

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



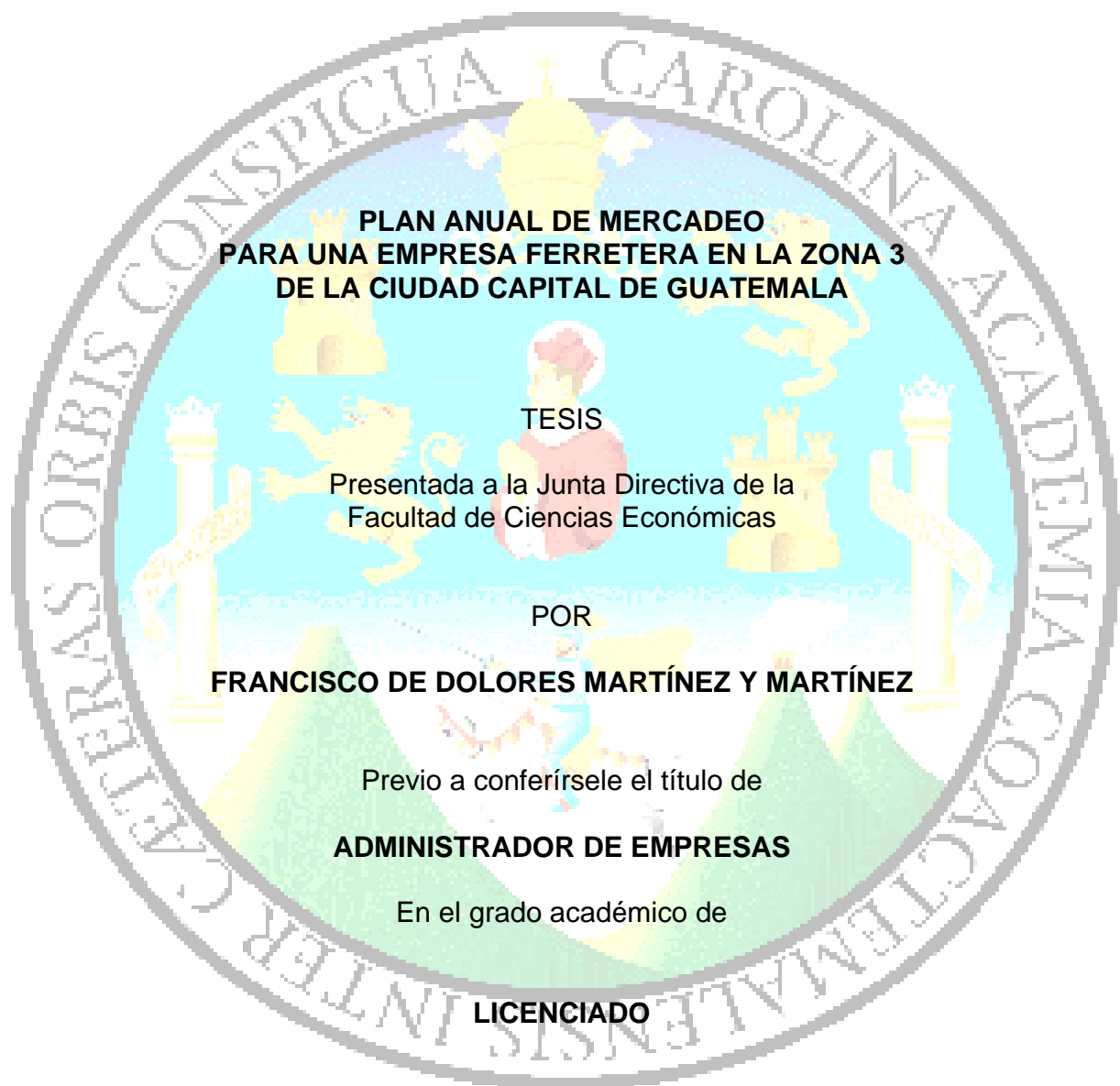
**PLAN ANUAL DE MERCADEO
PARA UNA EMPRESA FERRETERA EN LA ZONA 3
DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA**

FRANCISCO DE DOLORES MARTÍNEZ Y MARTÍNEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Guatemala, enero de 2008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL 5º	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Área Administración-Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretaria:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Examinador:	Lic. Luis Alberto Castellanos Morales



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CINCO DE FEBRERO DE DOS MIL OCHO.**


Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4, Subinciso 6.4.1 del Acta 1-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de enero de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 112-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de agosto de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "PLAN ANUAL DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA FERRETERA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante FRANCISCO DE DOLORES MARTÍNEZ Y MARTÍNEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Guatemala,
Septiembre 20, de 2,006

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas de la
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de ese Decanato, de fecha 06 de Abril de 2,005, le informo que he finalizado la asesoría de tesis al señor **FRANCISCO DE DOLORES MARTINEZ Y MARTINEZ**, para el desarrollo del trabajo denominado **"PLAN ANUAL DE MERCADEO, PARA UNA EMPRESA FERRETERA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA"**.

La investigación contiene aportes valiosos, en lo documental; al describir las generalidades de la empresa, tales como: antecedentes, organización, misión, leyes aplicables y los conceptos básicos del plan anual del mercadeo. En lo metodológico, porque presenta el diagnóstico administrativo de la empresa sobre: planeación, mercadeo, recursos humanos, control y el análisis FODA; al final se diseña el modelo para administrar el plan anual de mercadeo de la ferretería, como la: misión, políticas, procedimientos y en la implementación de dicho plan, se proponen: objetivos, metas, estrategias, presupuestos y controles, para el desarrollo de la unidad investigada.

Por ello me satisface dictaminar favorablemente este trabajo de tesis, elaborada de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la facultad, a la vez lo recomiendo, para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a considerar la graduación profesional del señor Martínez y Martínez, al otorgarle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. C. Vinicio Domínguez S.
Administrador de Empresas
Colegiado No. 3,125

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por iluminarme siempre y darme las fuerzas que necesito en cada momento de mi vida para seguir adelante.
- A MIS PADRES:** Pablo y Antonia Martínez, por su inmenso amor y sabios consejos en todo momento, sobre todo por darme la mejor herencia del mundo, la educación y el respeto que con su ejemplo siempre me han enseñado.
- A MIS HERMANOS:** Orlando, Abel, Daniel, Catalina, Yolanda, Olivia, Pablo y Olga; gracias por ese apoyo y cariño en cada momento y por mantenernos siempre unidos.
- A LA FAMILIA ARAGÓN:** Don Roberto y doña María Elena, sus hijos, Lisette, Fridia, Carmen, Carlos, Zorayda, Guillermo y Margarita, gracias por todo el apoyo y cariño que siempre me han dado en todo momento incondicionalmente.
- A MIS SOBRINOS:** Como un estímulo para que sigan adelante y luchen por alcanzar sus metas en la vida.
- A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:** Por ese apoyo y ayuda que siempre me brindaron directa o indirectamente para seguir adelante.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Carlos Vinicio Domínguez, por su valiosa colaboración y por el tiempo dedicado en mi asesoría.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS:** Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, por darme el privilegio de ser parte de esta casa máxima de estudio.

ÍNDICE

	Pág. No.
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Generalidades de la empresa	1
1.1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.1.2. Organización de la empresa	1
1.1.3. Misión de la empresa	2
1.1.4. Aspectos legales aplicables	3
1.2. Conceptos básicos	3
1.2.1. Administración	3
1.2.2. Presupuesto	3
1.2.3. Control	4
1.2.4. Mercadotecnia	4
a. Intercambio	4
b. Transacción	5
1.2.5. Administración de mercadotecnia	5
1.2.6. Mezcla de mercadeo	5
a. Producto	6
b. Precio	6
c. Plaza	6
d. Promoción	6
e. Planeación estratégica	8
f. Plan	8
g. Mercado	9
h. Mercadeo	9

	Pág. No.
i. Plan de mercadeo	10
j. Objetivos	12
k. Metas	12
l. Estrategia	13
m. Estrategias de mercadeo	13
n. Políticas	14
1.2.7. FODA	14
1.2.8. Servicio al cliente	15
1.2.9. Procedimientos	15

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FERRETERA UBICADA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

2.1. Administración actual en la ferretería	16
2.1.1. Planeación que se aplica	16
a. Tipos de planes que se aplican en la ferretería	17
b. Nivel de aplicación de los planes	19
2.1.2. Procedimientos utilizados en la ferretería	20
a. Procedimiento de compra	20
b. Procedimiento de venta	21
c. Procedimiento de cobros	22
d. Procedimiento para pago a proveedores	23
2.2. Desarrollo del mercadeo en la ferretería	27
a. Formas de mercadeo de la empresa	28
b. Mercado meta de la ferretería	29
c. Segmentos de mercado de la ferretería	30
d. Políticas de servicio al cliente aplicadas en la ferretería	31

	Pág. No.
e. Políticas de precios utilizadas en la empresa	31
f. Competencia determinada para la ferretería	32
2.3. El sistema de control que se aplica en la ferretería objeto de estudio	34
a. Control de clientes en la empresa	35
b. Control de variación de precios en la ferretería	35
c. Control de calidad de los productos	35
d. Control de créditos practicado en la empresa	36
e. Nivel de aplicación de los controles en la ferretería	36
2.4. La situación actual del recurso humano de la ferretería objeto de estudio	37
a. Nivel de escolaridad	37
b. Capacitación	38
c. Motivación que se realiza	38
2.5. Investigación del mercado	39
2.5.1. Análisis de la investigación realizada al sector industrial de la construcción	39
2.5.2. Análisis de la investigación realizada a clientes potenciales, viviendas particulares	46
2.5.3. Análisis del censo realizado a clientes potenciales, sector industrial de la construcción	56
2.6. Análisis FODA para la ferretería objeto de estudio	59
a. Comparaciones en relación a la competencia de la ferretería	59
b. Comparación en relación a los precios, la calidad y otros	64
c. Comparación en relación a la diversidad de productos	65
d. Comparación en relación a la capacidad	65
e. Comparación en relación a la publicidad y servicio al cliente	66

CAPÍTULO III

EL PLAN ANUAL DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA FERRETERA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

	Pág. No.
3.1. Instrumentos administrativos de apoyo para la empresa ferretera	
objeto de estudio	69
3.1.1. Misión para la ferretería	70
3.1.2. Políticas para la ferretería	70
3.1.2.1 Políticas de administración de la ferretería	70
a. Generales	70
b. Compras	70
c. De personal	71
3.1.2.2 Políticas de operación para la ferretería	71
a. De ventas	71
b. De entrega a domicilio de pedidos	72
c. De recepción de mercadería	72
d. De visitas a clientes	72
e. De créditos	73
3.1.3. Procedimientos propuestos para la ferretería	73
3.1.4. Hojas técnicas de puestos propuestas para la empresa	73
3.1.5. Organigrama general propuesto para la empresa ferretera	75
3.2. Implementación del plan anual de mercadeo de la ferretería	
objeto de estudio	76
3.2.1. Resumen ejecutivo	77
3.2.2. Análisis de la situación	79
a. Mercado meta	79
b. Participación de mercado local	80
c. Consumidores	80

d. Factores ambientales	81
e. Competencia	81
f. Canales de distribución	81
3.2.3. Objetivos y metas	81
a. Objetivo general	82
b. Objetivos específicos	82
c. Metas	83
3.2.4. Estrategias de mercadeo para la ferretería	85
a. Identificación de estrategias propuestas para la empresa	85
b. Evaluación de estrategias propuestas para la ferretería	86
c. Selección de estrategias propuestas para la empresa	88
3.2.5. Programa de acción propuesto para aplicar estrategias de mercadeo en la ferretería objeto de estudio	93
3.2.6. Presupuestos propuestos para la empresa	95
a. Presupuesto de ingresos propuesto para la ferretería	95
b. Presupuesto de egresos propuesto para la ferretería	98
3.2.7. Métodos aplicables de control propuestos para la ferretería	100
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	
1. Procedimientos de compras y ventas	
2. Hojas técnicas de puestos	
3. Hoja para control de inventarios	
4. Tarjeta de control individual	
5. Registro y clasificación de clientes	
6. Solicitud de crédito	
7. Estado de cuenta	
8. Instrumentos de recolección de datos	
9. Ilustraciones	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Pág. No.
1. Organigrama general de la ferretería objeto de estudio	2
2. Mercado meta de la ferretería en porcentaje de ventas	30
3. Opinión sobre el servicio al cliente en la empresa ferretera	40
4. Opinión sobre diferentes áreas de la ciudad respecto a la demanda	41
5. Frecuencia de compra de los productos de la empresa ferretera	42
6. Opinión sobre los precios de los productos en la empresa ferretera	43
7. Uso de diferentes líneas de productos que distribuye la empresa	44
8. Aspectos considerados importantes para la compra de estos productos	45
9. Forma más adecuada para solicitar los pedidos	46
10. Opinión sobre el sector de la ciudad respecto a la demanda de materiales de construcción según clientes potenciales	48
11. Frecuencia de compra de materiales de construcción	49
12. Opinión sobre la instalación de una empresa que distribuya materiales de construcción en la zona	50
13. Productos más utilizados de acuerdo a sus necesidades	51
14. Opinión sobre aspectos más importantes para la compra de estos productos	52
15. Opinión sobre la demanda de materiales en el sector	53
16. Opinión sobre el servicio recibido de la competencia cuando han comprado estos materiales en el sector	54
17. Opinión sobre la forma más adecuada para realizar pedidos	55
18. Opinión sobre áreas de mayor demanda de materiales de construcción	56

No.	Pág. No.
19. Frecuencia con la que compran materiales de construcción y de herrería	57
20. Productos más utilizados de acuerdo a sus necesidades	58
21. Organigrama general propuesto para la ferretería	76
22. Tendencia de las ventas de la ferretería	97

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Pág. No.
1. Deuda con proveedores y acreedores al 31 de julio de 2005	18
2. Ventas de 1997 a 2004 de la empresa ferretera	25
3. Ventas mensuales de enero a julio de 2005	26
4. Estado de flujo de efectivo del mes de julio de 2005	27
5. Análisis de la competencia en porcentaje de participación de mercado	33
6. Comparación de precios por producto de la ferretería, con relación a la competencia	60
7. Proceso para determinar el porcentaje de participación relativa del mercado	63
8. Comparación de precios por producto de la ferretería con relación a la competencia en sector de la zona 12	67
9. Unidad y puesto para la ferretería	75
10. Matriz FODA para la empresa objeto de estudio	84
11. Matriz de expansión de producto mercado como herramienta estratégica aplicable para la ferretería	90
12. Programa de motivación propuesto para la ferretería objeto de estudio	91
13. Programa de capacitación propuesto para la ferretería objeto de estudio	92
14. Programa de acción propuesto para la aplicación de estrategias de mercadeo en la ferretería objeto de estudio	94

No.	Pág. No.
15. Pronóstico de ventas para la empresa ferretera objeto de estudio	95
16. Modelo de presupuesto de egresos propuesto para la ferretería	99
17. Estado de resultados proyectado para la ferretería	103
18. Utilidad deseada para la empresa objeto de estudio	104
19. Control del plan anual propuesto para la ferretería	104

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todas las organizaciones enfrentan un entorno cambiante, complejo, dinámico y cada vez más agresivo, se encuentran inmersas en un proceso de globalización en todos los ámbitos, lo que hace imperativo que desarrollen y apliquen estrategias innovadoras y dispongan de información oportuna, confiable y completa del mercado, los productos y sus competidores, a fin de establecer su papel actual y futuro en el mercado. Las empresas experimentan, más que nunca antes en su historia, presiones para aumentar su productividad y competitividad, factores que les permitan mantenerse a la vanguardia en el nicho de mercado en que se desenvuelven; se debaten por sobrevivir en la era de la información y del conocimiento.

Este trabajo de tesis titulado: PLAN ANUAL DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA FERRETERA, EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA, fué elaborado para identificar la manera actual de ejecutar el plan de mercadeo en la organización y brindar una propuesta de como implementarlo, tomando en cuenta el tamaño y las necesidades de la ferretería.

El capítulo I se inicia con los antecedentes, organización y aspectos legales aplicables a la empresa. Además se fundamenta con conceptos básicos del plan anual de mercadeo, como: administración y mezcla de mercadeo, mercado, objetivos, metas, estrategias de mercadeo, políticas, procedimientos, presupuestos, control, FODA entre otros temas tratados.

El capítulo II, se refiere a la situación actual de la empresa, enfocado bajo el esquema del plan anual de mercadeo, en éste se determina la forma en que se encuentra funcionando la misma, a través de la investigación realizada y los hallazgos obtenidos; en conceptos como: la administración actual, el desarrollo

del mercadeo, los recursos humanos, el sistema de control y el análisis FODA; además contiene los resultados de la investigación de mercados realizada, tanto a clientes actuales como potenciales de la organización.

En el capítulo III se presenta la propuesta de un plan anual de mercadeo en el que al inicio se incluye una formulación administrativa, la cual se hace considerando las necesidades en que incurrirá la organización al aplicar el mismo; este está elaborado de manera que se adecue al tamaño y condiciones de la empresa, el cual podrá ayudar a mejorar en cuanto a incrementar el volumen de las ventas y buscar el crecimiento en el futuro, por lo que requiere de algunos formalismos en la administración para la fase de ampliación.

En este capítulo, se presentan las principales estrategias que es factible aplicar, una propuesta de misión, la cual es una forma de ver cómo se puede llegar hacia donde se quiere; se incluyen además, presupuestos de ingresos y egresos, para el año de aplicación del plan de mercadeo, así como el estado de pérdidas y ganancias, análisis del punto de equilibrio y sistemas aplicables de control, los cuales serán de mucha utilidad para determinar si se está logrando lo que se planificó.

Se incluye un programa de acción, el cual se establece en base a objetivos y estrategias, determinando en que momento se realizarán, quién hará que, cuanto hará y su costo.

Además se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos, en donde se expone el criterio y alternativas; para lograr el mejoramiento de la empresa en el funcionamiento, principalmente en el mercado en que se desarrolla, para tener competitividad y respaldo en la distribución de sus productos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1.1. Antecedentes de la empresa

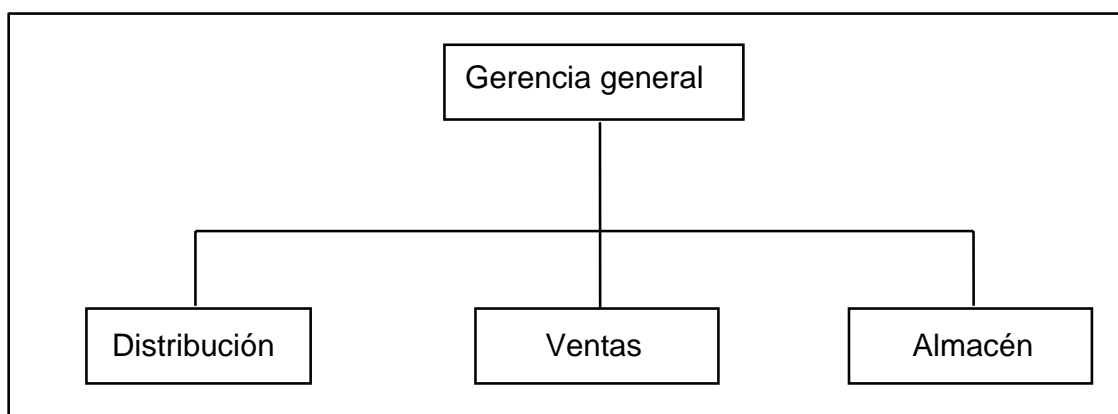
En el año de 1,997, con el entusiasmo de un emprendedor guatemalteco, fue creada la empresa distribuidora de productos de ferretería, siendo la principal actividad desde el inicio de sus operaciones; la de comercializar la línea de perfiles, hierros en formas, láminas negras; así como toda clase de artículos de hierro, para uso tanto doméstico, como industrial; incluida la comercialización de productos complementarios, los cuales se negocian en menor escala, pero que a la vez acompañan a los artículos de metal en su forma de uso.

Entre los productos complementarios con los que se trabaja están los siguientes: pinturas, anticorrosivos, electrodos, chapas para puertas y portones, solventes minerales, grifería, tubería y accesorios PVC entre otros.

1.1.2. Organización de la empresa

Al inicio la integraron dos personas, quienes se encargaban de realizar todas las actividades necesarias para su funcionamiento. Como resultado de su crecimiento se contrataron dos personas en el año de 1,999. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1
Organigrama general
de la ferretería objeto de estudio
Año 2005



Fuente: investigación propia.

La gráfica anterior establece los niveles, **gerencial** y las unidades de: **almacén**, que es la encargada de la recepción de la mercadería, la cual debe revisarse al momento de recibirla, asegurando que esta sea de la calidad requerida; **ventas**, su función principal es atender la sala de atención al público en general, y de visitar los clientes en diferentes zonas de la ciudad capital; **distribución**, responsable de la entrega de los pedidos a los diferentes lugares donde se tienen compradores ya establecidos, y los que llegan a comprar sin ser consumidores constantes.

1.1.3. Misión de la empresa

Formular la misión de una empresa es enunciar su principal razón de existir, identificar la función que cumple en la sociedad, el carácter y la filosofía básica. Para la ferretería es beneficioso definirla; tanto para los trabajadores, como para sus clientes.

Es de hacer notar que hasta el momento la empresa no cuenta con una misión; por lo anterior, se hará una propuesta de la misma.

1.1.4. Aspectos legales aplicables

La organización fue constituida e inscrita como empresa individual en el Registro Mercantil, en julio de 1,997; está registrada como contribuyente en la SAT; además de cumplir con el pago de todas las prestaciones laborales a sus trabajadores; con lo cual se acatan los requisitos establecidos por las leyes.

1.2. CONCEPTOS BÁSICOS

1.2.1. Administración

“Se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. (6:4)

“La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para conseguir que se haga un trabajo mediante los esfuerzos de otros”. (1:55)

Administrar implica entonces dirigir una entidad, de la mejor manera posible, sea ésta privada o pública con miras hacia el logro de los objetivos organizacionales.

1.2.2. Presupuesto

“Un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos”. (6:133)

Se debe realizar el presupuesto, para llevar a cabo el control de las actividades de mercadeo; el cual tendrá que calcularse de acuerdo a la capacidad de la empresa, de manera que a ésta le sea funcional. También le permitirá cuantificar las metas; ya que desde el inicio de su gestión, no se ha elaborado ninguno.

1.2.3. Control

“Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro”. (6:20)

El control es la forma de medir y corregir la efectividad de las actividades realizadas, con el fin de asegurarse que los hechos se ajusten a los planes, logrando los objetivos y al mismo tiempo la retroalimentación.

1.2.4. Mercadotecnia

“Proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con otros”. (8:5)

a. Intercambio

“Es el acto mediante el cual se obtiene un objeto deseado, perteneciente a otra persona, ofreciéndole algo a cambio” (8:8).

b. Transacción

“Es la unidad de medición de la mercadotecnia, es un canje de valores entre las dos partes”. (8:9)

1.2.5. Administración de mercadotecnia

La administración de la mercadotecnia puede realizarse a través de la planeación estratégica, la cual es una proyección con objetivos y metas a largo plazo y sus estrategias para lograrlos, lo que implica estimar períodos de cinco años en adelante. Por otro lado, se tiene el plan de mercadeo, el cual se realiza en ciclos cortos de acuerdo a la conveniencia y decisión de los directivos de la empresa, normalmente es de un año.

La administración de mercadotecnia puede realizarse en función de las cuatro variables que conforman la mezcla de mercadeo, las cuales son: producto, precio, plaza y promoción.

1.2.6. Mezcla de mercadeo

“Mezcla de mercadeo es el conjunto de herramientas de mercadeo que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de mercadeo en el mercado meta”. (7:15) Entonces lo que se busca es la satisfacción de necesidades humanas, con el uso de las herramientas de mercadeo, del **Producto, precio, plaza y promoción.**

a. Producto

“Es todo aquello que se ofrece en un mercado con objeto de satisfacer una necesidad o un anhelo”. (8:7)

“Mercancía capaz de satisfacer una necesidad o un deseo y que se ofrece a un mercado objetivo para su observación, adquisición, uso o consumo”. (3:477)

b. Precio

“Expresión del valor de la unidad de un producto”. (12:114)

c. Plaza

Plaza (distribución) trata de cómo hacer llegar físicamente el producto o servicio al consumidor, es decir agregar valor a las dimensiones tiempo y lugar.

d. Promoción

“Abarca todas aquellas actividades que tienen por objetivo impulsar la venta de determinados productos, dirigiéndose a los clientes directos de la empresa. Entre los recursos más frecuentes están: el sistema de ofertas combinadas, premios por ciertas cantidades establecidas, bonos de descuento, concursos, etc”. (12:119)

“La promoción de ventas abarca un conjunto diverso de herramientas que generan incentivos, principalmente a corto plazo, diseñados para estimular una compra más rápida o mayor de productos o servicios específicos por parte de los consumidores o el comercio”. (7:597)

“Es una herramienta de mercadotecnia diseñada para persuadir, estimular, informar y recordar al consumidor la existencia de un producto o servicio por medio de un proceso de comunicación, así como el desarrollo de las actividades de ventas y la imagen de la empresa en un tiempo y lugar determinado”. (2:58)

La promoción está integrada por cuatro actividades específicas, cada una de ellas tiene diferentes objetivos y diferentes formas de realizarse; lo importante es considerar que la combinación de todas ellas tendrá un impacto sensible en los programas de mercadotecnia. (2:59)

Publicidad, “conjunto de actividades encaminadas a informar, persuadir y recordar los beneficios y atributos de un producto a través de los medios de comunicación”. (2:59)

Venta personal, “son todas aquellas actividades que tienen como finalidad establecer una negociación comercial entre un vendedor y un comprador”. (2: 59)

Mercadotecnia directa, “consiste en todas aquellas actividades que buscan establecer una negociación directa entre el productor y el consumidor mediante la comunicación efectiva y actividades específicas”. (2:60)

Promoción de ventas, “se define como el conjunto de actividades con las que se busca incentivar las salidas en el punto de venta”. (2:60)

Relaciones públicas, “consiste en todas aquellas actividades que buscan crear o mantener una imagen positiva de la empresa y se dividen en dos grupos: internas, que son las que se realizan dentro de la organización y externas, que

son las que conforman las actividades que se realizan hacia el exterior de la empresa, con los diferentes públicos con los que se quiere establecer una imagen de la organización". (2:61)

e. Planeación estratégica

"Proceso que permite crear y conservar el encuadre estratégico de las metas y capacidades de la organización ante las oportunidades de mercadotecnia cambiantes". (8:39)

f. Plan

"Un plan es la selección o determinación de misiones, estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos, permitiendo así tomar las decisiones necesarias entre varias alternativas". (10:1)

"La planeación implica entonces la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción". (6:126)

Los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados, cabe mencionar que en la empresa, no se realiza ningún tipo de planeación escrita, que pueda determinar los pasos a seguir, para atender el mercado que se tiene para los productos.

g. Mercado

"El mercado en general se define como, personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. También,

cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio". (13:48)

El mercado meta de la empresa objeto de estudio es: 1o., **la industria de la construcción**, en donde se incluyen talleres de estructuras metálicas de todo tipo e industria en general; y 2o., **viviendas particulares** que requieren productos para construcción y de uso doméstico, principalmente en la zona que se encuentra ubicada la organización.

h. Mercadeo

"El mercadeo es un sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales". (13:6)

"Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros". (7:8)

El mercadeo no se ha realizado de manera tecnificada, aunque de alguna forma se ha llevado a cabo en base a la experiencia que se tiene con el tipo de productos que se venden; pero sin medir los resultados reales alcanzados y sin determinar si las estrategias utilizadas son las adecuadas.

i. Plan de mercadeo

"Es esencialmente un documento de trabajo que detalla acciones o estrategias específicas de mercadeo con objetivos y metas definidas, dentro de un marco de trabajo de un ambiente de mercadotecnia".(10:1)

“Es un documento escrito que presenta el programa maestro de las actividades de mercadeo del año en una división específica de una empresa o de un producto”. (13:67)

Los componentes del plan de mercadeo se describen a continuación:

1. Resumen ejecutivo

Este debe iniciar con un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan, que permita a la alta gerencia captar la idea general del mismo.

