

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Plan de mercadeo para el éxito comercial de
Ferretería “La Bendición”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Julio César García Jiménez

Guatemala, abril 2015

**Plan de mercadeo para el éxito comercial de
Ferretería “La Bendición”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)**

Julio César García Jiménez

Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado (**Asesor**)

Licda. Evelyn Arroyo (**Revisora**)

Guatemala, abril 2015

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vicedecano

MS. Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Terna examinadora que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

M. Sc. Licda. Beatriz Aldana

Examinadora

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Examinadora

Licda. Olga Torres

Examinadora

Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Asesor

Licda. /M. Sc. Evelyn Arroyo

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0019-2015-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 13 DE ABRIL DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado, tutor y licenciada Evelyn Paola Arroyo Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PLAN DE MERCADEO PARA EL ÉXITO COMERCIAL DE FERRETERÍA LA BENDICIÓN”. Presentada por el estudiante Julio César García Jiménez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01689 de fecha 07 de marzo del 2,015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, noviembre 21 del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Plan de mercadeo para el éxito comercial de Ferretería “La Bendición”**”, presentada por el estudiante: Julio Cesar García Jiménez, previo a optar al grado Académico de Licenciado en Administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una calificación de 80 puntos, para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado
Asesor

Guatemala, 10 febrero de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Plan de mercadeo para el éxito comercial de Ferretería La Bendición”**, presentado por el estudiante: **JULIO CÉSAR GARCÍA JIMÉNEZ**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licda. Evelyn P. Arroyo M.
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

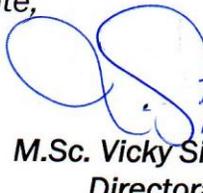
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 475.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **García Jiménez Julio César** con número de carné 201400063 aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de marzo del año dos mil quince.

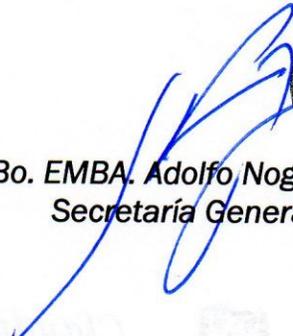
Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

A la Institución

Toda institución lucha actualmente por mantener un lugar competitivo y servir a sus clientes de la mejor manera y para ello es necesario que se innove o que implemente todo aquello en lo que puede agrandar a sus clientes y ser diferente a la competencia. A través de este trabajo de investigación, se está entregando un diagnóstico y una propuesta para implementar un plan de mercadeo, lo que permitirá un cambio en la institución.

A la Universidad

Su cometido de enseñar y preparar profesionales es un hecho y al presentar este trabajo final, es una demostración de esa preparación, es un esfuerzo demostrado con hechos aplicados, que dejan una gran satisfacción para catedráticos, estudiantes, Universidad, entre otros. Se entrega a la Universidad a través de esta investigación una alternativa para muchas empresas que desean implementar un cambio.

Al Futuro Profesional

Este esfuerzo es un ejemplo de lucha, para que sigan adelante y no desestimen sus esfuerzos, sino que sigan adelante en la adquisición de conocimientos.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	7
2.1 Marco teórico	7
Capítulo 3	21
Capítulo 4	24
4.1 Resultados de la investigación	24
Capítulo 5	43
5.1 Análisis e interpretación de resultados	43
Conclusiones	47
Propuesta	63
Referencias bibliográficas	88
Anexos	90

Resumen

Ferretería “La Bendición”, inició sus actividades el 16 de septiembre de 1999, se encuentra ubicada en la 4ª calle 3-29 zona 3 de Jutiapa, Jutiapa. Su actividad comercial está dirigida a la compra y venta de productos de ferretería en general y materiales de construcción para la vivienda, accesorios y materiales eléctricos.

Se presenta un análisis de la situación, en donde se determina el estado actual de la organización, el cual demuestra que se tiene una participación relativa de mercado del 17.95% en comparación con los 4 competidores, de los cuales ocupa el cuarto lugar. Se realizó un sondeo en cuatro 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 100 artículos seleccionada por la ferretería objeto de investigación, Ferretería “La Bendición” distribuye 76, el competidor uno, 99; el competidor dos, 98; el competidor tres, 77 y el competidor cuatro distribuye 74.

