

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Diagnóstico administrativo a ferretería Ferton Professional

Kelly Tatiana Chacón Melo

Carlos Julio Díaz Rueda

Universidad Santo Tomás De Aquino

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Bucaramanga

2017

Dedicatoria

A mi creador Dios que ha estado ahí en todo momento, en mis alegrías, triunfos, tristezas y fracasos, pero siempre me ha permitido seguir luchando por el gran propósito que tiene para mí. Me levanta y me da fuerzas cuando siento que no puedo seguir, colocando a las mejores personas del mundo en mi vida.

La mujer más grandiosa, valiosa, luchadora, amorosa, la mejor madre del mundo, Dios me otorgó el gran privilegio de ser su hija. A mi madre, Ruby Yennifer Melo Melo, por haberme amado tanto antes de nacer, sacrificando tantas cosas para que yo estuviera bien. Gracias mamita, por el apoyo de todos estos años, por enseñarme y ayudarme a luchar por mis sueños de la forma correcta, la amo.

El mejor padre en esta tierra, es el mío, German Chacón Pardo, un hombre con un corazón muy grande, que ha puesto su confianza en mí, confianza que realmente aprecio y valoro. Gracias papito lindo por haberme permitido estudiar y regalarme su apoyo incondicional, por ser tan paciente y amoroso, por ser un luchador ¡Qué fortuna es ser su hija! Gracias por consentirme tanto, por educarme y corregirme y hacer de mí cada día mejor. Lo amo.

La princesa, la niña de mis ojos, mi hermanita, el tercer regalito que Dios me concedió, mi Jeimy Karina Chacón Melo. Qué alegría es haber crecido a su lado, motor de mi vida. Por el apoyo incondicional, los consejos, regaños, ese amor que me da, la paciencia al soportar mis apapachos y mis días difíciles, la mejor hermana de todas, gracias por ayudarme a ser mejor cada día. Mi mitad.

El más guapo de los hombres, el bebé de mi vida. Que emoción fue el saber que tendría un hermanito y aún recuerdo la primera vez que lo vi, mi German Rodrigo Chacón Melo, una bendición más que Dios me otorgó. Me ha dado muchas alegrías, y disgustos, pero esos últimos, se me pasan cuando busca la manera de que se me olviden. Gracias por los abrazos tan reforzantes y cálidos. Mi amor.

A mi tía Sandra Patricia Melo, gracias por haber ayudado a comenzar mi carrera y apoyarme desde el inicio, brindando toda su colaboración y amor.

A Richard Antonio Vásquez Ospina, por esa gran amistad incondicional que me has brindado, por tu apoyo en todos aquellos momentos y paciencia en este proceso de aprendizaje.

Agradecimientos

A mi profesor Carlos Julio Díaz, por su apoyo y orientación durante estos años de aprendizaje, por su colaboración y acompañamiento en el desarrollo de esta práctica, brindándome el direccionamiento que necesitaba.

A mi hermana Jeimy Karina Chacón Melo, por brindarme en todo posible momento su apoyo durante estos años de aprendizaje, el cual, se presentaban días de estudio agotadores. Por su colaboración incondicional durante la realización de esta práctica y dedicación a la revisión de esta.

A mis padres amados Ruby Yennife Melo y German Chacón Pardo, por creer en mí, dándome la oportunidad de superarme, regalándome el más valioso tesoro que es el estudio. Gracias por todos estos años de su apoyo incondicional.

A la ferretería Ferton Professional, por permitirme realizar mis prácticas, facilitándome el acceso, como también, autorizándome a ejecutar diferentes actividades para obtener y recolectar la información necesaria.

A mi amigo Richard Antonio Vásquez Ospina, por su ayuda y apoyo en la realización de esta práctica, por brindarme su gran amistad, por corregirme en muchas ocasiones, por darme ánimo y fuerza para seguir en este proceso de aprendizaje.

A mis amigas del alma y compañeras Kelly Amado Rodríguez y Diana Liceth López, Leydi Rueda Cediel, Yudy Pimiento y Nathalia Garatejo, que a pesar de los grandes kilómetros de

distancia que nos separan, han estado ahí de alguna manera apoyándome durante este proceso de aprendizaje, gracias por su gran amistad que ha sido un regalo.

A mi querida y amiga Erika Tatiana Granados, por estar en aquellos momentos donde necesitaba un ánimo, por su ayuda incondicional en esta práctica.

Contenido

	Pág.
Introducción	13
1. Justificación	15
2. Objetivos	16
2.1 Objetivo General	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3. Caracterización De La Empresa.....	18
4. Desarrollo De Las Áreas De Procesos	20
4.1 Área de Procesos Administrativos	20
4.1.1 Objeto de estudio.	20
4.1.1.1 Descripción y análisis del proceso administrativo.....	22
4.1.1.1.1 Planeación.	22
4.1.1.1.2 Organización.	26
4.1.1.1.3 Dirección.	29
4.1.1.1.4 Control.....	34
Cultura Organizacional.	37
4.1.2 Diagnostico.	37
Problema de planeación. P.....	40
Problema de organización.....	40
Problema de dirección.....	41
Problema de control.	41
4.1.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.	41
4.1.4 Marco Referencial.	42
4.1.5 Propuesta de solución.	42
4.1.6 Plan de acción.	43
4.1.7 Recomendaciones.	45
4.2 Área de Procesos Operativos.....	47
4.2.1 Objeto de estudio.	47

4.2.2 Diagnóstico.....	50
4.2.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.	54
4.2.4 Marco Referencial.	54
4.2.5 Propuesta de Solución: Sustento de la propuesta	55
4.2.6 Plan de acción.....	62
4.2.7 Recomendaciones.	63
4.3 Área de Procesos de Relación con los Clientes.....	64
4.3.1 Objeto de estudio.....	64
Servicio al cliente interno	64
Servicio al cliente externo.....	64
Venta y comercialización del producto. L	65
Preventa, venta y posventa.....	65
Posición en el mercado.	66
4.3.2 Diagnóstico.....	66
4.3.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.	69
4.3.4 Marco Referencial.	69
4.3.5 Propuesta de Solución: Sustento de la propuesta.	70
4.3.6 Plan de acción.....	73
4.3.7 Recomendaciones.	74
5. Conclusiones	75
Bibliografía	76
Apéndices.....	78

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1</i> Estructura organizacional	26
<i>Figura 2</i> Flujograma de almacenamiento de mercancía.....	47
<i>Figura 3</i> Flujograma del servicio al cliente dentro la ferretería	48
<i>Figura 4</i> Flujograma del servicio al cliente por teléfono	49
<i>Figura 5</i> Mapa de procesos.....	50
<i>Figura 6</i> Tiempo de servicio al cliente dentro de la ferretería	52
<i>Figura 7</i> Tiempo de servicio al cliente por teléfono.....	53
<i>Figura 8</i> Decisión de alternativas área de procesos operativos	57
<i>Figura 9</i> Alternativa de tiempo para servicio al cliente dentro de la ferretería.....	58
<i>Figura 10</i> Alternativa Flujograma del servicio al cliente dentro la ferretería.	59
<i>Figura 11</i> Alternativa de tiempo para servicio al cliente por teléfono	60
<i>Figura 12</i> Alternativa Flujograma del servicio al cliente por teléfono	61
<i>Figura 13</i> Diagnostico	68
<i>Figura 14</i> Alternativas de solución área de procesos de clientes	72

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Entrevista del área de procesos administrativos</i>	20
Tabla 2. <i>Funciones de los empleados</i>	32
Tabla 3. <i>Check List área de procesos administrativos</i>	38
Tabla 4. <i>Plan de acción para el control</i>	45
Tabla 5. <i>Proceso operativo servicio al cliente dentro de la ferretería</i>	52
Tabla 6. <i>Proceso operativo servicio al cliente por teléfono</i>	53
Tabla 7. <i>Presupuesto de alternativas</i>	56
Tabla 8. <i>Alternativa servicio al cliente dentro la ferretería</i>	58
Tabla 9. <i>Alternativa servicio al cliente por teléfono</i>	60
Tabla 10. <i>Plan de acción para inventario</i>	62
Tabla 11. <i>Encuesta aplicada</i>	67
Tabla 12. <i>Valores de diagnóstico</i>	67
Tabla 13. <i>Respuestas</i>	68
Tabla 14. <i>Presupuesto alternativa 1</i>	71
Tabla 15. <i>Presupuesto alternativa 2</i>	71
Tabla 16. <i>Plan de acción de atención al cliente</i>	73

Resumen

El presente documento tiene como objetivo realizar un diagnóstico administrativo de las zonas de gestión, operación y transferencia de la ferretería Ferton Professional, para ello, se ejecuta una investigación cualitativa a través del uso de la técnica de entrevista, la cual es aplicada a los miembros de la empresa. De igual manera, se realiza una investigación cuantitativa mediante la utilización de encuestas efectuadas a los clientes externos e internos de la ferretería. Con la finalidad de, hacer una valoración de la ferretería en la gestión de su proceso administrativo, cultura organizacional, procesos y relación con el cliente externo e interno. En consecuencia, se identifican problemas en las tres zonas, en donde, se elige en cada una el problema que mayor prioridad tiene para darle una solución, ya que estos afectan el desarrollo como también el crecimiento de la organización. Es así que, se identifica diferentes alternativas de solución, donde, se escogerá la más efectiva para ser ejecutada, para ello se implementa un plan de acción, en el cual se estipula el objetivo, las actividades, los tiempos, el presupuesto e indicadores de control.

Palabras clave: Diagnóstico administrativo, investigación, desarrollo, crecimiento, alternativas de solución.

Abstract

The present document has as a mainly objective to develop a deep administrative diagnostic of the management areas, operation and transference of the ironmongery Ferton Professional, to this end, it has been performed a quantitative research through the use of interview technique, which is applied to the members of the company. In the same way a qualitative research is applied through a sort of surveys to external and internal clients of the ironmongery. All of these with the idea of carrying out a valuation of the Ironmongery in the management of its administrative process, organizational culture, process and relation with the external and internal clients. As a result, some problems have been identified in three areas, where in each one have been chosen the mainly problems to give it a possible solution, considering that the development as well as the growth has been affected. Furthermore, a sort of alternatives have been identified as a possible solution where the most accurate one will be chosen to be performed, to this end, an action plan has been implemented; where the main objective, activities, times, budge and indicator of control have been stipulated.

Key words: administrative diagnostic, research, development, growth and alternatives of solution.

Introducción

El documento que a continuación se presenta, plasma información acerca de la ferretería Ferton Professional, empresa en la que se viene trabajando desde casi dos años. Para empezar, se inicia con un diagnóstico, este parte de una investigación en área de proceso administrativo, donde se encuentra un problema en la planeación, organización, dirección y control. Así mismo, se llega a la decisión de elegir el problema de control como aquel con mayor importancia para darle una solución inmediata; se elige esta problemática porque está afectando el alcance de los objetivos y metas propuestas para la ferretería. Es así que, se toma la opción de implementar un control preventivo, y para ello, se establece un plan de acción que ayuda a que este se lleve a cabalidad.

Después de esto, se analiza su zona de operación, en donde, se identifica los diferentes procesos que se llevan a cabo en la ferretería. Esto permitió determinar que se presenta un problema en el proceso del servicio al cliente, ya que, dentro de este no se efectúa el registro de inventarios en el momento pertinente, es así que, se plantean diferentes tipos de alternativas, de las cuales se escoge una que permita realizar el adecuado manejo de registro de inventarios. De igual manera, se establece un plan de acción que controle y posibilite la ejecución de las actividades que permitirán efectuar la alternativa escogida.

Posteriormente, se realiza una investigación cuantitativa en la zona de transferencia, con la finalidad de obtener un diagnóstico de esta, para ello, se aplica una encuesta a los clientes externos de la ferretería. Como resultado, se halla un problema en la atención que reciben los clientes por

parte de los vendedores, por lo tanto, se busca y plasma la solución pertinente a seguir, donde también, se elabora un plan de acción que permitirá el cumplimiento de la propuesta de solución.

1. Justificación

En la actualidad, las empresas deben ser dinámicas debido a todos los factores o situaciones que puedan sumarse día a día, como las nuevas políticas, las innovaciones en el mercado, los nuevos competidores y más factores relevantes que afectan directa e indirectamente a la empresa. Por ello, exige a esta estar pendiente de los problemas que se puedan presentar para tomar las acciones pertinentes.

Como vemos, la ferretería Ferton Professional no está exenta de estos aspectos, de ahí que, se realiza un diagnostico en el área de procesos administrativos, el área de procesos operativos y el área de procesos con los clientes, con el fin, de identificar síntomas tanto adversos como benéficos que permitan un mejor clima empresarial.

Asimismo, como el propietario decide realizar nuevas inversiones en la empresa, la pregunta e inquietud que le surge es si es conveniente y pertinente en esos momentos efectuar dichas inversiones. De aquí la importancia y urgencia de realizar un diagnóstico a la ferretería Ferton Professional para orientar al propietario.

Finalmente, cabe señalar que este diagnóstico a realizar generará a muchas empresas un marco de referencia para mejorar el proceso de toma de decisiones al momento de realizar un diagnóstico interno y externo; y de esta manera, lograr optimizar las áreas de procesos afectadas por diferentes métodos administrativos incorrectamente aplicados.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Elaborar un diagnóstico administrativo de la Ferretería Ferton Professional en sus tres áreas de procesos: administrativo, operativos y con los clientes. Y así, determinar en cada una de estas un problema o una dificultad, para luego proponer y elegir la alternativa más adecuada de solución, y lograr seleccionar en cada una el plan de acción pertinente.

2.2 Objetivos Específicos

Realizar el estudio de las áreas de procesos administrativos, operativos y con los clientes, el cual permita conocer el funcionamiento y manejo dentro de estas.

Recolectar la información necesaria para obtener el diagnóstico de cada área de procesos que permita identificar los problemas presentados en cada una, esto mediante la aplicación de diferentes tipos de herramientas.

Brindar las posibles alternativas de solución al problema identificado que mayor importancia y necesidad tienen para solucionarse en cada área de procesos de la empresa.

Seleccionar las alternativas de solución más factibles al problema elegido en las áreas de procesos administrativos, operativos y con los clientes, utilizando la herramienta de árbol de decisión.

Diseñar un plan de acción según el diagnóstico, donde se observe la implementación de la alternativa de solución indicada con sus respectivos controles e indicadores para cada área de procesos de la empresa.