2. Situación actual

Esta sección presenta antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, la competencia, la distribución y el macroentorno.

3. Objetivos

Una vez resumidos los aspectos más importantes, se debe decidir cuales serán los objetivos financieros y de mercadeo del plan.

4. Estrategias de mercadeo

En esta parte se establece la principal estrategia de mercadeo, o plan de juego que se usará para lograr los objetivos del plan.

5. Programas de acción

El plan debe especificar a grandes rasgos los programas de mercadeo diseñados para alcanzar los objetivos del negocio. Cada elemento de la estrategia de mercadeo debe contestar las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?.

6. Presupuestos

Los planes de acción permiten elaborar un presupuesto de apoyo. Del lado de los ingresos, este muestra el volumen de ventas pronosticado en términos de unidades y de precio promedio. En el lado de los gastos, aparece el costo de producción, distribución física y mercadeo.

7. Controles

Son los que permiten la medición de lo que se pretende alcanzar con los planes, lo cual al mismo tiempo proporciona retroalimentación en las áreas de aplicación.

El plan de mercadeo es la base sobre la que se desarrollan todos los planes operativos de la empresa, si no se cuenta con uno se pueden afrontar problemas; tales como: falta de materia prima, lo que en este caso sería desabastecimiento en los inventarios de los productos que se tienen para la venta, dificultad con las ventas, por actividades de la competencia o desconocimiento del apareamiento de nuevos productos, que pueden desplazar al de la organización.

En la empresa objeto de estudio se han dado situaciones de las mencionadas anteriormente; debido a la ausencia de controles de las distintas operaciones y

actividades que se realizan. Asimismo se indica que hasta la fecha, no se han realizado planes de ningún tipo, que estén escritos y que ayuden al logro de los objetivos.

j. Objetivos

Estos se definen como un fin o finalidad, es el intento de alcanzar algo.

“Los objetivos expresan propósitos específicos de la empresa para alcanzar en el plazo considerado”. (11:7)

Los fines de la empresa son los de lograr el posicionamiento en el mercado, que le permita desarrollarse económicamente; por ejemplo un incremento en la demanda de los productos. No está de más indicar que estos propósitos no se han descrito; por lo tanto, no se tienen formas de comprobar los mismos.

k. Metas

La meta o las metas es el término señalado para algo, que en éste caso particular es la cuantificación o la determinación del o los objetivos establecidos por la empresa; ejemplo: establecer la meta de las ventas proyectadas con el plan de mercadeo; o el pago de los empleados y proveedores, que se determinan en el caso de los primeros, la semana o quincena laborada y de los segundos, al convenio de crédito otorgado.

l. Estrategia

“La estrategia en sentido amplio es el plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos”. (6:130)

Las estrategias son la determinación de los objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adaptación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

m. Estrategias de mercadeo

Las estrategias son lógica fundamental del mercadeo, mediante la cual la unidad de negocios intenta lograr los objetivos de mercadeo. Es un conjunto de decisiones que se refieren a: mercado objetivo, mezcla de mercadeo y niveles de gasto de mercadeo.

Las estrategias de mercadeo que de algún modo se han utilizado en la empresa objeto de estudio, sólo se llevan a cabo en base a la experiencia y el conocimiento de los productos y de algunos aspectos muy generales del mercado; pero no de una forma lógica que esté de acuerdo a las características de este, con un análisis mercadológico.

n. Políticas

“Las políticas también forman parte de los planes en el sentido que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones”. (6:130)

Las políticas utilizadas en la empresa no han sido seleccionadas adecuadamente, pues se han tenido algunas dificultades en cuanto a la retención de clientes que son importantes para la empresa.

1.2.7. FODA

“Es una herramienta que integra los elementos internos y externos de una empresa para la toma de decisiones y especialmente, para la evaluación de situaciones normales y de contingencia, así como para la etapa comparativa para la formulación de estrategias o planes operacionales. Esta herramienta de comparación se fundamenta en información de entradas provenientes de las matrices de evaluación de factores internos, externos y en la de perfiles competitivos empresariales”. (15:1)

El proceso de cotejación de debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas, origina estrategias alternativas factibles.

- a. **Fortalezas**, es un factor interno en el que se hace referencia a los recursos de la empresa, tales como: capital de trabajo, mobiliario y equipo, instalaciones, entre otros.
- b. **Oportunidades**, es un factor externo que se refiere a las oportunidades que la empresa tiene en el ámbito de trabajo, por ejemplo el mercado para los productos que se ofrecen.
- c. **Debilidades**, estas se refieren a las deficiencias que puede tener la empresa internamente en cuanto a su funcionamiento, en las que se debe poner mucha atención y tratar de minimizarlas para evitar riesgos presentes y futuros.
- d. **Amenazas**, son los riesgos que se tiene externamente, los cuales pueden ser, por ejemplo: la competencia.

1.2.8. Servicio al cliente

“Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. (4:51)

1.2.9. Procedimientos

“Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras”. (6:131)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FERRETERA UBICADA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

El presente capítulo tiene como finalidad establecer la forma en que se administra la organización actualmente; objeto de estudio desde el punto de vista mercadológico.

La información recabada, fue tomada de documentación y registros internos de la empresa y la experiencia del gerente. Además se entrevistó a la persona que atiende la sala de ventas y a los 2 empleados más que se tienen actualmente, lo que hace un total de 4 personas. (Véase boletas en anexo 8)

2.1. ADMINISTRACIÓN ACTUAL EN LA FERRETERÍA

Actualmente la empresa ferretera se administra de manera informal y empírica, porque en la práctica no se siguen secuencias técnicas. Como se expone en los siguientes temas.

2.1.1. Planeación que se aplica

La forma de planeación que se ha utilizado en la empresa hasta el momento, ha sido en forma empírica; ya que de algún modo se deben planear las diferentes actividades que se llevan a cabo para su funcionamiento, pero no se ha realizado algún tipo de planeación por escrito, por lo que no hay constancia, ni forma de controlar si se logró lo que se tenía planeado.

a. Tipos de planes que se aplican en la ferretería

Dentro de los planes que se llevan a cabo en la empresa se describen los siguientes:

Planeación de las compras, por lo general siempre se hacen sin tener una fecha programada; ya que hay ocasiones en las que se tienen que ejecutar de emergencia, debido a que se reciben pedidos de productos que no se tienen en existencia o no hay los suficientes para cubrir lo demandado.

Planeación de pagos a proveedores, estos se programan de acuerdo a la fecha que se reciben los pedidos tomando en cuenta el tiempo de crédito que se tiene pactado con el proveedor; el cual oscila de ocho a quince y treinta días, tiempo otorgado y en algunas ocasiones, cuarenta y cinco días, que es el tiempo máximo concedido por ellos. Cabe mencionar que, se han tenido atrasos en los pagos con proveedores; situación que perjudica el flujo de caja y en buena parte la relación comercial, lo cual pone en desventaja a la organización para competir y ofrecer algunos productos que no se tienen en existencia.

A continuación se presenta en el cuadro 1, la deuda con proveedores y acreedores al 31 de Julio del 2005, que asciende a Q.68,500.00; según documentación interna de la empresa, es importante indicar que dicho monto puede variar, de acuerdo a los movimientos que se dan en las ventas.

Cuadro 1
Deuda con proveedores y acreedores
al 31 de julio de 2005
en Quetzales

PROVEEDORES y/o ACREEDORES	MONTO
Proveedor A	Q. 20,000.00
Proveedor B	Q. 4,500.00
Proveedor C	Q. 7,000.00
Proveedor D	Q. 11,000.00
Proveedor E	Q. 10,000.00
Proveedor F	Q. 1,500.00
Varios G	Q. 5,000.00
Proveedor H	Q. 3,000.00
Acreedor I	Q. 6,500.00
TOTAL	Q. 68,500.00

Fuente: investigación de campo.

Las cantidades que se muestran en el cuadro anterior, representan la deuda de la empresa objeto de estudio al 31 de julio de 2005, período durante el cual se llevó a cabo la investigación, es de hacer notar que de este monto total, el 90% (Q.62,000.00), deberá pagarse a corto plazo, o sea el tiempo de crédito que cada uno de los proveedores otorga, mientras que el 10% (Q. 6,500.00), el cual aparece en el renglón de acreedor, corresponde al saldo de un préstamo proporcionado por el banco del cual sólo se adeudan seis cuotas a la fecha, por lo tanto es una deuda a largo plazo.

Cabe mencionar que las cantidades mayores a 10,000 quetzales, que aparecen en el cuadro anteriormente indicado; son de proveedores que proporcionan mayor tiempo para la cancelación de las mismas, lo cual es beneficioso para la empresa.

Además por razones de ética, no se mencionan los nombres comerciales de los proveedores y acreedores, por lo que se identifican con las letras: A, B, C, D, E, F, G, H, I.

Planeación de ventas, estas no se han programado formalmente, ya que el 75% o sea la mayor parte de las mismas se realizan en la tienda por clientes que llegan a requerir los productos, no se tiene establecida una cuota mensual, la cual se tome como una meta por alcanzar, que permita mejorar cada mes los ingresos y desde luego el flujo de efectivo.

Para la entrega de los pedidos por ventas, sólo se toma en cuenta el orden en el cual se han recibido los mismos, incluyendo los que lleva el vendedor de sus contactos en la calle; haciendo algunas excepciones, cuando hay clientes que tienen mucha urgencia de sus productos, siempre que este sea constante en sus compras.

Los procedimientos de mercadeo deben determinarse y formularse de forma lógica para que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

b. Nivel de aplicación de los planes

El nivel de aplicación de los planes es mínimo, debido a que no se plantean por escrito; por lo tanto, no hay forma de controlar su ejecución, o establecer si se han logrado los objetivos que se pretende; para poder determinar en las desviaciones del mismo.

A veces se tiene planeado hacer algo durante un período determinado de tiempo, pero luego se presenta alguna situación diferente y ya no se le da importancia a lo que se tenía previsto realizar; o en el peor de los casos se olvidan y se

recuerdan, por que el cliente pregunta o reclama por los productos que ha demandado.

Se describen a continuación los procedimientos que se están utilizando en la empresa, en las diferentes actividades que se desarrollan para su funcionamiento, los cuales cabe mencionar que no se tienen establecidos formalmente y por escrito; sólo se llevan a cabo al momento que se necesita realizar determinada actividad en base a la experiencia y costumbre que se ha tenido durante el tiempo que esta tiene de funcionar.

2.1.2. Procedimientos utilizados en la ferretería

a. Procedimiento de compra

La compra de los productos se efectúa de varias formas, dependiendo de la situación que a veces se presente con algunos de estos.

Regularmente con la línea de productos de ferretería, como: herramientas menores, pinturas, electrodos, lijas y cedazos entre otros, se cotizan a vendedores de empresas que llegan a visitar para ofrecerlos, la persona que lo atiende tiene conocimiento de los precios de dichos artículos y si está de acuerdo con estos y además es necesario comprarlos, entonces se hace el pedido a la persona visitante; quien se encarga de enviar el mismo, posteriormente.

Para el caso de los productos que se manejan en mayor escala, como los perfiles, o sea hierros en formas y de construcción y en general toda clase de artículos metálicos que se utilizan para la elaboración de estructuras metálicas, la mayoría de las veces se hacen los pedidos por teléfono, cotizando de esa misma forma y analizando la conveniencia de comprarlos con determinado proveedor de

acuerdo a diferentes criterios, como: calidad, precio y si estos proporcionan crédito en la compra, son elementos que se utilizan para la decisión de la compra.

Con este tipo de productos casi nunca llegan vendedores a visitar para ofrecerlos, debido a que siempre se demandan y ya se tienen los contactos establecidos con los proveedores y en ocasiones hasta se van a traer si son de urgencia. Todo esto se debe a que es una línea de artículos bastante amplia y el costo de la mayoría de estos es muy alto, por lo que siendo una empresa que no cuenta con suficiente capital de trabajo, se mantiene en existencias sólo las medidas que tienen demanda constantemente.

En varias ocasiones el procedimiento de compra cambia, debido a diferentes situaciones que se presentan, cabe mencionar que algunas veces se reciben pedidos de clientes que requieren algún producto que no se tiene en existencia; por dicha situación es necesario mandarlo a comprar, para completar lo requerido antes de despacharlo al interesado, esto se puede hacer por que en la mayoría de las veces las personas necesitan que se les entreguen a domicilio los artículos; por lo tanto, esperan que se les envíe a la dirección previamente establecida en el requerimiento.

b. Procedimiento de venta

En el proceso de ventas también se dan situaciones similares a las de las compras, de las cuales se pueden mencionar, por ejemplo, que se atiende al público en general en la sala de ventas, cotizaciones y pedidos por teléfono, lo que regularmente se hace con clientes que son conocidos y constantes; estos algunas veces hacen sus pedidos personalmente para que posteriormente se les envíe, si no se tiene disponibilidad en el momento.

También se buscan contactos con nuevos clientes por teléfono, para ofrecer los productos, a los cuales cuando requieren alguna cotización por escrito se les envía por fax.

El procedimiento de despacho es simple, el cual al momento de tomar un pedido ya sea por teléfono o personalmente, se procede a elaborar la factura y luego de que el cliente haya cancelado, se le traslada al piloto para la preparación de lo requerido y enviarlo al lugar indicado por el interesado si es de entregarlo a domicilio, pero si el comprador se lo lleva, entonces después de la facturación y cancelación se le traslada la factura únicamente para que lo prepare y se lo entregue. En el caso de los requerimientos que se toman por teléfono, se envían y la persona que lo solicitó debe cancelar al momento de la entrega.

También al momento de tener listo un pedido, ya sea para entregarlo al cliente o para enviarlo a domicilio se hace una revisión al mismo, para asegurarse de que se esta enviando en su totalidad.

c. Procedimiento de cobros

Por las ventas que se hacen al crédito, se acuerda la fecha para la cancelación, algunos llegan a cancelar a la empresa y otros que se les va a cobrar al lugar establecido. Por lo regular, a estos clientes, siempre se les llama antes por teléfono; para recordarles la fecha de pago de las facturas. Cabe mencionar que con muchos clientes se han tenido dificultades con los cobros, por lo que actualmente no se está trabajando al crédito, lo que también provoca baja en las ventas.

d. Procedimiento para pago a proveedores

Con los proveedores también se tiene acordada una fecha para el pago de las facturas, la cual por lo regular otorgan treinta días de crédito. Algunos de estos llegan a cobrar en la fecha del vencimiento de la factura, con otros se trabaja entregando un cheque prefechado al momento de la compra, y estos lo cobran en la fecha que le corresponde de acuerdo al convenio del plazo para pagar que se haya hecho.

Para el control de los pagos se mantiene una revisión semanal de las facturas que se van venciendo, dicha inspección se hace por lo regular los días sábados para que se programen los mismos, emitiendo los cheques que se entregarán la próxima semana, pero en el caso de los cheques que ya fueron dados con anticipación, sólo se tiene el cuidado de rebajarlos del saldo de la cuenta.

Cabe mencionar que en algunas oportunidades se han tenido atrasos con proveedores, debido a que los clientes han quedado mal con la empresa, lo que provoca una reducción del volumen de crédito por parte de estos, ocasionando con ello una disminución en la capacidad de la empresa en cuanto a sus volúmenes de existencias.

Se considera que las ventas de la empresa han bajado demasiado, la razón se debe a que se ha tomado la decisión de vender sólo al contado, por que se les cortó el crédito a varios clientes, los cuales han dejado de comprar en la misma para irse con la competencia.

El horario de atención que se tiene actualmente es de ocho de la mañana a cinco de la tarde sin cerrar al medio día; antes era hasta las seis pero por cuestiones de seguridad se tomó la decisión anteriormente mencionada.

Cabe mencionar que la empresa cuenta con dos pick up, los cuales se utilizan para las diferentes actividades que se realizan en la misma.

En el cuadro 2, se muestran las ventas de la empresa objeto de estudio desde el inicio de sus operaciones en 1997, hasta el año 2004, en donde se observa un incremento del 47%, al relacionar los ingresos de 1998 con respecto a 2004, pero tomando en cuenta que los precios de los productos se han incrementado por lo menos un 60% en los últimos años, realmente no existe un aumento que proporcione mayores beneficios para la organización.

Cuadro 2
Ventas de 1997 a 2004 de la
empresa ferretera
en quetzales

Mes	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Enero		56,577.06	58,311.60	87,782.48	86,430.80	80,485.00	58,543.60	109,171.72
Febrero		59,902.32	68,346.57	91,997.01	78,320.30	72,620.15	65,380.00	94,471.00
Marzo		51,660.44	75,772.78	84,978.65	72,840.85	68,645.10	53,485.00	141,522.50
Abril		63,278.64	65,291.04	76,293.07	68,680.40	75,240.18	56,780.45	87,753.88
Mayo		57,747.40	79,882.26	87,743.73	74,520.30	72,580.00	62,375.00	99,041.00
Junio		81,915.91	80,929.84	84,490.00	82,640.35	81,630.00	67,076.30	124,599.00
Julio		76,963.00	74,348.78	75,760.85	79,642.25	78,740.00	48,445.00	81,391.50
Agosto	5,800.00	66,080.94	78,213.46	84,333.83	88,418.15	74,345.00	65,226.00	63,340.00
Septiembre	42,133.00	49,804.64	69,485.14	78,450.00	82,275.00	67,925.80	47,993.50	58,520.00
Octubre	29,883.00	48,451.07	96,808.86	88,322.45	75,380.10	73,950.35	89,893.76	62,692.00
Noviembre	51,639.00	59,299.13	79,268.91	72,850.80	72,932.15	66,280.00	51,051.00	91,642.00
Diciembre	42,801.00	75,373.73	101,622.85	83,430.75	69,845.00	83,278.00	48,672.00	86,783.00
TOTAL	172,256.00	747,054.28	928,282.09	996,433.62	931,925.65	895,719.58	714,921.61	1,100,927.60

Fuente: investigación de campo.

Las ventas mensuales de enero a julio del 2005, se presentan en el cuadro siguiente, destacándose que en marzo se facturó Q.66,234.00, mientras que la menor venta facturada es de Q.48,994.00, correspondiente a febrero. Es oportuno indicar que estas cantidades, son bajas para las necesidades de la empresa, debido al margen de utilidad que se logra obtener. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3
Ventas mensuales
de enero a julio de 2005
en Quetzales

MESES	MONTO
Enero	Q. 55,740
Febrero	Q. 48,994
Marzo	Q. 66,234
Abril	Q. 53,950
Mayo	Q. 57,717
Junio	Q. 55,027
Julio	Q. 65,679
TOTAL	Q. 403,341

Fuente: investigación de campo.

El cuadro anterior, muestra los ingresos obtenidos por ventas durante los meses de enero a julio del 2005, en donde se obtiene un promedio mensual de Q.57,620.14, monto que permite solventar los compromisos de la empresa, de acuerdo con el total de las deudas a la misma fecha; debido a que una parte de las facturas que se tienen pendientes de pago a los proveedores, vencen en el siguiente mes y el saldo que se tiene del préstamo bancario se divide en seis cuotas, las cuales se cancelarán al final de cada mes. (Véase el cuadro 1)

Cuadro 4
Estado de flujo de efectivo
del mes de julio de 2005 de la empresa objeto de estudio
en quetzales

Saldo de caja y bancos al 30 de junio de 2005		3,800.00
FONDOS PROVISTOS:		
Ingresos por ventas		65,679.00
Total fondos provistos		69,479.00
FONDOS APLICADOS:		
Alquileres	1,790.00	
Sueldos	4,800.00	
Comisiones	3,500.00	
Agua, Luz y Teléfono	690.00	
Combustibles	800.00	
Mantenimiento de vehículos	400.00	
Pago a proveedores	43,400.00	
Abono a préstamo	1,083.33	
Pago de impuestos	750.00	
Gastos varios	300.00	57,513.33
Saldo de caja y bancos al 31 de julio de 2005		11,965.67

Fuente: investigación de campo.

En el cuadro anterior se presenta el flujo de efectivo de la empresa objeto de estudio durante el mes de julio de 2005. Es de hacer notar que dentro del mes, sólo se está realizando el pago a proveedores correspondiente al 70% del total que aparece en el cuadro 1, debido a que el restante 30%, corresponde facturas que vencen en el mes siguiente.

2.2. DESARROLLO DEL MERCADEO EN LA FERRETERÍA

Derivado de la falta de planes formales de mercadeo, la empresa no ha establecido estrategias en la materia, por lo que se hace necesario realizar esfuerzos continuamente y en forma inmediata para mantener y/o incrementar el

volumen de ventas. Asimismo éste se intensifica al tratar de formar equipos de ventas calificados, al ofrecer precios competitivos a sus clientes; esto consume tiempo y no permite realizar análisis detallados de los problemas que presenta, cada una de las unidades estratégicas de negocios a corto y mediano plazo.

El mercadeo en la empresa objeto de estudio, de alguna forma se ha llevado a cabo, de manera empírica; porque no se han establecido metas, ni objetivos, y desde luego las estrategias adecuadas para alcanzarlas; únicamente se trata de hacer contacto con clientes que de mucho tiempo antes son conocidos, principalmente por el propietario. No está de más indicar, que algunas de estas personas se han aprovechado de la confianza y han quedado mal, con los pagos, producto de malos créditos otorgados, ocasionando problemas para la empresa, en el flujo de efectivo; lo que se refleja en el nivel de existencias de los productos o mercaderías.

a. Formas de mercadeo de la empresa

Hasta el momento únicamente se ha trabajado con los clientes que son conocidos y con la atención al público en general que llega a la tienda a requerir los productos que se distribuyen, debido a que se ha retirado bastante clientela, por diferentes razones, entre las que se pueden mencionar las siguientes: algunos a los que se les otorgó crédito y quedaron mal; otros que argumentan que los precios de los bienes son altos, en relación con la competencia, y en general, se considera que la situación económica del país es difícil.

A través del vendedor de la empresa, también se han contactado algunos clientes que se pensó en su momento, que podían ser un buen potencial para los productos de la organización, estas son industrias que se dedican a la fabricación de mobiliario de oficina y otros artículos; para los cuales los bienes de la misma son la materia prima principal, pero en casi todos los casos se ha tenido mala

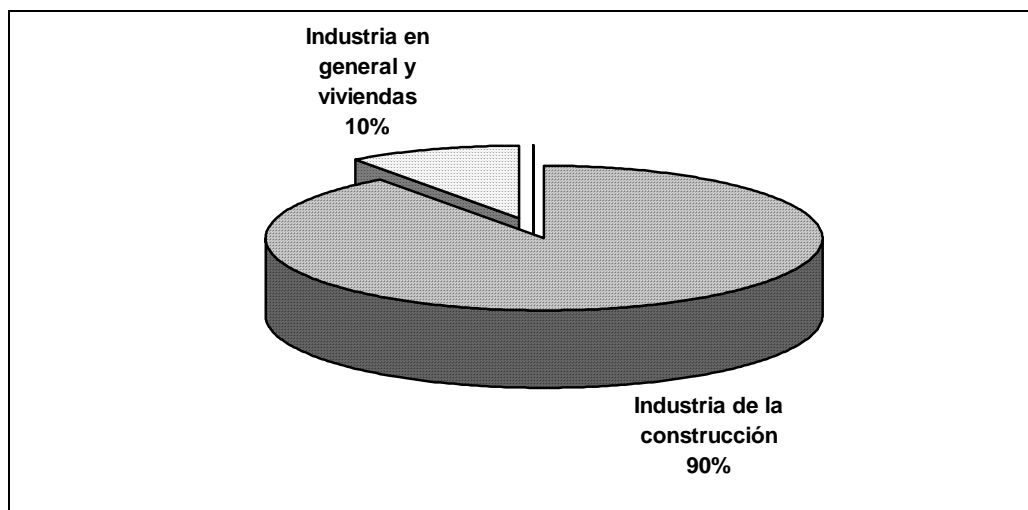
experiencia, debido a la forma en que se trabaja con los mismos; porque adquieren cantidades mayores, pero sólo compran al crédito y no se logra recuperar la inversión en el tiempo acordado; lo cual ha ocasionado problemas de diferente forma para la organización, como: descapitalización, atraso en los pagos con los proveedores y desabastecimiento de mercadería en el inventario de existencias para la venta.

Por lo expuesto, la empresa objeto de estudio, opera con deficiencias en el mercadeo de sus productos; debido a que no cuenta con el plan anual de mercadeo, que le permita orientar adecuadamente sus esfuerzos mercadológicos.

b. Mercado meta de la ferretería

El principal mercado para los productos que se distribuyen en la empresa lo constituye la industria de la construcción, en donde se incluyen talleres de herrería, mismos con los que se realiza el 90% de las ventas, debido a que estos demandan constantemente materiales para la elaboración de diferentes artículos como: puertas para viviendas, portones, balcones y en general toda clase de estructura metálica. Por otra parte la industria en general y personas de viviendas particulares, con los que se estima que se obtiene el 10% de las ventas; entre estos se puede mencionar, empresas de manufactura, que demandan productos para mantenimiento de sus equipos e instalaciones y organizaciones que se dedican a la fabricación de muebles metálicos.

Gráfica 2
Mercado meta de la ferretería
en porcentaje de ventas



Fuente: investigación de campo.