Entre los objetivos se tiene alcanzar una participación relativa en el mercado del 25%, para finales del año de implementación del plan. Así mismo alcanzar las ventas pronosticadas de Q.901,452.00 según las tendencias de los ingresos de la empresa en años anteriores. Se marca un punto de equilibrio de Q.767,646.00 para cubrir con los costos en que incurrirá la empresa, lo que significa no ganar, pero tampoco perder. El estado de resultados proyectado, refleja una utilidad neta del período de Q.106,547.00, si todo sigue su curso en cuanto a ingresos y egresos.

También contiene un programa de acción, en el cual se determinan las principales actividades que se deben realizar y quién o quiénes 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 cuáles pueden ser las medidas de corrección a tomar, con el fin de cambiar el rumbo.

Introducción

El proyecto de investigación “Plan de mercadeo para el éxito comercial de Ferretería La Bendición, lleva implícito el esfuerzo, dedicación, investigación del autor y un grupo de asesores y revisores, quienes con su aporte permitieron que se armara la estructura del trabajo y todos los elementos para que sea un proyecto práctico y fácil de aplicar.

El propósito es dar a conocer una propuesta en donde se describe el plan de mercadeo, el cual es una herramienta que ayudará al crecimiento, fortalecimiento y posicionamiento de dicha ferretería, tomando en cuenta que también va en beneficio de los clientes, los trabajadores y la sociedad.

En la actualidad, todas las organizaciones enfrentan un ambiente versátil, complejo, dinámico y cada vez más agresivo, se encuentran inmersas en un proceso de globalización en todos los ámbitos, lo que hace exigente 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.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos. En el capítulo 1, se ejecuta la presentación general de la empresa sobre la cual se realiza todo el trabajo de investigación, esta presentación incluye los antecedentes de la organización, actividad principal, marco jurídico y tributario, estructura, análisis FODA, misión, visión y sistema contable.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico; en el capítulo 3 se describe el planteamiento del problema, justificación, pregunta de investigación, objetivos, alcances y límites, el tipo de investigación, sujetos, instrumentos, procedimientos, aportes a la institución, Universidad y al profesional. En el capítulo 4, se presentan los resultados de la investigación y los instrumentos

utilizados para obtener la información. En el capítulo 5, se presenta el análisis e interpretación de resultados, haciendo una comparación entre los resultados de las gráficas y el marco teórico descrito, en este se establece la esencia del tema trazado y en el cual se pretende fundamentar su valor.

Al final, se presentan las respectivas conclusiones, propuesta, referencias bibliográficas y anexos. La propuesta está diseñada de acuerdo a la situación del mercado, los clientes, los trabajadores y la capacidad que tiene la empresa de dar respuesta a dicha propuesta.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa

Ferretería “La Bendición”, inició sus actividades a partir del día 16 de septiembre de 1999, se encuentra ubicada en la 4ª calle 3-29 zona 3 de Jutiapa, Jutiapa. Su actividad comercial está dirigida a la compra y venta de productos de ferretería en general así como también materiales de construcción para la vivienda, accesorios y materiales eléctricos.

En su inicio contaba con nueve empleados, más el propietario y su esposa, quienes han realizado la administración de la empresa y su volumen de ventas mensuales llegaron alcanzar un promedio mensual de Q.400,000.00.

El capital de inversión inicial del negocio a la fecha, ha sido capital propio del propietario, por lo que no se ha necesitado hacer préstamos bancarios o de otra índole.

La forma principal de abastecimiento de sus productos para la venta ha sido por medio de casas comerciales de la ciudad capital, pero su mayor proveedor ha sido una ferretería ubicada en el municipio de El Progreso, Jutiapa que le ha brindado una línea de crédito muy flexible y sin cobrarle intereses.

El negocio continuó en el mismo local de lo que antes era Ferretería El Bosque, haciéndose un contrato de arrendamiento de cuatro años, pactándose una renta mensual anticipada de Q.4,000.00. El giro del negocio era la venta de cemento, hierro, lámina, mallas, perfiles, block, cales, pisos, sanitarios y accesorios eléctricos, además de artículos al menudeo que son básicamente accesorios de mantenimiento de viviendas. Se tramitó la inscripción del negocio, así como los requisitos del IGSS y del Ministerio de Trabajo.