3. Caracterización De La Empresa

Ferretería Ferton Professional fue creada y fundada en enero 2008 por Jorge Manuel Cortez, dueño y gerente de la empresa desde ese momento hasta la fecha de hoy. Es una comercializadora al por mayor de herramientas eléctricas, maquinaria agroindustrial y ferretería en general de productos de diferentes marcas como:

STANLEY	Penagos	GRIVAL	STIHL
WELDING	Perkins	Husqvarna	YAMAHA
Yale	Shindaiwa	KTC	Herragro
SIEMENS	DEWALT	INFRA	COMPARC
COMET	LINCOLN	Blue Box	Puma
RIDGID	BLACK&DEKER	BOSCH	GARLAND
Husqvarna	TRUPER	DOLMAR	CROSSMAN
Atila	Pelikan	DERBY	TORNADO
MITSUBISHI MOTORS			

Algunos de los productos son: Fumigadoras, motosierra, guadañadora, carretas, machetes, palas, cuchillo palmero, azadones, azuelas, hachas, barretones, picos, cuchillas, herramientas de perforación, serruchos, niveles, segueta, escuadras, flexómetro, destornilladores, cinceles, martillos, espátulas, palustres, cizalla cortapernos, discos abrasivos, discos flap, discos diamantados, juegos de herramientas mecánicas Multi-Encastre métrico/pulgadas, bisagras, puntillas, clavos.

Se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Bucaramanga, en la Avenida quebrada Seca N°15-02.

4. Desarrollo De Las Áreas De Procesos

4.1 Área de Procesos Administrativos

4.1.1 Objeto de estudio.

Para la realización del estudio en el área de procesos administrativos, se utiliza la entrevista semiestructurada, herramienta de recolección de información, que consiste en una serie de preguntas realizadas a la administradora de la empresa. Así, en el transcurso de la entrevista se decide si profundizar en alguna de las respuestas brindadas o dar paso a la siguiente pregunta.

Tabla 1.

Entrevista del área de procesos administrativos

ENTREVISTA SOBRE EL ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS
Planeación
¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
¿La empresa utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?
¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional de la empresa?
¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
¿La empresa tiene una visión definida y divulgada?
¿La empresa ha definido su misión en forma explícita?
¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?
¿Se ha definido metas, políticas y planeas de acción en la empresa?
¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la empresa?

ENTREVISTA SOBRE EL ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?

Organización

¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?

¿Existe un organigrama expícito?

¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?

¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?

¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?

¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?

¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?

¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes en la organización?

¿Se asigna un administrador por departamento?

¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?

Dirección

¿Existe una clara definición de funciones?

¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?

¿El sistema de evaluación es conocido por toda la empresa?

¿La organización cuenta con gerentes líderes?

¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?

¿Están definidos los niveles de responsabilidad?

¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

¿Esta fluye de ágilmente de arriba-abajo y viceversa?

¿La gerencia utiliza un estilo participativo?

¿Se utiliza un proceso para la selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción del personal?

¿El personal de la empresa está altamente motivado?

¿Se ofrece capacitación al empleado?

¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?

Control

¿Se ha definido los objetivos del control?

ENTREVISTA SOBRE EL ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

 ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?

 ¿La empresa maneja sistemas de control operativos?

 ¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos?

 ¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?

 ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño? ¿Existe un plan de carrera?

 ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

 ¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?

 ¿El control se adecua a la realidad organizacional?

4.1.1.1 Descripción y análisis del proceso administrativo.
4.1.1.1.1 Planeación.

Tipos de Planeación: La empresa Ferretería Ferton Professional no tiene estipulada su misión ni visión, aun así, tiene la idea de lo que desea brindarle a sus clientes y empleados, como también, lo que quiere ser en un futuro. Así mismo, se maneja el tipo de planeación operacional, en el cual a cada empleado se le asigna las tareas correspondientes para el área en que opera, como también, las actividades en equipo, con el fin de cumplir con los objetivos y propósitos que se han establecido para un corto plazo. Esta planeación es conducida por la administradora de la ferretería.

Proceso de planeación: el proceso de planeación se inicia estableciendo los objetivos que se desean alcanzar durante un periodo de tiempo específico a corto plazo; posteriormente, se buscan las alternativas que podrían permitir el logro de los objetivos, luego, se comparan para elegir la más adecuada. Después de esto, se determinan las actividades y tareas que se deben realizar, estas servirán de base para que la alternativa seleccionada se cumpla. Para finalizar el

proceso de planeación se establecen los responsables de cada actividad y tarea, como también, el tiempo en que se deben ejecutar. Este proceso se realiza cada 15 días.

Direccionamiento estratégico: está a cargo o dirigido por la administradora de la ferretería, en el cual se tratan temas específicos como lo son los objetivos a largo plazo, los nuevos propósitos de la empresa tanto en lo que corresponde a su estado externo e interno y las finalidades propias de ella. El direccionamiento se analiza cada fin de mes con el objetivo de saber si se agregará o cambiará algún aspecto necesario o, por lo contrario, si se debe corregir algún punto clave que no esté permitiendo alcanzar los resultados plasmados.

Fijar políticas de la empresa: las políticas de la empresa se les da a conocer de manera específica a todos los empleados desde el primer día de trabajo. Ellas contemplan la base del comportamiento que deben tener los empleados hacia los clientes, como también, el trato que se debe tener hacia los empleados en la organización. Igualmente, las políticas determinan el uso adecuado de la dotación de trabajo y los equipos que le corresponden a cada empleado. Finalmente, se determinan las políticas sobre los horarios de trabajo, las vacaciones y las licencias por enfermedad y maternidad.

Objetivos y propósitos: como ya se había mencionado, estos se plantean cada 15 días, proceso en el cual todo el equipo de trabajo analiza o propone ideas sobre nuevos objetivos y propósitos que se deberían poner en marcha dentro de la empresa; como también, durante este proceso se examina qué se debe corregir para lograr el cumplimiento y alcance de aquellos ya establecidos con anterioridad. Los objetivos que se proponen van enfocados a ofrecer al cliente productos de calidad y que estos en su precio sean razonables, brindar la mejor asesoría a los clientes sobre los productos que se ofrecen, lograr reducir notablemente la rotación de personal,

brindar precios menores en los productos con respecto a los de la competencia y ofrecer nuevos productos para adquirir otro tipo de clientes.

Evaluación o seguimiento de planes: es imprescindible efectuar un seguimiento o evaluación en los planes de una empresa. Por esto, dentro de la ferretería Ferton Professional se realiza una evaluación de los planes al pasar los 15 días laborados, donde se tienen en cuenta las acciones realizadas que brindó el éxito y los tropiezos que dieron paso al incumplimiento de lo proyectado.

Formulación de presupuesto: en la reunión de planeación se les informa a los trabajadores cómo se encuentra la empresa financieramente, y con qué presupuesto cuenta para las siguientes inversiones que se tienen propuestas a realizar, pues se considera que todo el equipo de trabajo tiene el derecho a conocer esta información y la referente al crecimiento de la empresa. Por otro lado, se les comunica a los vendedores la cantidad de ventas que deben abarcar como mínimo.

Determinación de estrategias: estas son analizadas por el gerente y la administradora mediante una reunión, en la cual se cuenta con un informe base que será de apoyo para determinar cuáles serán aquellas nuevas estrategias que se deberán poner en marcha. Las estrategias son escogidas con base en los planes, los objetivos, las actividades, las tareas y todo lo referente a lo planeado para lograr lo propuesto en cada una de ellas. Terminada la reunión, las estrategias son informadas el día de la planeación, la cual se realiza cada término laboral de 15 días, al equipo de trabajo. Las estrategias van dirigidas en torno a:

- Enfatizar en la relación con los clientes para aumentar la satisfacción de comprar en la ferretería.
- Incrementar operaciones para promocionar productos de mayor calidad.
- Mejorar las capacidades de desempeño de los trabajadores.

- Mejorar la imagen de los empleados, como también, el aseo en la ferretería, ya que los clientes prefieren entrar a sitios limpios y agradables.

Fijar normas: a cada empleado antes de firmar el contrato laboral se le da a conocer verbalmente las normas que en el momento están estipuladas, esto debido a que no se cuenta con algún documento donde se encuentren plasmadas y visibles las normas de la empresa. De igual manera, dependiendo a los nuevos planes, objetivos, metas y funciones que se van dando, posiblemente algunos puntos cambian o se incluyen en esa normatividad, estos se anuncian o comunican a todo el equipo de trabajo en la reunión de planeación quincenal. Las normas son: de seguridad general, de conducta general y las básicas de convivencia.

Tomar decisiones de los cursos de acción: con respecto a esto, solo la líder, en este caso la administradora, es la que podrá decidir si es prudente realizar alguna acción oportuna a las actividades que se encuentran en marcha, si se debe aplicar alguna idea adicional o realizar algún movimiento que sea fundamental e importante. Decisiones que tienen el propósito de que todas las actividades en funcionamiento sigan su curso y no se altere lo planeado.

Principios y valores: estos son dados a conocer al empleado verbalmente antes de firmar su contrato laboral, con el objetivo de que, en el momento de comenzar a trabajar en la ferretería, cumpla y procure que cada uno de los principios y valores se ejecuten. Los principios y valores son: la responsabilidad, la puntualidad, el trabajo grupal, la honestidad, la recursividad, la organización y la amabilidad. De esta manera, se contará con un personal calificado que cuenta con unos principios y valores indispensables, así, los clientes observan la calidad de la empresa y del personal preparado que los atienden.

Planes, programas y proyectos: en la reunión de planeación se analiza cuáles son las fortalezas y también las oportunidades que tiene la empresa con respecto a sus competidores; de

igual manera, se realiza un análisis a cerca de las debilidades y amenazas que se encuentran y podrían estar afectando a la empresa. Cuando ya se ha analizado lo anterior y se estipula cuáles son los proyectos que se desean trabajar, se programa las actividades y acciones pertinentes a ejecutar para cumplir todo lo que se ha planteado durante la reunión.

4.1.1.1.2 Organización.

Estructura organizacional de la empresa:

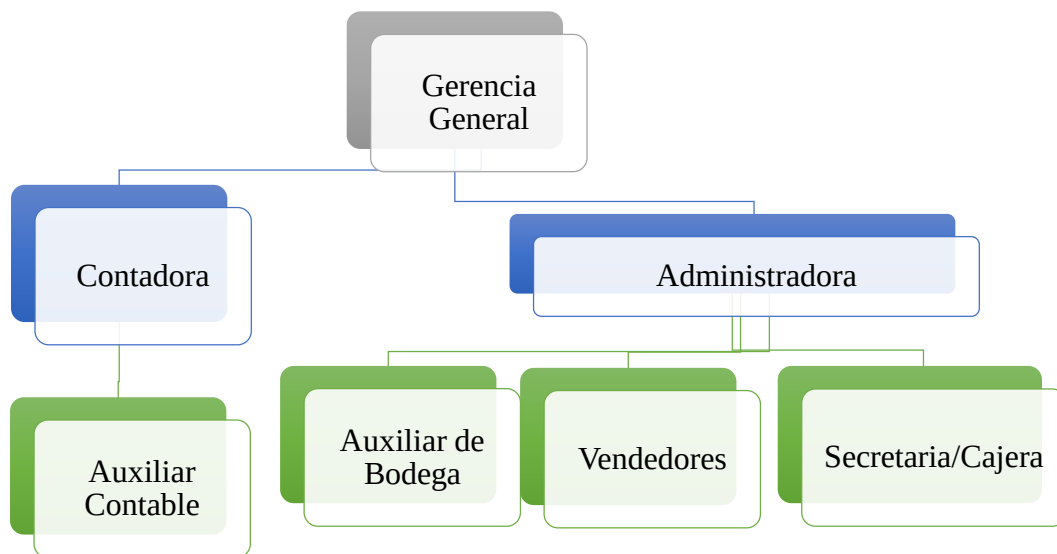


Figura 1 Estructura organizacional

Análisis de la estructura: la ferretería Ferton Professional tiene como primera autoridad el cargo de gerente general, el cual es ocupado por el mismo dueño o propietario de la empresa, este cuenta con un equipo de trabajo liderado por la administradora, quien es la persona encargada de presentarle al gerente todos los informes de la empresa, para que este prosiga a tomar las nuevas

indicaciones o acciones a seguir. La administradora tiene a cargo la supervisión de los siguientes puestos: los vendedores, la secretaria/cajera, el auxiliar de bodega y la contadora, quien además, esta cuenta con su auxiliar contable; cada uno de ellos debe brindarle informes y ser evaluados por la administradora.

Principios de la organización: la administradora es la sucesora del gerente, ella realiza la dirección en toda la empresa en cuanto a lo que se maneja dentro de esta, la administradora es la persona en cargada de informarle a cada uno de los trabajadores sus funciones, labores, adicionalmente si se presenta el hecho de hacer cambios con respecto a movimiento en los puestos de trabajo ella es la única con la autoridad de tomar esa decisión, informarla y ejecutarla.

Procesos organizacionales: en la empresa se realiza una reunión donde se plasma los nuevos objetivos, metas y tareas que se abarcarán para los siguientes días laborales, de igual manera, se les recuerda a los empleados la utilidad extra que puede llevarse si se cumple lo propuesto. Por otro lado, toda la labor que se haga se encuentra liderada por la administradora, esta es la única persona encargada, que puede cambiar las decisiones plasmadas o estipuladas anteriormente, si se llegase a hacer algún cambio, estos inmediatamente son comunicados a todos los empleados de una forma descendente, y si por tal motivo algún trabajador tiene que anunciar alguna situación o suceso, el empleado lo puede hacer directamente con su líder. Algo presente en el proceso de organización es la insistencia en el trabajo en equipo, de esta forma todos se enfocan a cumplir con un mismo objetivo específico.

Definición y delegación de autoridad: la delegación de autoridad es un mecanismo que le da la potestad, facultad y mando a una persona sobre otra que le está subordinada, para que ejecuten o no, acciones y decisiones con el fin de cumplir los objetivos propuestos de esta persona y/o empresa. En la ferretería se evidencia el uso del mecanismo de delegación de autoridad, donde este

mecanismo es ejecutado por el gerente hacia la administradora, mediante ese poder ella tiene la facultad de disponer sobre acciones que se emprendan, así mismo, el resultado de estas será exclusivamente responsabilidad de la administradora.

También se utiliza este mecanismo por la administradora hacia el personal remanente, donde se les asignan tareas a los empleados, brindándoles elementos y conocimientos necesarios para que se ejecuten, sin embargo, el resultado que se obtenga será responsabilidad de la administradora.

Sistemas de autoridad e información: en la ferretería se maneja un sistema de autoridad lineal, en el cual, el gerente general tiene poder sobre la administradora, y está por su parte, tiene poder sobre los empleados que subordina. Este tipo de autoridad beneficia más a la empresa, debido a que no se cuenta con una jerarquía grande. La información se da de manera vertical, de esta forma, las indicaciones y órdenes son tomadas por el superior, este a su vez, las informa a su subordinada, donde esta hará respectivamente igual.