La gráfica 2, muestra la forma en que la empresa objeto de estudio realiza sus ventas, de acuerdo al mercado meta para los productos que se distribuyen, lo cual representa un 90 por ciento para la industria de la construcción, en donde específicamente se tiene a los talleres de herrería y el 10 por ciento para la industria en general y viviendas.

c. Segmentos de mercado de la ferretería

El principal segmento de mercado para los productos, son los talleres de herrería, mismos que se incluyen en la industria de la construcción, debido a la demanda que siempre se tiene, para lo cual estos artículos son indispensables; ya que estos ofrecen sus trabajos al sector poblacional que no posee capacidad como para utilizar los servicios y bienes de empresas constructoras, las que ofrecen servicio completo, pero a precios que es difícil de pagar; estos clientes

requieren los bienes que la organización objeto de estudio distribuye, ya que estos son su principal materia prima.

d. Políticas de servicio al cliente aplicadas en la ferretería

Aunque las políticas no se encuentran escritas, se practican por la estructura del trabajo y la disciplina impuesta por el propietario; siendo estas: **el servicio al cliente**, el cual se ha llevado a cabo en forma personalizada, debido a que casi siempre se tiene contacto directo con las personas que demandan los productos y se les proporciona la información que puedan requerir con respecto a los mismos; también se tiene el **servicio de entrega a domicilio**, cuando alguien requiere un pedido el cual sea una cantidad que amerite la prestación de dicho servicio, sin ningún incremento en el valor de la factura; pero no se cuenta con políticas establecidas de manera adecuada, las cuales puedan proporcionar estándares controlables y así medir los resultados de las mismas, para determinar si estas han sido efectivas. También se realizan **visitas a clientes** a través del vendedor, quien se encarga de atender y resolver diferentes situaciones con los que no llegan personalmente a la sala de ventas.

Es de hacer notar que la empresa sólo cuenta con una línea telefónica para la recepción y realización de llamadas, lo cual dificulta muchas veces que la comunicación sea efectiva.

e. Políticas de precios utilizadas en la empresa

Las políticas de precios que se han tenido en la empresa durante el tiempo que tiene de funcionamiento, es de tratar de estar dentro de las condiciones que presenta el mercado de los bienes o líneas de productos con los que se trabaja, tratando de mantener por lo menos en la mercancía que enfrenta la competencia

más fuerte, con un margen del quince por ciento (15%) de utilidad; lo cual es con la línea de perfiles y hierros en formas, que son los productos principales de la empresa, de mayor movimiento en los inventarios.

Es importante indicar que los productos que son considerados principales en la empresa, son también los que generan mayor costo en el proceso de distribución; debido a que en la mayoría de los casos los requerimientos son para entregarlos a domicilio, para lo cual se necesita transporte y personal.

En productos complementarios, como: pinturas, electrodos, chapas, candados, tubería y accesorios de PVC, solventes minerales y en general mucha variedad de artículos más, se puede aprovechar un margen mayor al de la línea de perfiles, el cual puede ser de: 30, 40 y hasta 50 por ciento en algunos, pero estos se venden en cantidades mínimas, las cuales no son significativas para las ventas de la empresa, comparadas con los productos de hierro.

f. Competencia determinada para la ferretería

La competencia es fuerte, como lo es actualmente en cualquier mercado y tipo de productos; pero en el caso específico de la empresa objeto de estudio, se ha tenido últimamente mucha dificultad para la distribución de sus bienes. Cabe mencionar que cuando la organización se estableció en el lugar donde funciona actualmente, únicamente se encontraban situadas dos empresas más de la misma rama de comercio por el sector, a una distancia que no afectaba demasiado como competencia; pero en los últimos años se ha ido incrementando la misma, debido a que se han instalado otras, seis (6) en total; las cuales ya han dejado circulada a esta.

A continuación se presenta un análisis en relación a la competencia, tomando en cuenta el año 2006 y los porcentajes respectivos de la participación.

Cabe indicar que cuando se ubicaron estos, se dió lugar a la batalla por los clientes de las zonas en donde están estas empresas.

Cuadro 5
Análisis de la competencia
en porcentaje de participación de mercado
año 2006

EMPRESAS	2006
Empresa objeto de estudio	24%
Competidor 1	9%
Competidor 2	13%
Competidor 3	11%
Competidor 4	20%
Competidor 5	12%
Competidor 6	11%
TOTAL	100%

Fuente: investigación de campo.

Se considera que estas empresas que se han establecido cerca, no son competencia directa para la ferretería objeto de estudio; porque no distribuyen hierro y la línea de perfiles, que es el producto principal de la organización elemento de esta investigación; además por el servicio a domicilio que se presta, se tiene la posibilidad de expandirse a diferentes zonas de la ciudad, lo cual no tiene la competencia, al menos en la más cercana; pero de alguna forma y en buena proporción se ha reducido la demanda que siempre se tenía en años anteriores.

Otra situación que merece especial atención en la zona, son las Leyes y Reglamentos del Centro Histórico; las cuales han sido promulgadas por las autoridades municipales y el gobierno central, que se considera, afectan el accionar de la empresa, debido a que no se permite hacer publicidad por medio de rótulos o fachadas, lo que de alguna forma limita que se acerquen nuevos clientes a la sala de ventas.

De acuerdo con el cuadro 5, se detecta que se tiene participación relativa de mercado de 24%.

2.3. EL SISTEMA DE CONTROL QUE SE APLICA EN LA FERRETERÍA OBJETO DE ESTUDIO

Las verificaciones que se utilizan en la empresa sólo son de manera informal o empírica, de alguna forma se debe tener un control de las diferentes actividades que se realizan; pero no se tiene implementado un sistema de inspección, que permita determinar con exactitud la funcionalidad de cada uno de los procedimientos; ya sea que se logren o no se alcancen los objetivos principales de la organización.

Por lo tanto, hasta la fecha se ha venido trabajando de manera informal para determinar si se está logrando lo que se pretende durante un determinado período de tiempo, se ha considerado que realizar inventarios periódicamente resulta demasiado laborioso; debido a que se trabaja con variedad de productos y muchos de estos son muy minuciosos; todo se viene controlando siempre de esa forma basándose únicamente en la experiencia del propietario y de la persona encargada de la atención al público.

a. Control de clientes en la empresa

En cuanto al control de los clientes de la empresa, este tampoco se ha tenido de manera adecuada, no se hace una clasificación de los mismos en reales y potenciales, para poder determinar cuales son los compradores que requieren especial atención, y en general se atiende a la clientela de la misma forma.

b. Control de variación de precios en la ferretería

Para el control en las variaciones de los precios, sólo se mantiene comunicación con los proveedores, para cuando se dé algún cambio en los costos de los productos; lo cual es muy común que envíen nuevas listas, o bien sea por cambios en los descuentos, que es la forma de manejarlos, para evitar pérdidas por mal control de los costos. Cabe mencionar que en los últimos tres años, estos se han incrementado por lo menos en 60%.

c. Control de calidad de los productos

La calidad de los productos siempre se mantiene controlada, esto se hace de forma sencilla porque ya se tiene conocimiento de los mismos y de los proveedores que ofrecen la mejor calidad y marcas de estos; sólo debe tenerse especial cuidado al momento de la recepción de los pedidos; para establecer que todo se esté recibiendo bien en cuanto a las cantidades y al estado físico, ya que ha sucedido en algunas ocasiones los envíen con algún daño; aunque sean de buena calidad.

d. Control de créditos practicado en la empresa

Estos se pueden ver desde dos puntos de vista: pueden ser créditos que se proporcionen a los clientes o el apoyo que se necesita de los proveedores, para el abastecimiento del inventario de productos y materiales para la distribución.

En cuanto a los créditos proporcionados a los clientes, se ha tenido siempre problemas con la recuperación del capital; debido a que no se realiza alguna evaluación previa de la situación del cliente, para determinar la viabilidad de otorgarle crédito, y estos no realizan los pagos en la fecha convenida por diferentes situaciones que argumentan.

Los créditos con los proveedores que abastecen a la empresa de sus productos, se mantienen siempre controlados, lo cual se hace con especial atención a las fechas en que se deben cancelar las facturas, aunque algunas veces se dan atrasos, pero estos son mínimos. Cabe indicar aquí que cuando se han tenido problemas con los pagos a algunos de los proveedores, se debe a incumplimientos por parte de los clientes; también en cuanto a sus pagos a la empresa, esto debido a que no se ha manejado bien la cartera de clientes y los mismos no se han seleccionado de forma adecuada a los intereses de la organización; no se ha tenido suficiente monitoreo, ni documentos que garanticen la recuperación de la inversión.

e. Nivel de aplicación de los controles en la ferretería

Los sistemas de control implementados actualmente en las áreas funcionales, de la empresa objeto de estudio; el nivel de aplicación de los mismos, puede decirse que es mínimo, debido a que no se tienen estándares establecidos para poder determinar a que grado se están aplicando o no, siempre se deben tener

controles; pero esto se está haciendo de forma empírica y poco disciplinada, lo cual no permite que se logre tener retroalimentación para mejorarlos significativa y constantemente.

Para mejorar estas deficiencias es necesario que las directrices del plan de mercadeo, sean objeto de revisión para adecuarlas a las condiciones que se presenten.

2.4. LA SITUACIÓN ACTUAL DEL RECURSO HUMANO DE LA FERRETERÍA OBJETO DE ESTUDIO

Actualmente en la empresa trabajan cuatro personas incluyendo al propietario, los cuales están asignados de la forma siguiente: el propietario como **gerente general**, que se encarga de coordinar las compras, los pagos a proveedores y en general, la supervisión de las diferentes actividades de la ferretería; un empleado para **atención al público** en general y encargado de pedidos por teléfono en la sala de ventas; un **vendedor** que es responsable de realizar contactos con clientes fuera de la tienda; un **piloto** que se encarga de llevar los pedidos a domicilio y también ayuda a despachar los productos en la tienda cuando no hay entregas por hacer.

Como se aprecia en los puestos mencionados, la mayoría desarrolla varias funciones.

a. Nivel de escolaridad

El gerente general tiene estudios en **Administración de Empresas**, el encargado de la sala de ventas y al público en general, posee título de **Bachiller en Ciencias y Letras**, el vendedor cuenta con una carrera de **Perito Contador**,

y el piloto que se encarga de las entregas a domicilio, tiene estudios de **sexto grado de primaria**.

b. Capacitación

Se estableció que solamente en la contratación de los empleados, se provee alguna capacitación; pero en forma regular no se cuenta con algún programa que ayude a mantener actualizados a los trabajadores, en cuanto a los diferentes cambios que puedan ocurrir dentro de la rama en la cual se desenvuelven; todo esto por considerarse que siendo el grupo pequeño de personas, se mantiene buena comunicación y en forma directa ante cualquier situación que se presente, esto permite dirigir la orientación de manera conjunta, para buscar la solución más apropiada.

c. Motivación que se realiza

No se tiene ningún programa de motivación para los empleados, sólo se tiene establecida la forma de pago de su sueldo y todas sus prestaciones, las cuales regulan las leyes; en el caso del vendedor, se trabaja a base de comisión, según el convenio desde el inicio de la relación laboral con la empresa.

Es bueno indicar que los empleados desde que se les contrató, casi al inicio de la empresa, han permanecido laborando para la misma.

2.5. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Se llevó a cabo la investigación del mercado para los productos que distribuye la empresa objeto de estudio, en donde se tomó en cuenta el desarrollo actual de la organización, con respecto a la competencia y el servicio al cliente; así también se investigó un sector de la zona 12 de la ciudad capital, para analizar la potencialidad del mercado como una posibilidad de ampliación en el futuro.

2.5.1. Análisis de la investigación realizada al sector industrial de la construcción

Muestreo

La investigación se dirigió al área industrial de la construcción, específicamente talleres de herrería; así también a la industria en general y viviendas particulares, los que también demandan los productos de la empresa objeto de estudio.

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = 1.96 (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal para una confianza del 95% y significancia del 5%)

P = Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia) por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizará 50%

Q = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de no ocurrencia)
por no existir estudios anteriores se utiliza 100% - P = 50%

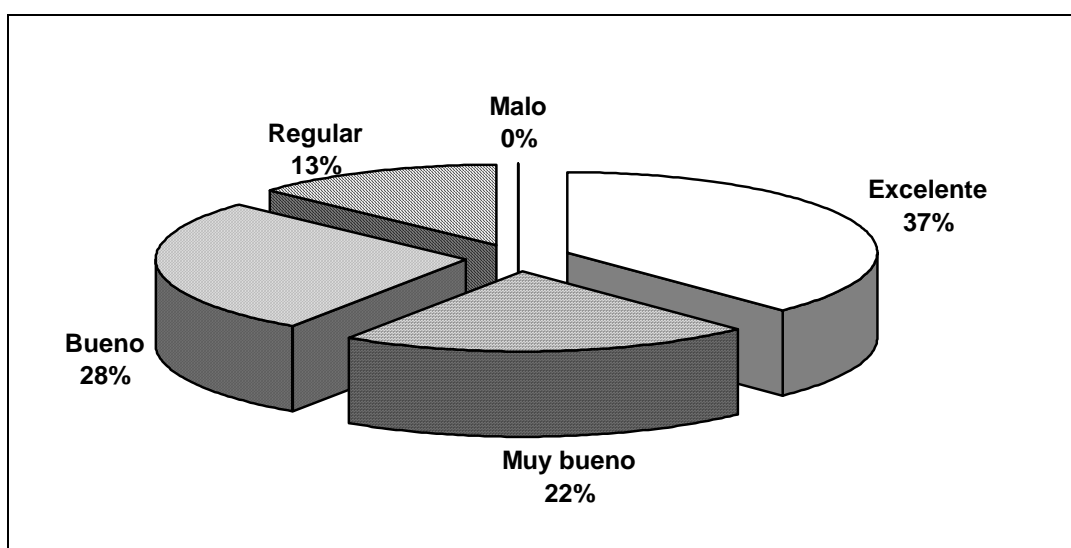
E = Límite de error aceptado 0.12 para una confianza del 95%,
Significa que el 95% de los casos estarán incluidos en el estudio
tamaño de muestra;

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.12)^2} = \frac{0.9604}{0.0144} = 67 \text{ clientes}$$

El tamaño de la muestra es 67 clientes

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada, a clientes de la empresa objeto de esta investigación, en donde se tomaron en cuenta los temas de mayor interés para obtener la información, opinión y comentarios de estos, que ayudarán a concretar el trabajo investigativo.

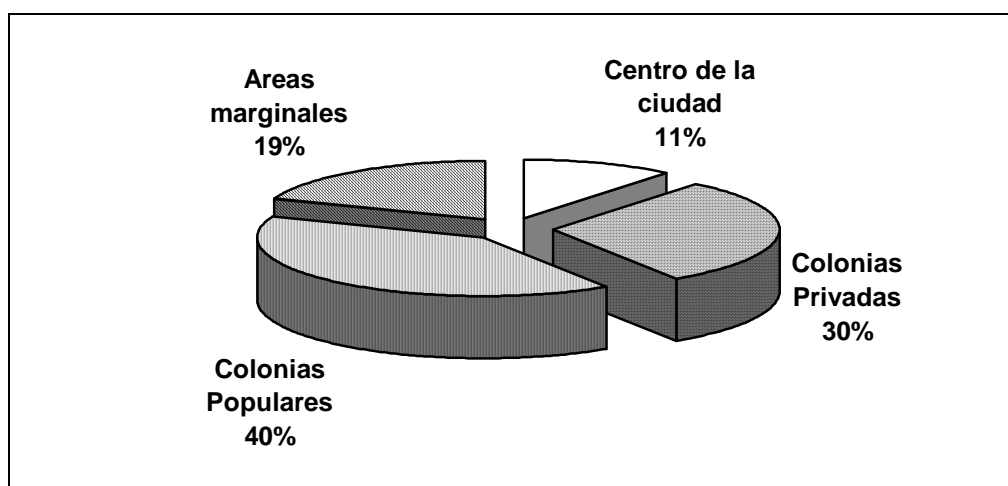
Gráfica 3
Opinión sobre el servicio al cliente
en la empresa ferretera objeto de estudio, según clientes



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica 3, anteriormente presentada se muestran los resultados obtenidos en la encuesta realizada a clientes actuales de la empresa, con relación al servicio que se presta, el cual se determina que se está prestando con calidad en base a los porcentajes resultantes.

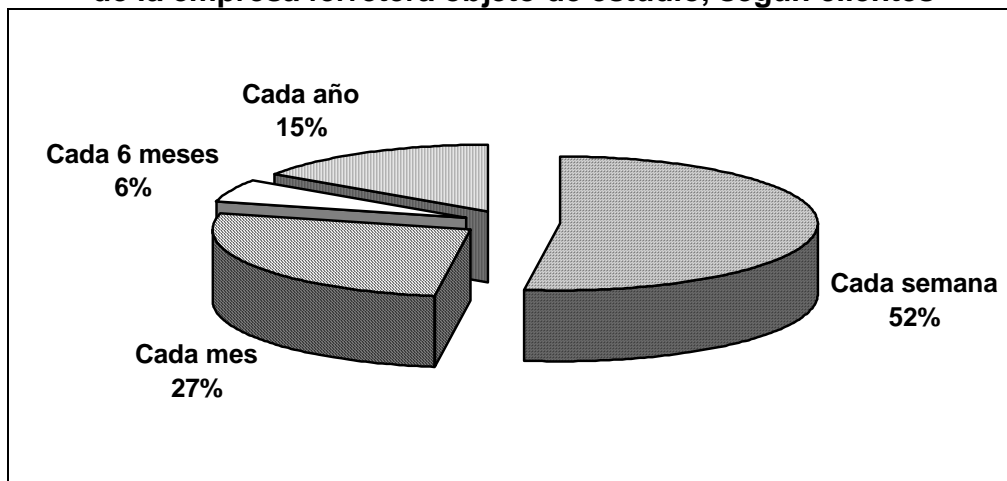
Gráfica 4
Opinión sobre diferentes áreas de la ciudad
respecto a la demanda, según clientes



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica 4, se presenta el resultado obtenido de la encuesta realizada a clientes actuales de la empresa con respecto a la opinión del área o zona de ubicación y demanda, en la cual se determina que la tendencia a favor es en las colonias privadas y populares, con porcentajes de 30 y 40 respectivamente, así también se tiene áreas marginales con 19% y centro de la ciudad con 11%, lo cual indica que en el centro de la ciudad, la demanda de este tipo de materiales y productos es menor.

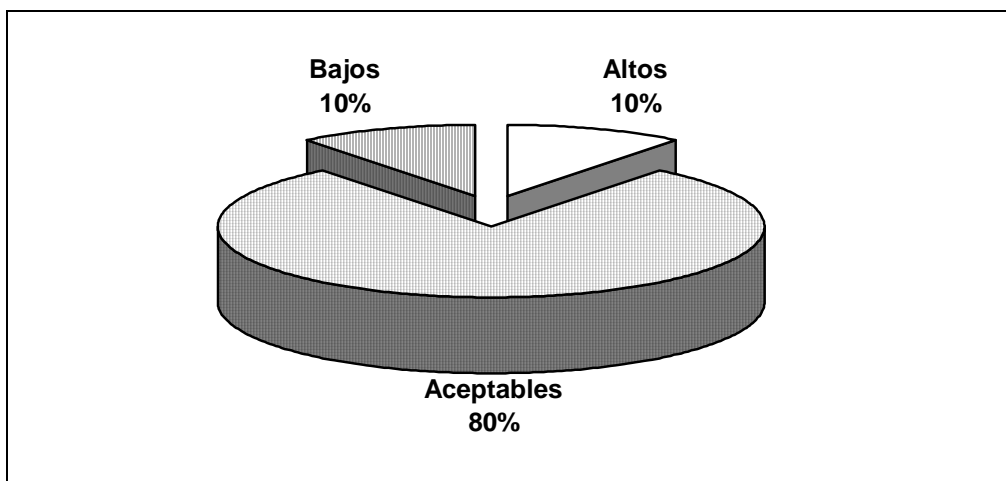
Gráfica 5
Frecuencia de compra de los productos
de la empresa ferretera objeto de estudio, según clientes



Fuente: investigación de campo.

La gráfica 5, muestra los resultados de la encuesta en cuanto a la frecuencia de compra de los clientes, es de hacer notar que la mayor frecuencia es de cada semana con 52%, cada mes con 27%, luego sigue cada seis meses con 6% y cada año con 15% debido a que la mayoría de los clientes son talleres y empresas, las cuales utilizan estos productos continuamente.

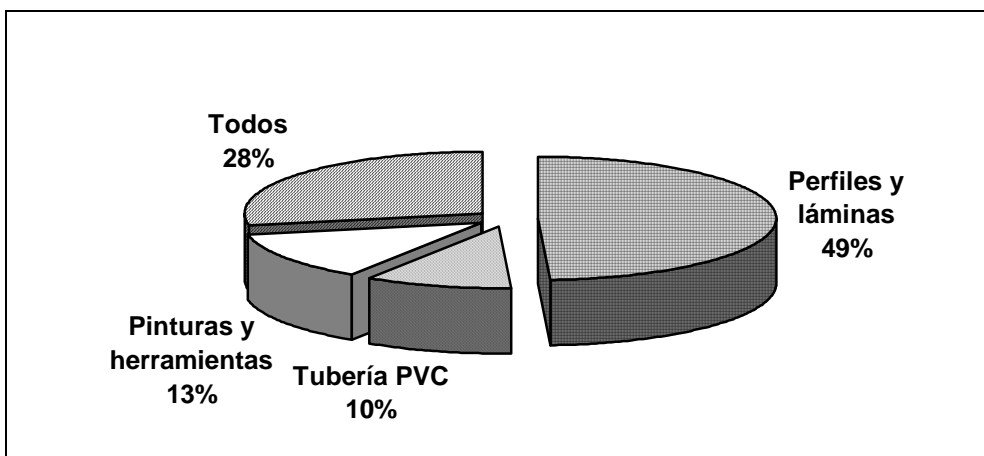
Gráfica 6
Opinión sobre los precios de los productos
en la empresa ferretera objeto de estudio, según clientes



Fuente: investigación de campo.

Se presentan en la gráfica 6, los resultados obtenidos en cuanto a la opinión de los clientes sobre los precios de los productos de la empresa, los cuales son, 10% altos, 10% bajos y 80% aceptables; lo que significa que los mismos se encuentran dentro de los parámetros competitivos aceptables de acuerdo a la competencia.

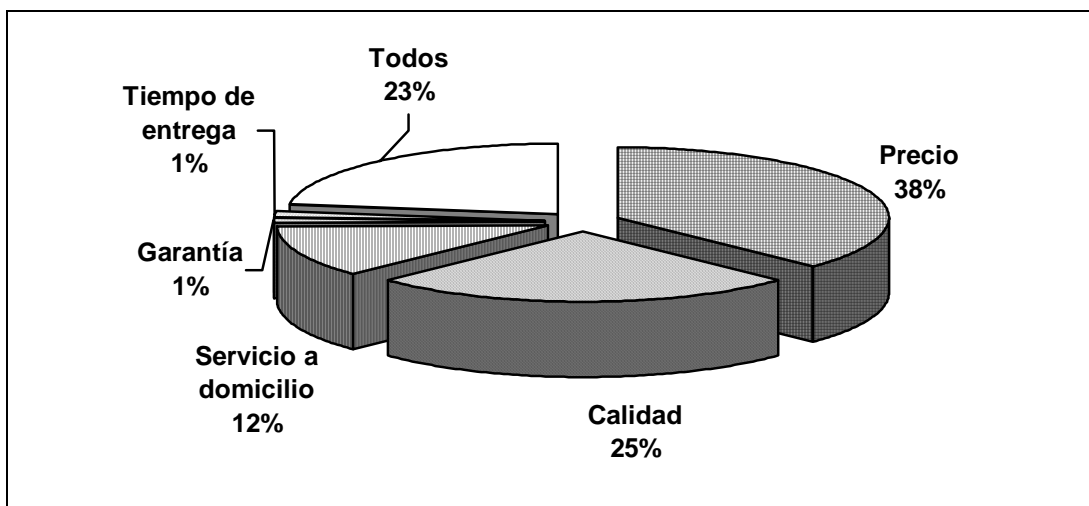
Gráfica 7
Uso de diferentes líneas de productos que distribuye la empresa objeto de estudio, según clientes



Fuente: investigación de campo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a clientes actuales de la empresa, en cuanto a los productos que tienen mayor demanda, se determina que los artículos más solicitados por los clientes son los perfiles y láminas, ya que el porcentaje más alto es el de la casilla que los representa, con 49%, después están, tubería y accesorios de PVC con 10%, pinturas y herramientas con 13% y todos con 28%, es de hacer notar que los perfiles y láminas tienen mayor porcentaje debido a que casi todos estos clientes son talleres y empresas que utilizan estos productos continuamente.

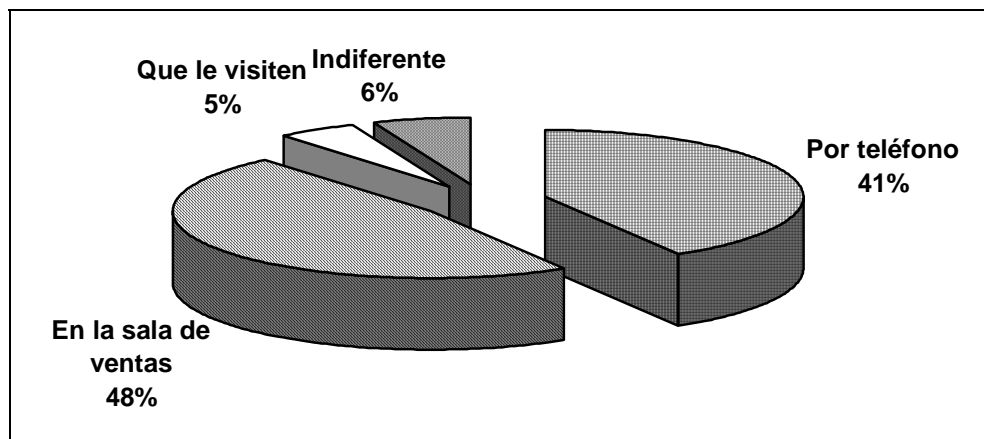
Gráfica 8
Aspectos considerados importantes para la compra
de estos productos y materiales, según clientes



Fuente: investigación de campo.

La gráfica anterior, muestra los resultados obtenidos en la encuesta realizada a clientes actuales de la empresa, en cuanto a los aspectos que los mismos consideran más importantes al momento de realizar la compra, determinándose que la mayoría se inclina por precio, con 38%, seguido por calidad con 25%, servicio a domicilio 12%, garantía y tiempo de entrega ambos tienen 1% y un 23% de los encuestados consideran que todos son importantes al decidir su compra.