Estudios previos

Martínez (2008) en su tesis Plan anual de mercadeo para una empresa ferretera en la zona 3 de la ciudad capital de Guatemala, dice que 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 presiones para aumentar su productividad y competitividad, factores que les permitan mantenerse a la vanguardia en el nicho de mercado en que se desenvuelven; luchan por sobrevivir en la era de la información y del conocimiento.

Vivas (2005) en su tesis Propuesta de un plan de mercadeo, de una empresa de calzado en la ciudad de Guatemala, ha observado que la participación del calzado D'coast se está reduciendo, por lo cual es necesario la elaboración de un plan de mercadeo, que sirva de base para planificar todas las acciones requeridas y posicionar el producto en el mercado objetivo.

Este constituye un documento de trabajo que detalla acciones específicas de mercadeo, dirigidas a objetivos específicos, dentro del marco de trabajo de un determinado ambiente de mercado, para cubrirse en un período de un año.

Según como se ha elaborado este plan, se espera que el mismo sea un instrumento que permita regular, controlar y dirigir todas las acciones de la empresa sobre sus mercados, y que prevalezca como el objetivo principal, la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Reyes (2009) en su tesis "Plan de mercadeo como herramienta para el desarrollo en una empresa de servicios hospitalarios en el municipio de san José Pinula" dice que el plan de mercadeo "Es un documento de trabajo que detalla acciones específicas directas de mercadotecnia, dirigido a objetivos específicos dentro de un marco de trabajo de un ambiente de mercadotecnia".

El soporte administrativo principal de la función de mercadotecnia es el plan de mercadeo, la propuesta se basa en el análisis del mercado de la empresa y de sus capacidades internas, se concentra en la definición de sus objetivos y estrategias, así como de diseñar un programa que guíe las actividades propuestas.

El plan de mercadeo es para toda empresa una herramienta indispensable para desarrollar y mantener una posición competitiva en el mercado, se considera que su utilización ayuda a aumentar la rentabilidad, posicionamiento y competitividad.

Situación actual

La empresa al día de hoy ha tenido una disminución muy considerable en sus ventas, hubo necesidad de entregar el local donde había iniciado sus operaciones por el alto costo de la renta, el número de empleados actuales es de cinco más el propietario y el local donde hoy se encuentra es muy pequeño, aunque su ubicación es muy estratégica, el inventario de su mercadería se redujo considerablemente por falta de espacio.

Misión, la empresa no tiene una misión definida.

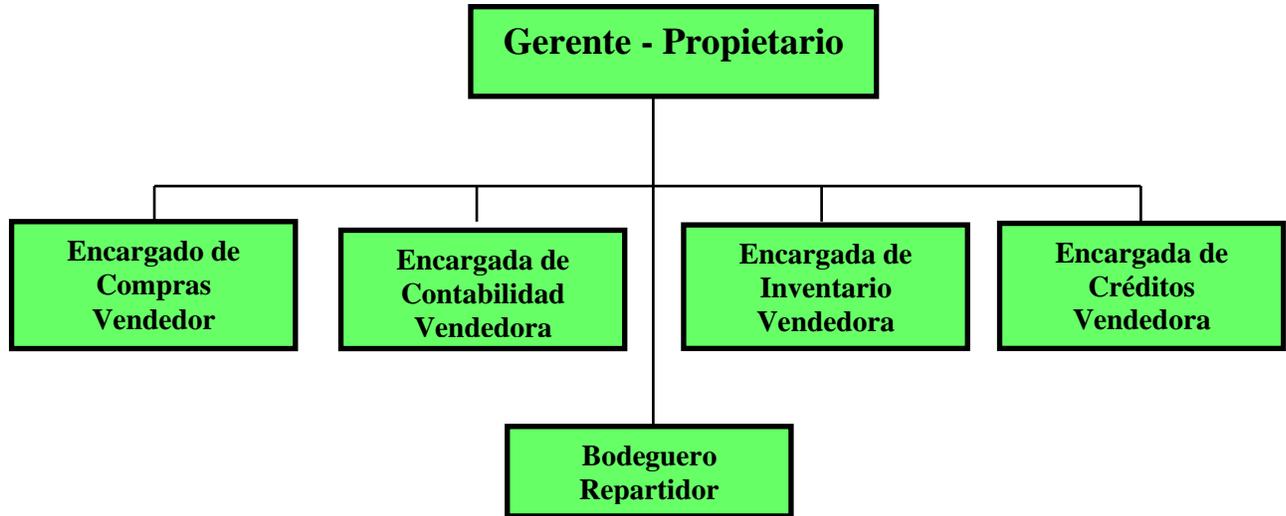
Visión, la empresa no tiene una visión definida.

