI ES EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO			
APORTES LABORALES \$ _____ APORTES ACTIVOS \$ _____		APORTES LABORALES ADICIONALES \$ _____ APORTES EN DINERO \$ _____	
% _____ % _____		% _____ % _____	
TOTAL APORTES \$ _____			
FECHA DE CONSTITUCIÓN _____ HASTA _____			
SOLO PARA PERSONAS JURÍDICAS - COMPOSICIÓN DEL CAPITAL			
CAPITAL SOCIAL: 1. NACIONAL { 1.1 PÚBLICO _____ % 1.2 PRIVADO _____ % } 2. EXTRANJERO { 2.1 PÚBLICO _____ % 2.2 PRIVADO _____ % }			
ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA			
ACTIVA <input type="checkbox"/>	ETAPA PRECOOPERATIVA <input type="checkbox"/>	EN CONCORDATO <input type="checkbox"/>	INTERVENIDA <input type="checkbox"/>
EN LIQUIDACIÓN <input type="checkbox"/>	ACUERDOS DE REESTRUCTURACIÓN <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>	OTRO <input type="checkbox"/>
La empresa es creada por jóvenes menores de 28 años tecnológicos, técnicos o profesionales: SI _____ NO <input checked="" type="checkbox"/>			
Si la respuesta anterior es afirmativa, indique el porcentaje (%) de su participación en el capital social de la empresa: % _____			

Nro. Liq. _____
 Fecha: 2015/12/24

FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES ANEXO 1
MATRÍCULA MERCANTIL O RENOVACIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSALES O AGENCIAS

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

X2EEXPX

Diligencie a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras.
Autorizo el uso y divulgación de la información reportada en este formulario.
En los términos del artículo 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada.
En los términos del artículo 36 del Código de Comercio podrá solicitar información adicional.

CÓDIGO CÁMARA DE COMERCIO 4 7 **FECHA DE DILIGENCIAMIENTO** DÍA 2 4 MES 1 2 AÑO 2 0 1 5

ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO MATRÍCULA MATRÍCULA MERCANTIL No. 17999
 SUCURSAL AGENCIA RENOVACIÓN AÑO QUE RENUEVA 2 0 1 5

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA
FERROMERO

DIRECCIÓN COMERCIAL
CRA 8 NRO. 12-02 ZONA POSTAL BARRIO

MUNICIPIO FACATATIVA DEPARTAMENTO CUNDINAMARCA CÓDIGO DANE 25269

TELÉFONO 1 8 9 0 0 8 1 8 TELÉFONO 2 TELÉFONO 3

CORREO ELECTRÓNICO rafa@hotmail.com FAX

DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN JUDICIAL
CRA 8 NRO. 12-02 ZONA POSTAL BARRIO

MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN FACATATIVA DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN CUNDINAMARCA CÓDIGO DANE 25269

CORREO ELECTRÓNICO DE NOTIFICACIÓN rafa@hotmail.com FAX

ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO SUCURSAL O AGENCIA \$ 1,020,000

ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

INDIQUE UNA CLASIFICACIÓN PRINCIPAL Y MÁXIMO TRES CLASIFICACIONES SECUNDARIAS, TOMADAS DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU)

ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDAD SECUNDARIA	OTRAS ACTIVIDADES	
CIIU 1	CIIU 2	CIIU 3	CIIU 4
4 7 5 2			

INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONOMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.

No. DE TRABAJADORES VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO, SUCURSAL O AGENCIA 0

INFORMACIÓN SOBRE EL ESTABLECIMIENTO, SUCURSAL O AGENCIA

PROPIETARIO ÚNICO SOCIEDAD DE HECHO COPROPIETARIO EL LOCAL DONDE FUNCIONA EL ESTABLECIMIENTO ES: PROPIO AJENO

PROPIETARIO (S)

SI EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO POSEE MAS PROPIETARIOS, ADJUNTE FOTOCOPIA DE ESTE FORMULARIO FIRMADO EN ORIGINAL

NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA)
MORALES ROMERO RAFAEL ANTONIO

IDENTIFICACIÓN
No. 1 1 4 2 7 4 0 4 CC CE NIT PASAPORTE PAÍS No. MATRÍCULA MERCANTIL DEL PROPIETARIO 17998 CÁMARA DE COMERCIO A LA QUE PERTENECE 47

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL
CRA 8 NRO. 12-02

MUNICIPIO FACATATIVA DEPARTAMENTO CUNDINAMARCA

TELÉFONO 1 8 9 0 0 8 1 8 TELÉFONO 2 TELÉFONO 3

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL
CRA 8 NRO. 12-02 MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN FACATATIVA DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN CUNDINAMARCA

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR

TIPO DE IDENTIFICACIÓN C.C. C.E. T.I. PASAPORTE No. PAÍS

El suscrito declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.