Gráfica 9
Forma más adecuada para
solicitar los pedidos, según clientes



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica anterior, se muestra la opinión de los clientes con respecto a la forma más adecuada para solicitar los pedidos, determinándose que el 48% se inclina por la realización en la sala de ventas y el 41% por teléfono.

Además en la encuesta se obtuvieron algunos comentarios como: agregar nuevos productos al surtido, entre los que se pueden mencionar: cemento, herramientas, chapas para puertas en diferentes marcas y mejorar los tiempos en cuanto a entrega de pedidos.

2.5.2. Análisis de la investigación realizada a clientes potenciales, viviendas particulares

También se llevó a cabo una encuesta a clientes potenciales, (véase anexo 8) los cuales son personas de viviendas particulares, utilizando para el efecto el área de la zona 12, final Avenida Petapa y colonias aledañas como: Ciudad Real, Nimajuyu, Venezuela, Villa Hermosa 1 y Villa Hermosa 2, por considerarse que

este sector es de mayor demanda en materiales de construcción y ferretería, se tomó una muestra de 67 personas de las cuales se desconoce el total de la población.

Muestreo

La muestra fué dirigida a personas de viviendas particulares, de las cuales no se conoce el tamaño de la población.

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = 1.96 (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal para una confianza del 95% y significancia del 5%)

P = Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia) por no existir estudios anteriores para usar de base, se utilizará 50%

Q = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de no ocurrencia) por no existir estudios anteriores se utiliza 100% - P = 50%

E = Límite de error aceptado 0.12 para una confianza del 95%,

Significa que el 95% de los casos estarán incluidos en el estudio

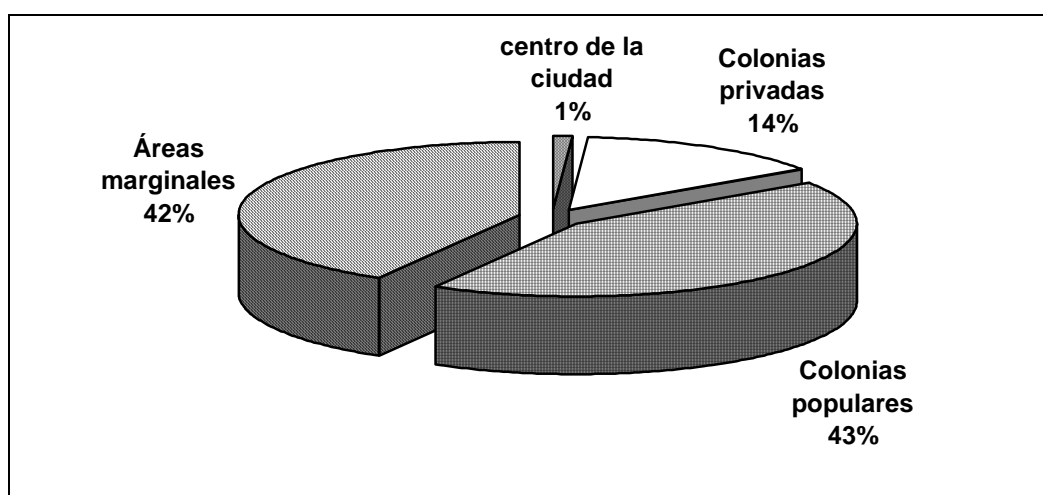
Tamaño de muestra:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.12)^2} = \frac{0.9604}{0.0144} = 67 \text{ personas}$$

El tamaño de la muestra es 67 personas

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada, a clientes potenciales de la empresa objeto de esta investigación, en donde se tomaron en cuenta los temas de mayor interés para obtener la información, opinión y comentarios de estos, que ayudarán a concretar el trabajo investigativo, estos son personas de viviendas particulares.

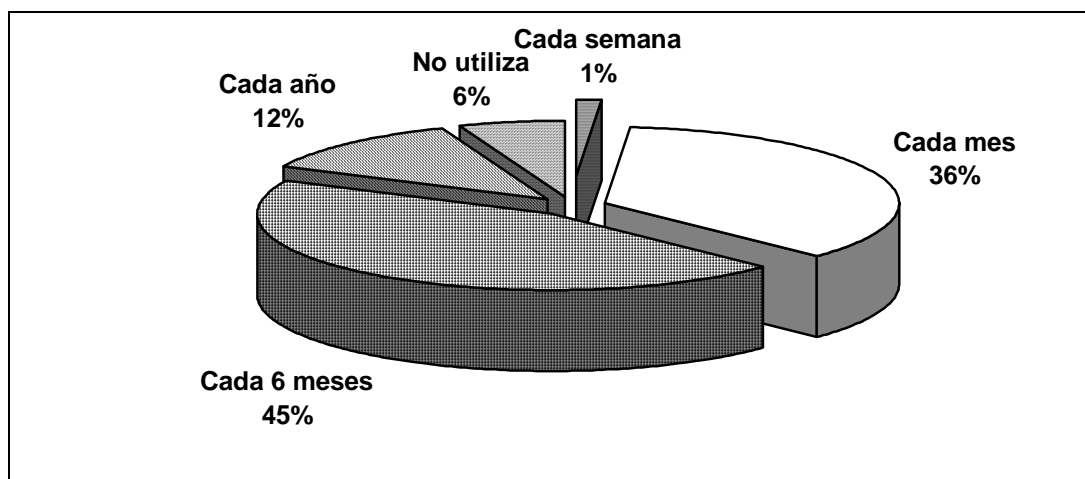
Gráfica 10
Opinión sobre el sector de la ciudad respecto a la
demanda de materiales de construcción, según clientes potenciales



Fuente: investigación de campo.

La gráfica anterior, presenta la opinión obtenida en la encuesta realizada con respecto a la demanda de materiales de construcción en diferentes áreas o sectores de la ciudad capital, en la que se determina que la mayor proporción corresponde a las colonias populares y áreas marginales, con 43 y 42 por ciento respectivamente, mientras que colonias privadas tienen 14 por ciento y centro de la ciudad solamente 1 por ciento.

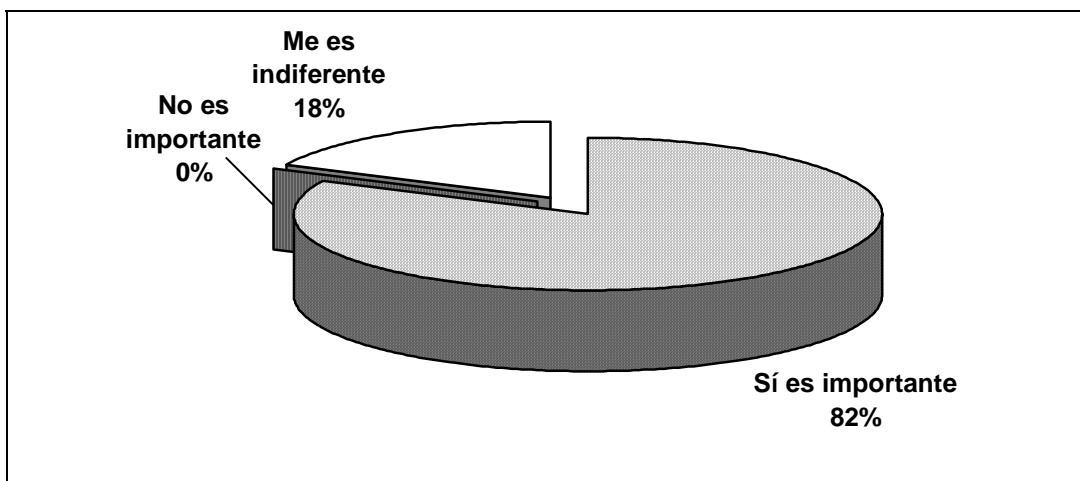
Gráfica 11
Frecuencia de compra de materiales
de construcción, según clientes potenciales



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica anterior, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta a personas de viviendas particulares con respecto a la frecuencia de compra de materiales de construcción, en donde la mayor proporción corresponde a cada mes con 36% y cada 6 meses con 45%, así también, se tiene cada año 12%, cada semana 1% y no utiliza con 6%.

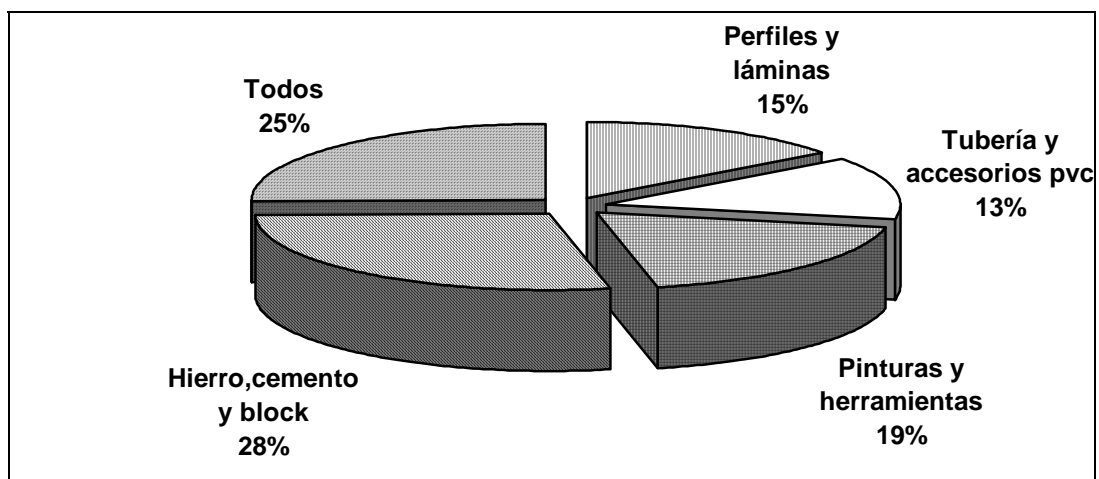
Gráfica 12
Opinión sobre la instalación de una empresa que distribuya
materiales de construcción en la zona, según clientes potenciales



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica anteriormente presentada, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta a clientes potenciales, con respecto a la instalación de una empresa distribuidora de materiales de construcción en la zona, los mismos son: 82% contestaron que sí es importante la instalación, 18% contestaron me es indiferente y ninguno contestó no en cuanto a la instalación, con lo cual se afirma que la población en el sector, opina a favor de una nueva distribuidora de este tipo de productos en la zona, ya que esto les proporcionaría más opciones para comprar sus artículos.

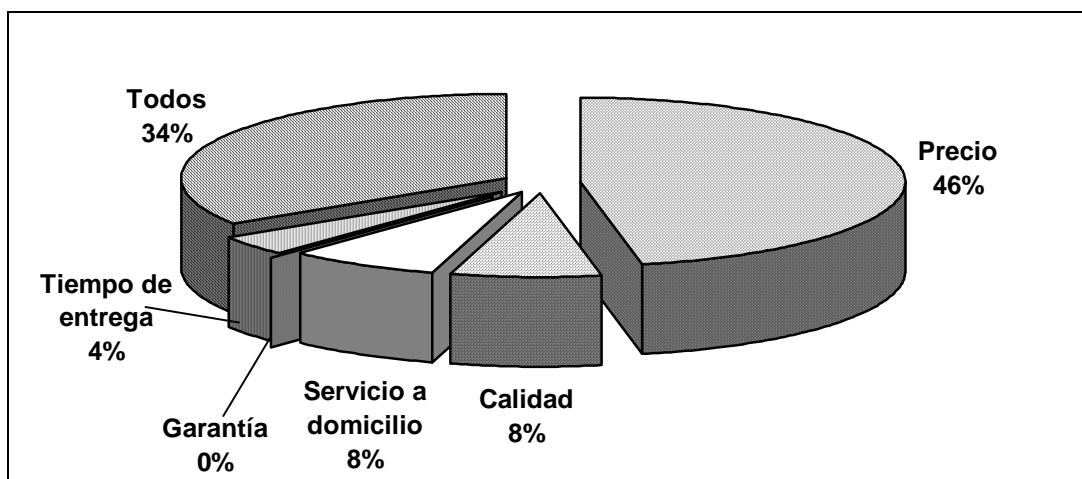
Gráfica 13
Productos más utilizados de acuerdo
a sus necesidades, según clientes potenciales



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica anterior, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a clientes potenciales, con respecto al tipo de materiales y productos más utilizados, siendo estos los siguientes: perfiles y láminas 15%, tubería y accesorios de PVC 13%, pinturas y herramientas 19%, hierro, cemento y Block 28% y todos 25%.

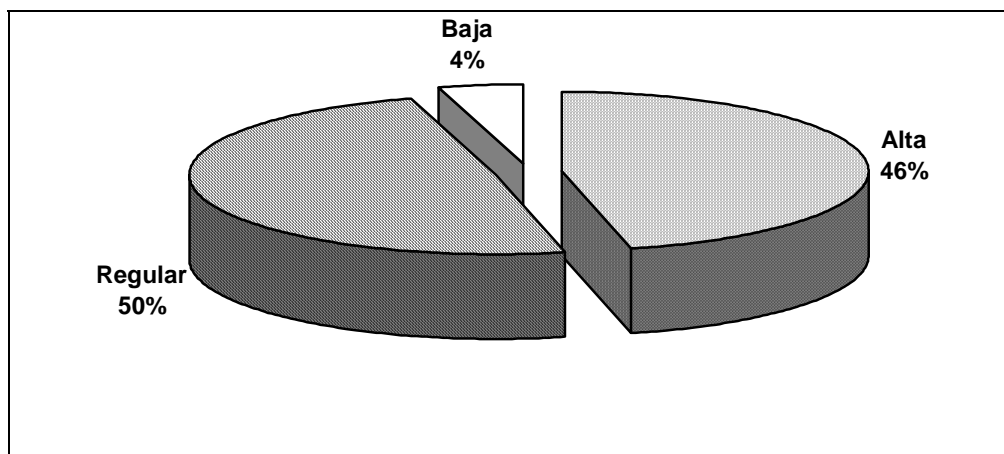
Gráfica 14
Opinión sobre aspectos más importantes
para la compra de estos productos, según clientes potenciales



Fuente: investigación de campo.

La gráfica presentada anteriormente, muestra los resultados de la encuesta a clientes potenciales, sobre aspectos considerados como los más importantes al momento de realizar la compra de dichos productos y materiales de construcción, siendo los siguientes: precio 46%, calidad 8%, servicio a domicilio 8%, tiempo de entrega 4% y todos 34%, lo cual indica que la mayoría se inclina por precio.

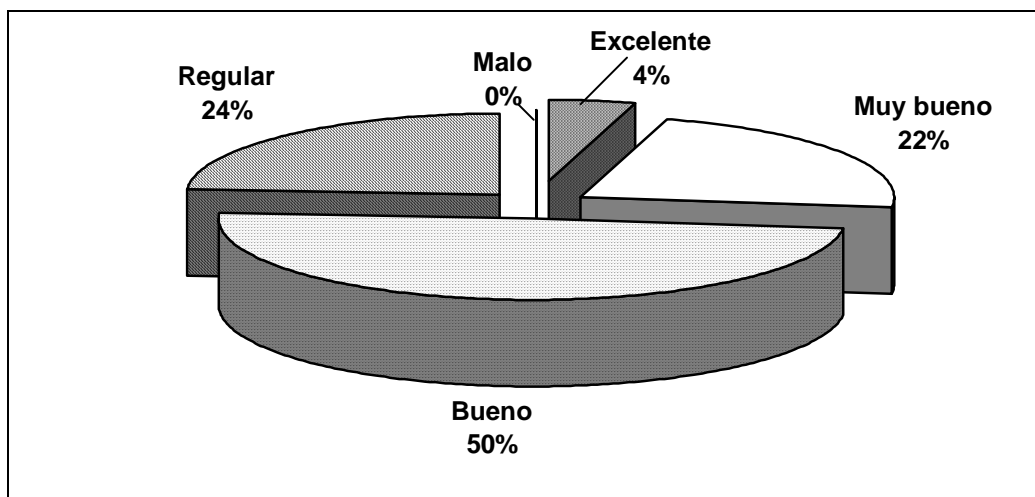
Gráfica 15
Opinión sobre la demanda
de materiales en el sector, según clientes potenciales



Fuente: investigación de campo.

La gráfica presentada anteriormente, muestra los resultados de la encuesta realizada a clientes potenciales, con respecto a la opinión sobre la demanda de materiales de construcción en la zona, obteniendo los siguientes: alta 46%, regular 50% y baja 4%, por lo que según el criterio de los encuestados, existe alta demanda en el sector.

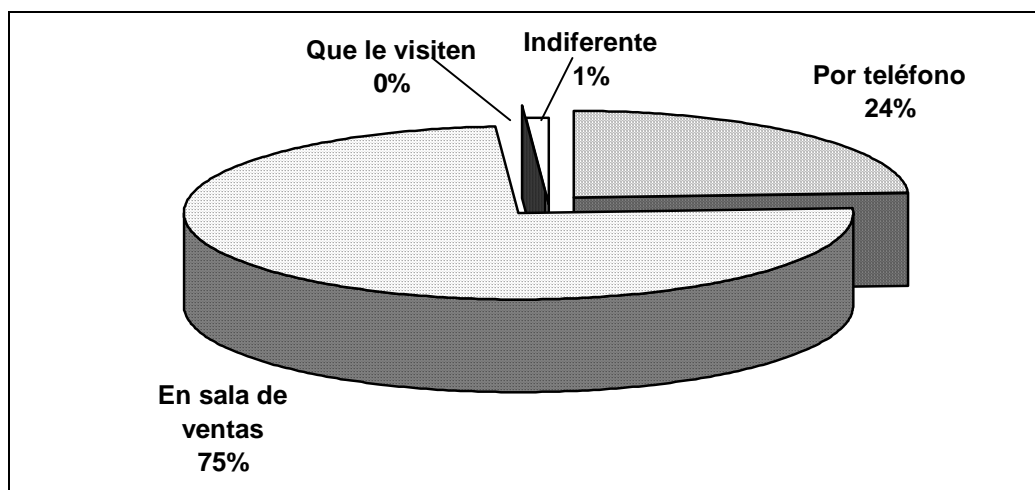
Gráfica 16
Opinión sobre el servicio recibido de la competencia cuando han comprado estos materiales en el sector, según clientes potenciales



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica 16, se muestran los resultados de la pregunta efectuada a clientes potenciales con respecto al servicio que prestan las empresas que operan en el sector y que distribuyen materiales de construcción, excelente 4%, muy bueno 22%, bueno 50%, regular 24% y malo 0%; cabe mencionar que durante la investigación realizada se observó que sólo dos empresas de las que funcionan por el sector distribuyen la línea de perfiles y hierros en formas, las demás que se pudieron observar únicamente venden artículos de ferretería en general pero sin los perfiles y hierro.

Gráfica 17
Opinión sobre la forma más adecuada
para realizar pedidos, según clientes potenciales



Fuente: investigación de campo.

La gráfica anterior, muestra los resultados obtenidos respecto a la opinión de clientes potenciales, sobre la forma que consideran más adecuada para realizar los pedidos al momento de necesitarlo, se tienen los siguientes: por teléfono 24%, en sala de ventas 75%, indiferente 1% y que le visiten 0%; lo cual indica que la mayoría prefiere en la sala de ventas.

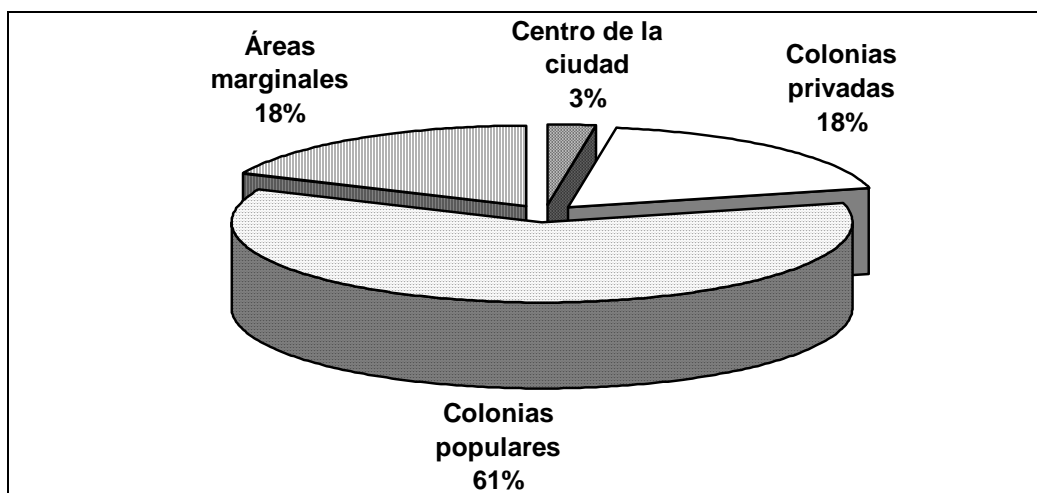
Además en referencia a la encuesta realizada a clientes potenciales en el sector de la zona 12 y colonias aledañas (viviendas particulares), se obtuvo los siguientes resultados, en cuanto a la preferencia de las personas al recibir mejor servicio y respaldo al comprar sus productos: la opción sí, con 82%, la opción de igual, con 15%, y la respuesta no, con 3%.

2.5.3. Análisis del censo realizado a clientes potenciales, sector industrial de la construcción

Además de las encuestas mencionadas anteriormente, se realizó un censo, a 18 talleres de herrería y 7 empresas industriales localizadas en el sector de la zona 12 y colonias aledañas tales como: Ciudad Real, Nimajuyu, Venezuela, Villa Hermosa 1 y Villa Hermosa 2, esto por dificultarse completar el tamaño de la muestra para este tipo de clientes en el área, los cuales son tomados también como potenciales.

A continuación se presentan los resultados del censo realizado a la industria de la construcción, entre lo que se encuentran talleres de herrería e industrias en general, en la zona 12, final Avenida Petapa y colonias aledañas de la ciudad capital.

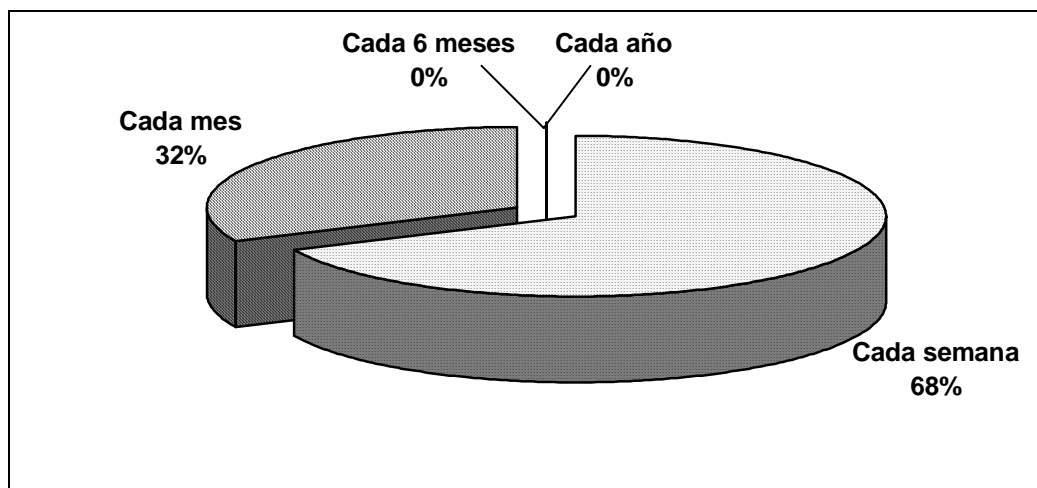
Gráfica 18
Opinión sobre áreas de mayor demanda de materiales de construcción, según empresas constructoras



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica anterior, se presentan los resultados obtenidos del censo realizado a empresas constructoras, con respecto a la opinión sobre las zonas de mayor demanda de materiales de construcción, lo que indica lo siguiente: centro de la ciudad 3% colonias privadas 18%, colonias populares 61% y áreas marginales 18%, por lo que se infiere que la demanda puede ser mayor en las colonias y áreas marginales de la ciudad.

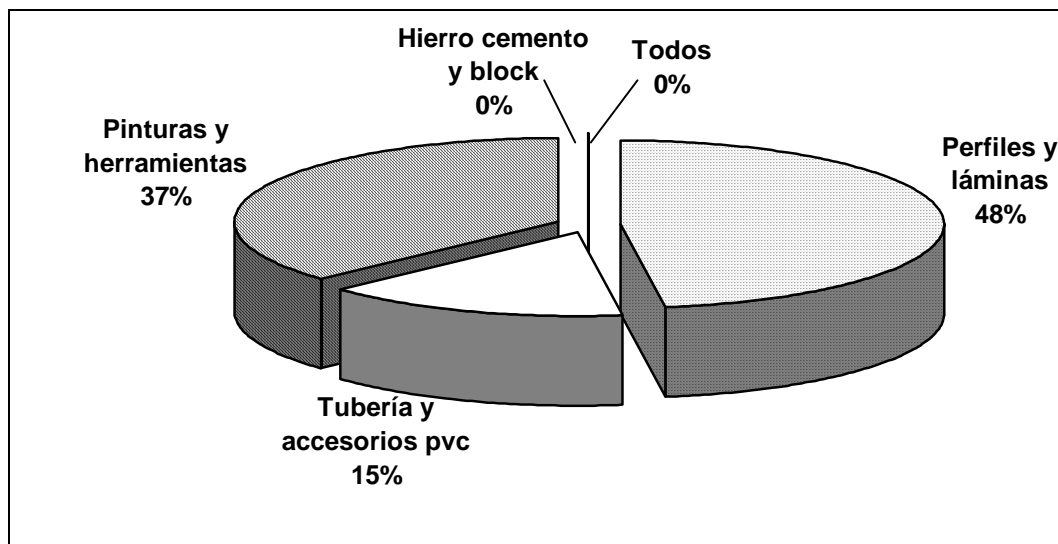
Gráfica 19
Frecuencia con la que compran materiales de construcción y de herrería, según empresas constructoras



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica que se presenta se muestra que tanto los talleres de herrería como las industrias que utilizan la línea de perfiles y hierros en formas, consumen constantemente este tipo de productos, ya que los resultados son: cada semana 68% y cada mes 32%, mientras que las restantes opciones tienen resultado cero, lo que indica que dichas entidades consumen la línea de artículos que son el producto líder de la empresa objeto de estudio debido a que estos se utilizan con regularidad.