División del trabajo: esta se da en la ferretería a través de los cargos que cada empleado ejecuta, en donde cumplen sus funciones específicas, aquellas que le fueron asignadas cuando ingresaron a la empresa. Existe el caso del área de los vendedores, debido a que estos son varios, se delega en ellos otras tareas que deben cumplir dos de ellos durante la semana, como: la limpieza y organización del espacio de ventas y contestar llamadas para los pedidos a domicilios. Esta división de trabajo no implica que entre los trabajadores no haya un apoyo o ayuda, al contrario, la ferretería Ferton Professional se caracteriza por el trabajo en grupo, la colaboración entre los compañeros.

Establecimiento de la jerarquía: la administradora se encarga de rendir cuentas de las labores del personal de la empresa, como también de su trabajo al gerente general, por otro lado,

la contadora cuenta con el apoyo de su auxiliar, pero ellas tienen que presentarle los informes a la administradora, con respecto a los vendedores, la secretaria-cajera y el auxiliar de bodega rinden cuentas directamente a la administradora.

Integración de departamentos: la ferretería Ferton Professional no cuenta con ningún tipo de integración de departamentos, a causa de que no existe algún tipo de departamentalización en ella.

Departamentalización: en la Ferretería Ferton Professional no se encuentra ningún departamento constituido, por este motivo no hay departamentalización en la empresa.

4.1.1.1.3 Dirección.

Desarrollo del talento humano: hoy por hoy las empresas en su mayoría han entendido la importancia que tiene el personal como recurso fundamental en ellas, por lo tanto, se ha venido realizando grandes cambios como el de capacitar al personal de trabajo. Sin embargo, no solo esto es primordial, ya que su complemento ideal es la evaluación a los trabajadores, donde se permite identificar las capacidades y técnicas sobresalientes de cada uno, como también, las limitaciones o dificultades, lo que efectúa una ideal asignación de puestos de trabajo y tareas a delegar a cada empleado.

Con respecto a la ferretería Ferton Professional, esta realiza capacitaciones a su equipo de trabajo, quizás no tanto como se debería, pero, dentro de su forma de dirección constantemente efectúa evaluaciones donde califica la forma cómo se desempeña su personal en las distintas actividades o labores, y en qué áreas de trabajo pueden ellos aproximadamente un 100% desenvolverse y destacarse por la técnica o metodología de su trabajo.

Motivación: la empresa no cuenta con muchas formas de motivación o incentivos para los empleados, no obstante, existe en el momento dos tipos de motivación, la primera es a través de comisiones por ventas, para cada empleado que haya alcanzado o cumplido alguna meta o reto, estas comisiones son representadas por medio de un capital económico que es entregado al finalizar el mes de labor. La segunda es el sueldo que reciben por el trabajo que desempeñan. Estas son las únicas maneras de motivación que hay para los trabajadores en la ferretería, de cierta manera han ayudado para que los empleados tengan ese entusiasmo de superar las ventas y realizar su trabajo de forma impecable.

Liderazgo: este es una temática significativa en toda empresa, ya que este consiste en la manera como un individuo o un grupo tienen a cargo la dirección de un equipo de trabajo, donde demuestra sus habilidades de influir sobre otros, de conducir cualquier tipo de actividad independientemente que este tipo de liderazgo sea positivo o negativo.

Dentro de la ferretería Ferton Professional se maneja el liderazgo transformacional, es el cual es efectuado por la administradora, la que es la encargada de dirigir a todo el equipo de trabajo. Su liderazgo le permite comunicar los objetivos y actividades que se deben ejecutar, también, da a conocer sus ideas, donde logra que sus compañeros la apoyen, esto se lo ha ganado mediante la importancia que les da a las opiniones de su equipo de trabajo, de manera que, si alguien tiene una idea para aportar en la mejora de los planes, la administradora las tiene en cuenta, y si son idóneas hará uso de estas. Es así que, logra tener un equipo de trabajo que se esfuerza por dar lo mejor, alcanzar las metas que se han propuesto y un ambiente de respeto frente a las decisiones que se han tomado.

Comunicación: el equipo de trabajo de la ferretería Ferton Professional transmite a los trabajadores la información pertinente del estado general de la empresa constantemente, y así

evitar desorganización e ignorancia con respecto a cambios que se realizan o realizarán. De igual manera, se mantienen motivados a los empleados ofreciéndoles un lugar de trabajo, donde las opiniones de cada uno se tienen en cuenta con relación a situaciones que se presenta en la jornada laboral. Asimismo, se puede encontrar que al transmitir algún tipo de información que deben saber o tener presente los empleados, se utiliza canales y medios de comunicación preestablecidos por la empresa.

Por tanto, en la empresa existe un tipo de comunicación interna dándose de manera descendente, esta comunicación además se da de forma verbal y se realiza de manera formal.

Trabajo en equipo: en la ferretería Ferton Professional se contempla un ambiente donde los empleados trabajan en equipo, colaborándose unos a otros, observando que la realización e implementación de esta práctica es fundamental e importante. Por otra parte, se aclara que para lograr tanto los objetivos como metas dentro de la empresa, es esencial que todos realicen la labor que les corresponde, así, al fusionar las actividades o tareas de cada uno, se logrará cumplir los objetivos propuestos y obtener los resultados pertinentes. En conclusión, la unión y el apoyo mutuamente está presente en el equipo humano.

Integración: en la empresa actualmente se realiza una integración destinada especialmente para la administradora y los empleados a cargo de esta, el desarrollo de esta integración es posible por fondos recaudados durante el año destinado especialmente para su ejecución. Estos fondos son utilizados por los empleados (equipo humano) para realizar algún tipo de salida o integración social, que siempre se pacta para ejecutar a finales de cada año, donde los empleados se puedan integrar más como amigos y no solo como compañeros de trabajos.

Esta integración tiene como propósito proporcionarle medios a los empleados para que tengan un espacio de distracción, integración y relajación permitiendo liberar tensiones y

problemas arraigados al trabajo que realizan; de este modo, se mantiene a los empleados a gusto y motivados, donde olvidan problemas y situaciones de cualquier índole perjudicial para la salud mental del trabajador que presentaron durante el año. Esta integración o actividad es manejada por los mismos trabajadores, ellos son los encargados de organizar y decidir los planes que desean realizar.

Selección de personal: este proceso se encuentra a cargo de la administradora, quien es la funcionaria pertinente de realizar las entrevistas y seleccionar aquellos empleados que superaron este proceso, igualmente, para finalizar el proceso de selección. La administradora es la encargada de elaborar los contratos, y darles a conocer las funciones que tendrá que cumplir cada empleado en su trabajo, como los principios y valores que maneja la empresa. Para esta selección, se tiene presente ciertos requisitos dependiendo el cargo vacante que se necesite.

Definición de funciones: las funciones de los empleados son las siguientes:

Tabla 2.

Funciones de los empleados

Cargo		Funciones
Vendedores		Servicio al cliente.
		Facturación.
		Exhibición de mercancía.
		Organización de bodega.
		Entrega de mercancía.
Auxiliar de bodega		Mensajería: pagos y consignaciones.
		Traslados de mercancía.
		Codificación de mercancía.
		Exhibición de mercancía.

Cargo	Funciones
Secretaria	Manejo de la caja. Recibir informes de: ventas, movimientos de la caja. Documentos. Cartas.
Contador	Realización de la nómina. Informes mensuales de los balances: PG, BG, Balance de comprobación. Pagos de aportes. Supervisar al Auxiliar contable.
Auxiliar contable	Manejo Contable. Informes semanales. Informes mensuales.
Administradora	Manejo de personal: contratación, inducción, dar funciones. Manejo de proveedores: compras. Creación de artículos: codificación. Organización de apoyo al área de ventas. Manejo de clientes externos. Realizaciones de informes mensuales respecto a las ventas.

Toma de decisiones: El proceso de toma de decisiones en la empresa inicia cuando esta presenta algún problema en cualquiera de sus áreas, el cual es comunicado al líder, en este caso la administradora, para posteriormente buscar, identificar y analizar las posibles causas del problema, ello se realiza en colaboración con el personal que se encuentra presente en el área de este, también se identifican las consecuencias generadas. Luego, tanto los implicados como el líder (Administradora) comienzan a brindar alternativas u opiniones para darle solución; en esa identificación de alternativas se analiza cada una de las posibles ventajas y desventajas que resulten de estas. A continuación, se elige la alternativa más adecuada o idónea, donde la potestad de tomar las decisiones pertinentes queda a cargo del líder (Administradora).

Después, se dispone a ejecutar la alternativa seleccionada, cuando esta se encuentra en plena ejecución se realiza una supervisión para observar cómo se desarrolla. Finalmente, se analiza los resultados obtenidos, posteriormente se observa si el problema se solucionó como se esperaba, y si los resultados obtenidos no son los esperados, se requiere replantear la alternativa seleccionada o realizar las correcciones pertinentes.

Supervisión y evaluación: el desarrollo habitual de las responsabilidades y deberes de los empleados está a cargo de la administradora, la que durante el día de trabajo se encarga de realizar o ejecutar el direccionamiento correspondiente a los empleados al observar que estén cumpliendo con sus funciones y tareas; además, si se debe efectuar intercambios de funciones entre empleados, la administradora es la única con la autoridad para realizarlos.

En el caso de la evaluación, esta se realiza cada 15 días, donde se reúne a todo el equipo de trabajo, para evaluar de manera individual y colectiva a los empleados, con el objetivo de evaluar si se cumple las tareas y/o funciones asignadas, como también, si el equipo logra alcanzar los objetivos propuestos que en la anterior reunión de planeación se establecieron.

4.1.1.1.4 Control

Tipos de control: el tipo de control utilizado en la ferretería se denomina control posterior, es decir, los controles se ejecutan después de transcurrir las actividades. Este control está a cargo de la administradora, la cual, analiza los procedimientos y resultados de las actividades, funciones o tareas que los trabajadores realizaron, con la finalidad de tomar acciones correspondientes a los problemas o inconvenientes que se dieron durante las labores.

Proceso de control: este es ejecutado en la reunión de planeación que se realiza cada 15 días, donde se analiza y expone los inconvenientes, fallas o problemas que se presentaron durante

el tiempo de labor. Este proceso lo realiza la administradora en conjunto con los empleados, con el objetivo de tomar las decisiones correspondientes e identificar las acciones que se deben mejorar o cambiar para ser aplicadas, proseguir con dar solución a los hechos presentados, y finalmente que solo reste esperar que transcurran los siguientes 15 días de trabajo.

Después de estos 15 días, nuevamente se ejecuta la reunión de planeación, donde se analiza si el control que se realizó fue el adecuado y el más beneficioso, lo cual se confirma a través del alcance de las metas u objetivos que se habían proyectado para ese tiempo específico.

Detección de desviaciones: es la ejecución del proceso de control, que en el caso de la ferretería Ferton Professional no se efectúa como corresponde, debido a que se realiza cada quince días, es decir, de manera posterior. En este proceso se comparan los resultados obtenidos por el equipo de trabajo con respecto a las metas establecidas para ese lapso de tiempo, o sea, que esperan hasta el día de la evaluación para detectar si hay o hubo algún problema que esté afectando o afectó el logro de las metas planteadas, en donde lo ideal es realizar este procedimiento durante el tiempo de trabajo, ya fuera día por medio o todos los días.

Control de los niveles de cumplimiento: se realiza un pequeño análisis en los empleados acerca del cumplimiento de sus funciones básicas y de las acciones adicionales que ejecutan, donde se tiene en cuenta si estas contribuyen a los resultados de ese periodo. Por otra parte, a los vendedores se les asigna un límite de ventas, de los cuales se les califica su cumplimiento; y a la secretaria, a los auxiliares contables y al auxiliar de bodega se les realiza el control de la dotación adecuada desde el momento de su llegada al lugar del trabajo. Así, estos son los niveles de cumplimiento que se controlan en la ferretería.

Vigilancia del desempeño: es un recurso del proceso de control que se efectúa cada día durante el transcurso de la jornada por la persona encargada de organizar y direccionar al personal

de trabajo, en este caso, la administradora. Esta realiza una vigilancia a cada uno de los empleados, donde observa como estos se desenvuelven en sus funciones, es decir, examina sus aptitudes y actitudes en su lugar trabajo, considerando que el resultado de esa observación se les tomará en cuenta para el día de evaluación del personal.

Evaluación del personal: es efectuada por la administradora, esta realiza una medición, la cual, se basa en la eficacia de los empleados sobre las actividades ejecutadas y los objetivos estipulados, donde se tiene presente el resultado de la vigilancia del desempeño, así, se logra tener y dar una concepción sobre el desempeño del personal. La evaluación del personal tiene como finalidad de tomar decisiones con respecto al recurso humano de la empresa.

Informes de desempeño: estos los elabora la administradora, en este se plasma un resumen a cerca de los resultados obtenidos de cada empleado y el trabajo realizado en equipo. La información suministrada en estos informes se compara con los indicadores y objetivos que se hayan trazado, para ello, se utiliza dos formatos: los histogramas y diagramas de barra. Estos informes de desempeño se realizan cada 15 días, donde al final se presentan al gerente de la ferretería.

Comparación del desempeño con las metas: es fundamental conocer si se logró o se incumplió las metas que se han proyectado para cierto periodo de tiempo establecido en la empresa, por ello, se ejecuta una comparación del desempeño con las metas fijadas, en donde, se logra identificar las acciones y métodos realizados e implementados por cada empleado, los cuales permiten observar los resultados positivos y negativos que generaron. Este proceso permite observar que aspectos se deben trabajar para mejorar y lograr cumplir con las metas proyectadas que no se alcanzaron.

Corrección de deficiencias: esta se realiza cuando se ha efectuado la evaluación del personal y se haya elaborado el informe de desempeño. Las deficiencias se identifican a través de las evaluaciones e informes donde están establecidos y se muestra los problemas que se presentaron en la empresa, para luego, corregir esos defectos e insuficiencias que se dieron.

Acciones correctivas: estas se llevan a cabo de manera tardía, por causa de la forma como se ejecuta el control de la empresa, ya que se espera hasta la siguiente reunión de planeación para realizar los controles, en donde, solo en ese tiempo se toman las acciones correctivas para que se vuelva a presentar las deficiencias que se pudieron observar antes o hasta la reunión de planeación. Es así que, se elige una acción correctiva que permita eliminar el problema desde su origen y posibilitar el cumplimiento de las metas. Esta etapa la realiza la administradora en conjunto con los empleados implicados en las acciones a ejecutar.