4 FIRMA

NOMBRE DEL PROPIETARIO, (PERSONA NATURAL O PERSONA JURÍDICA)

IDENTIFICACIÓN
No. CC CE NIT PASAPORTE PAÍS No. MATRÍCULA MERCANTIL DEL PROPIETARIO CÁMARA DE COMERCIO A LA QUE PERTENECE

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL

MUNICIPIO DEPARTAMENTO

TELÉFONO 1 TELÉFONO 2 TELÉFONO 3

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL MUNICIPIO PARA NOTIFICACIÓN DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACIÓN

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL O ADMINISTRADOR

TIPO DE IDENTIFICACIÓN C.C. C.E. T.I. PASAPORTE No. PAÍS

El suscrito declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, completa y exacta.

FIRMA

Anexo 9 Formato RUES Anexo 2

FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES
HOJA 2 DE 2

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

X2EEXPX

Se va a imprimir o leer impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras.
De acuerdo con el artículo 30 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada.
El uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos.

TIPO DE ORGANIZACIÓN

SOCIEDAD COLECTIVA <input type="checkbox"/> 01	SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE <input type="checkbox"/> 02	SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES <input type="checkbox"/> 03	SOCIEDAD LIMITADA <input type="checkbox"/> 04
SOCIEDAD ANÓNIMA <input type="checkbox"/> 05	SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA <input type="checkbox"/> 06	SUCURSAL DE SOCIEDAD EXTRANJERA <input type="checkbox"/> 07	EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO <input type="checkbox"/> 08
EMPRESA UNIPERSONAL <input type="checkbox"/> 09	SOCIEDAD DE HECHO <input type="checkbox"/> 10	PERSONA NATURAL <input checked="" type="checkbox"/> 11	INSTITUCIONES AUXILIARES DE ECONOMÍA SOLIDARIA <input type="checkbox"/> 12.3
ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA ESPECÍFICAS <input type="checkbox"/> 12	COOPERATIVA <input type="checkbox"/> 12.1	EMPRESAS ASOCIATIVAS DE TRABAJO <input type="checkbox"/> 12.2	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO <input type="checkbox"/> 12.6
ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO <input type="checkbox"/> 13	EMPRESA DE SERVICIOS EN FORMA DE ADMIN. PÚBLICA COOPERATIVA <input type="checkbox"/> 12.4	FONDO DE EMPLEADOS <input type="checkbox"/> 12.5	EMPRESA COMUNITARIA <input type="checkbox"/> 12.9
	ASOCIACIÓN MUTUAL <input type="checkbox"/> 12.7	EMPRESA SOLIDARIA DE SALUD <input type="checkbox"/> 12.8	ENTIDADES EXTRANJERAS DE DERECHO PRIVADO SIN ÁNIMO DE LUCRO <input type="checkbox"/>
	FEDERACIÓN Y CONFEDERACIÓN <input type="checkbox"/> 12.10	VEEDURÍA CIUDADANA <input type="checkbox"/>	
	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA <input type="checkbox"/> 14	OTROS <input type="checkbox"/> 99	ACTUAL? _____

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA, DE ACUERDO CON LA ACTIVIDAD ECONÓMICA QUE DESARROLLAN

1. AGROPECUARIOS _____	2. MINEROS _____	3. MANUFACTUREROS _____
4. SERVICIOS PÚBLICOS _____	5. CONSTRUCCIÓN Y OBRAS CIVILES _____	6. COMERCIALES _____
7. RESTAURANTES Y HOTELES _____	8. TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO _____	9. COMUNICACIONES _____
10. FINANCIEROS, SEGUROS E INMOBILIARIOS _____	11. SERVICIOS COMUNALES Y PERSONALES _____	

ENTIDADES DE CRÉDITO CON LAS CUALES HA CELEBRADO OPERACIONES DE CRÉDITO

NOMBRE DE LA ENTIDAD BANCO CAJA SOCIAL DE AHORROS	OFICINA FACATATIVA
NOMBRE DE LA ENTIDAD	OFICINA

REFERENCIAS DE DOS COMERCIANTES INSCRITOS

NOMBRE JOSE MARTINEZ	DIRECCIÓN	TELÉFONO
NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO

DETALLE DE LOS BIENES RAICES QUE POSEA
(En cumplimiento del artículo 32 del Código de Comercio)