Gráfica 20
Productos más utilizados de acuerdo a
sus necesidades, según empresas constructoras



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica 20, se presentan los resultados del censo realizado, con respecto al tipo de materiales más utilizados por empresas constructoras, siendo estos los siguientes: perfiles y láminas 48%, tubería y accesorios PVC 15%, pinturas y herramientas 37% y las opciones de hierro, cemento y Block, todos tienen cero, lo que indica que la línea de perfiles, es la que tiene mayor demanda, siendo esta el producto líder de la empresa objeto de estudio.

En cuanto a la opinión, sobre la importancia de la instalación de una empresa en el sector que distribuya este tipo de productos, 60% fue a favor y 40% indiferente; con respecto a los aspectos más importantes considerados al momento de realizar la compra, la mayoría se inclina por precio y servicio a domicilio.

Además con respecto a la forma más adecuada para hacer pedidos, se tiene que los resultados a favor son en la sala de ventas y por teléfono, la demanda en el lugar es considerada como regular.

2.6. ANÁLISIS FODA PARA LA FERRETERÍA OBJETO DE ESTUDIO

El estudio del FODA es una evaluación de factores; tanto internos, como externos de la empresa, los cuales se deben combinar para buscar la mejor aplicación de estrategias que ayuden a lograr superiores beneficios a esta. Este análisis se basa en cuatro factores que se describen a continuación: **FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS**. Para el caso particular de la empresa objeto de estudio se harán a través de comparaciones con la competencia, precios y otros elementos. (Véase cuadro 10)

a. Comparaciones en relación a la competencia de la ferretería

Los productos principales de la empresa (línea de perfiles y hierros en formas), no los distribuye la competencia, por lo menos algunas que se encuentran próximas o alrededor de esta, para el efecto se incluye a continuación un cuadro comparativo de precios y productos.

Cuadro 6
Comparación de precios por producto
de la ferretería, con relación a la competencia
en quetzales

Producto	Empres a objeto de estudio	Competidor					
		1	2	3	4	5	6
Hierro Angular de 1x1/8"	49.00	-	-	-	79.00	-	-
Hierro Angular de 1 1/4x1/8"	72.00	-	-	-	99.80	-	-
Hierro Angular de 1 1/2x1/8"	82.00	-	-	-	121.00	-	-
Hierro Angular de 3/4x1/8"	39.00	-	-	-	47.00	-	-
Tubo cuadrado de 1" C-21	43.00	-	-	-	44.00	-	-
Tubo cuadrado de 1 1/4" C-21	53.50	-	-	-	55.00	-	-
Tubo cuadrado de 1 1/2" C-21	64.00	-	-	-	66.00	-	-
Tubo cuadrado de 1" C-20	48.00	-	-	-	49.00	-	-
Tubo cuadrado de 1 1/4" C-20	60.00	-	-	-	62.00	-	-
Tubo cuadrado de 1 1/2" C-20	72.00	-	-	-	74.00	-	-
Hierro cuadrado de 1/2" mm	47.00	-	-	-	-	-	-
Hierro entorchado de 1/2" mm	45.00	-	-	-	-	-	-
Hierro plano de 1/2" x 1/8 "	14.00	-	-	-	21.00	-	-
Hierro plano de 3/4" x 1/8 "	26.00	-	-	-	36.00	-	-
Hierro plano de 1" x 1/8"	35.00	-	-	-	42.00	-	-
Hierro plano de 1" x 3/16"	50.00	-	-	-	58.00	-	-
Pintura anticorrosivo, galón	70.00	-	83.00	-	105.00	85.00	92.00
Costanera de 3x2x1/16"	135.00	-	-	-	137.00	-	-
Costanera de 3x2x3/64"	113.00	-	-	-	-	-	-
Costanera de 4x2x1/16"	150.00	-	-	-	-	-	-
Costanera de 4x2x3/64"	125.00	-	-	-	128.00	-	-
Electrodo de 3/32 PC.	9.00	-	9.90	-	9.50	8.75	9.00
Chapa Yale para puerta	165.00	-	196.00	180.00	205.00	-	-
Chapa Phillips para puerta	60.00	65.00	-	-	85.00	68.00	72.00
Chapa de bola para puerta	35.00	30.00	46.80	-	-	42.50	46.50
Bisagra de 3x3 pulida	2.50	2.00	5.50	3.50	7.50	3.00	3.50

Producto	Empres a objeto de estudio	Competidor					
		1	2	3	4	5	6
Tubo PVC bajada pluvial de 3"	80.00	88.00	85.00	75.00	120.00	83.00	92.00
Tubo PVC bajada pluvial de 4"	130.00	124.50	140.00	115.00	195.00	145.00	135.00
Codo para drenaje de 3"	13.00		22.80	13.50	19.00	14.50	17.00
Codo para drenaje de 4"	22.00	-	38.40	25.00	35.00	27.50	24.50
Hierro corrugado de 3/8" qq	260.00	-	298.00	275.00	299.00	-	-
Hierro corrugado de 3/8" G40	299.00	-	-	290.00	-	-	-
Lámina pulida de 4x8x3/64"	240.00	-	-	-	-	-	-
Lámina pulida de 4x8x1/32"	160.00	-	-	-	325.00	-	-
Sierra Sandflex para metal	10.00	10.00	9.90	12.00		10.50	-
Broca para metal de 1/4"	4.00	4.75	7.90	12.00	7.50	5.00	4.50
Llave de chorro de 1/2" USA	23.00	25.00	29.50	25.00	26.00	26.50	25.00
Llave de chorro de 3/4" USA	27.00	27.00	41.50	35.00	38.00	31.50	30.00
Pegamento Póxipol de 100g	45.00	-	-	50.00	58.00	52.00	-
Silicón transparente grande	32.00	-	-	-	38.00	-	35.00
Hierro corrugado de 1/2" qq	255.00	-	298.00	270.00	285.00	-	-
Hierro liso de 7/32" qq	255.00	-	298.00	260.00	285.00	-	-
Broca para metal de 3/16"	3.50	3.50	5.50	7.50	6.50	4.50	4.50
Tubo PVC de 1/2"	20.00	22.00	22.00	19.00	23.00	22.50	23.50
Tubo PVC de 3/4"	25.00	26.80	27.00	28.00	32.00	29.50	27.50
Pegamento PVC de 25ml	14.00	12.00	14.90	15.00	-	13.50	14.50
Pegamento PVC de 50ml	22.00	22.50	24.90	-	-	23.00	-
Pegamento PVC de 100ml	23.00	32.00	35.50	-	-	30.00	-
Disco para corte metal de 9"	20.00	21.00	26.50	25.00	24.50	22.00	23.00
Disco para corte metal de 7"	13.00	17.00	21.50	20.00	20.00	16.00	18.00
Brocha de 3"	7.00	9.50	10.00	8.00	10.00	8.00	8.50
Brocha de 4"	10.00	13.50	13.90	10.00	12.00	12.00	11.00
Accesorio eléctrico, plafonera	6.00	6.00	5.50	5.00	6.00	6.00	5.50
Pintura en spray	16.50	17.50	18.50	18.00	17.50	18.00	16.00

Fuente: investigación de campo.

En el ejemplo anterior, se tomó una lista de 54 productos de los que distribuye la ferretería objeto de estudio y los mismos se cotizaron con los seis competidores; que se consideran de mayor relevancia y más cercanos a esta; determinándose que cinco de estos no cuentan con el surtido de 20 artículos de hierro, los cuales son parte de la línea principal de la misma.

El competidor identificado con el número 4, sí distribuye los artículos de hierro, el cual podría considerarse la competencia más fuerte para la organización objeto de estudio; pero se encuentra a mayor distancia que los demás y como se puede observar, sus precios al público son mucho más altos; que los de la entidad estudiada, lo cual se convierte en una oportunidad para la misma.

En cuanto a los productos que sí distribuyen los demás competidores, puede observarse que los precios en algunos casos son relativos, en comparación con los de la unidad objeto de la investigación; pero en la mayoría de estos son altos, situación que es una ventaja más para la organización estudiada.

En el cuadro 7, se realiza el proceso para determinar el porcentaje de participación relativa del mercado (% P.R.M.), con los 6 competidores establecidos y tomando como base los 54 productos identificados en el cuadro 6.

Cuadro 7
Proceso para determinar el porcentaje de
participación relativa del mercado

Empresas	Productos	%	Sumatoria %	% P.R.M.
Objeto de estudio	54/54	1.00	4.08	0.24
Competidor 1	21/54	0.39	4.08	0.09
Competidor 2	28/54	0.52	4.08	0.13
Competidor 3	25/54	0.46	4.08	0.11
Competidor 4	43/54	0.80	4.08	0.20
Competidor 5	26/54	0.48	4.08	0.12
Competidor 6	23/54	0.43	4.08	0.11
Sumatoria de %		4.08	4.08	1.00

Fuente: investigación de campo.

Del cuadro anterior, se realiza el proceso para determinar el porcentaje de participación relativa del mercado (% P.R.M.); que se presentó en el cuadro 5.

La columna de empresas, identifica a la unidad objeto de estudio y los 6 competidores; la columna de productos presenta los 54 artículos utilizados, de cada uno de los participantes; la que tiene únicamente el signo de “%”, establece el resultado de dividir la mercancía que sirvió de base (ver la columna anterior), al final se suman los porcentajes que da el total de 4.08. Esta cantidad genera la siguiente columna (sumatoria de %), que al dividirla con la anterior (%); presenta el porcentaje de participación relativa del mercado (% P.R.M.), siendo la columna final.

Además los competidores que se tienen en el entorno no prestan servicio a domicilio; lo cual sí tiene la empresa objeto de estudio.

Por el tiempo que tiene de estar establecida la empresa en el lugar, ya se tiene clientes fijos; lo cual es una ventaja.

La competencia directa para la ferretería y la más fuerte, es la que sí distribuye la línea de perfiles, esta se localiza algo lejos del sector, pero en varias ocasiones la ha puesto en desventaja, debido a que se tiene menor capacidad en comparación a esta; aunque se encuentra ubicada a mayor distancia; afecta, debido al soporte con que cuenta en cuanto al volumen de productos que maneja.

Se puede ampliar el mercado introduciéndose a mayor territorio, ya sea a través de la venta personal o abriendo otra tienda en diferente zona de la ciudad.

b. Comparación en relación a los precios, la calidad y otros

Los precios que se han manejado en la empresa objeto de estudio, casi siempre son menores que los de la competencia, o por lo menos están dentro de un parámetro competitivo, debido a que los volúmenes que se han comprado por el momento, ayudan a negociar para mejorar los costos; esto sucede con los artículos principales de la organización.

Aumentando el monto de crédito con los proveedores, se puede comprar mayor volumen de productos, lo cual daría la oportunidad de negociar precios.

La calidad de los productos que se ofrecen es bien aceptada por los clientes, debido a que siempre se ha tratado de comprar los que pueden proporcionar mayor beneficio para estos.

c. Comparación en relación a la diversidad de productos

La cantidad de productos que puede ofrecer la competencia más cercana, se considera mayor que los de la empresa objeto de estudio; pero esto sin tomar en cuenta la línea de hierros en formas, que es lo fuerte de la organización.

Con la diversificación de los productos se podría contrarrestar la competencia, ofreciendo variedad a los clientes y apoyando con esto a los artículos principales de la empresa.

Conseguir financiamiento con el banco incrementaría el capital de trabajo, pero esto aumenta los costos por intereses, lo cual pondría a la empresa en desventaja para competir.

d. Comparación en relación a la capacidad

La empresa posee capital propio de trabajo, pero no es suficiente al momento de realizar negociaciones con clientes mayoristas.

Cuenta con equipo de transporte propio para la entrega de pedidos a domicilio, pero es de tipo liviano; lo cual dificulta cuando se necesita hacer alguna entrega que es de mayor volumen.

Se considera que las instalaciones son adecuadas de acuerdo al tamaño de la empresa, pero el área de estacionamiento para clientes es muy restringida y la exhibición de algunos productos no es idónea en la sala de ventas.

En la tienda sólo se cuenta con una línea telefónica, lo cual en ocasiones dificulta la recepción de llamadas de los clientes por encontrarse ocupada.

e. Comparación en relación a la publicidad y servicio al cliente

La publicidad en la organización objeto de estudio no es la adecuada, debido a las restricciones por parte de la Municipalidad y las Leyes del Centro Histórico, al no permitir la instalación de rótulos ni fachadas; pero esto es igual para la competencia, al menos la que se tiene alrededor; no así para las que se encuentran a mayor distancia y en diferentes zonas, que ya están fuera de estas limitaciones.

El servicio al cliente en la empresa se ha tratado de diferenciar en cuanto a mejorarlo en comparación con la competencia, pero hay algunas cosas que falta por hacer; como por ejemplo: se debe ser dinámico y eficiente al momento de prestar el servicio, mantener buena comunicación con los mismos, aún después de cualquier negociación.

Cuadro 8
Comparación de precios por producto de la ferretería,
en sector de la zona 12, con relación a la competencia
en quetzales

Productos	Empresa objeto de estudio	Competidor 1	Competidor 2
Hierro Angular de 1x1/8"	49.00	49.00	49.40
Hierro Angular de 1 1/4x1/8"	72.00	72.00	72.43
Hierro Angular de 1 1/2x1/8"	82.00	91.00	91.10
Hierro Angular de 3/4x1/8"	39.00	37.00	37.65
Tubo cuadrado de 1" C-21	43.00	41.00	43.99
Tubo cuadrado de 1 1/4" C-21	53.50	54.00	55.02
Tubo cuadrado de 1 1/2" C-21	64.00	64.00	-
Tubo cuadrado de 1" C-20	48.00	49.50	49.51
Tubo cuadrado de 1 1/4" C-20	60.00	62.00	61.96
Tubo cuadrado de 1 1/2" C-20	72.00	73.00	-
Hierro cuadrado de 1/2" mm	47.00	46.00	46.35
Hierro entorchado de 1/2" mm	45.00	47.00	45.50
Hierro plano de 1/2" x 1/8 "	14.00	14.50	14.86
Hierro plano de 3/4" x 1/8 "	26.00	25.00	27.30
Hierro plano de 1" x 1/8"	35.00	34.50	36.80
Hierro plano de 1" x 3/16"	50.00	51.50	-
Pintura anticorrosivo, galón	70.00	105.00	-
Costanera de 3x2x1/16"	135.00	130.00	136.50
Costanera de 3x2x3/64"	113.00	108.00	115.50
Costanera de 4x2x1/16"	150.00	135.00	138.20
Costanera de 4x2x3/64"	125.00	128.00	128.30

Fuente: investigación de campo, 2007.

En el cuadro 8, se presentan los precios de 21 productos tomados al azar de la empresa objeto de estudio, los cuales se investigaron con la competencia del sector de la zona 12, es de hacer notar que en el área sólo se tomaron en cuenta dos empresas, las cuales distribuyen la línea de hierros y perfiles, que es el

producto líder de la organización objeto de estudio, para lo cual se hizo una comparación, determinándose que se tiene relatividad en cuanto al valor de cada uno de los artículos seleccionados y que se está dentro del rango de competitividad de los mismos.

CAPÍTULO III
PLAN ANUAL DE MERCADEO PARA UNA EMPRESA
FERRETERA EN LA ZONA 3 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

Al haber descrito la situación administrativa y mercadológica de la empresa ferretera; es oportuno señalar las medidas que se pueden utilizar para realizar adecuadamente las actividades, a través de un instrumento administrativo que las desarrolle y resalte la importancia de efectuar otras que en la actualidad no se llevan a cabo.

Se debe tener en cuenta que de acuerdo con el tamaño de la empresa, así serán los elementos que participen en su administración mercadológica; sin embargo, su denominador será, a través del plan anual de mercadeo.

Este capítulo expone un modelo para la aplicación de dicho plan; por lo que éste fortalecerá la empresa.

3.1. INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE APOYO PARA LA EMPRESA FERRETERA OBJETO DE ESTUDIO

Como empresa ferretera, uno de los retos que enfrenta es: lograr la confianza de los clientes; lo cual es esencial para lograr el éxito empresarial. Estos acuden por necesidades especiales: adquirir bienes o artículos; por lo tanto, si la calidad de la mercancía tiene un precio razonable y satisface su exigencia, la recomienda como buena, ventaja que se puede aprovechar para obtener una mayor demanda de la mercadería.

3.1.1. Misión para la ferretería

La responsabilidad de formular la misión es directamente de la dirección y/o propietario; por que conoce todo lo concerniente a los objetivos y metas que se han trazado.

Misión que se propone:

“Llevar a cabo la comercialización de productos de ferretería de calidad, a precios competitivos, con actitud de servicio y compromiso social; de manera que se logre satisfacer las necesidades y deseos de los clientes”.

3.1.2. Políticas para la ferretería

Las políticas se establecen de acuerdo a las actividades diarias de la ferretería y por ser guías de acción que servirán para tomar una decisión, deben ser claras y estar acordes con los objetivos; ya que a través de estas los administradores delegan autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados. Entre las principales que se pueden establecer están:

3.1.2.1. Políticas de administración de la ferretería

a. Generales

- ◆ Se debe planificar anual o semestralmente las necesidades de personal.
- ◆ Los empleados de la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto de acuerdo con su eficiencia.

b. Compras

- ◆ Adquirir el mejor producto en calidad y precio.

- ◆ Mantener las cantidades adecuadas de mercancías, para evitar imprevistos en la venta de los mismos, a través de un buen control de inventarios.
- ◆ Comprar los artículos necesarios, tanto en cantidad como en calidad.
- ◆ Los encargados de cada tienda deben solicitar al administrador las mercancías necesarias y él a su vez debe cotizar y solicitar la autorización para la compra.

c. De personal

- ◆ El pago de los salarios debe hacerse puntualmente el día 15 y/o 30 de cada mes.
- ◆ Se pagarán todas las prestaciones que la ley establece; tales como: sueldo, comisiones, aguinaldo, bono 14, vacaciones y bonificación incentivo.
- ◆ El período de vacaciones se puede solicitar a partir de haber cumplido un año de labores. Estas se gozarán cada año y para el efecto se elaborará un programa de común acuerdo entre el administrador y los empleados.
- ◆ Todos los empleados deben cumplir con el horario de trabajo, con el cual fueron contratados.
- ◆ Existirán oportunidades de capacitación y desarrollo que ayuden a los empleados a realizar mejor su trabajo y que los preparen para el futuro.

3.1.2.2. Políticas de operación para la ferretería

a. De ventas

- ◆ La atención de los clientes debe realizarse con decoro y amabilidad.
- ◆ Los precios de los productos deben mantenerse actualizados.

- ◆ Se debe ser dinámico en el manejo de la información que los clientes necesiten.
- ◆ Los clientes deben cancelar antes de prepararles y entregarles el pedido.
- ◆ Cuando sea venta al crédito el cliente debe firmar de aceptado la factura.
- ◆ Se debe ser dinámico en la atención a los clientes, ya que estos no deben esperar.
- ◆ Requerirle al cliente toda la información necesaria; como por ejemplo: dirección y teléfono, para evitar consecuencias posteriores por no lograr comunicarse, de ser necesario.

b. De entrega a domicilio de pedidos

- ◆ Coordinar las entregas por sectores, de acuerdo a los pedidos, para optimizar recursos y tiempo.
- ◆ La persona que realiza las entregas debe asegurarse de que todo se lleve correctamente, para evitar reclamos.
- ◆ No deben enviar pedidos que sean de poco volumen y monto, ya que de esa forma se estaría desperdiciando recursos.
- ◆ Mantener los vehículos en buen estado para que el servicio sea eficiente.

c. De recepción de mercadería

- ◆ Revisar cuidadosamente los productos al momento de recibirlos, para evitar faltantes ó artículos en mal estado.
- ◆ Colocar adecuadamente los artículos en los anaqueles, para utilizar bien los espacios.
- ◆ Revisar cuidadosamente que la mercadería sea de la calidad requerida.

d. De visitas a clientes

- ◆ Programar cuidadosamente la ruta para cada día.

- ◆ Se debe cuidar la imagen al momento de presentarse ante los clientes.
- ◆ Se proporcionarán viáticos para la movilización a diferentes lugares.
- ◆ Se requerirá reporte diario de las visitas realizadas.

e. De créditos

- ◆ Se proporcionará crédito a clientes que cumplan con los requisitos establecidos en la empresa, para lo cual se entregará un formulario.
- ◆ Las solicitudes de crédito presentadas por los clientes deberán evaluarse cuidadosamente, para evitar problemas posteriores con la recuperación.
- ◆ Se deberá dar estricto seguimiento a las cuentas de clientes, para evitar que estos se atrasen en sus pagos.

3.1.3. Procedimientos propuestos para la ferretería

Los procedimientos deben llevarse a cabo ordenadamente para la realización de las principales actividades de la ferretería, ya que estos son una serie de pasos a seguir para hacer una determinada tarea, lo cual contribuye a controlar de mejor manera el trabajo que debe ejecutarse diariamente en la empresa.

Los procedimientos de compras y ventas propuestos para el funcionamiento de la empresa ferretera; deben tener secuencia lógica para el desarrollo de las diferentes actividades. Los formatos para los mismos se presentan en el anexo 1.

3.1.4. Hojas técnicas de puestos propuestas para la empresa

Las hojas técnicas de puestos para la ferretería, reúnen las principales funciones y actividades que se realizan, de acuerdo a las plazas existentes y las que será

necesario crear en base a la propuesta. Las hojas técnicas que se presentan, no son un Manual de Organización, únicamente son los modelos que se sugieren, para dar descripciones de puestos; no existe un formato normalizado para definirlos, sin embargo la mayoría tiene tres secciones básicas:

- ◆ **Identificación.** Contiene el título del puesto, la ubicación administrativa, inmediato superior y subalternos.
- ◆ **Descripción.** Describe la naturaleza general del puesto, da a conocer las atribuciones, las relaciones de trabajo, la autoridad y las responsabilidades.
- ◆ **Especificaciones del puesto.** Incluye los requisitos mínimos exigidos, en cuanto a: educación, experiencia, habilidades y destrezas que un candidato debe reunir para ocupar el puesto.

El encargado de la definición y redacción de la descripción de puestos será el administrador.

En el anexo 2, se presentan las hojas técnicas de puestos correspondientes a cargos propuestos; siendo estos los que se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro 9
Unidad y puesto
para la ferretería
año 2006

Unidad	Puesto
Administrativa	Administrador
Ventas	Encargado de tienda
	Auxiliar
	Piloto
	Vendedor

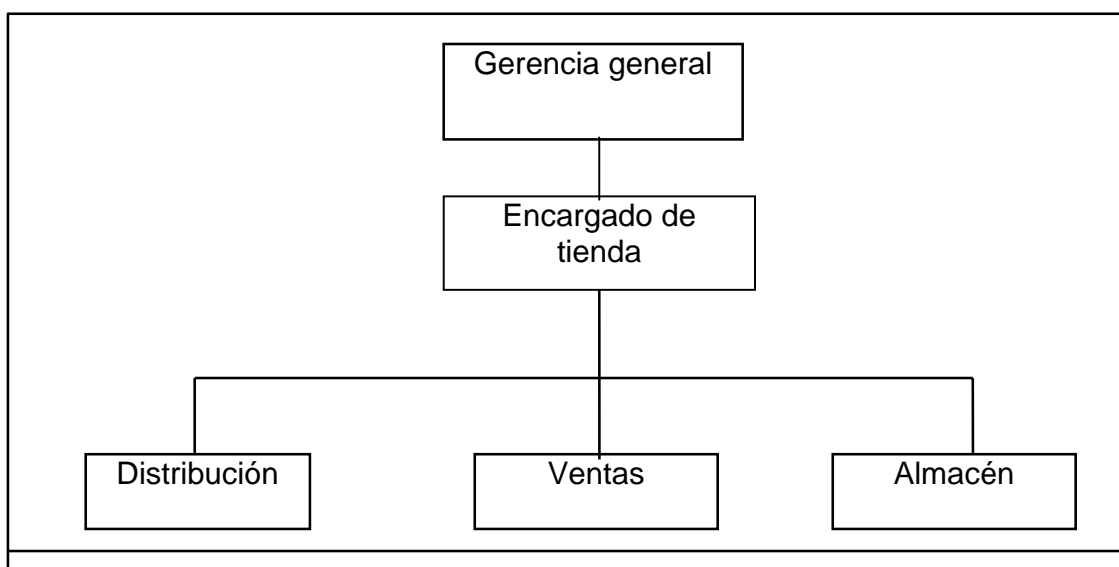
Fuente: aporte del investigador.

3.1.5. Organigrama general propuesto para la empresa ferretera

Es plantear la estructura de la empresa, a través de representación gráfica en la que se muestran las interrelaciones, niveles jerárquicos, autoridad y puestos existentes dentro de la empresa estudiada.

El organigrama propuesto de acuerdo con el tipo de organización, muestra que en la ferretería existe una gerencia general, un departamento de tienda y las unidades de: ventas, distribución y almacén; todos tienen relación de coordinación y colaboración, debido a que las actividades de cada área se deben interrelacionar para que la ferretería preste el servicio eficiente. (Véase gráfica 21)

Gráfica 21
Organigrama general propuesto
para la ferretería
año 2006



Fuente: investigación de campo.

3.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO DE LA FERRETERÍA OBJETO DE ESTUDIO

Componentes del plan

El plan anual de mercadeo que se propone consta de los siguientes pasos:

1. Resumen ejecutivo
2. Análisis de la situación
3. Objetivos y metas
4. Estrategias de mercadeo
5. Programas de acción
6. Presupuestos
7. Métodos aplicables de control

3.2.1. Resumen ejecutivo

El trabajo que se presenta, contiene los siguientes puntos importantes en cuanto a las acciones que se deben tomar; para buscar obtener las ventas pronosticadas en la empresa, para al año de implementación del plan de mercadeo de la ferretería.

Se presenta un análisis de la situación, en donde se determina el estado actual de la organización, el cual demuestra que se tiene participación relativa de mercado del 24% en comparación con los 6 competidores más cercanos; así también se estableció que la competencia que se tiene en el sector, no distribuye el producto líder de la empresa objeto de estudio, lo cual es la línea de hierros en formas y perfiles, debido a que lo que estas venden son artículos de ferretería en general; entre estos se pueden mencionar: accesorios de PVC, grifería, herramientas, pinturas entre otros, parte de los productos que también comercializa la entidad objeto de esta investigación.

Se realizó un sondeo en seis empresas del área, con el objetivo de comparar precios y variedad de productos que cada una de estas ofrece, determinándose que de una lista de 54 artículos seleccionada por la ferretería objeto de investigación, solo una de las mismas tiene el 79 % de los mismos, siendo esta la que vende hierros y perfiles, es de hacer notar que dicha empresa se encuentra a distancia mayor del sector y al realizar una comparación con los precios de esta, se observó que los mismos son altos, con relación a los de la organización objeto de investigación, las restantes tienen abajo del 55% cada una, y son mercaderías que para la entidad investigada se consideran como complementarias.