Cultura Organizacional. Los principios y valores que rigen la ferretería Ferton Professional, no se encuentran plasmados en un documento o en algún lugar visible de la empresa, sin embargo, sí los tienen, y se dan a conocer de manera verbal a sus empleados antes que ellos firmen su contrato laboral y comiencen a trabajar en ella.

Los principios y valores que maneja la empresa son: responsabilidad, honestidad, puntualidad, organización, amabilidad, recursividad y trabajo en equipo. El conjunto de todos estos debe poseerlos los empleados y ser aplicarlos en sus labores, lo que dará como resultado que las actividades ejecutadas sean las mejores, debido a que, en una organización un buen ambiente de trabajo es una parte fundamental.

4.1.2 Diagnostico.

Con el fin de obtener un diagnóstico del área de procesos administrativos se aplica la herramienta de Check List, la cual se ejecuta por medio de la información suministrada por la

administradora en la entrevista previa y las observaciones realizadas durante el desarrollo de la práctica. A continuación, se observa el Check List elaborado a la ferretería Ferton Professional.

Tabla 3.

Check List área de procesos administrativos

CHECK LIST EN EL ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS				
Responsable: Kelly Tatiana Chacón Melo				
	Sí	No	Ins	Observaciones
Planeación				
Misión y visión		X		Aun durante mucho tiempo han realizado una planeación es importante tener una idea especifica de lo que se desea alcanzar y brindar.
Planeación	X			
Direccionamiento estratégico	X			
Fijar políticas de la empresa	X			
Objetivos y propósitos	X			
Evaluación o seguimiento de planes	X			
Formulación de presupuesto	X			
Determinación de estrategias	X			
Fijar normas	X			
Toma de decisiones de los cursos de acción	X			
Principios y valores	X			
Planes, programas y proyectos	X			
	Sí	No	Ins	Observaciones
Organización				
Estructura organizacional de la empresa	X			
Principios de la organización	X			
Procesos organizacionales	X			

CHECK LIST EN EL ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**Responsable: Kelly Tatiana Chacón Melo**

	Sí	No	Ins	Observaciones
Definición y delegación de autoridad	X			
Sistemas de autoridad e información	X			
División de trabajo	X			
Establecimiento de la jerarquía	X			
Departamentalización		X		Al no ser tan grande la empresa no se ha tomado la iniciativa de tener una departamentalización

Dirección	Sí	No	Ins	Observaciones
Desarrollo del talento humano	X			
Motivación			X	Los tipos de motivación existentes no son suficientes si se quiere mostrar a los empleados que son una parte importante en la empresa
Liderazgo	X			
Comunicación	X			
Trabajo en equipo	X			
Integración	X			
Selección de personal	X			
Definición de funciones	X			
Toma de decisiones	X			
Supervisión y evaluación	X			

Control	Sí	No	Ins	Observaciones
Control			X	Se maneja un control posterior que no es el más productivo

CHECK LIST EN EL ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS**Responsable: Kelly Tatiana Chacón Melo**

	Sí	No	Ins	Observaciones
Detención de desviaciones			X	Se ve afectado por el tipo de control y no se realiza a tiempo
Control de los niveles de cumplimiento	X			
Vigilancia del desempeño	X			
Evaluación del personal	X			
Informes de desempeño	X			
		X		
Comparación dl desempeño con las metas	X			
Corrección de deficiencias	X			
Acciones correctivas			X	Estas se ven afectadas por el tipo de control que se maneja
Nota. Ins= Insatisfactorio				

Problema de planeación. Para realizar dentro de una organización una excelente planeación es necesario contar con una visión y misión clara, ya que estas, permiten proyectar los objetivos y metas que se desean alcanzar. Así lograr el crecimiento de la empresa y lo que ella desea transmitir a sus clientes. Por esto, sería necesario dar solución a este problema.

Problema de organización. La ausencia de una forma de departamentalización en la organización no permite que haya una coordinación e integración de las actividades y tareas laborales, dando que se atrasen estas mismas, como también, que se incumplan las metas y objetivos de la organización. La solución a este problema de organización sería de gran ayuda a la empresa.

Problema de dirección. En una empresa es esencial la motivación a los empleados, por ejemplo, la aplicación de diferentes tipos de incentivos con el fin de mejorar la labor que realiza el trabajador, uno de estos puede ser otorgar reconocimientos por los logros adquiridos de cada empleado. Es así que, trabajar sobre el mejoramiento de formas de motivación en la ferretería permitiría grandes progresos dentro de esta.

Problema de control. El control en cualquier organización es un proceso clave para el logro de los objetivos y metas, por ejemplo, permite evaluar el desempeño ejemplar de los trabajadores. En la ferretería Ferton Professional se utiliza el control posterior, el cual no es beneficioso, de ahí que, surja la necesidad de aplicar otro tipo de control que permita tomar medidas y acciones favorables a asegurar el alcance de los objetivos, minimizar tiempo y costos.

4.1.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.

De acuerdo con el diagnóstico y los problemas identificados, decido hacer énfasis en el problema de control, debido a que, es importante aplicar un nuevo mecanismo de control, el cual permite tomar acciones antes que se dé cualquier inconveniente o problema. De esta manera, se dará una mayor posibilidad al cumplimiento de las actividades, como también, de los objetivos que se habían formulado en el proceso de planeación. Es por ello, la importancia de aplicar un control preventivo, donde, este permita prevenir retrasos y costos que afectan tanto el crecimiento como la calidad de la empresa.

4.1.4 Marco Referencial.

Control: para Robbins y Coulter (2010, p.398) el control es “El proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral”. Sin embargo, para Fayol, citado por Hernández y Rodríguez (2006, p.78), el control es “La comprobación de los que ocurre contra el programa de acción”.

Por otro lado, se puede decir que para la opinión de Koontz y O'Donnel, el control es cuando se ejecuta una medición y se corrigen las actividades que se han asignado al subordinado, con el propósito de ratificar que los sucesos vayan acordes con lo proyectado.

Control preventivo: Según Robbins y Coulter (2010, p.406) el control preventivo “previene problemas porque se da antes de la actividad real”

4.1.5 Propuesta de solución.

Alternativa 1: ejecutar un seguimiento mensual, este estaría a cargo por la administradora, la cual, identifica aquellos problemas o situaciones negativas que para su opinión y experiencia deben ser corregidas, de esta manera, eliminarlas y previniendo su reaparición.

Alternativa 2: realizar quincenalmente una reunión, con el propósito de identificar los inconvenientes o problemas que se presentan continuamente en las labores efectuadas por los empleados, de esta forma, buscar y ejecutar acciones que eliminen los problemas desde su base, como también, acciones que prevengan la reaparición de estos.

Alternativa 3: ejecutar cada día un sistema, el cual, permita identificar inconvenientes o problemas que se presenten, así mismo, decidir qué acciones se deben emplear para corregirlos y lograr que no se reincida en los mismos errores o permitir que alguna acción estipulada no se

ejecute a cabalidad. De esta manera, realizar las actividades que se tenían previstas y cumplir con los objetivos y metas que se habían proyectado en la reunión de planeación.

La alternativa más idónea a aplicar es el número 3, esta va de acuerdo con el objetivo que se requiere, el de utilizar y desarrollar un control preventivo. La elección de esta alternativa de solución, es tomada con base en el texto de Robbins Stephen y Coulter Mary, *Administración*, en el cual, describe en qué consiste el control preventivo y el gran beneficio que este trae consigo.

La aplicación de esta alternativa dará a la organización la posibilidad de realizar un proceso de control preventivo, el cual, ayudará al alcance de las metas y objetivos de la organización. Este tipo de control preventivo da a la vez una motivación a todos los trabajadores, es decir, ellos podrán observar que el control ejecutado permite realizar las tareas minimizando la posibilidad de que no se cumplan a cabalidad, esto, por medio de las acciones que se tomen para superar cualquier problema o incidente que afecte la planeación de la empresa.

La ejecución de un control preventivo y principalmente la planeación de este, es un proceso que debe realizarse con mucha cautela, seguridad e investigación, para que su resultado sea beneficioso para la organización, es decir, el logro de las metas y objetivos que se trazan para alcanzar.

4.1.6 Plan de acción.

Con el fin de realizar un control preventivo, lo primero que se lleva a cabo es la reunión de planeación, en donde, en colaboración de los empleados y la administradora se ejecutará una evaluación al personal, las metas y a los objetivos, así, se identifica las actividades que no se realizaron y el desempeño de los empleados. De este modo, determinar qué inconvenientes se presentaron, los cuales, obstaculizaron el logro de la planeación realizada.

Realizado ese paso, se elabora la planeación para los quince días de trabajo siguientes, es decir, se establece los objetivos y metas que se desean alcanzar. Hecho esto, se retoma la información sobre los problemas e inconvenientes que se presentaron anteriormente, así mismo, se da la palabra a cada empleado, estos, comunicarán aquellos aspectos que muestran reincidencia y afectan de alguna manera su labor o la del equipo de trabajo. Cumplido este paso, se identifica el tipo de acciones que se deben ejecutar en el momento y para los días próximos, con el propósito de eliminar los problemas desde su base, remediar las consecuencias que provocaron, y así mismo, no permitir reincidencia de estos y evitar nuevos problemas.

Ejecutado el anterior proceso, se retoma la fase de planeación, en el cual se estipula y delega las nuevas funciones, como también, tareas que debe cumplir cada empleado para ese periodo de quince días. Terminada esta fase, se espera hasta la próxima reunión de planeación, en donde, se llevará el mismo mecanismo, a excepción, que ya no se identificará problemas o inconvenientes presentados anteriormente, dado que, el control preventivo ejecutado se encargó de estos.

Por otro lado, si se identifica durante los siguientes quince días de trabajo posibles inconvenientes que puedan afectar y convertirse en un problema para el cumplimiento de los objetivos y metas que estableció la organización para ese periodo, inmediatamente se debe informar a la administradora y buscar la alternativa de solución más eficaz.

Tabla 4.

Plan de acción para el control

PLAN DE ACCIÓN					
Objetivo	¿Qué?	¿Cómo?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Con qué?
Lograr el cumplimiento de las metas y preventivo de la empresa, en donde, se tomen acciones con anterioridad previniendo la aparición de inconvenientes y problemas	Ejecutar un reunión, en la cual, se fijan las acciones en conjunto con los empleados de la empresa, en cual permita lograr ejecución de las actividades que se han establecido, con teniendo en cuenta el fin de todos los posibles desarrollar las inconvenientes que actividades y puedan presentarse tareas que se y lo que se llevará a han planeado cabo para no reincidir en ello	Mediante una reunión, en la cual, la administradora quince días, en la por \$2.000. para los empleados reunión de planeación y durante los días de trabajo.	Estará a cargo de Cada	Cada	Costo en papelería

4.1.7 Recomendaciones.

Es muy importante que a los empleados se les explique el manejo y funcionamiento de la empresa, los valores que se deben poseer, y tener claridad sobre las funciones a su cargo, así, cada uno cumplirá a cabalidad con sus labores, ya que, esto es esencial en todas las áreas de trabajo. Además, esto permite observar el conocimiento y desempeño de cada empleado en su labor. Todavía cabe señalar, que si cada trabajador tiene claro cuál es el objetivo de la empresa, todos los esfuerzos que hagan van a ser dirigidos a que este se alcance.

Es primordial, realizar un control preventivo y una continua evaluación sobre las actividades que se estipulan para el alcance de los objetivos y metas de la empresa, es decir, se

evitarán problemas o incidentes que afecten a estos, así mismo, se permitirá la toma decisiones y ejecución de acciones sobre las situaciones que se presenten.

Realizar una buena planeación, organización, dirección y control en una empresa, permite que el funcionamiento de esta, los planes y actividades que se estipulen, puedan cumplirse a cabalidad de acuerdo con el objetivo que se planteó. Por ello, es fundamental ejecutar un excelente proceso administrativo en la empresa.