Matrícula inmobiliaria _____	Matrícula inmobiliaria _____
Dirección _____	Dirección _____
Barrio _____	Barrio _____
Municipio _____	Municipio _____
Departamento _____	Departamento _____
País _____	País _____
Matrícula inmobiliaria _____	Matrícula inmobiliaria _____
Dirección _____	Dirección _____
Barrio _____	Barrio _____
Municipio _____	Municipio _____
Departamento _____	Departamento _____
País _____	País _____

NOTA: SI EL ESPACIO NO ES SUFICIENTE ADJUNTE LA INFORMACIÓN DE LOS OTROS BIENES EN HOJAS ANEXAS A ESTE FORMULARIO

SOLO PARA ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

de la Entidad que ejerce inspección, vigilancia y control:

esto declara bajo la gravedad del juramento que la información reportada en este formulario es confiable, veraz, exacta y cierta.

del Matriculado, Representante Legal de la Persona Jurídica o Inscrito:

PARA USO EXCLUSIVO DE LA CÁMARA DE COMERCIO

OFICINA DE PLANEACIÓN
ALCALDIA CIVICA DE FACATATIVA

CERTIFICACIÓN DE USO DEL SUELO
N° 0398

URBANO

LA OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN MUNICIPAL
En Cumplimiento de la Ley 232 de 1995 y Ley 388 de 1997
EXPIDE EL PRESENTE CONCEPTO DE USO DEL SUELO
De conformidad con el Plan de Ordenamiento Territorial Según Decreto 069 de 2002 y Decreto Normativo N° 102 de 2002 Área Funcional TEJIDO RESIDENCIAL TRADICIONAL

RAZON SOCIAL	FERROMERO
DESTINACION DIRECCIÓN BARRIO	VENTA DE ARTICULOS DE CONSTRUCCION CARRERA 8 # 12 - 02 SANTA RITA Área Funcional TEJIDO RESIDENCIAL TRADICIONAL Sector Normativo 2 Subsector de Usos I
UBICACIÓN	
INTENSIDAD AUDITIVA	Sector B Tranquilidad y Ruido Moderado (Decreto Min. Ambiente 948 de 1995)
USO	PERMITIDO - COMPLEMENTARIO
HORARIO	6:00 A.M. A 11:00 P.M. Decreto 001 de 2003

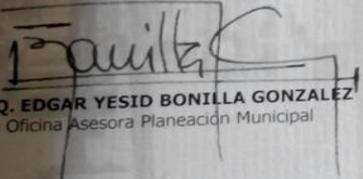
NOTA:
Se Prohíbe la ocupación del Espacio Público (andenes, zonas verdes, vías etc.) con objetos, avisos, actividad laboral, etc, que obstruyan el libre uso del espacio público (Constitución Nacional Artículo 82 y Ley 9 de 1989)
Los Avisos y Tableros Publicitarios no puede exceder un área mayor a 1.50 m2 Debe ser adosada a la fachada y respetar las condiciones de la edificación

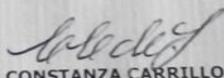
SON CAUSALES DE CANCELACIÓN DEL CONCEPTO

- La cesación de las circunstancias de hecho que lo justifican.
- La comprobación del incumplimiento por parte del titular o solicitante de las condiciones a que este sujeto el uso.
- Si se altera el orden público o por necesidad urgente de proteger el interés general.
- La extinción de las normas que lo fundamentan.

El presente es solicitado por el Señor (a) RAFAEL MORALES Identificado (a) con Cédula de Ciudadanía o Nit N° 11,427,404 FACATATIVA

Fecha de Expedición: 01/07/2003


ARQ. EDGAR YESID BONILLA GONZALEZ
Jefe Oficina Asesora Planeación Municipal


ARQ. CONSTANZA CARRILLO DE GUTIERREZ
Prof. Especializado Oficina Asesora Planeación Municipal

C.C. Archivo
PROYECTO: Hernan Rodriguez
ELABORO: M.A.S.Y./CEP
CUS: RAD. 195

 *Por una Ciudad Humanizada*

Dirección: Carrera 3 N° 5 - 68 Teléfono: (091) 842 4822 Ext: 140 Facatativa

Anexo 11 Liquidación de Impuestos.