Entre los objetivos y metas se tiene de mantener la participación relativa en el mercado de 24%, se espera que con la aplicación de la propuesta, se logre aumentar a 26% para finales del año de implementación del plan.

La meta es que se logre realizar las ventas pronosticadas de Q.1,101,661.35, dicho pronóstico está basado en la tendencia de los ingresos de la empresa en años anteriores, el punto de equilibrio que se presenta es de Q.540,917.92, para que la empresa pueda alcanzar el crecimiento en el futuro.

Las ventas realizadas en el 2004 fueron de Q. 1,100,927.60 y para el año de implementación del plan se tienen pronosticadas por Q. 1,101,661.35, es casi lo vendido en el año 2004, ya que en la trayectoria de la empresa es el valor más alto registrado de ingresos, los egresos presupuestados para dicho período son de Q. 964,644.00.

El estado de resultados proyectado, refleja utilidad neta del período de Q.137,017.35, lo cual equivale al 12% del total de las ventas estimadas, siendo el 88% restante, de egresos, entre compras y gastos.

También contiene un programa de acción, en el cual se determinan las principales actividades que se deben realizar y quien o quienes serán los responsables de dichas funciones. Al mismo tiempo se plantea un sistema de control, que incluye: **inventarios, sistema de Kardex, archivo de clientes, monitoreo de ventas al crédito y revisiones periódicas a las metas propuestas**; mismo que ayudará a determinar si se está logrando lo que se pretende, o por el contrario, si no se consigue lo estipulado, entonces se debe revisar lo planeado para decidir cuales pueden ser las medidas de corrección a tomar, con el fin de cambiar el rumbo.

También se establece en este instrumento de trabajo, que las ventas de la empresa se realizan de la siguiente forma: el 90% con la industria de la construcción, (talleres de herrería e industria en general) y el 10% con personas particulares.

3.2.2. Análisis de la situación

De acuerdo a la investigación realizada, la empresa objeto de estudio se encuentra con bajo rendimiento, debido a que el nivel de ventas que está obteniendo no es el idóneo para que esta logre la rentabilidad deseada; lo que provoca que en ocasiones se retrase, aunque no por mucho tiempo el pago de los proveedores. La competencia que se debe enfrentar es fuerte, pero sobre todo los costos de operación que se están cubriendo actualmente son elevados en relación con el nivel de ventas que se está alcanzando; situación que amerita la pronta implementación de medidas que ayuden a contrarrestar las dificultades que por el momento se están soportando.

Este análisis se realiza por medio de los temas que se presentan a continuación y a través de estrategias de la matriz FODA, en donde se destacan las mismas y las cuales van a desarrollarse, en el plan anual de mercadeo. (Véase cuadro 10)

a. Mercado meta

- h. El mercado meta para los productos que se distribuyen en la empresa es la industria de la construcción, entre lo que se incluye, los talleres de herrería y la industria en general, los cuales demandan diariamente bienes para la elaboración de diferentes artículos como: puertas para viviendas, portones, balcones y en general toda clase de estructura metálica, mismos con los que la empresa realiza el 90% de las ventas. Al mencionar la industria, se hace

referencia a empresas que se dedican a la fabricación de artículos metálicos, como muebles de oficina, entre otros; también otras que realizan diferente actividad económica, pero que necesitan continuamente productos de ferretería y hierro para mantenimiento de sus equipos e instalaciones.

- i. También puede mencionarse pero en menor escala, las viviendas particulares, que requieren artículos tales como: pinturas, tuberías y accesorios de PVC, herramientas domésticas, entre otros, los cuales se usan en construcciones de viviendas o reparaciones menores, pero estos tienen poca demanda actualmente, se considera que el 10% de las ventas se genera con este tipo de productos y clientes.

b. Participación de mercado local

Se estima actualmente una participación relativa de mercado del 24%, tomando en cuenta el sector donde se desarrolla la empresa objeto de estudio localmente y la competencia. (Véase cuadro 5)

c. Consumidores

Los consumidores actuales para los productos de la empresa son: la industria de la construcción, entre lo que se menciona talleres de herrería, empresas que fabrican muebles metálicos e industria en general; además personas de viviendas particulares, quienes acuden a requerir los productos y materiales que utilizarán para realizar diferentes trabajos y así satisfacer diversos tipos de necesidades.

d. Factores ambientales

En el sector se tienen limitaciones tales como: no se permite hacer publicidad a través de rótulos y fachadas en el local, esto por normas de la Municipalidad de la Ciudad de Guatemala; por el lugar muchos clientes se han retirado debido a la delincuencia, y los que aun se mantienen, no compran constantemente a causa de que también a ellos les afecta el entorno.

e. Competencia

La competencia ha aumentado en el área, aunque la más cercana no ofrece los productos principales de la empresa, lo cual es la línea de perfiles y hierros en formas.

f. Canales de distribución

La empresa no cuenta con canales de distribución, debido a que los productos se venden directamente al consumidor final.

3.2.3. Objetivos y metas

A continuación se presentan objetivos generales y específicos de la propuesta que se hace de implementación del **Plan Anual de Mercadeo** para la empresa objeto de estudio.

a. Objetivo general

Lograr mantener la participación que tiene actualmente en el mercado que es de 24%, participación relativa y tratar de aumentarla a un 26%; a través de realizar una buena planificación y aplicación de estrategias en el mercadeo de sus productos, y de esa forma conseguir mejor posicionamiento en el mercado, buscando así obtener el crecimiento deseado en el futuro.

b. Objetivos específicos

- h. Lograr que las personas que trabajan en la empresa, unifiquen sus esfuerzos enfocados a conseguir la satisfacción del cliente, a través de darles capacitación y motivación; para que se sientan parte de los compromisos y responsabilidades mercadológicas, así como también puedan obtener beneficios personales.
- i. Implementar sistemas de control que permitan verificar todos los movimientos importantes que se realizan en las áreas funcionales de la empresa, tales como controles de: **inventarios, clientes, ingresos, egresos y créditos**.
- j. Que la implementación del plan anual de mercadeo sea objeto de revisiones periódicas, para que se pueda ir haciendo las correcciones necesarias en el transcurso de su aplicación y que este sirva de retroalimentación para los sistemas de control.

c. Metas

Lograr las ventas pronosticadas para el año de implementación del plan de mercadeo, de Q.1,101,661.35.

Al finalizar el período de aplicación, haber logrado un crecimiento razonable para la empresa, el cual permita comenzar a poner las bases para la solidez en el futuro.

A continuación se presenta la matriz FODA para la empresa objeto de estudio, en la cual se analizan los factores internos y externos de la organización para poder determinar estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades del mercado o contrarrestar las amenazas en el mismo. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10
Matriz FODA
para la empresa objeto de estudio

	Fortalezas	Debilidades
/	<p>Posee capital propio de trabajo</p> <p>Cuenta con transporte propio para la distribución de los productos</p> <p>Instalaciones adecuadas al tamaño de la empresa</p> <p>Productos no perecederos y de muy buena calidad</p> <p>Se tiene suficiente personal</p>	<p>No se planifica</p> <p>No se cuenta con estrategias de mercadeo definidas</p> <p>No se capacita al personal</p> <p>No se motiva al personal</p> <p>Estacionamiento restringido</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>Ampliar el mercado introduciéndose a mayor territorio</p> <p>Aumentar el monto de crédito con los proveedores</p> <p>Abrir otra tienda en diferente sector</p> <p>Buscar contactos con empresas que utilicen los productos</p> <p>Buscar financiamiento para incrementar el capital de trabajo</p>	<p>Contratar más vendedores para cubrir mayor territorio</p> <p>Compartir el capital de trabajo para abrir otra tienda en diferente zona, aprovechando también los créditos</p> <p>Dar prioridad en atender a la industria, ya que esta representa buen potencial de mercado</p>	<p>Abrir otra tienda en diferente zona, para cubrir mayor territorio, aprovechando los créditos de los proveedores</p> <p>Priorizar en atender a la industria</p> <p>Diversificar productos</p> <p>Implementar programas de capacitación y motivación para los empleados</p> <p>Subcontratar servicio de transporte cuando sea necesario</p> <p>Planificar todas las actividades, principalmente las de mercadeo</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>La inestabilidad económica afecta al comercio en general y por lo tanto a la empresa</p> <p>Se ha incrementado la competencia en el sector</p> <p>Existe competencia desleal</p> <p>Varios clientes se han ido debido a la delincuencia</p>	<p>Acumular las compras, para hacerlas en mayor volumen y negociar los precios con los proveedores</p> <p>Ofrecer servicio eficiente en entregas a domicilio para contrarrestar la competencia</p> <p>Establecer comunicación con clientes que se han alejado, haciendo énfasis en la calidad de los productos que se ofrecen</p>	<p>Comunicarse con clientes que se han alejado ofreciéndoles nuevamente los productos</p> <p>Motivar y capacitar al personal para que dirijan sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente</p> <p>Diseñar buena exhibición de los productos en la tienda</p>

Fuente: aporte del investigador

3.2.4. Estrategias de mercadeo para la ferretería

a. Identificación de estrategias propuestas para la empresa

1. Contratar más vendedores para cubrir mayor proporción del mercado al que aplica la empresa objeto de estudio.
2. Compartir el capital de trabajo para abrir otra tienda en diferente zona de la ciudad capital.
3. Dar prioridad en atender a la industria, ya que esta representa buen potencial para los productos de la empresa.
4. Realizar las compras en el mayor volumen posible para tratar de obtener mayores descuentos y poder bajar los costos para la empresa.
5. Ofrecer servicio eficiente en las entregas a domicilio y en la atención al público en general, el cual haga la diferencia en comparación con la competencia.
6. Contactar y mantener comunicación con clientes que se han alejado de la empresa para ofrecerles nuevamente los productos y servicios.
7. Diversificar productos para reforzar los ingresos de la empresa.
8. Implementar un programa de motivación para el personal, que proporcione beneficios para ellos y a la vez para la empresa.

9. Exhibir adecuadamente los productos en la sala de ventas, para llamar la atención; además se pueden realizar rebajas o preparar combos para ayudar a la rotación de productos estancados.
10. Capacitar constantemente a los empleados, para que todo camine en la misma línea, hacia la prestación de servicios de calidad y buscar siempre la satisfacción del cliente.
11. Establecer para los empleados, ingresos por productividad, lo cual será de beneficio para ellos y para la empresa, a través de lograr mayor rendimiento de estos.
12. Adquirir una línea telefónica más, para brindar mejor servicio y atención a los clientes.

b. Evaluación de estrategias propuestas para la ferretería

Contratar más vendedores podría incrementar las ventas de la empresa, pero también se incrementan los costos por el pago de sueldos.

Compartir el capital de trabajo para abrir otra tienda en diferente zona, ayudaría a incrementar las ventas, pero a la vez se aumentan los costos fijos, se ahorrarían costos de distribución, pero esta podría ser una estrategia para largo plazo.

Atender a la industria, es una buena oportunidad, debido a que este tipo de clientes utilizan artículos que muchas veces generan mayor ganancia y fáciles de transportar por ser mercadería pequeña y especiales, lo cual representa oportunidad de aprovechar mejor margen de utilidad, (accesorios diversos)

además de utilizar también los artículos de hierro que es el producto líder de la empresa y en cantidades mayores.

Tratar de hacer las compras en el mayor volumen posible, da la oportunidad de negociar los precios con los proveedores, con lo cual se rebajan costos y se puede tener precios de venta más competitivos.

Ser eficiente en cuanto a las entregas a domicilio y en la atención al público en general, es indispensable, ya que al cliente se le debe hacer sentir importante para la empresa.

Establecer comunicación nuevamente con clientes que se han alejado de la empresa, da la oportunidad de poder venderles de nuevo y así recuperar parte de la cartera que en tiempos anteriores se tenía, ya que existen compradores que en su momento fueron importantes para la empresa.

Diversificar productos ayudaría a aumentar la cartera de clientes, ya que se ofrecería algo adicional a lo que actualmente se tiene para la venta, pero debe realizarse un análisis cuidadoso en cuanto a qué productos se pueden adicionar, para determinar las posibles bondades y costos que estos pueden ocasionar para la empresa.

Entre los productos que se pueden adicionar, están los siguientes: cemento, cal, Block, concreto preparado, arena de río y pedrín, pero las instalaciones que se tienen no proporcionan el espacio adecuado para este tipo de materiales.

La motivación del personal es muy importante para mejorar la productividad de la empresa, ya que si los empleados están contentos con su trabajo, pondrán su mejor esfuerzo para hacer bien.

Exhibir adecuadamente los productos en la sala de ventas, es importante para llamar la atención hacia los mismos y mejorar la rotación de estos, además promocionarlos por medio de rebajas o combos preparados para mejorar la demanda.

La capacitación de los empleados es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa, esta se puede tratar de realizar a través de aprovechar los cursos que se imparten en el **INTECAP**, pero si eso no fuera posible; entonces se debe tratar de organizar el mismo por medio de una subcontratación fuera de la empresa, para que de esa forma los empleados también sean más competitivos y seguros en la realización de sus tareas; de no lograr la contratación de dichos servicios, debido a la poca capacidad económica de la empresa, puede encomendársele esa tarea a la persona de mayor experiencia en la organización.

Establecer para los empleados, ingresos por productividad, ayudará a mejorar el rendimiento de estos y a la vez será de beneficio para la empresa. Los ingresos por productividad pueden establecerse por medio de las metas de ventas, cuando estas se alcancen, pagarles un bono adicional o algún porcentaje de comisión además de su salario.

Adquirir una línea telefónica adicional ayudaría a mejorar el servicio y atención al cliente para la recepción de llamadas.

c. Selección de estrategias propuestas para la empresa

- ❖ Priorizar en atender la industria, ya que esta representa oportunidad de incrementar las ventas para la empresa y por lo tanto las utilidades.

- ❖ Realizar las compras en el mayor volumen posible y negociar los precios con los proveedores, para poder bajar los costos de los productos y ser más competitivos en el mercado.
- ❖ Realizar esfuerzos siempre por que el servicio sea eficiente, y mejorarlo cada día, para que este haga la diferencia y se logre la satisfacción del cliente, con lo que se estaría logrando competitividad.
- ❖ Establecer nuevamente comunicación con clientes que se han alejado de la empresa y ofrecerles los productos para recuperar parte de la cartera que se ha perdido.
- ❖ Exhibir adecuadamente los productos en la sala de ventas, es importante para llamar la atención hacia los mismos y mejorar la rotación de estos, también promocionarlos a través de rebajas o combos preparados para mejorar la demanda.
- ❖ Capacitar constantemente a los empleados para que todo camine en una misma línea, hacia la prestación de servicios de calidad para lograr la satisfacción del cliente.
- ❖ Establecer para los empleados, ingresos por productividad, lo cual será de beneficio para ellos y para la empresa, a través de lograr mayor rendimiento de estos.
- ❖ Implementar un programa de motivación para los empleados, el cual proporcione beneficios tanto para ellos como para la organización.

- ❖ Adquirir una línea telefónica más, para la tienda que actualmente está funcionando en la zona 3; esto permitirá brindar mejor servicio y atención al cliente, evitando que estos se desesperen si no logran comunicación.

Cuadro 11
Matriz de expansión de producto mercado como herramienta
estratégica aplicable para la ferretería objeto de estudio

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	h. Estrategia de penetración de mercado	h. Estrategia de desarrollo de producto
Nuevos mercados	i. Estrategia de desarrollo de mercado	(Estrategia de diversificación)

Fuente: investigación propia.

El cuadro anterior muestra las diferentes estrategias que se pueden aplicar en el mercadeo y por lo tanto para la empresa objeto de la investigación, de las cuales se selecciona la estrategia de penetración de mercado.

Cuadro 12
Programa de motivación propuesto
para la ferretería objeto de estudio

Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
Fomentar la armonía entre los compañeros de trabajo	Realizar actividades de convivencia en fechas especiales	Gerente general	A fin de año y en el día de cumpleaños de cada empleado	Q.1,800.00
Lograr mayor colaboración de los empleados	Pagar horas extras, cuando se trabaje tiempo adicional a la jornada	Administrador	Cada vez que se realice el pago de sueldos	Q.6,000.00
Aumentar la eficiencia en el trabajo	Establecer un Bono por productividad	Gerente general	Cada fin de mes, cuando la meta establecida se alcance	Q.14,400.00

Fuente: aporte del investigador, 2006.

En el cuadro 12, se expone un programa de motivación propuesto para la empresa objeto de la investigación, el cual ayudará a mejorar el rendimiento de los empleados y por lo tanto proporcionará beneficios para la organización.

El mismo incluye valores en cada una de las actividades que se proponen, las cuales son aproximadas en base a la propuesta que se presenta.

En el día de cumpleaños de cada uno de los empleados se calcula aproximadamente Q.150.00, y en la actividad de fin de año Q.900.00 para todos, actividad que será determinada en su momento.

Con respecto al pago de horas extras se estima que el costo no será alto, debido a que se tiene ya un horario establecido y por lo tanto no siempre será necesario, para lo cual se considera la cantidad de Q100.00 por empleado al mes, no incluyendo al administrador, lo cual al año da un total de Q.6,000.00.

En cuanto al bono por productividad que deberá pagarse cada fin de mes cuando se logre la meta establecida por la administración, se propone la cantidad de Q.200.00 por cada uno de los empleados incluyendo al administrador, lo cual suma la cantidad de Q.1,200.00 al mes y por lo tanto al año el costo será de Q.14,400.00. Estos valores podrán ser considerados por la administración de la empresa al momento de la aplicación.

Cuadro 13
Programa de capacitación propuesto
para la ferretería objeto de estudio

Curso	Dirigido a:	Objetivo	Descripción	Contenido
Administración de Pequeñas Empresas	Administrador	Estar actualizados a los cambios del comercio	Impartido por el INTECAP , con duración de 36 horas	Temas globalizados: Empoderamiento, Reingeniería, Calidad Total, Normas ISO y Administración de personal
Servicio al Cliente	Personas que tienen relación directa con el cliente	Brindar mejor servicio y atención a los clientes	Impartido por el INTECAP , con duración de 10 horas	El servicio al cliente
Relaciones Humanas	Todo el personal	Mejorar las relaciones interpersonales de todos los empleados	Impartido por el INTECAP , con duración de 10 horas	Como mejorar las relaciones humanas

Fuente: Investigación de campo, 2006.

El programa de capacitación que se presenta en el cuadro 13, puede obtenerse por medio de los cursos abiertos que imparte el **INSTITUTO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN**, ya que éste es una opción económica para la empresa. Los requisitos para poder participar se presentan a continuación:

- Ser mayor de 16 años
- Escolaridad mínima, 6to. grado
- Presentar constancia de estudios

El curso de Administración de Pequeñas Empresas, que tiene duración de 36 horas, es impartido los días sábados de 8:00 a 12:00 ó de 13:00 a 17:00; tiene un costo de Q. 100.00 por cada evento.

Los cursos de: Servicio al Cliente y Relaciones Humanas, ambos tienen duración de 10 horas y el costo es de Q. 250.00 cada uno; son impartidos, de lunes a viernes o los días sábados.

3.2.5. Programa de acción propuesto para aplicar estrategias de mercadeo en la ferretería objeto de estudio

A continuación se presenta un programa de acción de las diferentes actividades importantes que se deben llevar a cabo en la aplicación de estrategias que ayudarán a mejorar las ventas y por ende el nivel de ingresos de la empresa objeto de estudio. Este incluye objetivos, estrategias, tareas, responsable, fecha de inicio y de terminación y lo más importante el costo; esto se describe en el cuadro 14.

Cuadro 14
Programa de acción propuesto
para la aplicación de estrategias de mercadeo
en la ferretería objeto de estudio

Act. No.	Objetivos	Estrategias	Tareas	Responsable	Fecha		Costo
					Inicio	Final	
1	Ampliación de mercado	Establecer contactos con industrias que utilicen los bienes	Preparar agenda de visitas constantes	Ejecutivo de ventas	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Q 1000.00
2	Bajar los costos de los productos	Acumular las compras, para hacerlas en mayor volumen	Controlar las existencias en el inventario	Encargado de Tienda	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Q 500.00
3	Lograr la satisfacción del cliente	Dialogar con el personal, para realizar esfuerzos conjuntos	Realizar reuniones cada fin de mes	Gerente general	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Q 1,200.00
4	Aumentar el rendimiento de los empleados	Implementar un programa de motivación	Determinar el tipo de incentivos	Gerente general	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Q 1,200.00
5	Recuperar cartera de clientes	Establecer comunicación con clientes que se han alejado	Realizar llamadas telefónicas y visitas	Ejecutivo de ventas	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Q 1,000.00
6	Obtener mayor rendimiento de los empleados	Brindar capacitación constantemente	Establecer las formas o técnicas de capacitación	Gerente general	Año de aplicación del plan	Año de aplicación del plan	Q 3,000.00

Fuente: aporte del investigador, 2006.

3.2.6. Presupuestos propuestos para la empresa

Estos son un plan financiero que consiste en presuponer ingresos y gastos, de prever situaciones con mayor o menor detalle, con base a la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas.

Las cifras del presupuesto deben representar metas razonables obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien conformismos.

a. Presupuesto de ingresos propuesto para la ferretería

Es el que muestra los ingresos que se obtendrán en un período determinado, por lo regular es un año; a continuación en el cuadro 15 se presenta un pronóstico de las ventas para el año de implementación del plan de mercadeo, tomando en cuenta la tendencia de las ventas en la empresa desde el inicio de sus operaciones.

Cuadro 15
Pronóstico de ventas para
la empresa ferretera objeto de estudio
en quetzales

Años	Ventas	X	XY	X²
1997	172256.00	-4	-689024.00	16
1998	747054.28	-3	-2241162.84	9
1999	928282.09	-2	-1856564.18	4
2000	996433.62	-1	-996433.62	1
2001	931925.65	1	931925.65	1
2002	895719.58	2	1791439.16	4
2003	714921.61	3	2144764.83	9
2004	1100927.60	4	4403710.40	16
	6,487,520.43	0	3,488,655.40	60

Fuente: investigación de campo.

Fórmula: $Y_c = a + bx$

Donde:

“Y “ es igual a las ventas (segunda columna) del cuadro anterior

“X” es igual a los años (primera columna) pero se toma de la forma presentada en la columna tres del cuadro anterior

$$a = \text{sumatoria de } \frac{Y}{n} = \frac{6,487,520.43}{8} = 810,940.05$$

$$b = \frac{\text{sumatoria de } XY}{\text{sumatoria de } X^2} = \frac{3,488,655.40}{60} = 58,144.26$$

$$Y_c = 810,940.05 + 58,144.26 (5)$$

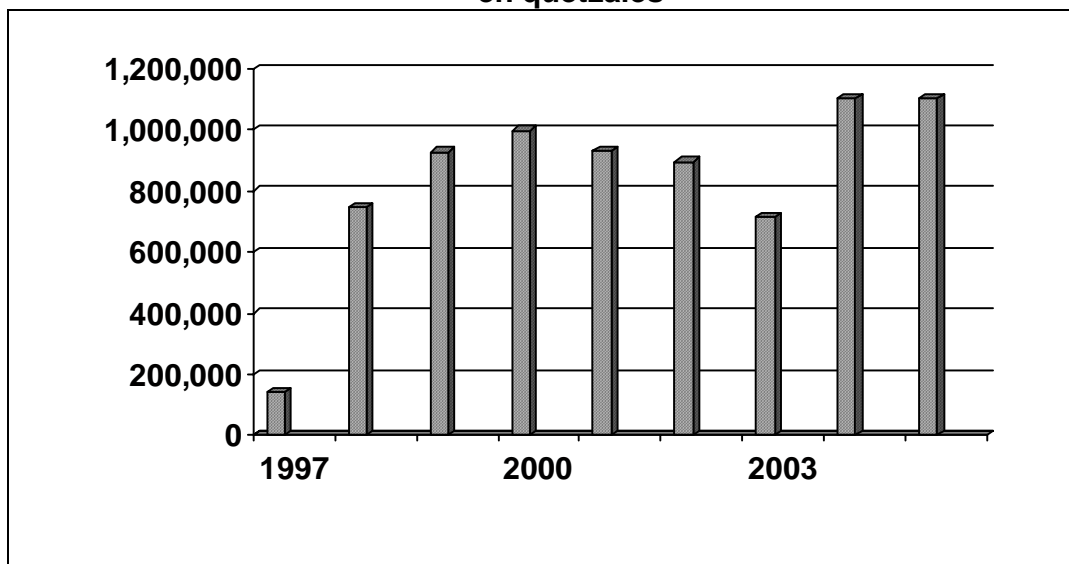
$$Y_c = 810,940.05 + 290,721.30$$

$Y_c = 1,101,661.35$ = ventas proyectadas para el año de implementación de la propuesta.

Como X solo llega a **4**, entonces para el año proyectado se toma el **5**, en la fórmula.

De conformidad con la trayectoria de las ventas de la empresa objeto de estudio, el pronóstico para el año de implementación del plan de mercadeo es de 1,101,661.35 quetzales.

Gráfica 22
Tendencia de las ventas
de la ferretería objeto de estudio
en quetzales



Fuente: investigación de campo.

En la gráfica anterior se muestra la trayectoria de las ventas de la empresa, durante los años de 1997 al 2004, luego la última columna representa la tendencia para el año siguiente a la investigación, año proyectado; lo cual es de Q.1,101,661.35, monto que corresponde al pronóstico estimado para el período de implementación del plan de mercadeo.

En el pronóstico que se presentó anteriormente, se exponen los ingresos proyectados con base en la propuesta de implementación del plan anual de mercadeo para la empresa ferretera ubicada en la zona 3 de la ciudad capital de Guatemala, el mismo se realiza considerando los ingresos del producto líder (perfiles y hierros en formas) y complementarios de la organización.

Entre los productos complementarios se mencionan: pinturas, solventes, lijas, brochas, brocas para metal y para concreto, chapas para puertas y portones, tubería y accesorios de PVC. entre otros.

b. Presupuesto de egresos propuesto para la ferretería

Este detalla todos los que tiene la empresa al realizar operaciones en un período determinado. Gastos pueden ser fijos y variables, los fijos están formados por todos los desembolsos que tenga la ferretería independiente de la demanda y los gastos variables son los que cambian de acuerdo con las ventas que se hagan. El cuadro 16, presenta un ejemplo proyectado de un presupuesto anual de egresos, el cual incluye los costos en que incurre la empresa objeto de esta investigación; sin ignorar los de los programas de: motivación y acción, para desarrollar el plan anual de mercadeo.