4.2 Área de Procesos Operativos

4.2.1 Objeto de estudio.

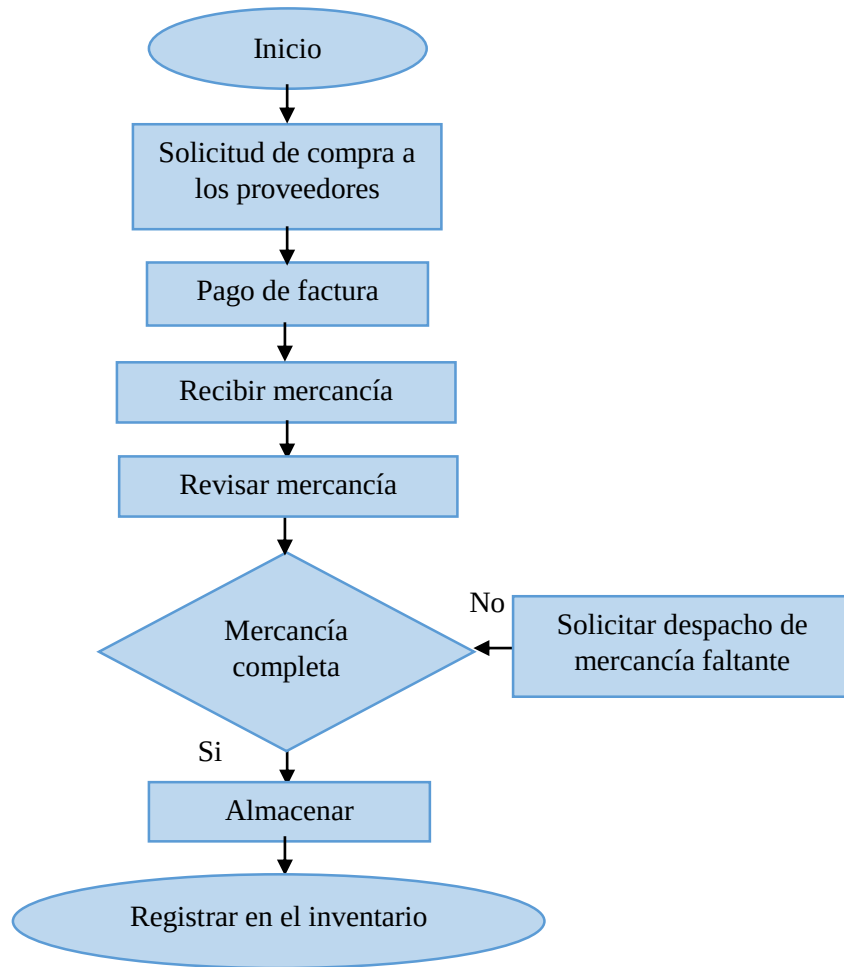


Figura 2 Flujograma de almacenamiento de mercancía

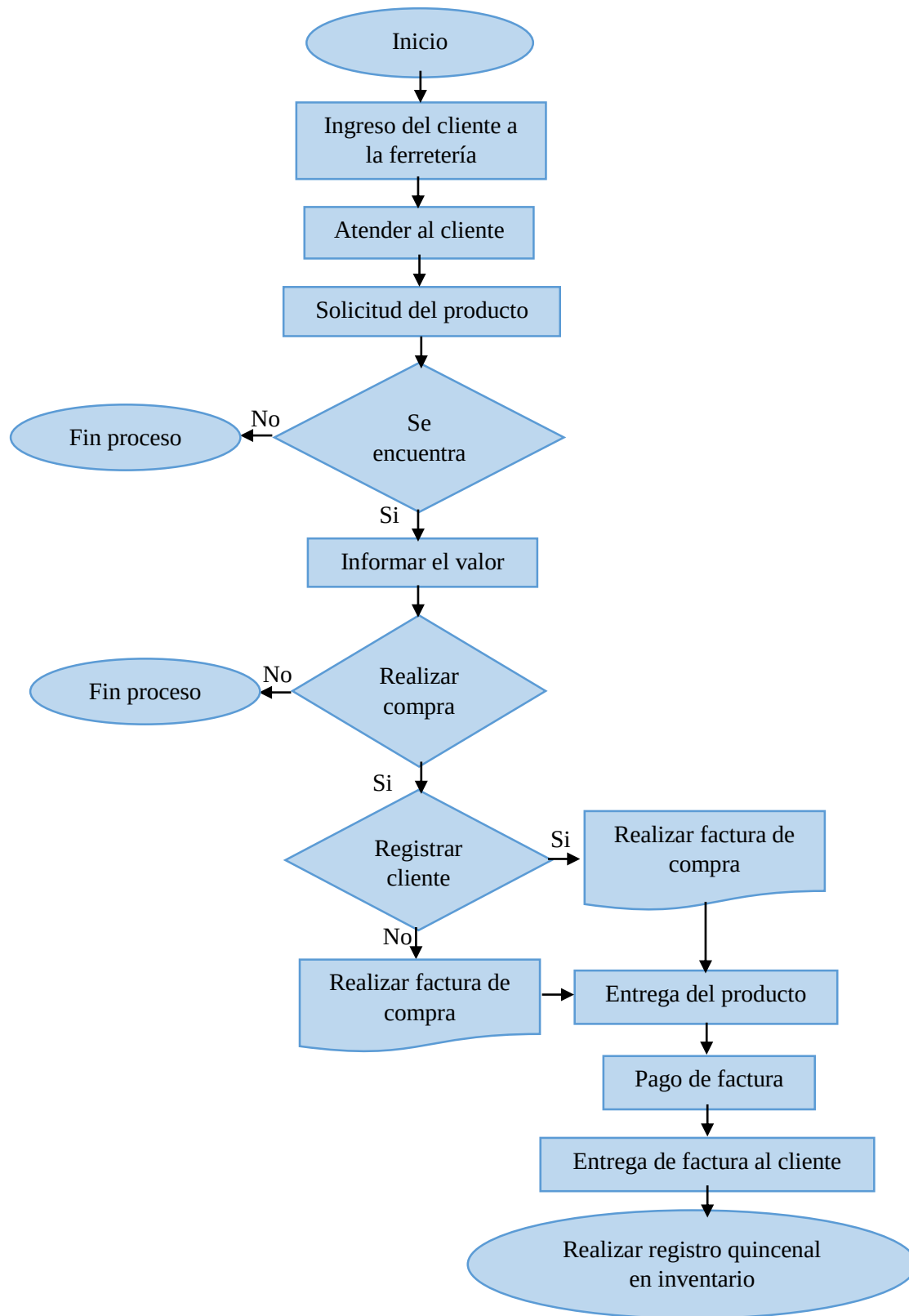


Figura 3 Flujograma del servicio al cliente dentro la ferretería

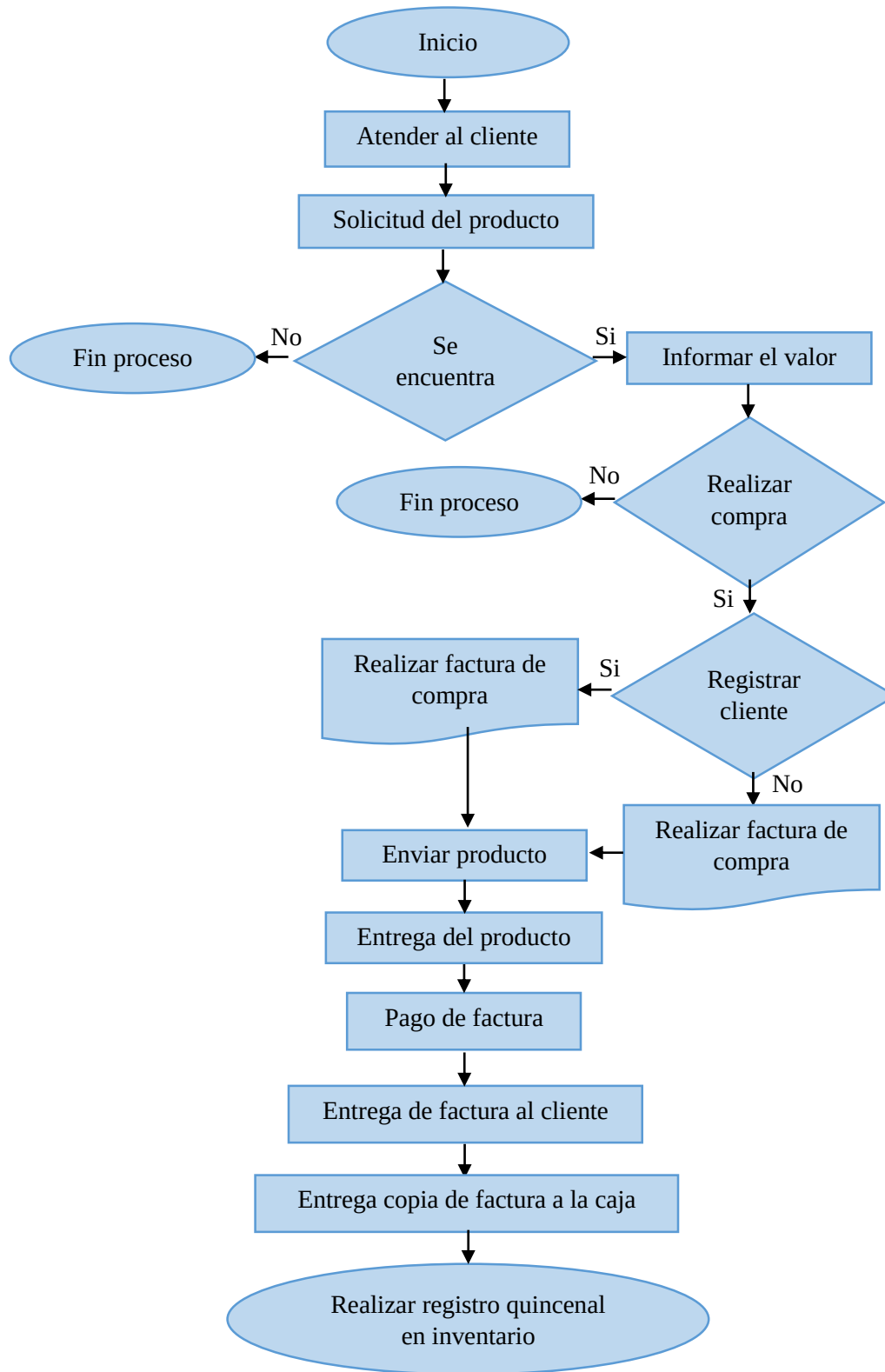


Figura 4 Flujograma del servicio al cliente por teléfono

El proceso operativo seleccionado fue el Proceso de Servicio del Cliente, ya que, presenta ciertos inconvenientes, los cuales afectan directa o indirectamente la labor que realizan los empleados, y que, como consecuencia, las estrategias y metas propuestas en la empresa se ven perjudicadas.

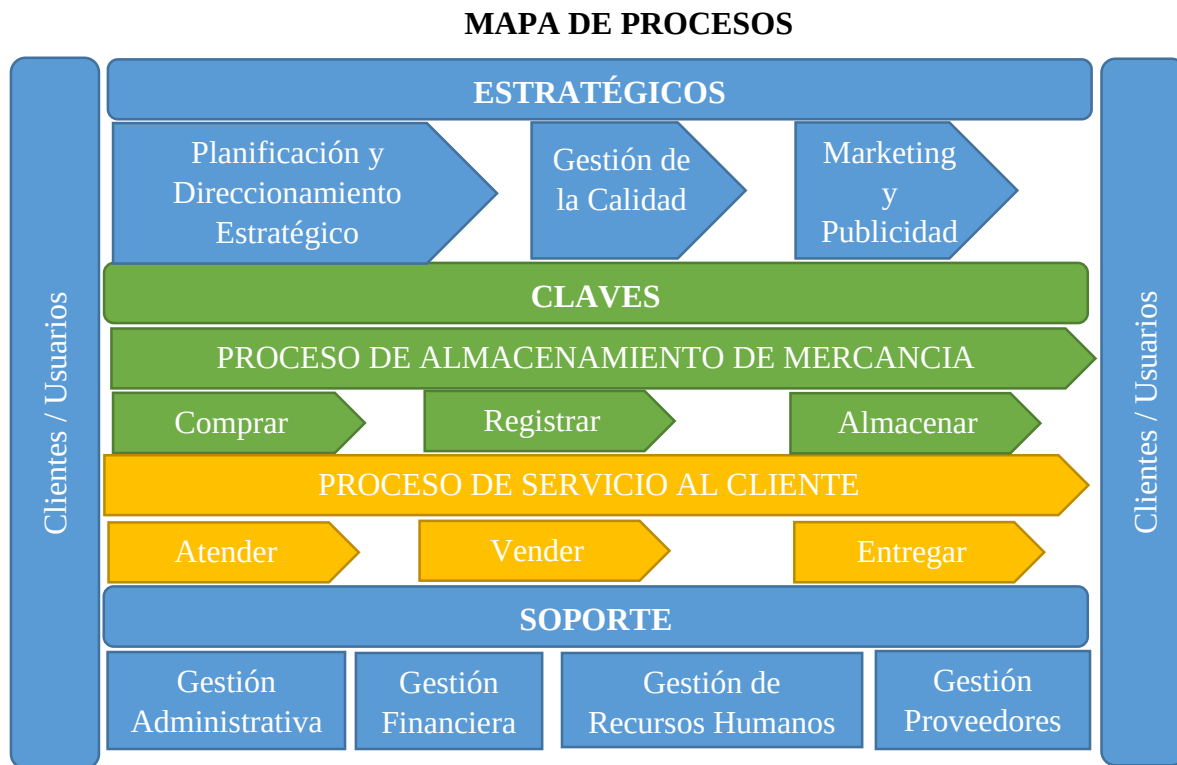


Figura 5 Mapa de procesos

4.2.2 Diagnóstico.

La ferreteria presenta un problema en su proceso operativo del servicio al cliente, que a su vez, ha sido generado del problema de control posterior, el cual, al ser realizado hasta el día de la planeación donde se efectúa la evaluación, no ejecuta un control de las funciones y del mecanismo de trabajo utilizado. El proceso de registro de inventario se elabora dos días antes de la planeación

por un vendedor, ello, provocando la ausencia de personal esencial en el área de ventas, por esto, es necesario establecer otro mecanismo de registro y no perder ese tiempo valioso.

Tabla 5.

Proceso operativo servicio al cliente dentro de la ferretería

Descripción De Actividad	Actividad Sucesora	Actividad Predecesora	Duración Actividad
Atender al cliente personalmente	A		2 minutos
Solicitud de producto	B	A	1 minuto
Búsqueda del producto	C	B	2 minutos
Aceptación de compra	D	C	1 minuto
Registro de información del cliente	E	D	2 minutos
Realizar factura	F	D y E	2 minutos
Entrega del producto	G	F	1 minuto
Pago de factura	H	G	1 minuto
Entrega de factura al cliente	I	H	1 minuto
Realizar registro quincenal en inventario	J	I	180 minutos

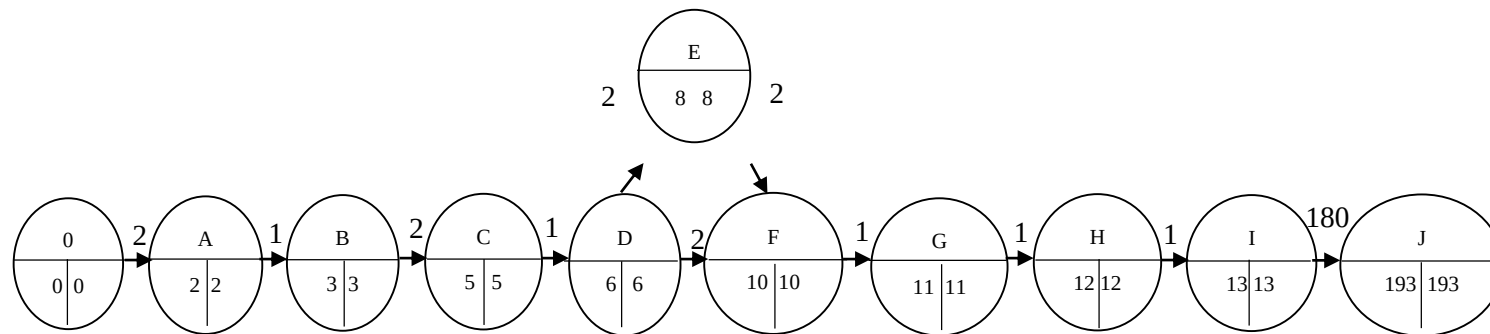


Figura 6 Tiempo de servicio al cliente dentro de la ferretería

Las actividades del camino critico son: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J.

Tabla 6.