Valores Organizacionales, la empresa no tiene valores organizacionales.

Sistema Contable y Financiero. La empresa se encuentra inscrita en el Registro Mercantil de Empresas y ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, como contribuyente normal.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa:

Figura. Estructura Organizacional de la Empresa



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

La ferretería es una empresa mediana y las decisiones importantes las toma el propietario, basándose en los años de experiencia adquiridos al frente del negocio. No cuenta con visión y misión, que le permitan determinar el lugar donde quieren estar a corto, mediano o largo plazo. Aunque se profesa la honradez, la responsabilidad y se practica la atención personalizada a los clientes.

Como toda empresa posee fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades en el lugar donde está establecida, y a continuación se muestran en el siguiente cuadro.

Ilustración No. 2 FODA

Tabla 1. Análisis FODA

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes potenciales en el municipio: carpinterías, talleres de enderezado y pintura, talleres de estructuras metálicas, etc. • Construcción de nuevos locales y más amplios (arrendadores). 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de costos • Reducción de utilidades • Créditos incobrables • Nuevos competidores • Mejores precios de la competencia • Impuestos
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica • Antigüedad del negocio • Atención personalizada • Trabajo en equipo • Responsabilidad en el pago de impuestos, sueldos y a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos • Alquiler de local • Falta de promoción • Falta de vehículo repartidor • Falta de parqueo
		<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un plan de mercadeo • Incumplimiento de pago por los clientes

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

La herramienta del FODA es fundamental en la empresa, porque se da la oportunidad de efectuar un análisis interno y externo que beneficie y que permita tomar decisiones para contrarrestar las problemáticas.

En las fortalezas se permite apreciar una ubicación estratégica, la antigüedad del negocio importante para los clientes porque permite tener confianza; atención personalizada lo que ayuda con el acercamiento a los clientes; trabajo en equipo y la responsabilidad de la empresa en pagos mensuales.

En las debilidades no cuenta con variedad de productos que ofrecer a los clientes en relación a la competencia; alquiler del local lo cual incrementa los costos; falta de promoción, de un vehículo repartidor y de parqueo propio.

En las oportunidades están los clientes potenciales, quienes se pueden trabajar y atraerlos a la empresa pero para ello es necesario conocerlos y en función de eso trabajar; todo esto permitirá a la empresa crecer y ser de las mejores ante la competencia.

En las amenazas están el incremento de los costos por variables incontrolables como la materia prima u otros de los proveedores, reducción de utilidades, créditos incobrables de clientes morosos, mejores precios de la competencia y los impuestos que el Estado emite y que afectan a la empresa.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

La importancia del plan de mercadeo

El plan de mercadeo es la herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar. En el mercadeo, como en cualquier actividad gerencial, la planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos.

En este sentido, el plan de mercadeo se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos. (Guías Bic Galicia, s.f., p. 5)

En efecto, el plan de marketing:

- Precisa de la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa.
- Indica los objetivos de marketing que la empresa se fija para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.
- Desarrolla las estrategias a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.
- Detalla los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un plan de acciones detallado sobre productos, precio, publicidad, promoción, ventas, distribución, etc.

- Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación previsional en la que se detallarán los ingresos esperados, los gastos programados y el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.

Otro rasgo distintivo del plan de marketing hace referencia a que se han de definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control. Ello implicará la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar; la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas que palien las desviaciones observadas. (Guías Bic Galicia, s.f., p. 13)

¿Para qué sirve un plan de marketing?