20950

IMPUESTO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y SERVICIOS
AVISOS Y TABLEROS

CONTRIBUYENTE PERTENECIENTE AL RÉGIMEN SIMPLIFICADO

ART. 78-1 ACUERDO 025 DE 2012. SEÑOR CONTRIBUYENTE RECUERDE QUE LA BASE GRAVABLE A PARTIR DEL AÑO 2012 DEBE SER DECLARADA SOBRE INGRESOS BRUTOS ANUALES QUE NO PODRÁN SER INFERIORES A VEINTE (20) SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES VIGENTES

OPCIONES DE USO (Marque con X una sola opción) DECLARACIÓN CORRECCIÓN DECLARACIÓN No. CLAUSURA

A. IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE

1. APELLIDOS Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: RAFAEL MORALES

2. IDENTIFICACIÓN: C.C. NIT. OTRA 11427404 D.V. 0 3. TELÉFONO: 3000818 4. TEL. MÓVIL

5. DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN: 31202 (El diligenciantando interdice de este campo o su omisión dan la declaración por no presentada. Recuerde, el apartado sólo no sirve como dirección)

B. PAGO ACTO OFICIAL (Ver instrucciones)

6. TIPO DE ACTO 7. NÚMERO DE ACTO 8. FECHA DE ACTO 9. CÓDIGO SANC

C. ACTO ADMINISTRATIVO Concesión Estímulo

10. RESOLUCIÓN No. MES AÑO

D. BASE GRAVABLE

11. ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL: 202 Utilice el Código de Actividad que rige para FACATATIVA TARIFA 4% BASE GRAVABLE ACTIVIDAD PRINCIPAL 1179

12. ACTIVIDADES ECONÓMICAS SECUNDARIAS: CÓDIGO OTRA ACTIVIDAD TARIFA % BASE GRAVABLE OTRA ACTIVIDAD OTRAS ACTIVIDADES TARIFA % BASE GRAVABLE OTRA ACTIVIDAD

13. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS (Escriba sólo números)

14. TOTAL INGRESOS ORDINARIOS Y EXTRAORDINARIOS DEL PERIODO: 1179

15. Menos TOTAL INGRESOS OBTENIDOS FUERA DE FACATATIVA

16. TOTAL INGRESOS BRUTOS OBTENIDOS EN FACATATIVA (Renglón 14 - 15): 1179

17. Menos DEVOLUCIONES REBAJAS Y DESCUENTOS

18. Menos DEDUCCIONES EXENCIONES Y ACTIVIDADES NO SUJETAS

19. TOTAL INGRESOS NETOS GRAVABLES (Renglón 16-17-18): 1179

E. LIQUIDACIÓN PRIVADA DEL IMPUESTO

20. IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO: 8

21. Más IMPUESTO DE AVISOS Y TABLEROS (15%) Del Renglón 20: 1

22. Más VALOR TOTAL UNIDADES COMERCIALES ADICIONALES (Entidades Financieras)

23. TOTAL IMPUESTO A CARGO (Renglón 20+21+22): 9

24. MÁS EL ANTICIPO (40% del Renglón 20): 3

25. Menos VALOR QUE LE RETUVIERON A TÍTULO DE IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO EN EL MUNICIPIO (Por pagar del soporte al renglón 20)

26. MENOS VALOR PAGADO EN LA DECLARACIÓN QUE CORRIGE

27. TOTAL IMPUESTO LIQUIDADO (Renglón 23+24-25-26): 1

F. LIQUIDACIÓN PRIVADA DE SANCIONES

28. TOTAL VALOR SANCIONES CÓDIGO

G. SALDO A CARGO

29. TOTAL SALDO A CARGO (27+28): 1

H. PAGO

30. VALOR A PAGAR: 1

31. MENOS VALOR ANTICIPO DEL AÑO ANTERIOR

32. SALDO A FAVOR (Anexos documentos soportes)

33. INTERESES DE MORA

34. TOTAL A PAGAR (Renglón 30-31+33)

I. FIRMAS DEL DECLARANTE

EScribidos: RAFAEL MORALES

OTRA No. 11427404

FISCAL FIRMA

J. SELLO O TIMBRE

Banco de Bogotá
608730402
04/04/2014
Valor Efectivo
Valor Cheque
Valor Cheque
Valor Total
2120 Pago