Proceso operativo servicio al cliente por teléfono

Descripción De Actividad	Actividad Sucesora	Actividad Predecesora	Duración Actividad
Atender al cliente por teléfono	A		2 minutos
Solicitud de producto	B	A	1 minuto
Búsqueda del producto	C	B	2 minutos
Aceptación de compra	D	C	1 minuto
Registro de información del cliente	E	D	2 minutos
Realizar factura	F	D y E	2 minutos
Enviar producto	G	F	60 minutos
Entrega del producto	H	G	1 minuto
Pago de factura	I	H	1 minuto
Entrega de factura al cliente	J	I	1 minuto
Entrega copia de factura a la caja	K	J	1 minuto
Realizar registro quincenal en inventario	L	K	180 minutos

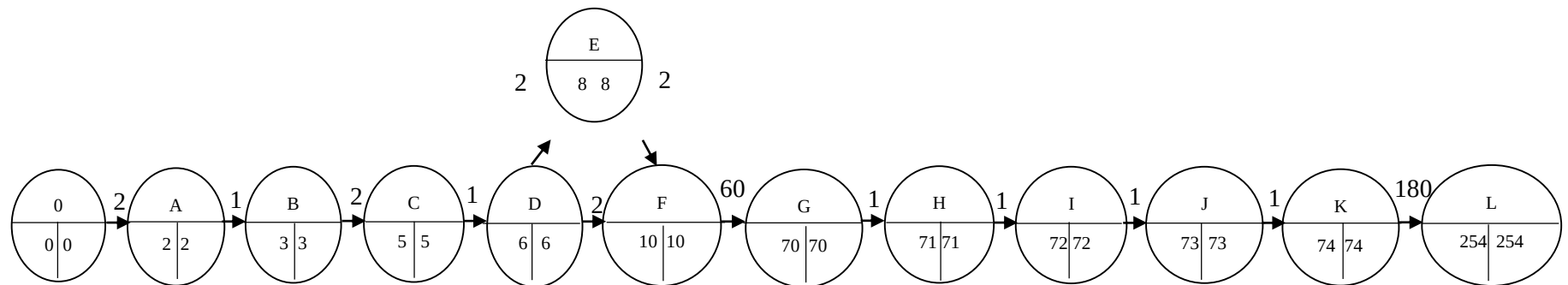


Figura 7 Tiempo de servicio al cliente por teléfono

Las actividades del camino crítico son: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L.

El método pert es una técnica que permite dirigir la programación de un proyecto, en este caso, se hizo uso de este, ya que permitía establecer actividades y el tiempo que toman en ser realizadas, por lo consiguiente, deja identificar la falla o causa del problema que se ha presentado. Por consiguiente, se observa en el proceso brindado al cliente ya sea dentro de la ferretería, como también, por teléfono, que se ejecuta un registro de inventario después de un lapso de tiempo y esto no permite un monitoreo o control adecuado sobre el inventario de productos.

4.2.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.

En el proceso operativo de servicio al cliente de la empresa, se realiza un registro de inventario quincenal, el cual, conlleva mucho más tiempo, por consiguiente, no existe un mecanismo que permita un registro directo de inventario (salida), teniendo como efecto no contar con la información actualizada sobre la mercancía que ha salido diariamente en la ferretería.

En conclusión, es necesario buscar alternativas de solución, las cuales, brinde algún tipo de mecanismo o sistema, que permita realizar ese proceso de registro de inventarios, sin afectar las actividades de los empleados, además, que elimine la pérdida de tiempo de trabajo, y así, se pueda utilizar para otras labores productivas a la ferretería.

4.2.4 Marco Referencial.

Inventarios: según Redondo (2006, p.245) inventarios son “la compra-venta de mercancías de una empresa comercial y de productos terminados, de artículos en proceso y de artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción”.

Sin embargo, para Brito (2008) inventario es “el conjunto de bienes de propiedad de una empresa que han sido adquiridos con el ánimo de volverlos a vender en el mismo estado

en que fueron comprados, o para ser transformados en otros tipos de bienes y entendidos como tales” (p.495). Por otro lado, para la opinión de Carvalho (2009) los inventarios “incluyen los bienes comprados y disponibles para su venta, como las mercancías compradas por un ente económico para luego vender a sus clientes, los terrenos y otros bienes raíces que se tienen para ser vendidos a terceros. Dentro del rubro de inventarios se encuentran igualmente los productos terminados o en proceso de producción” (p.188)

Control de inventarios: según Everett E. y Ronald J. (1991) el control de inventarios es “la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados” y recalca que “el control de inventarios es un asunto de vital importancia para casi cualquier tipo de negocios, ya sea que estén orientados a la producción o a los servicios”.

4.2.5 Propuesta de Solución: Sustento de la propuesta

Alternativa A: implementar un formato a través de Excel, en el cual, se pueda observar todos los productos que estén tanto en bodega como aquellos exhibidos en el área de venta. En este formato, se podrá registrar las salidas de productos que se efectúen en el día, ya que, al realizarse la factura de compra, esto automáticamente registra en la hoja de inventario la salida de cada producto. Este proceso lo debe ejecutar la cajera.

El formato debe estar en conexión al computador de la bodega, la caja y la administradora, permitiendo que tanto el auxiliar de bodega haga sus registros, como también, que la administradora cuente con la información sobre la cantidad de presupuesto que se tiene en mercancía y la que se ha vendido. El costo de la inversión es: los cables para las conexiones por un valor de \$5.000 y la instalación de estas realizada por un técnico con un costo de \$40.000. Se

tiene presente que solo se hará esta inversión una sola vez, llegado el caso que se desea mejorarla o realizar un mantenimiento, tendrá un costo adicional.

Alternativa B: realizar el registro de inventario directamente en la base de datos que maneja el auxiliar de bodega, teniendo como soporte las facturas de venta. Este procedimiento debe realizarse cada dos días por uno de los vendedores una hora antes de que culmine la jornada laboral, existiendo la probabilidad que este procedimiento se realice por dos horas. Por tanto, la hora adicional se remunera al empleado, donde se considera dos opciones de pago, la primera se le pagaría la hora de trabajo por \$3.000 y la segunda por \$3.500. Esta remuneración se le pagará cada mes al empleado.

Tabla 7.

Presupuesto de alternativas

Alternativa	C. Cable	C. Instalación	C. Hora Extras Al Año	Total
A Opc.1	\$5.000	\$40.000	\$0	\$45.500
B Opc.2	\$0	\$0	\$24.000 x 12 meses	\$288.000
B Opc.3	\$0	\$0	\$28.000 x 12 meses	\$336.000

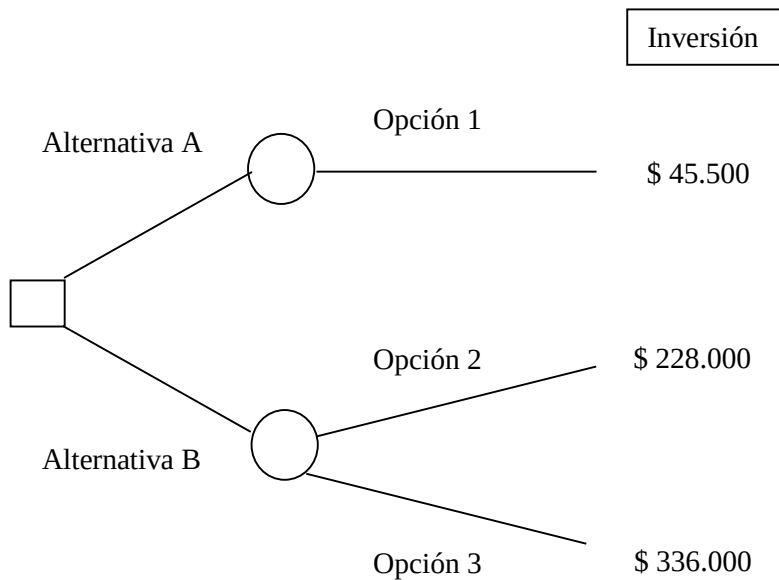


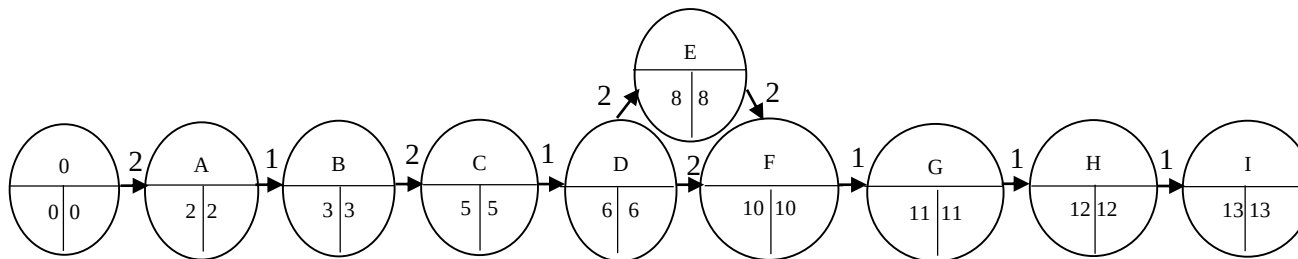
Figura 8 Decisión de alternativas área de procesos operativos

El árbol de decisión es una técnica el cual permite tomar las mejores decisiones, para ello, necesita contar con una información, donde se analiza las características cualitativas de cada alternativa con el objetivo de escoger la mejor. Es así, que en el resultado del árbol de decisión se observa que la información de la alternativa A tiene mayor probabilidad de beneficio para dar solución al problema. Dicho brevemente es la mejor opción en cuento al presupuesto, ya que, la otra alternativa con sus dos opciones generará siempre un gran gasto a la ferretería.

Tabla 8.

Alternativa servicio al cliente dentro la ferretería

Descripción De Actividad	Actividad Sucesora	Actividad Predecesora	Duración Actividad
Atender al cliente personalmente	A		2 minutos
Solicitud de producto	B	A	1 minuto
Búsqueda del producto	C	B	2 minutos
Aceptación de compra	D	C	1 minuto
Registro de información del cliente	E	D	2 minutos
Realizar factura y registro en inventario	F	D y E	2 minutos
Entrega del producto	G	F	1 minuto
Pago de factura	H	G	1 minuto
Entrega de factura al cliente	I	H	1 minuto

*Figura 9 Alternativa de tiempo para servicio al cliente dentro de la ferretería*

Las actividades del camino critico son: A, B, C, D, E, F, G, H, I.

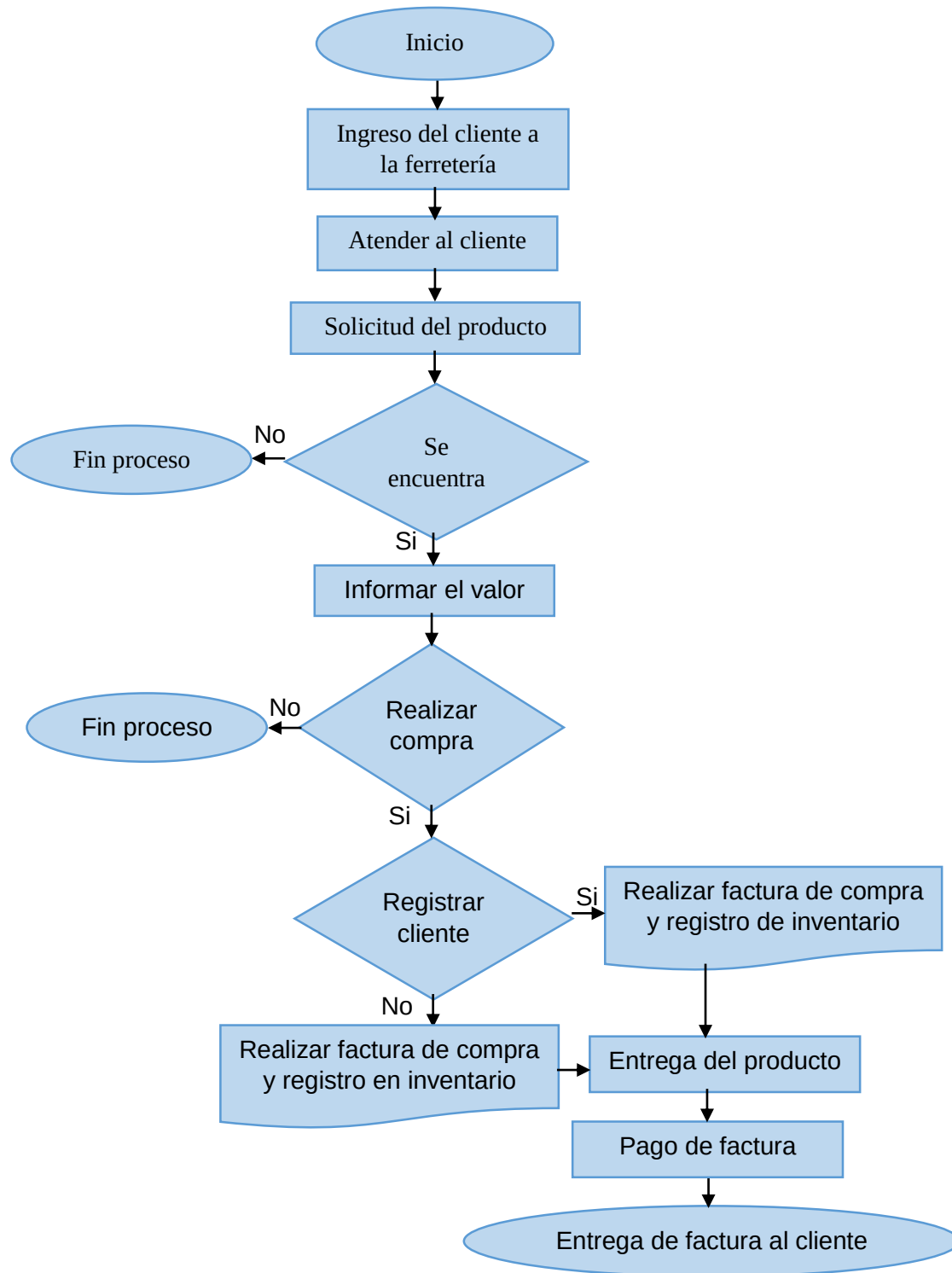


Figura 10 Alternativa Flujograma del servicio al cliente dentro la ferretería.

Tabla 9.