El plan de marketing es una herramienta fundamental para cualquier empresa que quiera ser competitiva en el mercado. Por medio de este plan se fijan las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos marcados.

No se debe cometer el error de considerarlo de forma aislada, sino que debe estar coordinado y ser coherente con la planificación estratégica de la empresa, ya que sólo así se le dará respuesta a las necesidades que debe cubrir.

El plan de marketing no sólo proporciona una visión clara de los objetivos finales y de cómo alcanzarlos. La recopilación y elaboración de los datos necesarios para su realización permiten calcular la duración de cada etapa, así como los recursos económicos y humanos con los que se cuenta para su desarrollo. (Guías Bic Galicia, s.f., p. 14)

Además de todo esto, el plan de marketing aporta una visión actual y de futuro que contribuye a definir las directrices con las máximas garantías. Las principales utilidades de un plan de marketing son las siguientes:

- Toda actuación se basa en la situación actual tanto de la empresa como de su entorno, es decir, supone una profunda investigación sobre todos los aspectos de la organización y del mercado.
- Resulta de gran utilidad para la gestión de la actividad comercial, ya que el plan de marketing se articula como un documento guía.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajo en pro de la consecución de objetivos. En este sentido, informa a los distintos trabajadores y departamentos de la empresa sobre cuál es la responsabilidad que tiene cada uno y de qué forma sus actividades inciden en la estrategia de la misma. Además, los empleados no sólo saben qué tienen que hacer, también conocen cuándo.
- Permite una eficiente obtención y administración de los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- Evita malentendidos o distintas interpretaciones puesto que la elaboración de un documento de este tipo obliga a que todos los aspectos del mismo sean recogidos de manera escrita.
- Ofrece información real sobre la situación de la empresa y de su competencia.
- Reduce el riesgo comercial asociado al desarrollo de toda actividad empresarial.
- Permite controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos fijados, ya que establece mecanismos de control y de seguimiento que evitan que las posibles desviaciones permanezcan en el tiempo.
- Facilita el avance continuo hacia la consecución de los objetivos. (Guías Bic Galicia, s.f., p. 14)

Plan de mercadeo (marketing)

Muñiz Gonzáles (2009) refiere: “El plan de marketing requiere un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha”. (p. 101)

Resumen ejecutivo

Muñiz González (2009) afirma: “Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al final del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global”. (p. 102)

Análisis de la situación

Muñiz González (2009) comenta: “El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que se deba trabajar para la elaboración del plan de marketing”. (p. 102)

Una vez establecido este marco general, se debe recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

- Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la trayectoria y la proyección, se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

- Un análisis causal. Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio (Relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas).
- Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen, alternativas muy válidas para obtener información fiable.
- Un análisis FODA. “Estudiado en el capítulo correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejados no sólo la situación actual sino el posible futuro”. (Muñiz Gonzáles, 2009, p. 102)

Como parte del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, se puede destacar:

- Entorno
- Imagen
- Cualificación profesional
- Mercado
- Red de distribución
- Competencia
- Producto
- Política de comunicación (Muñiz Gonzáles, 2009, p. 103-104)

Determinación de objetivos

Muñiz Gonzáles, (2009) afirma: “Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad”. (p. 104)

Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.
- Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.

- Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable. (Muñiz Gonzáles, 2009, p. 105)

Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción con que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. (Muñiz Gonzáles, 2009, p. 105)

En el capítulo de marketing estratégico se han señalado los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No se puede obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que se establezca esté correctamente definida, no se puede tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (*target*) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución, etc.).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.

- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.
- Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del Director de Marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía también debería tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde y cómo se dirige la empresa, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven. (Muñiz, 2009)

Plan de acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humano, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del *mix* del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

- Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos...
- Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels* (*Descuento comercial basado en haber alcanzado un determinado de volumen de pedidos*), bonificaciones de compra, etc.
- Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte, etc.
- Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de *task forces* (*grupos de trabajo*), etc.
- Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página *Web*, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo, etc.

“Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el Director de Marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común”.

(Muñiz, 2009, p. 106-107)

Establecimiento de presupuesto

“Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa”. (Muñiz Gonzáles, 2009, p. 107-108)

Sistemas de control y plan de contingencias

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, habríamos de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la

gestión comercial. A continuación expondremos sucintamente el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

- Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor...).
- Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- Ratios de control establecidas por la dirección.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de visitas por pedido.
- Ratios de ingresos por pedido.
- Entre otros.