Cuadro 16
Modelo de presupuesto de egresos propuesto
para la ferretería en el año de implementación del plan de mercadeo
en quetzales

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DIC.	TOTALES
Sueldos	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	61,560
Aguinaldo	427	427	427	427	427	427	427	427	427	427	427	427	5,124
Bonificaciones	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	10,260
Vacaciones	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	3,072
Indemnización	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	5,136
Bono 14	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	5,136
IGSS patronal	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
Teléfono	600	650	675	580	590	750	700	700	680	700	780	700	8,105
Agua	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Luz	45	40	45	45	45	45	45	45	45	45	45	50	540
Alquiler local	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540	1,540	18,480
Parqueos	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Servicio de limpieza	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Servicios contables	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3,240
INTECAP e IRTRA	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1,260
Impuestos y contribuciones	932	932	932	932	932	932	932	932	932	932	932	932	11,184
Comisiones	3,500	3,500	3,500	5,000	4,000	4,000	3,500	3,500	3,500	4,000	4,000	4,200	46,200
Gastos varios	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	15,600
Compras	62,400	58,000	62,727	62,500	65,200	62,400	62,200	64,750	62,550	55,300	63,000	64,000	745,027
Mantenimiento de vehículos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Combustibles	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
TOTALES	80,276	75,921	80,678	81,856	83,566	80,926	80,176	82,726	80,506	73,776	81,556	82,681	964,644

Fuente: aporte del investigador, 2006.

El cuadro 16, expone una estimación de los gastos en que incurrirá la empresa objeto de estudio, con la implementación del plan anual de mercadeo y la ampliación que este conlleva en la propuesta. Esta evaluación contiene en su detalle los gastos, tanto mensuales, como el total contemplado para el año siguiente a la investigación; que es el período de aplicación del proyecto.

3.2.7. Métodos aplicables de control propuestos para la ferretería

Los controles son los que permiten determinar en una organización, si se está logrando el objetivo principal que se ha propuesto; estos son parte medular para la toma de decisiones en la empresa, ya que a través de los mismos se puede establecer en qué momento se realizó algo de manera inadecuada, lo cual ayuda a corregir el rumbo, cambiando estrategias o acciones para retomar la trayectoria con miras en los objetivos de la entidad.

Los sistemas de control se deben determinar de acuerdo con las necesidades y capacidad de la empresa, para el caso particular de la organización objeto de estudio se mencionan los siguientes:

- a. Realizar **inventarios de los artículos** periódicamente, por lo menos cada seis meses; considerando que es demasiado laborioso, por el tipo y cantidad de mercadería que se manejan; para el efecto se presenta un formato en el anexo 3, en el cual, se pueden ordenar los artículos en forma ascendente y en las columnas 3 y 4 de unidades y valor, se tendrá el registro de los costos del inventario anterior; luego en las columnas 5 y 6 de inventario 2, se registrarán los costos actuales, si en los mismos hubo alguna variación, de lo contrario se coloca nuevamente el precedente;

- b. Implementar un **sistema de kardex**, para llevar el control de las entradas y salidas de los productos, el cual pueda facilitar la verificación de las existencias y rotación en los inventarios de las mercaderías en forma individual; para este caso particular, se presenta un formato en el anexo 4;
- c. Implementar un **archivo de clientes**, para tener control de los más importantes para la empresa, clasificándolos como A, B y C, de acuerdo al comportamiento de compra de cada uno, esto ayudará a brindar la atención necesaria y adecuada hacia cada persona en particular; para el efecto ver formato en el anexo 5;
- d. Implementar **sistema de monitoreo para las ventas al crédito**, lo cual ayude a evitar que se atrasen demasiado los clientes y de esa forma mantener el flujo de caja adecuado; para este control se incluye en el anexo 6, un modelo de **solicitud de crédito** y otro de **estado de cuenta** anexo 7, lo que proporcionará mayor información de las personas, para evaluarlos y tener a la vista las fechas de facturas que estén pendientes de pago, para evitar los estancamientos que perjudican a la empresa;
- e. Realizar revisiones periódicas de las metas propuestas, para determinar si se está logrando lo que se pretende o si se deben tomar algunas medidas correctivas en los planes; esto se puede hacer a través del libro de ventas que la empresa utiliza actualmente, donde se registran las ventas diarias y mensuales; teniendo como guía el presupuesto de ingresos propuesto, del plan anual de mercadeo;
- f. **Punto de equilibrio**, es donde los ingresos son iguales a los gastos fijos y variables de la empresa, o sea donde no existe ganancia ni pérdida. Este es una herramienta de control, para saber cuanto se tiene que vender para

solventar los compromisos. A continuación se presenta un ejemplo con base a la proyección de las ventas anuales; así como los gastos fijos y variables propuestos para la ferretería.

$$\text{Fórmula P.E} = \frac{\text{Total Gastos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Total Gastos Variables}}{\text{Ingresos totales}} \right)}$$

Gastos fijos	=	132,173
Gastos variables	=	832,471
Ingresos totales	=	1,101,661.35

Al aplicar la fórmula se tiene lo siguiente:

$$\text{P.E.} = \frac{132,173}{1 - \left(\frac{832,471}{1,101,661.35} \right)} = \frac{132,173}{1 - 0.755650545} = \frac{132,173}{0.244349455}$$

$$\text{P. E.} = \text{Q. 540,917.92}$$

En el ejemplo anterior se determina que la empresa deberá tener un ingreso anual de Q. 540,917.92, con lo cual estará cubriendo todos sus gastos.

Esto es una herramienta que permitirá controlar, en que nivel de las ventas la ferretería objeto de estudio estará cubriendo el total de los gastos fijos y variables y que a partir de ese punto comenzará a generar utilidades. Este es un punto neutro, en el que la organización; no pierde, ni gana;

- g. Estado de resultados proyectado**, este se presenta en el cuadro 17, que se incluye a continuación, el cual demuestra que de acuerdo con el pronóstico de ventas para el año siguiente de la investigación, implementación del plan de mercadeo, se obtendrá utilidad neta del período de Q.137,017.35, monto que equivale a un 12.44%.

Cuadro 17
Estado de resultados proyectado
para el año de implementación del plan de mercadeo
en la empresa ferretera objeto de estudio
en quetzales

Ventas			1,101,661.35
(-) Costo de ventas			791,227.00
Inventario inicial	85,000.00		
(+) Compras	745,027.00		
(-) Inventario final	85,000.00	745,027.00	
Comisiones		46,200.00	
Ganancia bruta			310,434.35
Gastos de operación			13,200.00
Combustibles	9,600.00		
Mantenimiento de vehículos	3,600.00		
Gastos de administración			160,217.00
Sueldos	61,560.00		
Prestaciones laborales	28,728.00		
Agua luz y teléfono	9,125.00		
Alquileres	21,480.00		
Servicios administrativos	20,340.00		
Impuestos y contribuciones	18,984.00		
UTILIDAD NETA DEL PERÍODO			137,017.35

Fuente: aporte del investigador, 2006.

Cuadro 18
Utilidad deseada
para la empresa objeto de estudio
en quetzales

Ventas pronosticadas	1,101,661.35	100%
Gastos presupuestados	964,644.00	87.56%
Utilidad neta esperada	137,017.35	12.44%

Fuente: aporte del investigador, 2006.

Con la implementación del plan anual de mercadeo, se espera que la ferretería, pueda obtener utilidades por Q. 137,017.35, lo que equivale al 12.44%; esto se pretende por medio de la aplicación de las estrategias propuestas.

h. Control del plan anual, el propósito es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas y por lo tanto las utilidades establecidas en su plan; para el caso particular de la empresa objeto de estudio, se deben establecer las metas trimestrales de ventas, las que deben revisarse al final de cada período para determinar el logro, o la variación de las mismas.

Cuadro 19
Control del plan anual propuesto
para la ferretería
En quetzales

Trimestres	Meta de ventas	Ventas realizadas	Diferencia	% Variación
1	275,415.34			
2	275,415.34			
3	275,415.34			
4	275,415.34			

Fuente: aporte del investigador, 2006.

En el cuadro 19, se presenta un modelo para el control de ventas del plan anual, el cual debe revisarse al final de cada período para determinar los resultados y

de ser necesario implementar medidas correctivas. En el mismo se establece que trimestralmente deberán obtenerse ventas de Q.275,415.34, con lo cual se estaría cumpliendo la meta pronosticada.

CONCLUSIONES

1. Debido a la falta de un plan anual de mercadeo, la empresa objeto de estudio opera con deficiencias en la comercialización de sus productos, lo cual no le permite orientar adecuadamente sus esfuerzos mercadológicos para introducir de mejor manera los artículos en el mercado.
2. El nivel de ventas alcanzado en la empresa, no es el adecuado para que ésta pueda lograr el crecimiento en el futuro y aumentar la participación de mercado, por lo que es necesario diseñar y proponer un plan anual de mercadeo, acorde a las características y naturaleza de la misma.
3. Las deficiencias que afectan a la empresa en cuanto al mercadeo de sus productos se han tenido desde años en el funcionamiento de la misma, situación que no permite que ésta logre el crecimiento deseado.
4. No se cuenta con capacitación ni motivación para el personal que labora en la empresa, lo cual provoca que el rendimiento de estos no sea el adecuado para lograr la satisfacción de los clientes y aumentar los beneficios para la organización.
5. Los sistemas de control utilizados en la empresa, no son los adecuados de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas funcionales de ésta, ya que se han tenido problemas tales como: dificultad para el cobro de ventas al crédito, atraso en el pago a los proveedores y tardanza en la entrega de pedidos.
6. En ocasiones se han tenido problemas con el pago a los proveedores, debido a la lenta recuperación del capital en cuanto a las ventas al crédito,

situación que limita algunas operaciones de la empresa, como desabastecimiento en los inventarios.

7. La tendencia de las ventas observada desde el inicio de la empresa, se mantiene durante los años 1999, 2000 y 2001, pero en 2002 y 2003 presentan una baja considerable, luego en 2004 se registra un incremento que viene a ser mayor que todos los años anteriores, pero esto sin tomar en cuenta el porcentaje de inflación de cada año, ya que los precios de las mercaderías se han incrementado y las ventas no se incrementan en la misma proporción, sino por el contrario, durante los 7 meses observados del año 2005, baja de nuevo al nivel similar al del 2003. La competencia que se enfrenta es fuerte y además cabe mencionar factores tales como: estacionamiento restringido, aumento de la delincuencia y no se permite la instalación de rótulos ni fachadas en el sector, situación que afecta para atraer nueva clientela.
8. La administración de la empresa objeto de estudio no se está desarrollando de manera tecnicada, por la falta de: presupuestos, misión, organigrama y hojas técnicas de puestos, procedimientos adecuados y controles efectivos.
9. Las políticas de la empresa no están establecidas formalmente, ejemplo: **servicio al cliente**, aunque no se tiene por escrito, se considera que el mismo es personalizado por el contacto directo que se lleva a cabo con estos, proporcionándoles la información que necesiten; **precios**, estos siempre se tratan de mantener lo más competitivos posible en relación a la competencia, pero algunas veces, se tienen productos con precios elevados, debido a que se compran cantidades mínimas.

10. La empresa sólo cuenta con una línea telefónica, situación que a veces no permite que la comunicación sea efectiva en cuanto a la recepción de llamadas por parte de los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan anual de mercadeo, buscando eliminar las deficiencias en la distribución de los productos, para mejorar las ventas y por lo tanto los ingresos de la empresa, a través de orientar adecuadamente los esfuerzos mercadológicos.
2. Para incrementar el nivel de ventas en la empresa y por lo tanto la participación de mercado, es necesario aplicar disciplinadamente las estrategias propuestas en el plan anual de mercadeo, las cuales deben estar acorde a la naturaleza y características de la entidad objeto de estudio.
3. Revisar constantemente las directrices del plan anual de mercadeo, para que en el futuro no vuelvan a presentarse las deficiencias mercadológicas que se han tenido actualmente, tratando de poner las bases para la solidez de la organización.
4. Implementar los programas de motivación y capacitación propuestos para los empleados de la empresa, para lograr que sus esfuerzos sean dirigidos a mejorar el servicio al cliente y que además mejorarán la capacidad y habilidad de cada uno, lo que redundará en beneficios para la ferretería.
5. Aplicar los sistemas de control propuestos para la empresa, entre los que se encuentra: realizar **inventarios** selectivos mensualmente y generales por lo menos cada seis meses, para tener control sobre la evolución de la empresa y de esa forma poder tomar mejores decisiones, implementar un sistema de **kardex** para llevar control de las entradas y salidas de los productos en las existencias, ya que esto ayudará a realizar los inventarios

de manera más fácil por medio de los saldos, es importante no perder de vista el **punto de equilibrio**, ya que este es una medida de control para saber en qué momento la empresa está cubriendo el total de los gastos, fijos y variables, que genera el funcionamiento de la misma, Evaluar y clasificar a los **clientes** que se les venda al crédito, para determinar la conveniencia de aceptar o negarles el mismo, de acuerdo a su capacidad económica o de compra. Además deben revisarse constantemente los créditos aprobados para su seguimiento, con lo cual se evitará la morosidad en las cuentas.

6. Planificar semanalmente los pagos a los proveedores, a través de revisar las fechas de las facturas, tomando en cuenta el tiempo de crédito otorgado por estos, para evitar atrasos en las cuentas y limitaciones en futuras compras, para esto es necesario dar seguimiento adecuado a los cobros de clientes, buscando recuperar la inversión en el tiempo provisto.
7. Se recomienda tomar medidas a largo plazo, a efecto de abrir otra tienda en diferente zona de la ciudad, no céntrica, ya que de acuerdo a la investigación realizada en la zona 12 y colonias aledañas tales como: Ciudad Real, Nimajuyu, Venezuela, Villa Hermosa 1 y Villa Hermosa 2, en este sector se lograría captar mayor número de clientes, aumentar la participación de mercado y los ingresos para la ferretería; ya que en el área se considera que existe mayor demanda de materiales de construcción y ferretería, además por considerarse que es una arteria principal de acceso para muchos lugares más.
8. Es necesario utilizar algunos formalismos administrativos en la empresa, los cuales ayuden a lograr el objetivo principal, para lo cual se puede mencionar; la misión, hojas técnicas de puestos, además de procedimientos adecuados y controles efectivos.

9. Utilizar políticas: generales, de compras, de personal, de ventas, de entregas a domicilio de pedidos, de recepción de mercadería, de visitas a clientes y de créditos, las cuales serán de utilidad para la implementación y el desarrollo adecuado del plan anual de mercadeo de la empresa.

10. Adquirir una línea telefónica más, ya que esto ayudará a mejorar la atención al cliente en cuanto a la recepción de llamadas, con lo que se podrá mejorar la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

1. BROOM, H. N.; Justin G. LONGENECKER. **Administración de Negocios**. Alfonso Vasseur Walls, traductor. 6a. Impresión. México, D. F. Editorial Continental, S.A. de CV., 1987. 800p.
2. FERNÁNDEZ Valiñas, Ricardo. **Manual Para Elaborar un Plan de Mercadotecnia**. 3a. Edición. México. Internacional Thomson Editores, S. A. de C. V., 2003. 214p.
3. IMBER, Toffler; Jane. **Diccionario de Mercadotecnia**. Roberto Hass garcía, traductor. 1a. Edición. México. Editorial Continental, 2002. 637p.
4. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **Desarrollo Empresarial de las PYMES**. 1a. Edición. Guatemala. 2006. 182p.
5. KONRAD Fisher, Rossi. **Moderna Gerencia de Ventas**. 1a. Edición. México. Editorial Limusa, S. A., 1983. 463p.
6. KOONTZ, Harold; Heinz, WEHRICH. **Administración. Una perspectiva global**. Enrique Mercado González, traductor. 11a. Edición. México. Mc Graw-Hill, Interamericana, 2001. 796p.
7. KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing**. Roberto L. Escalona García, traductor. 1a. Edición del Milenio. México. Prentice Hall, 2001. 718p.
8. KOTLER, Philip; Gary, ARMSTRONG. **Mercadotecnia**. Pilar Mascaró Sacristán, traductor. 6a. Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1994. 826p.

9. MELENDRERAS Soto, Tristán; CASTAÑEDA Quan, Luis Enrique. **Aspectos Generales para elaborar una Tesis profesional ó una Investigación Documental**. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Cooperativa de Servicios Varios, 104p.
10. MORALES Duarte, Mario B. **Material de Apoyo**. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Especialización de Mercadeo, de la Carrera de Administración de Empresas, 2001. 6p.
11. OROZCO J., Arturo. **Investigación de Mercados**. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma, 1999. 636p.
12. RABASA Asenjo, Bernardo; M. Rosario, GARCÍA Tous. **Diccionario de Marketing**. 2a. Edición. Ediciones Pirámide, S. A., Madrid, 1981. 166p.
13. STANTON, William J.; ETZEL, Michael J.; Bruce J, WALKER. **Fundamentos de Marketing**. Celia Ascencio Lara, traductora. 10a. Edición. Monterrey, México. Mc Graw-Hill, 1999. 885p.
14. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. **Técnicas de Investigación Documental**. 2a. Edición. Cooperativa de Servicios Varios, 1995. 341p.
15. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. **Material de Apoyo sobre Análisis FODA**. Departamento de Administración, 2002. 16p.

ANEXOS

ANEXO 1

Procedimiento de COMPRA para una empresa Ferretera

FERRETERÍA PUESTO	No. Pasos	ACTIVIDAD
Bodeguero	1	Elabora listado de productos que se agotaron existencias o que se deben solicitar por límite de inventario.
	2	Traslada listado al encargado de tienda.
Encargado de tienda	3	Recibe el listado de productos.
	4	Analiza las cantidades a pedir de acuerdo a la rotación de cada uno de los productos.
	5	Traslada el listado al administrador para que evalúe la compra.
Administrador	6	Recibe el listado de productos requeridos.
	7	Determina la cantidad de la compra.
	8	Cotiza con diferentes proveedores.
	9	Recibe cotizaciones de proveedores.
	10	Evalúa: precio, calidad de los productos, tiempo de entrega y condiciones de pago.
	11	Decide con qué empresa hacer la compra.
	12	Autoriza la compra.
Bodeguero	13	Recibe los artículos que envían los proveedores.
	14	Revisa que los mismos sean de la calidad requerida y que estén en buenas condiciones.
	15	Cuenta los productos asegurándose de que se esté recibiendo lo solicitado de acuerdo a la factura.

Fuente: aporte del investigador, 2006

**Procedimiento de VENTAS AL CONTADO
cuando el cliente llama por teléfono
Para una empresa Ferretera**

FERRETERÍA PUESTO	No. Pasos	ACTIVIDAD
Encargado de tienda	1	Recibe llamada.
	2	Elabora listado de productos.
	3	Verifica existencias, si no esta seguro de las mismas.
	4	Traslada a bodeguero, pedido solicitado por teléfono.
Bodeguero	5	Revisa existencias del pedido solicitado.
Encargado de tienda	6	Confirma al encargado de tienda las existencias.
Encargado de tienda	7	Informa al cliente
Cliente	8	Autoriza la compra.
Encargado de tienda	9	Elabora factura y le indica al cliente que debe cancelar al momento que se le entregue el pedido.
	10	Traslada la factura al bodeguero, para que prepare pedido.
	Bodeguero	11
Piloto	12	Prepara el pedido y coordina con el piloto la entrega.
Piloto	13	Procede a realizar la entrega del producto.
Cliente	14	Cancela la compra.
Piloto	15	Entrega el pago recibido a encargado de tienda.

Fuente: aporte del investigador, 2006

**Procedimiento de VENTAS AL CONTADO
cuando el cliente llega a la sala de ventas
Para una empresa Ferretera**

FERRETERÍA PUESTO	No. Pasos	ACTIVIDAD
Encargado de tienda	1	Lo atiende y toma la lista de productos.
	2	Verifica existencias, si no esta seguro de las mismas.
	3	Traslada a bodeguero, lista de productos solicitados por el cliente.
Bodeguero	4	Revisa existencias de productos solicitados.
Encargado de tienda	5	Confirma a encargado de tienda las existencias.
	6	Informa al cliente.
Cliente	7	Autoriza la compra.
Encargado de tienda	8	Elabora factura y le indica al cliente que debe cancelar de una vez.
Cliente	9	Cancela la compra.
Encargado de tienda	10	Traslada factura al bodeguero para que prepare el pedido.
Bodeguero	11	Recibe la factura.
	12	Prepara el pedido.
Cliente		a) Si el cliente se lo va a llevar:
	13	Entrega el pedido al cliente.
	14	Recibe el pedido y revisa.
Bodeguero	15	Firma de aceptado, en copia de factura.
		b) Si es para entregar a domicilio:
	16	Coordina la entrega con el piloto.
Piloto	17	Procede a realizar la entrega.

Cliente	18	Firma de aceptado.
Piloto	19	Entrega copia firmada a encargado de tienda.

Fuente: aporte del investigador, 2006

**Procedimiento de VENTAS AL CRÉDITO
cuando los clientes llaman por teléfono
Para una empresa Ferretera**

FERRETERÍA PUESTO	No. Pasos	ACTIVIDAD
Encargado de tienda	1	Recibe llamada.
	2	Elabora listado de productos.
	3	Verifica existencias, si no esta seguro de las mismas.
	4	Traslada a bodeguero, pedido solicitado por teléfono.
Bodeguero	5	Revisa existencias del pedido solicitado.
6	Confirma a encargado de tienda las existencias.	
Encargado de tienda	7	Solicita autorización al Administrador.
Administrador	8	Autoriza el pedido.
Encargado de tienda	9	Informa al cliente.
Cliente	10	Autoriza la compra.
Encargado de tienda	11	Elabora factura, dejando indicado en la misma el tiempo de crédito autorizado.
	12	Traslada la factura al bodeguero, para que prepare el pedido.
	Bodeguero	13
14	Prepara el pedido y coordina con el piloto la entrega.	
Piloto	15	Procede a realizar la entrega del producto y debe pedir que le firmen la factura original.
	16	Entrega la factura firmada a encargado de tienda.

Fuente: aporte del investigador, 2006

**Procedimiento de VENTAS AL CRÉDITO
cuando el cliente llega a la sala de ventas
para una empresa Ferretera**

FERRETERÍA PUESTO	No. Pasos	ACTIVIDAD
Encargado de tienda	1	Lo atiende y toma la lista de productos.
	2	Verifica existencias, si no esta seguro de las mismas.
	3	Traslada a bodeguero, pedido solicitado por el cliente.
Bodeguero	4	Revisa existencias del pedido solicitado.
	5	Confirma a encargado de tienda las existencias.
Encargado de tienda	6	Solicita autorización al administrador.
Administrador	7	Autoriza el pedido.
Encargado de tienda	8	Informa al cliente.
Cliente	9	Autoriza la compra.
Encargado de tienda	10	Elabora factura y le indica al cliente que debe cancelar en la fecha de vencimiento del plazo otorgado.
	11	Traslada la factura al bodeguero para que prepare el pedido.
Bodeguero	12	Prepara el pedido.
		a) Si el cliente se lo va a llevar:
	13	Entrega el pedido y le indica al cliente que debe revisar.
Cliente	14	Recibe pedido y revisa.
	15	Firma la factura.
Bodeguero	16	Entrega factura firmada a encargado de tienda.
		b) Si es para entregarlo a domicilio:
	17	Coordina con el piloto la entrega.

Piloto	18	Procede a realizar la entrega del pedido.
	19	Pide al cliente que firme la factura.
Cliente	20	Firma la factura.
Piloto	21	Entrega factura firmada a encargado de tienda.
		Nota: Todas las ventas al crédito deben ser previamente autorizadas por el administrador y en casos de mayor relevancia, por el propietario.

Fuente: aporte del investigador, 2006

ANEXO 2

Gerencia administrativa

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	Administrador
Ubicación administrativa:	Gerencia Administrativa
Inmediato superior:	Propietario
Subalternos:	Encargados de tienda, piloto y vendedores
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	
Es un puesto de carácter gerencial, al que le corresponde, la planeación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa.	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">• Planear a corto, mediano y largo plazo, los objetivos de la empresa.• Definir e implementar estrategias para aumentar la rentabilidad de la ferretería.• Dirigir, organizar, supervisar y controlar las actividades de la ferretería.• Velar por la calidad del servicio prestado a los clientes.• Conocer y velar por que se cumplan las reglas y políticas de la empresa.• Velar por que se cumpla con el horario de trabajo.• Determinar los planes, ejecutarlos y darles seguimiento.• Depositar los cobros que se hacen por ventas en el banco.• Negociar con clientes y proveedores.• Establecer precios de venta, en base a los costos de los productos.• Autorizar compras.• Efectuar pagos.	
Relaciones de trabajo	
Por la naturaleza del puesto y de sus funciones necesita tener estrecha relación con todo el personal de la empresa.	

Autoridad

Delega funciones y tareas, así como representar a la empresa en cualquier ocasión que sea necesaria.

Responsabilidades

- Debe velar por el buen uso de los recursos de la empresa.
- Planear y coordinar las actividades principales y dar las instrucciones de trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**a) Educativas**

- Graduado de nivel medio, de preferencia con estudios en administración.

b) Experiencia

- Como mínimo tres años en el ramo de la ferretería.

c) Habilidades

- Buenas relaciones interpersonales a nivel trabajo.
- Orientación del trabajo hacia el logro de los objetivos.
- Toma de decisiones en situaciones de emergencia.
- Coordinación de actividades a nivel empresarial.

d) Destrezas

- Buen manejo de matemáticas.
- Táctica para atender clientes de todo tipo.

e) Otros

- Facilidad para comunicarse en forma verbal y escrita.

Fuente: aporte del investigador, 2006

Departamento de tienda

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Encargado de tienda
Ubicación administrativa:	Departamento de tiendas
Inmediato superior:	Administrador
Subalterno:	Auxiliar y/o bodeguero

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un puesto de carácter ejecutivo, al que le corresponde como cargo principal, la recepción de pedidos, organización, control de despacho y atención al público en forma general.

Atribuciones

- Planear a corto plazo las metas de la tienda.
- Definir e implementar estrategias para aumentar la rentabilidad de la ferretería.
- Dirigir, supervisar y controlar los ingresos y salidas de productos de la tienda.
- Velar por la calidad del servicio prestado a los clientes.
- Conocer y velar por que se cumplan las reglas y políticas de la empresa.
- Observar y velar por que se cumpla con el horario de trabajo.
- Determinar planes, ejecutarlos y darles seguimiento.
- Depositar los cobros que se hacen por ventas en las cuentas bancarias, cuando el administrador no la realice.
- Negociar con clientes y proveedores.
- Entregar reporte diario y mensual de las ventas.
- Control de existencias.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto y de sus funciones necesita tener estrecha relación con todo el personal de la empresa. Además con el público en general.

Autoridad

Delega funciones y tareas, así también puede representar a la empresa en cualquier ocasión, en ausencia del administrador.