Alternativa servicio al cliente por teléfono

Descripción De Actividad	Actividad Sucesora	Actividad Predecesora	Duración Actividad
Atender al cliente por teléfono	A		2 minutos
Solicitud de producto	B	A	1 minuto
Búsqueda del producto	C	B	2 minutos
Aceptación de compra	D	C	1 minuto
Registro de información del cliente	E	D	2 minutos
Realizar factura y registro en inventario	F	D y E	2 minutos
Enviar producto	G	F	60 minutos
Entrega del producto	H	G	1 minuto
Pago de factura	I	H	1 minuto
Entrega de factura al cliente	J	I	1 minuto
Entrega copia de factura a la caja	K	J	1 minuto

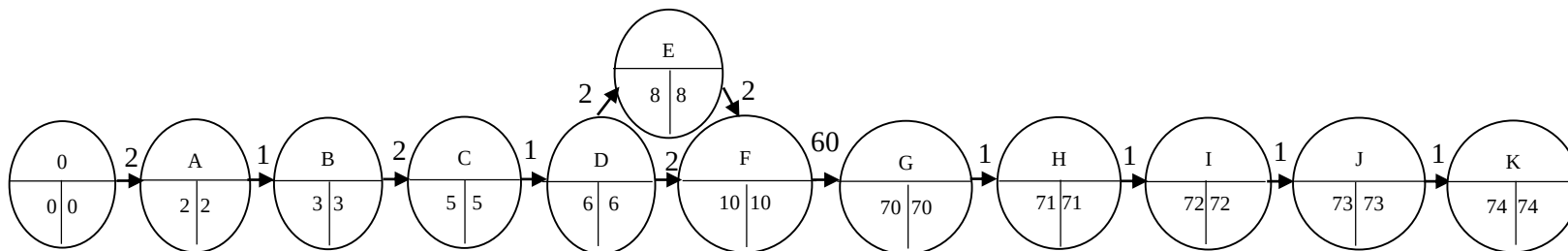


Figura 11 Alternativa de tiempo para servicio al cliente por teléfono

Las actividades del camino crítico son: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K.

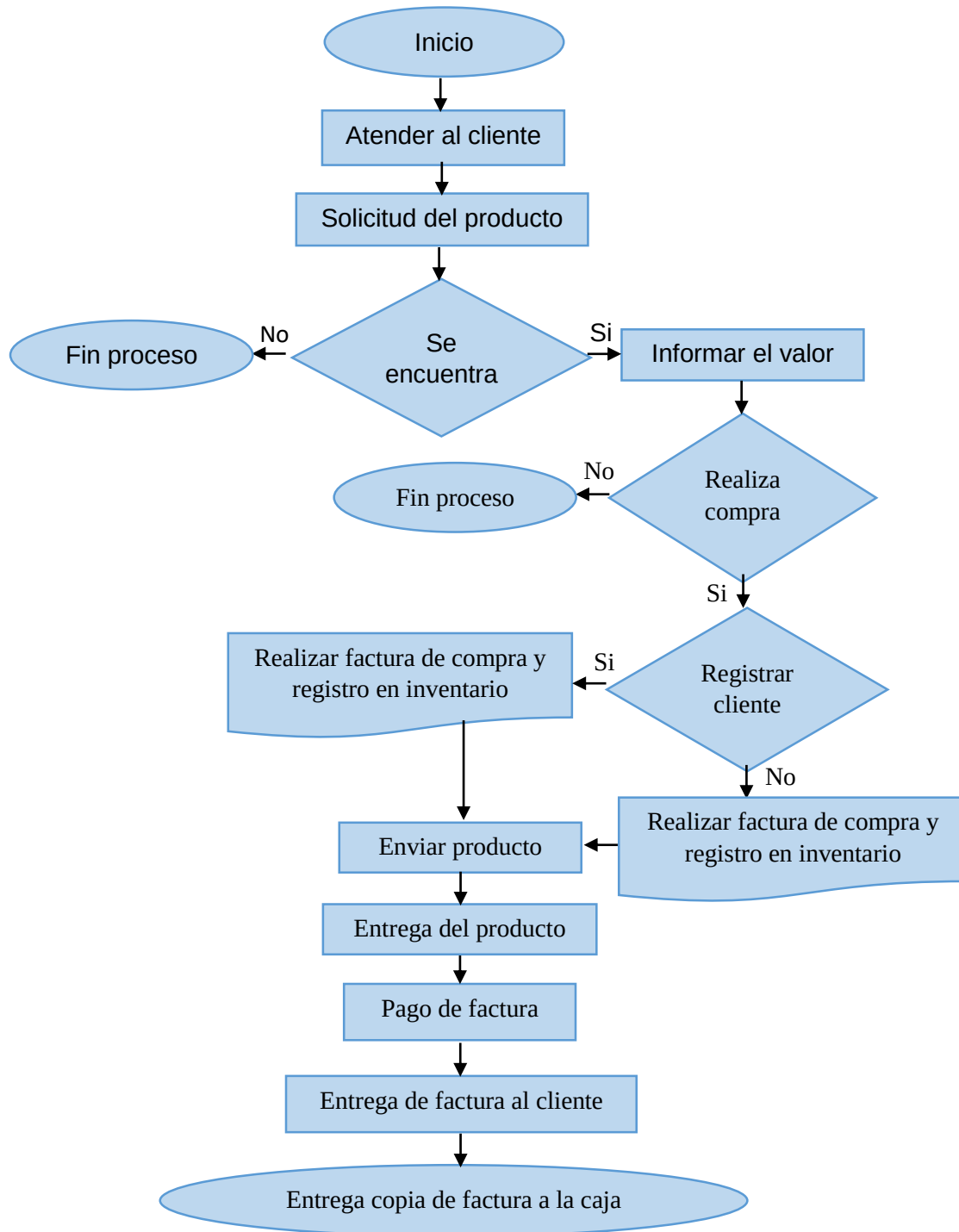


Figura 12 Alternativa Flujograma del servicio al cliente por teléfono

4.2.6 Plan de acción.

Tabla 10.

Plan de acción para inventario

PLAN DE ACCIÓN EN AREA OPERATIVA						
Objetivo	Acción	Actividades	Recursos	Ejecutores	Donde y cuando	Indicador
Contar con un sistema de registro de inventario, el cual, permita reducir el tiempo que se pierde al no realizarse este en el momento indicado y no contar con la información actualizada de este	Implementar un formato de registro de inventario a través del programa Excel, que permita hacer el registro en el inventario cuando se elabora cada factura de compra por un cliente, donde, esta información automáticamente queda actualizada en la base de la información de la bodega y administración	Contratar técnico en sistemas para que realice la conexión de las computadoras y el sistema de registro de facturas con el registro de inventarios Realizar conexión entre la computadora de la caja, bodega y la administración	Costo de mano de obra por \$40.000, costeados por la empresa Cable para la conexión por un costo de \$5.000 costeado por la empresa.	La administración realiza la contratación de un técnico de sistemas contratado	En un lapso de quince días. Dentro del área de ventas, bodega y administración, antes de un mes	Persona calificada o titulada en sistemas y con experiencia en este tipo de trabajo Realizar simulaciones del formato, y que, su resultado sea el esperado

4.2.7 Recomendaciones.

El tomar decisiones y ejecutar acciones sobre proyectos o cambios para una empresa, es un punto primordial, ya que al no escoger las decisiones idóneas habrá falencias y repercusiones. Es por ello, que la utilización de una herramienta que brinde seguridad cuando se elige un proyecto o la alternativa más viable, es esencial. El árbol de decisión es una de esas herramientas que permite la eliminación de las alternativas menos viables, por ello, las empresas deberían aplicar esta herramienta para elegir proyectos o cambios más admisibles.

La realización de registro de inventarios en las empresas es un procedimiento muy común y necesario dentro de ellas, pero, no siempre cuando se realiza la salida de material o ventas de un producto, se utiliza algún tipo de sistema que permita automáticamente registrar estos movimientos de inventario. No contar con registros actualizados permanentemente, no se puede tener conocimiento del material o productos que hacen falta reabastecerse o de inconsistencias por falta de estos. Por estas razones, es necesario que las empresas implementen en sus procesos operativos un registro de inventarios que permita estar actualizadas permanente.

El mejoramiento del área de procesos operativos es una parte fundamental en la empresa, por eso, esta debería implementar el uso de la herramienta Pert, la cual ayuda en la planeación, como también, en la consolidación de las actividades pertinentes para la ejecución de los cambios que se deben realizar dentro de los procesos operativos.

4.3 Área de Procesos de Relación con los Clientes

4.3.1 Objeto de estudio.

Servicio al cliente interno. La ferretería Ferton Professional desde su inicio a tenido presente que el cliente interno es una base fundamental en la empresa, por el cual, se esmera en el manejo de una buena relación con el empleado, en tener una comunicación excelente con este, brindarle el apoyo necesario y ofrecerle las mejores motivaciones posibles. Todo esto con el propósito de darle el mejor y adecuado servicio.

Así mismo, se escucha al empleado cuando este tiene sugerencias o inquietudes correspondientes a las actividades o funciones que ejecuta, de igual manera, si se debe indicar alguna clase de instrucciones se le comunica de manera directa, con el propósito de evitar confusiones. Por otro lado, se motiva a través del sueldo, demostrando que la labor que ejecuta es muy importante para la empresa, y por ello, se brinda un excelente sueldo. Otra manera de motivarle, es por medio de comisiones representadas en dinero, obtenida por las buenas ventas que realice, esto en cuanto a los vendedores.

Servicio al cliente externo. Este al igual que el cliente interno, es muy importante para la ferretería, es así que, cuando el cliente llame o llegue a la empresa se saludará o dará bienvenida. Después de ello, se pregunta al cliente en que desea colaboración, en donde, se brinda oportuna información del o los productos que requiere o busca. Igualmente, al ejecutarse una venta se toma información personal al cliente, con el propósito de que en próximas ocasiones se brinden algún descuento por preferir a la empresa. Para concluir, el cliente tiene la razón y se procura en buscar la solución a cualquier inconveniente que se presente.

Venta y comercialización del producto. La ferretería Ferton Professional con la experiencia de varios años, opta por exhibir lo más posible sus productos, para que, tanto el cliente externo e interno tenga una visibilidad excelente de estos. Se ejecuta una distribución de los productos más pequeños en vitrinas, las herramientas de varios tamaños se exhiben en estantes para observar la variedad en estas. En cuanto a las maquinas, estas están ubicadas en el área donde se moviliza el cliente externo, con el objetivo que las tengas cerca, las observen, y que puedan probar su funcionamiento.

Las ventas están a cargo de los vendedores, estos muestran al cliente externo el producto que están buscando, mostrando las diferentes alternativas que se maneja de este. Cuando el cliente externo decide ejecutar la compra, pasa a caja, donde la encargada realiza los registros correspondientes y recibe el pago. Por consiguiente, se hace entrega del recibo y producto al cliente.

Preventa, venta y posventa. Está a cargo de cada vendedor, donde inicia consultándole al cliente que producto está buscando, como lo requiere, el propósito para el cual lo utilizará, y comentándole de aquellos que más se ajustan a su necesidad. A continuación, muestra los diferentes productos indicándole su precio, información básica de estos y sus características, donde, al final se da la sugerencia de cual va más con lo que está buscando. Cuando el cliente se decide por comprar alguno de los productos, el vendedor se encarga de llevarlo a caja, allí, la encargada ejecuta su labor, mientras es empacado y alistado el producto por el vendedor.

Finalizada la venta, se hace entrega del producto a su comprador por el vendedor, donde, este informa al cliente que si tiene algún problema o duda con el producto adquirido o desea consultar sobre otro, puede comunicarse con la ferretería y él mismo lo atenderá.

Posición en el mercado. Durante el último año, los modelos de máquinas de soldadura que tuvieron mayores ventas fueron de las marcas BOSCH, LINCOLN e INFRA. En cuanto a las herramientas eléctricas, las marcas con mayores ventas fueron DEWALT, BLACK&DECKER y STIHL. Las marcas de herramientas manuales que tuvieron mayores ventas fueron de STANLEY y CROSSMAN. Y en cuanto a materiales, las marcas con mayores ventas fueron Puma, Pelikan y TORNADO.

4.3.2 Diagnóstico.

Se ejecuta una investigación dirigida a los clientes de Ferton Professional, con el objetivo de identificar un problema significativo al cual sea necesario darle una pronta solución en el área de procesos con los clientes.

Asimismo, en la investigación se opta por realizar el estudio en una parte de la población, es decir, se aplica solo a una muestra. Para establecer la muestra se emplea el muestreo aleatorio simple, donde la selección de esta, es decir, los encuestados, son elegidos con el intervalo de una persona. Es así como, se hace uso de la encuesta como herramienta de recolección de información. De esta manera, se inicia con el primer cliente que ingresa a la empresa, solicitándole la colaboración para la encuesta, todas con el mismo contenido; al terminar con este se prosigue a la selección de los demás clientes para que participen de acuerdo con el intervalo mencionado. Se establece que la muestra está compuesta por 20 personas, donde participan tanto hombres como mujeres.

Tabla 11.

Encuesta aplicada

ENCUESTA DE NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.			
Instrucciones.			
A continuación, se presentan unas preguntas relacionadas con el servicio que se le brindó en la ferretería Ferton Professional. A cada pregunta responderá con un SI o No.			
Nº	PREGUNTAS	Si	No
1	¿Es buena la ubicación y acceso a la ferretería Ferton Professional?		
2	¿Es buena la organización y aseo de la empresa?		
3	¿Quien lo atendió le ofreció un buen servicio?		
4	¿Encontró el producto que estaba buscando?		
5	¿Los precios que ofrece la ferretería son apropiados?		
6	¿Usted volvería a la ferretería?		
7	¿Está satisfecho con el horario de servicio?		

Tabla 12.

Valores de diagnóstico

Diagnóstico	Total de respuesta positiva
Excelente	14 - 20
Regular	8 - 13
Pésimo	1 - 7

RESULTADOS: la anterior encuesta se realizó a los clientes de la empresa Ferton Professional, la cual, fue aplicada a 20 personas después de ser respectivamente atendidas. Se podrá encontrar las respuestas dadas por cada cliente en el archivo de Excel SUSTENTANCIÓN anexo, en la hoja llamada ENCUESTA, allí se podrá observar la recopilación de los datos y diagnóstico en la hoja llamada RESULTADO. A continuación, los datos recolectados

Tabla 13.