Responsabilidades

- Debe velar por el buen uso de los recursos de la empresa.
- Recibir instrucciones y coordinar las actividades principales de trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**a) Educativas**

- Graduado de nivel medio, de preferencia con estudios en administración.

b) Experiencia

- Como mínimo dos años en el ramo de la ferretería.

c) Habilidades

- Buenas relaciones interpersonales a nivel trabajo.
- Orientación del trabajo hacia el logro de objetivos.
- Toma de decisiones en situaciones de emergencia.
- Coordinación de actividades a nivel empresarial.

d) Destrezas

- Buen manejo de matemáticas.
- Táctica para atender clientes de todo tipo de personalidad.

e) Otros

- Facilidad para comunicarse en forma verbal y escrita.

Fuente: aporte del investigador, 2006

Departamento de ventas

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	Vendedor
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas
Inmediato superior:	Administrador
Subalternos:	No tiene
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	
Es un puesto de carácter ejecutivo, al que le corresponde, realizar contactos con clientes fuera de la tienda, para realizar ventas.	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">• Planear su ruta de visita a clientes.• Visitar clientes en diferentes zonas de la ciudad.• Conocer perfectamente los productos de la empresa y su forma de uso.• Velar por la calidad del servicio prestado a los clientes de su cartera.• Conocer y velar por que se cumplan las reglas y políticas de la empresa.• Cumplir con el horario de trabajo.• Elaborar planes de ventas, ejecutarlos y darles seguimiento.• Informar de cambios que sucedan en el mercado, durante la realización de su trabajo.• Negociar con clientes.• Entregar reporte mensual de las ventas.• Control de cobros de sus clientes.	
Relaciones de trabajo	
Por la naturaleza del puesto y de sus funciones necesita tener relación con todo el personal de la empresa. Además con las personas que deberá visitar fuera de la tienda.	

Responsabilidades

- Debe velar por el buen uso de los recursos de la empresa.
- Recibir instrucciones y coordinar las actividades principales de trabajo.
- Usar la papelería de la empresa estrictamente para cuestiones de trabajo.
- Mantener siempre lealtad para con la empresa.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**a) Educativas**

- Graduado de nivel medio, de preferencia con estudios en administración o mercadeo.

b) Experiencia

- Como mínimo dos años en el ramo de la ferretería.

c) Habilidades

- Buenas relaciones interpersonales.
- Orientación del trabajo hacia el logro de objetivos.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Coordinación de actividades a nivel de trabajo.

d) Destrezas

- Buen manejo de matemáticas.
- Táctica para atender clientes de todo tipo de personalidad.
- Habilidad para comunicarse de forma verbal y escrita.

e) Otros

- Tener buena presentación cuando visite los clientes.

Fuente: aporte del investigador, 2006

Unidad de distribución

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	Piloto
Ubicación administrativa:	Distribución
Inmediato superior:	Gerencia Administrativa
Subalternos:	No tiene
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	
<p>Es un puesto de carácter operativo, al que le corresponde, la entrega de pedidos, despachos en la tienda y en general brindar apoyo al encargado de la tienda en lo que sea necesario.</p>	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">• Debe velar por mantener el vehículo en buenas condiciones.• Organizar su ruta para las entregas a domicilio y optimizar el tiempo.• Revisar que todos los pedidos a despachar se hagan correctamente.• Velar por la calidad del servicio prestado a los clientes.• Conocer, cumplir y velar por que se obedezcan las reglas y políticas de la empresa.• Cobrar los pedidos cuando se lo indiquen los papeles o por instrucciones recibidas.• Cumplir con el horario de trabajo.• Informar cuando un producto se está agotando en existencias.	
Relaciones de trabajo	
<p>Por la naturaleza del puesto y de sus funciones necesita tener estrecha relación con todo el personal de la empresa. Además del contacto directo con los clientes.</p>	

Las que su cargo le otorga al momento de las entregas de los pedidos.

Responsabilidades

- Debe velar por el buen uso del vehículo.
- Recibir instrucciones y ejecutar el trabajo.
- Optimizar el consumo del combustible.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativos

- Título de educación media o preuniversitaria.
- Tener licencia de conducir vigente.
- Conocer a plenitud las reglas de tránsito.

b) Experiencia

- Como mínimo dos años de conocer la ciudad capital y municipios cercanos.

c) Habilidades

- Buenas relaciones humanas a nivel trabajo.
- Orientación del trabajo hacia el logro de objetivos.
- Toma de decisiones en situaciones de emergencia.
- Buena escritura

d) Destrezas

- Habilidad para hacer cuentas.

e) Otros

- Estar siempre presentable.

Fuente: aporte del investigador, 2006

Unidad de ventas

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	Auxiliar y/o bodeguero
Ubicación administrativa:	Departamento de tiendas
Inmediato superior:	Encargado de tienda
Subalternos:	No tiene
II. DESCRIPCIÓN	
Naturaleza	
<p>Es un puesto de carácter operativo, al que le corresponde, la entrega de pedidos al piloto, despachos en la tienda y en general brindar apoyo al encargado de la misma en lo que sea necesario.</p>	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">• Debe velar por mantener orden en la bodega de productos.• Revisar que todos los pedidos a despachar se hagan correctamente.• Velar por la calidad del servicio prestado a los clientes.• Conocer y cumplir las reglas y políticas de la empresa.• Cumplir con el horario de trabajo.• Debe dar aviso cuando un producto se está agotando en existencias.• Apoyar al encargado de la tienda en la recepción de productos.• Colaborar con la limpieza en la sala de ventas.	
Relaciones de trabajo	
<p>Por la naturaleza del puesto y de sus funciones, necesita tener estrecha relación con todo el personal de la empresa. Además con los clientes al momento de realizar entregas.</p>	
Responsabilidades	

- Del control de existencia de los productos.
- Recibir instrucciones y ejecutar el trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Educativas

- Título de perito contador.

b) Experiencia

- Debe tener experiencia en artículos de ferretería, como mínimo de un año.

c) Habilidades

- Buenas relaciones humanas a nivel trabajo.
- Orientación del trabajo hacia el logro de objetivos.

d) Destrezas

- Habilidad para hacer cuentas.

e) Otros

- Estar siempre presentable.

Fuente: aporte del investigador, 2006



ANEXO 6

Forma IV

SOLICITUD DE CRÉDITO

Fecha: _____

INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre _____

Representante legal _____

Dirección _____ Teléfono _____

Celular _____ Fax _____ NIT _____

Patente de comercio No. _____ Folio _____ Libro _____

Actividad _____

Fecha de establecida _____

Monto solicitado Q. _____ Plazo _____

Forma de pago:

Efectivo _____ Cheque _____ Otros _____

Encargado de pagos _____ día _____

REFERENCIAS BANCARIAS:

BANCO	TIPO DE CUENTA	NÚMERO	TELÉFONO
-------	----------------	--------	----------

_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------

_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------

_____	_____	_____	_____
-------	-------	-------	-------

REFERENCIAS COMERCIALES:

EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	MONTO CRÉDITO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

DOCUMENTACIÓN ADJUNTA:

1. Fotocopia de cédula del propietario o representante legal
2. Fotocopia de los dos últimos estados de cuenta bancarios
3. Fotocopia de la patente de comercio
4. Si es Sociedad Anónima, adjuntar copia del Acta de Nombramiento del Representante Legal

Firma del solicitante.

EXCLUSIVO USO DE LA EMPRESA

RESOLUCIÓN:

Monto autorizado: _____

Tiempo de crédito: _____

Garantía de pago: _____

Vo.Bo. _____

Administrador

Vo.Bo. _____

Propietario

Toda cuenta que exceda el tiempo otorgado de crédito por parte de la administración, generará el cinco por ciento de interés mensual.

Fuente: aporte del investigador, 2006

ANEXO 7

**Forma V
ESTADO DE CUENTA**

Nombre del cliente: _____ **Teléfonos:** _____

Dirección: _____

Celular: _____ **Monto autorizado: Q.** _____

Fecha	No. Factura y/o Recibo	Debe	Haber	Saldo	Días de atraso

Fuente: aporte del investigador, 2006

ANEXO 8

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

BOLETA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE LA EMPRESA FERRETERA

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales deberá contestar en base a sus conocimientos y experiencia obtenida en la empresa durante el tiempo en el cual ha estado laborando en la misma.

1. Conoce actualmente algún tipo de planificación formal o escrita que se utilice en la empresa para las diferentes actividades que se realizan?

Si ()

No ()

Si su respuesta es sí, pase a las preguntas A y B, y si es no, entonces pase a la pregunta 2.

- a) Qué tipo de planificación:

- b) Qué porcentaje de planificación considera que se aplica:

2. Conoce alguna forma de mercadeo utilizada en la empresa actualmente?

3. Se ha realizado en alguna oportunidad un plan de mercadeo en la empresa, o existe actualmente?

Si ()

No ()

4. Qué sabe usted con respecto a servicio al cliente?

5. Como considera el servicio al cliente en la empresa actualmente:

Excelente____Muy bueno____Bueno____Regular____Malo____

6. Cómo maneja la empresa las políticas de precios para la comercialización de sus productos:

7. Considera que se han tenido problemas por acciones de la competencia?

Si ()

No ()

8. Considera usted que la empresa cuenta con el personal adecuado y suficiente para el buen desarrollo de sus actividades:

Si ()

No ()

9. Recibe el personal algún tipo de capacitación actualmente?

Si ()

No ()

Si su respuesta es sí especifique:

10. Existe alguna forma de motivación para los empleados?

Si ()

No ()

Si su respuesta es sí especifique:

Si su respuesta es no, le interesaría alguna motivación en particular?

11. Qué sistemas de control se utilizan actualmente en la empresa

a) Clientes:

b) Precios:

c) Calidad de los productos:

d) Créditos:

12. Considera usted que se han tenido problemas en la comercialización de los productos últimamente?

Si ()

No ()

13. Se tiene establecida una meta de ventas en un período determinado?

Si ()

No ()

14. Cree que sería importante realizar una buena planificación de las actividades principales de la empresa?

Si ()

No ()

Especifique: _____

**BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES ACTUALES
DE LA EMPRESA FERRETERA**

En las casillas siguientes encontrará una serie de preguntas, las cuales podrá responder marcando con una "X" en el cuadro según corresponda de acuerdo a su criterio y experiencia.

En qué áreas de la ciudad capital considera que existe mayor demanda de construcción	Con qué frecuencia compra usted materiales de construcción	Cuál es su opinión respecto al servicio recibido cuando ha comprado productos y materiales en esta empresa
<p align="center">Centro de la ciudad Colonias privadas Colonias populares Áreas marginales</p>	<p align="center">Cada semana Cada mes Cada 6 meses Cada año</p>	<p align="center">Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo</p>
Según sus necesidades, cuales de los siguientes materiales y productos son los que más utiliza	Qué aspectos considera usted más importantes cuando compra estos productos	Cómo considera los precios de los productos en esta empresa
<p align="center">Perfiles, láminas acanaladas y láminas lisas Tubería y accesorios de pvc Pinturas, herramientas y otros Todos</p>	<p align="center">Precio Calidad Servicio a domicilio Garantía Tiempo de entrega Todos</p>	<p align="center">Altos Aceptables Bajos</p>

Qué le gustaría que le ofrecieran adicionalmente al servicio que siempre le han brindado	Qué forma le parece más adecuada para hacer un pedido al momento de necesitarlo	Ha tenido alguna causa de disgusto al comprar estos productos y materiales en particular en la empresa
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Por teléfono</p> <p>En la sala de ventas</p> <p>Que le visiten</p> <p>Indiferente</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Fuente: aporte del investigador.

**BOLETA DEL CENSO DIRIGIDO A CLIENTES POTENCIALES
PARA LA EMPRESA FERRETERA (Industria de la Construcción)
PARA UBICACIÓN DE NUEVA TIENDA**

En las casillas siguientes encontrará una serie de preguntas, las cuales podrá responder marcando con una “X” en el cuadro según corresponda de acuerdo a su criterio y experiencia.

En qué áreas de la ciudad capital considera que existe mayor demanda de construcción	Con qué frecuencia compra usted materiales de los cuales utiliza en su taller	Considera que sería importante la instalación de una empresa que distribuya productos de ferretería en este sector
<p style="text-align: center;">Centro de la ciudad</p> <p style="text-align: center;">Colonias privadas</p> <p style="text-align: center;">Colonias populares</p> <p style="text-align: center;">Áreas marginales</p>	<p style="text-align: center;">Cada semana</p> <p style="text-align: center;">Cada mes</p> <p style="text-align: center;">Cada 6 meses</p> <p style="text-align: center;">Cada año</p>	<p style="text-align: center;">Si</p> <p style="text-align: center;">No</p> <p style="text-align: center;">Me es indiferente</p>
Según sus necesidades, cuales de los siguientes materiales y productos son los que más utiliza	Qué aspectos considera usted más importantes cuando compra estos productos	Cómo considera la demanda de este tipo de productos, los cuales usted utiliza, en este sector de la ciudad
<p style="text-align: center;">Perfiles, láminas acanaladas y láminas lisas</p> <p style="text-align: center;">Tubería y accesorios de pvc</p> <p style="text-align: center;">Pinturas, herramientas y otros</p> <p style="text-align: center;">Hierro, cemento, cal, block, arena de río y pedrín</p> <p style="text-align: center;">Todos</p>	<p style="text-align: center;">Precio</p> <p style="text-align: center;">Calidad</p> <p style="text-align: center;">Servicio a domicilio</p> <p style="text-align: center;">Garantía</p> <p style="text-align: center;">Tiempo de entrega</p> <p style="text-align: center;">Todos</p>	<p style="text-align: center;">Alta</p> <p style="text-align: center;">Regular</p> <p style="text-align: center;">Baja</p>
Qué le gustaría que le ofrecieran adicionalmente al	Qué forma le parece más adecuada para hacer un	Cree que su demanda puede aumentar si un proveedor le

servicio que siempre ha recibido	pedido al momento de necesitarlo	ofrece mejor servicio y respaldo
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Por teléfono</p> <p>En la sala de ventas</p> <p>Que le visiten</p> <p>Indiferente</p>	<p>Sí</p> <p>No</p> <p>Igual</p>

Fuente: aporte del investigador.

**BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES POTENCIALES
PARA LA EMPRESA FERRETERA (viviendas particulares)
PARA UBICACIÓN DE NUEVA TIENDA**

En las casillas siguientes encontrará una serie de preguntas, las cuales podrá responder marcando con una "X" en el cuadro según corresponda de acuerdo a su criterio y experiencia.

En qué áreas de la ciudad capital considera que existe mayor demanda de construcción	Con qué frecuencia compra usted materiales de construcción	Considera que sería importante la instalación de una empresa que distribuya dichos productos y materiales en esta zona
<p align="center">Centro de la ciudad</p> <p align="center">Colonias privadas</p> <p align="center">Colonias populares</p> <p align="center">Áreas marginales</p>	<p align="center">Cada semana</p> <p align="center">Cada mes</p> <p align="center">Cada 6 meses</p> <p align="center">Cada año</p> <p align="center">No utiliza</p>	<p align="center">Sí</p> <p align="center">No</p> <p align="center">Me es indiferente</p>
Según sus necesidades, cuales de los siguientes materiales y productos son los que más utiliza	Qué aspectos considera usted más importantes cuando compra estos productos	Cómo considera la demanda de este tipo de productos, en este sector de la ciudad
<p align="center">Perfiles, láminas acanaladas y láminas lisas</p> <p align="center">Tubería y accesorios de pvc</p> <p align="center">Pinturas, herramientas y otros</p> <p align="center">Hierro, cemento, cal, block, arena de río y pedrin</p> <p align="center">Todos</p>	<p align="center">Precio</p> <p align="center">Calidad</p> <p align="center">Servicio a domicilio</p> <p align="center">Garantía</p> <p align="center">Tiempo de entrega</p> <p align="center">Todos</p>	<p align="center">Alta</p> <p align="center">Regular</p> <p align="center">Baja</p>
Si ha comprado este tipo de productos en alguna oportunidad, cómo le pareció	Qué forma le parece más adecuada para hacer un pedido al momento de	Cree que su demanda puede aumentar si un proveedor le ofrece mejor servicio y

el servicio recibido	necesitarlo	respaldo
<p>Excelente</p> <p>Muy bueno</p> <p>Bueno</p> <p>Regular</p> <p>Malo</p>	<p>Por teléfono</p> <p>En la sala de ventas</p> <p>Que le visiten</p> <p>Indiferente</p>	<p>Sí</p> <p>No</p> <p>Igual</p>

Fuente: aporte del investigador.

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

RESULTADOS DE LA BOLETA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE LA EMPRESA FERRETERA

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales deberá contestar en base a sus conocimientos y experiencia obtenida en la empresa durante el tiempo en el cual ha estado laborando en la misma.

15. Conoce actualmente algún tipo de planificación formal o escrita que se utilice en la empresa para las diferentes actividades que se realizan?

Si ()

No (4)

Si su respuesta es sí, pase a las preguntas A y B, y si es no, entonces pase a la pregunta 2.

- a) Qué tipo de planificación:

- b) Qué porcentaje de planificación considera que se aplica:

16. Conoce alguna forma de mercadeo utilizada en la empresa actualmente?

Ninguna

17. Se ha realizado en alguna oportunidad un plan de mercadeo en la empresa, o existe actualmente?

Si ()

No (4)

18. Qué sabe usted con respecto a servicio al cliente?

Que este debe ser bueno, para el cliente que regrese y compre nuevamente

19. Como considera el servicio al cliente en la empresa actualmente:

Excelente ___ Muy bueno ___ Bueno 2 Regular 2 Malo ___

20. Cómo maneja la empresa las políticas de precios para la comercialización de sus productos: Solo basándose en los costos y el porcentaje de utilidad

21. Considera que se han tenido problemas por acciones de la competencia?

Si (4)

No ()

22. Considera usted que la empresa cuenta con el personal adecuado y suficiente para el buen desarrollo de sus actividades:

Si (3)

No (1)

23. Recibe el personal algún tipo de capacitación actualmente?

Si ()

No (4)

Si su respuesta es sí especifique:

24. Existe alguna forma de motivación para los empleados?

Si ()

No (4)

Si su respuesta es sí especifique:

Si su respuesta es no, le interesaría alguna motivación en particular?

Aumentos en los ingresos

25. Qué sistemas de control se utilizan actualmente en la empresa

a) **Clientes:** Controles formales no se tienen

b) **Precios:** Sólo con base en los costos

c) **Calidad de los productos:** la calidad ya se conoce

d) **Créditos:** Con estos siempre se ha tenido dificultades

26. Considera usted que se han tenido problemas en la comercialización de los productos últimamente?

Si (4)

No ()

27. Se tiene establecida una meta de ventas en un período determinado?

Si ()

No (4)

28. Cree que sería importante realizar una buena planificación de las actividades principales de la empresa?

Si (4)

No ()

Especifique: Para que todo sea mejor

**RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES ACTUALES
DE LA EMPRESA FERRETERA**

En que áreas de la ciudad capital considera que existe mayor demanda de construcción	Con que frecuencia compra usted materiales de construcción	Cual es su opinión respecto al servicio recibido cuando ha comprado productos y materiales en esta empresa
<p>Centro de la ciudad 9</p> <p>Colonias privadas 25</p> <p>Colonias populares 33</p> <p>Áreas marginales 16</p>	<p>Cada semana 37</p> <p>Cada mes 19</p> <p>Cada 6 meses 4</p> <p>Cada año 11</p>	<p>Excelente 26</p> <p>Muy bueno 15</p> <p>Bueno 19</p> <p>Regular 9</p> <p>Malo ---</p>
Según sus necesidades, cuales de los siguientes materiales y productos son los que más utiliza	Que aspectos considera usted más importantes cuando compra estos productos	Cómo considera los precios de los productos en esta empresa
<p>Perfiles, láminas acanaladas y láminas lisas 35</p> <p>Tubería y accesorios de pvc 7</p> <p>Pinturas y herramientas 9</p> <p>Todos 20</p>	<p>Precio 31</p> <p>Calidad 21</p> <p>Servicio a domicilio 10</p> <p>Garantía 1</p> <p>Tiempo de entrega 1</p> <p>Todos 19</p>	<p>Altos 7</p> <p>Aceptables 53</p> <p>Bajos 7</p>

Qué le gustaría que le ofrecieran adicionalmente al servicio que siempre le han brindado	Qué forma le parece más adecuada para hacer un pedido al momento de necesitarlo	Ha tenido alguna causa de disgusto al comprar estos productos y materiales en particular en la empresa
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Por teléfono 33</p> <p>En la sala de ventas 38</p> <p>Que le visiten 4</p> <p>Indiferente 5</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Fuente: trabajo de campo.

**RESULTADOS DEL
 CENSO DIRIGIDO A CLIENTES POTENCIALES
 PARA LA EMPRESA FERRETERA
 (Industria de la construcción)
 PARA UBICACIÓN DE NUEVA TIENDA**

En que áreas de la ciudad capital considera que existe mayor demanda de construcción	Con que frecuencia compra usted materiales de los cuales utiliza en su taller	Considera que sería importante la instalación de una empresa que distribuya productos de ferretería en este sector
Centro de la ciudad <input type="text" value="1"/> Colonias privadas <input type="text" value="7"/> Colonias populares <input type="text" value="23"/> Áreas marginales <input type="text" value="7"/>	Cada semana <input type="text" value="17"/> Cada mes <input type="text" value="8"/> Cada 6 meses <input type="text" value="---"/> Cada año <input type="text" value="---"/>	Si <input type="text" value="15"/> No <input type="text" value="---"/> Me es indiferente <input type="text" value="10"/>
Según sus necesidades, cuales de los siguientes materiales y productos son los que más utiliza	Que aspectos considera usted más importantes cuando compra estos productos	Como considera la demanda de este tipo de productos, los cuales usted utiliza, en este sector de la ciudad
Perfiles, láminas acanaladas y láminas lisas <input type="text" value="22"/> Tubería y accesorios de pvc <input type="text" value="7"/> Pinturas y herramientas <input type="text" value="17"/> Hierro, cemento, cal, block, arena de río y piedrin <input type="text" value="---"/> Todos <input type="text" value="---"/>	Precio <input type="text" value="13"/> Calidad <input type="text" value="3"/> Servicio a domicilio <input type="text" value="7"/> Garantía <input type="text" value="---"/> Tiempo de entrega <input type="text" value="4"/> Todos <input type="text" value="13"/>	Alta <input type="text" value="5"/> Regular <input type="text" value="20"/> Baja <input type="text" value="---"/>

Qué le gustaría que le ofrecieran adicionalmente al servicio que siempre ha recibido	Qué forma le parece más adecuada para hacer un pedido al momento de necesitarlo	Cree que su demanda puede aumentar si un proveedor le ofrece mejor servicio y respaldo							
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Por teléfono <table border="1" data-bbox="940 533 1015 577"><tr><td>15</td></tr></table></p> <p>En la sala de ventas <table border="1" data-bbox="940 584 1015 629"><tr><td>18</td></tr></table></p> <p>Que le visiten <table border="1" data-bbox="940 636 1015 680"><tr><td>10</td></tr></table></p> <p>Indiferente <table border="1" data-bbox="940 687 1015 732"><tr><td>---</td></tr></table></p>	15	18	10	---	<p>Sí <table border="1" data-bbox="1358 533 1433 577"><tr><td>10</td></tr></table></p> <p>No <table border="1" data-bbox="1358 584 1433 629"><tr><td>2</td></tr></table></p> <p>Igual <table border="1" data-bbox="1358 636 1433 680"><tr><td>13</td></tr></table></p>	10	2	13
15									
18									
10									

10									
2									
13									

Fuente: trabajo de campo.

**RESULTADOS DE LA
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES POTENCIALES
PARA LA EMPRESA FERRETERA
(Viviendas particulares)
PARA UBICACIÓN DE NUEVA TIENDA**

En que áreas de la ciudad capital considera que existe mayor demanda de construcción	Con que frecuencia compra usted materiales de construcción	Considera que sería importante la instalación de una empresa que distribuya dichos productos y materiales en esta zona
<p>Centro de la ciudad 1</p> <p>Colonias privadas 12</p> <p>Colonias populares 36</p> <p>Áreas marginales 35</p>	<p>Cada semana 1</p> <p>Cada mes 24</p> <p>Cada 6 meses 30</p> <p>Cada año 8</p> <p>No utiliza 4</p>	<p>Sí 55</p> <p>No ---</p> <p>Me es indiferente 12</p>
Según sus necesidades, cuales de los siguientes materiales y productos son los que más utiliza	Que aspectos considera usted más importantes cuando compra estos productos	Como considera la demanda de este tipo de productos, en este sector de la ciudad
<p>Perfiles, láminas acanaladas y láminas lisas 11</p> <p>Tubería y accesorios de pvc 10</p> <p>Pinturas y herramientas 14</p> <p>Hierro, cemento, cal, block, arena de río y piedrin 21</p> <p>Todos 19</p>	<p>Precio 37</p> <p>Calidad 6</p> <p>Servicio a domicilio 6</p> <p>Garantía ---</p> <p>Tiempo de entrega 3</p> <p>Todos 27</p>	<p>Alta 31</p> <p>Regular 33</p> <p>Baja 3</p>

Si ha comprado este tipo de productos en alguna oportunidad, cómo le pareció el servicio recibido	Qué forma le parece más adecuada para hacer un pedido al momento de necesitarlo	Cree que su demanda puede aumentar si un proveedor le ofrece mejor servicio y respaldo																								
<table border="1"> <tr><td>Excelente</td><td>3</td></tr> <tr><td>Muy bueno</td><td>15</td></tr> <tr><td>Bueno</td><td>33</td></tr> <tr><td>Regular</td><td>16</td></tr> <tr><td>Malo</td><td>---</td></tr> </table>	Excelente	3	Muy bueno	15	Bueno	33	Regular	16	Malo	---	<table border="1"> <tr><td>Por teléfono</td><td>21</td></tr> <tr><td>En la sala de ventas</td><td>65</td></tr> <tr><td>Que le visiten</td><td>---</td></tr> <tr><td>Indiferente</td><td>1</td></tr> </table>	Por teléfono	21	En la sala de ventas	65	Que le visiten	---	Indiferente	1	<table border="1"> <tr><td>Sí</td><td>55</td></tr> <tr><td>No</td><td>2</td></tr> <tr><td>Igual</td><td>10</td></tr> </table>	Sí	55	No	2	Igual	10
Excelente	3																									
Muy bueno	15																									
Bueno	33																									
Regular	16																									
Malo	---																									
Por teléfono	21																									
En la sala de ventas	65																									
Que le visiten	---																									
Indiferente	1																									
Sí	55																									
No	2																									
Igual	10																									

Fuente: trabajo de campo.