Respuestas

N° DE	RESPUESTA DE CADA ENCUESTADO																				TOTAL	
PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Si	No
1	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	18	2
2	No	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	15	5
3	Si	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	7	13
4	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	15	5
5	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	16	4
6	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	17	3
7	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	18	2

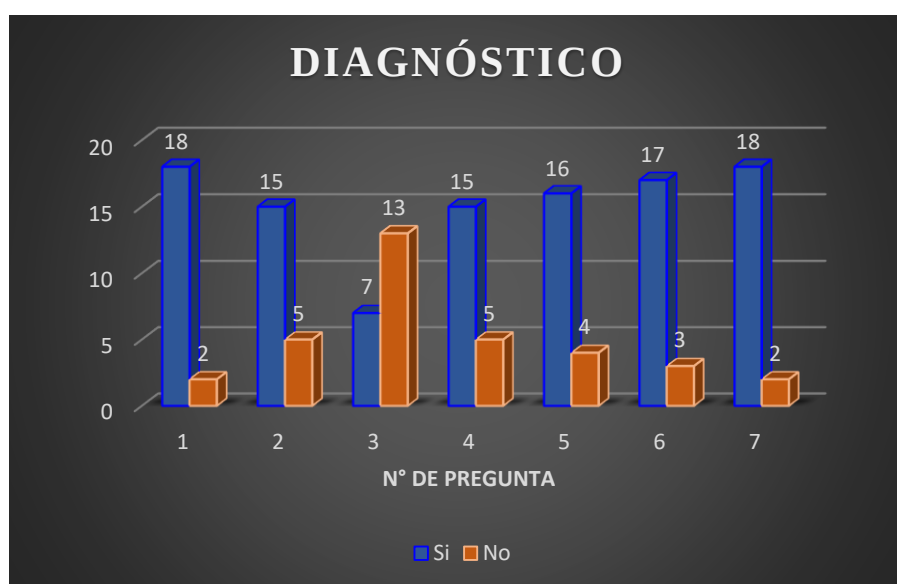


Figura 13 Diagnostico

Se observa que las preguntas 1, 2, 4, 5, 6, 7, obtuvieron una respuesta positiva entre 15-18 que les asignan en un diagnóstico Excelente, en cuanto a la pregunta número 3, su respuesta positiva fue de 7, que corresponde a un diagnostico Pésimo. En conclusión, se observa que hay un problema con respecto a la atención prestada por cada uno de los vendedores a los clientes, por

ello, es idóneo que se ejecute alguna o algunas acciones de solución inmediata, con el fin, de mejorar la satisfacción del servicio en los clientes.

Se identifica en la ferretería un problema en el servicio prestado por los vendedores hacia los clientes externos, debido a que, la atención brindada por cada vendedor no es la más adecuada y no cumple con las expectativas del cliente externo. así mismo, genera insatisfacción en este.

4.3.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar.

De acuerdo con el diagnóstico, se identifica un problema en la atención dada los clientes por parte de cada uno de los vendedores. De manera que, es importante buscar posibles alternativas de solución, que vayan dirigidas específicamente a los vendedores con respecto a la forma de prestar su servicio de atención a los clientes. Al final se escogerá la más idónea, en cuanto a, recursos y beneficios para la empresa.

Todo esto, con el propósito de mejorar la gestión con los clientes de la ferretería, y de igual manera obtener beneficios para esta.

4.3.4 Marco Referencial.

Servicio: para Kotler & Armstrong (2008, p.199) servicio es “una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo”. Según Zeithaml & Bitner (2002) servicio “en términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”.

Sin embargo, para Colunga (1995, p.25) servicio “es el trabajo realizado para otras personas”. Según Fisher y Navarro (1994, p.175) servicio “es el conjunto de actividades,

beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas”.

Servicio al cliente: para Lovelock (1990) servicio al cliente “el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluye interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (p.491).

Según Gaither (1983, p.123) servicio al cliente es “el servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación”.

4.3.5 Propuesta de Solución: Sustento de la propuesta.

Alternativa 1: Ejecutar en tres (3) días una capacitación dentro de un periodo de un mes dirigida a los vendedores sobre la atención al cliente, en donde, se abarque conceptos básicos relacionados al problema, como por ejemplo, temas sobre la importancia que el cliente externo perciba la alegría de ser atendido por parte del vendedor. De igual manera, se haga uso de una metodología muy dinámica, debido a que esta capacitación debe realizarse dentro del horario laboral por dos horas, ya sea, al inicio de la jornada o finalizando esta, en la cual, se les pagará a los empleados como horas laboradas.

Esta capacitación estaría a cargo de un profesional en el área de atención al cliente, y debe establecerse dentro de la normatividad de la empresa como un requisito su asistencia y evaluación.

Tabla 14.

Presupuesto alternativa 1

Cantidad personal a contratar	Costo del personal por 2 horas de capacitación	Días de capacitación	Costo Total de inversión
Uno (1)	\$ 100.000	Tres (3)	\$ 300.000

Alternativa 2: Realizar dos (2) días de capacitación durante el periodo de un mes, sobre la atención al cliente dirigido a los vendedores, igualmente, dentro de seis (6) meses se debe ejecutar dos (2) nuevas capacitaciones dentro del lapso de un mes, donde, su propósito es reforzar y evaluar el trabajo que ha venido realizando los vendedores. Estas últimas capacitaciones deben ser efectivas, para ello, lo más conveniente es que sean diferentes a las primeras y se utilice otro tipo de metodología.

Las capacitaciones estarían a cargo de un profesional en el tema de atención al cliente, las cuales se llevarían a cabo durante dos (2) horas dentro del tiempo laboral, preferiblemente, en la mañana. Además, se tiene en cuenta que no debe descontarse del sueldo a los vendedores por esas horas donde no se trabajará.

Tabla 15.

Presupuesto alternativa 2

Cantidad personal a contratar	Costo del personal por día de capacitación	Días de capacitación	Costo Total de inversión
Uno (1)	\$ 100.000	Cuatro (4)	\$ 400.000

Se debe tener presente que en la actualidad que la cantidad de ventas altas son de \$ 33.000.000 y bajas son de \$ 29.000.000 en el mes.

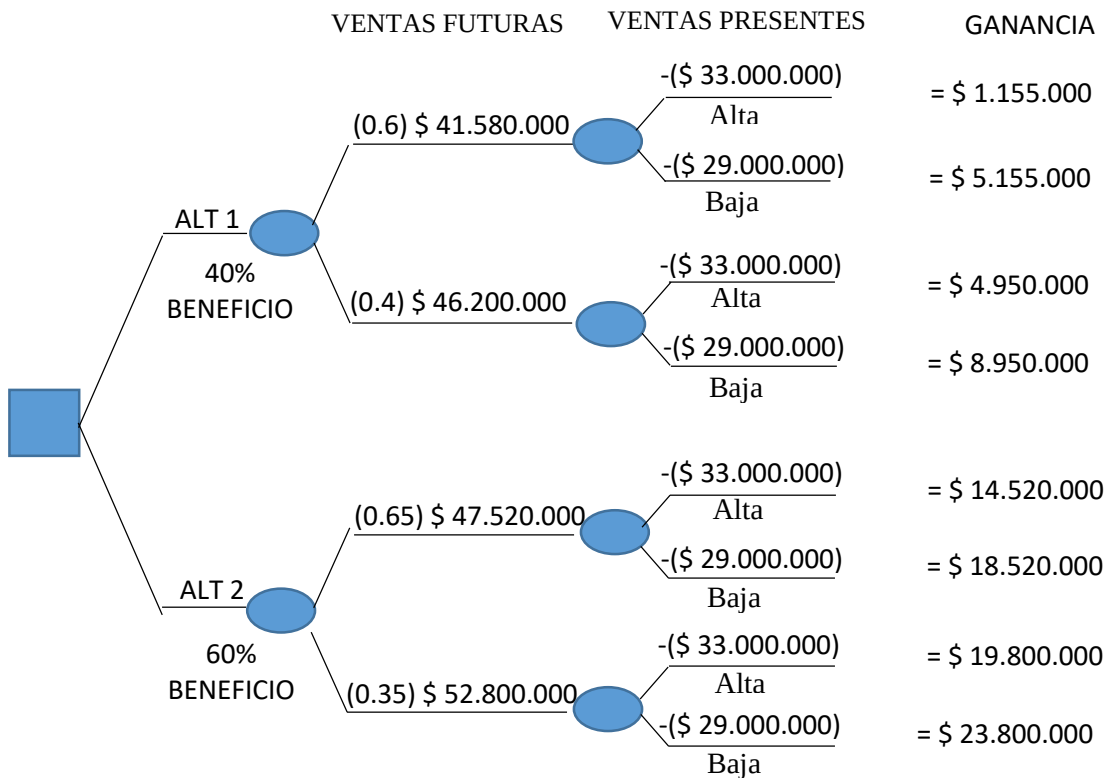


Figura 14 Alternativas de solución área de procesos de clientes

Con el árbol de decisión anterior, se puede observar el valor de las futuras ventas que se obtendrían en cada una de las alternativas al ser aplicadas, tomando como base las ventas que en el momento se dan en la empresa. Por ello, se toma la decisión de escoger la alternativa 2, ya que esta tendrá más impacto en las ventas de la empresa, no obstante, la inversión que se realizaría en las capacitaciones se recuperaran satisfactoriamente.

4.3.6 Plan de acción.

Tabla 16.

Plan de acción de atención al cliente

PLAN DE ACCIÓN									
Problema	Objetivo	Acción	Actividad		Recursos	Ejecutores	Donde y cuando	Indicador	
Insatisfacción de los clientes debido al mal servicio de atención por parte de los vendedores	Contar con un equipo de vendedores calificados, en cuanto al servicio de atención al cliente externo de la empresa	Capacitar a los vendedores para que adquieran las bases sobre una excelente atención al cliente	Mediante 4 días de capacitación sobre conceptos básicos de atención al cliente		Costo del personal a contratar \$400.000. Papelería \$20.000	Un profesional en el tema de atención al cliente contratado por la empresa.	Dentro de la empresa. Los días serán: 13 enero 2016, 27 enero 2016, 13 julio 2016 y 27 julio 2016	Asistencia completa a cada capacitación y evaluación sobre información básica de lo enseñado	
		Evaluar el grado de conocimiento que adquirieron los vendedores sobre la atención al cliente externo de la empresa	Mediante una encuesta aplicada a los clientes, en donde se compruebe si le brindaron una buena atención los vendedores		Material \$2.000.	El encuestador será la administradora	Dentro de la empresa. Se harán en dos fechas: 9 agosto 2016 18 agosto 2016	Alto grado de satisfacción del cliente por la atención en el servicio que se le haya brindado	

4.3.7 Recomendaciones.

En toda empresa por más que se tenga una excelente administración, no se debería descuidar el área de los clientes, tanto internos como externos, ya que, las funciones y formas de trabajo de algunos tienen mucha incidencia en los otros. En consecuencia, sería pertinente que las empresas realicen investigaciones sobre la manera de como los empleados ejecutan su trabajo y la calidad del servicio que reciben los clientes externos, con la finalidad de, conocer si tanto los clientes internos y externos están complacidos con el servicio que brindan o reciben.

Es fundamental que las empresas en el momento de la realización de una investigación tengan claro cuál es el propósito de esta, un ejemplo, el estudio sobre la satisfacción de los clientes, para ello, es recomendable la identificación de herramientas idóneas, una de estas es la encuesta. Igualmente, para la utilización de la encuesta, el establecer las preguntas es una parte fundamental, ya que, deben ir acorde con el resultado que se requiere identificar o conocer.

5. Conclusiones

Se conoció a fondo el funcionamiento y manejo de cada área de procesos administrativos, operativos y con los clientes de la ferretería Ferton Professional, por medio del estudio realizado a través de entrevista y flujogramas pertinentes.

Por medio de la aplicación de herramientas como lo son Check List, encuestas y método Pert, se logró obtener el diagnóstico de cada área de procesos de la empresa, en las que se identificó todos los problemas presentes dentro de estas y que claramente afectan el crecimiento de la empresa y el de sus empleados.

Se logró para cada área de procesos de la ferretería Ferton Professional, proponer diferentes tipos de alternativas de solución para cada uno de los problemas más importantes identificados en las diferentes áreas.

El uso de la herramienta de árbol de decisión permitió eliminar las alternativas de solución menos viables, dejando aquella que es más efectiva para cada problema presentado en las áreas de procesos administrativos, operativos y con los clientes de la empresa.

Se logra diseñar los planes de acción pertinentes para cada área de procesos, en donde, se estipularon las actividades, los recursos financieros, el tiempo y las personas que deben estar a cargo de las acciones que se plantean, con la finalidad de llevar a cabo la alternativa de solución indicada para cada área de procesos de la empresa.

Bibliografía

- Brito, J. (2008). Contabilidad Básica e Intermedia (Contabilidad I y II). Caracas. 5ª edición, Ediciones Centro de Contadores.
- Carvalho, J. (2009). Estados de resultados. Procesos contables. Bogotá. Ecoe Editores.
- Colunga, C. (1995). La calidad en el servicio. México. Panorama Editorial.
- Domínguez, A. D. & Muñoz V. Gemma. (Octubre 2010). Métricas del Marketing. 2ª edición, ESIC Editorial.
- Everett, A. & Ronald E. J. (1991). Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento. México. 4ª edición, editorial Prentice-hall.
- Fisher, L. & Navarro V. (1994g). Introducción a la investigación de mercado. México. 3ª edición, McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Gaither, T.F. (1983). Creative Customer Service Management.
- Gallardo, José R. (2012) Administración estratégica de la división a la ejecución. México. 1ª edición, Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Heizer, J. y Render Barry. (2007). Dirección de la Producción y de operaciones. Decisiones estratégicas. Madrid. 8ª edición, Editorial Pearson.
- Hernández, S. R. (2006). Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México. 4ª edición, Mac Graw Hill/Interamericana.
- Koontz, H. & Weihrich H. (2012). Administración una perspectiva global. México. 14ª edición, Editorial Mac Graw Hill.

Kotler, P. y Armstrong G. (2008). Fundamentos de marketing. México. 8ª edición, Pearson Educación.

Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. Journal of Marketing

Pérez, J. A. Fernández de Velazco. (Julio 2012). Gestión por procesos. 5ª edición, ESIC EDITORIAL.

Redondo, A. (2006). Curso práctico de contabilidad general y superior. Tomo II. Caracas. 3ª edición, Centro Contable Venezolano.

Robbins, S. & Coulter M. (2010). Administración. México. 10ª edición, Editorial Pearson Educación.

Serna G. H. (2012). Gerencia Estratégica. 10ª edición Editorial 3 editores.

Apéndices



FERTON PROFESIONAL Y YO JORGE EDUARDO CORTES TRILLOS

NIT. 1098747.714-4

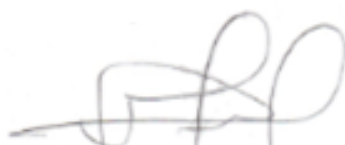
CERTIFICA QUE

La señorita **KELLY TATIANA CHACÓN MELO**, identificada con la cédula de ciudadanía N. 1.099.549.601 expedida en el municipio de Cimitarra (Santander) y estudiante con código N. 2119598 del programa de **Administración de Empresas**, ha sido aceptada y aprobada para la realización de práctica Administrativas dentro de nuestra empresa.

Es para nosotros muy grato contar con el apoyo y el aporte de profesionales de este programa.

Se expide a solicitud del interesado, sin enmendaduras ni tachones a los veinte ocho (28) días del mes de Noviembre del 2014 con fines para presentar a la **Universidad Santo Tomás**, departamento de Vicerrectoría Universidad Abierta y a Distancia.

Atentamente



Yuri Andrea Morales
Administradora