Por último, sólo resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el *feed back* (*retroalimentar*) correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y puedan servir para experiencias posteriores.

“Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que se realicen, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que hará ser más competitivos”. (Muñiz, 2009, p. 108-109)

Planificación estratégica

“La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u

organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones”. (Business School, 2010, p. 1)

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

“Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser, todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores”. (Business School, 2010, p. 1)

“Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Existen propósitos a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución”. (Business School, 2010, p. 1-2)

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes. (Business School, 2010, p. 2)

Declaración de misión y declaración de visión

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión o declaración de visión. Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como se espera. Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido. El eslogan de Ford, breve pero poderoso: "La calidad es el trabajo nº 1" es una declaración de misión. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones de misión están más detalladas, a menudo describiendo lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué.

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienden a ser más concretas y prospectivas). Una declaración de visión "pinta una escena" de

realizaciones ideales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira.

“Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización y es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión”. (Business School, 2010, p. 2-3)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

En los últimos años la competencia ha sido más fuerte, teniendo mayor capacidad económica para entrar en el mercado, contar con una amplia variedad de productos, precios más bajos, capacidad de parqueo y distribución a domicilio. Esto ha permitido que las ventas de Ferretería La Bendición bajaran considerablemente y es necesario tomar decisiones para contrarrestar esta problemática.

De acuerdo a la problemática planteada se hace la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el modelo ideal de un plan de mercadeo para Ferretería la Bendición?

Objetivos de la práctica realizada

General:

Determinar el modelo de Plan de Mercadeo ideal para Ferretería La Bendición.

Específicos:

- Investigar el mercado objetivo.
- Determinar los costos de la empresa.
- Evaluar los productos, precios, promociones y publicidad de la empresa.
- Evaluar los productos, precios, promociones y publicidad de la competencia.

Alcances y límites de la práctica

El desarrollo de esta investigación, estará en el área departamental de Jutiapa, específicamente en la zona comercial de la ciudad, lugar en donde se enfocará el estudio. La exposición escrita en relación a datos de la empresa, está condicionada a lo que provean los ejecutivos, lo cual es una limitante porque no siempre proporcionan lo necesario, debido a que hay información confidencial; el tiempo es otra limitante, pero siempre habrá dedicación y entrega.

Metodología aplicada en la práctica

El estudio se llevará a cabo en Ferretería La Bendición y cuatro ferreterías que son competencia, en la cabecera departamental de Jutiapa, con el propósito de recabar información de la situación de estas empresas y tomar medidas correctivas para implementar un plan de mercadeo en función de mejorar las ventas.

La técnica a utilizar es la encuesta, entrevista e investigación descriptiva dentro de la empresa, en donde se obtendrán datos relevantes al respecto y se tabularán, analizarán y se interpretarán a manera que la empresa tome una decisión.

Tipo de investigación, pasos y fases del estudio

La investigación se basará en el método científico a través de la investigación descriptiva con el desarrollo de tres etapas: Recopilación de información a través de una encuesta, entrevista e investigación, tabulación de datos y análisis e interpretación de resultados.

El propósito de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Se aplicarán las fases siguientes: Se examinarán las características del problema detectado, se eligen los temas y las fuentes apropiadas, se seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos, se establecen a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan situar las semejanzas, diferencias y relaciones significativas, se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

Sujetos

Ferretería La Bendición cuenta con el Gerente General y cuatro trabajadores encargados de áreas clave en la investigación, adicional la competencia que son cuatro ferreterías, vendedores y clientes.

Instrumentos

Se aplicará un cuestionario al Gerente General, encargado de compras, encargado de inventarios, encargado de créditos y encargado de contabilidad para determinar la situación actual de la empresa, los costos y el nivel de ventas; se hará una entrevista al Gerente General para determinar si existe un plan de mercadeo, un cuestionario a vendedores y clientes y por último se hará una investigación a la competencia que son cuatro ferreterías de la cabecera, para indagar la variedad de productos que ofrece la competencia.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

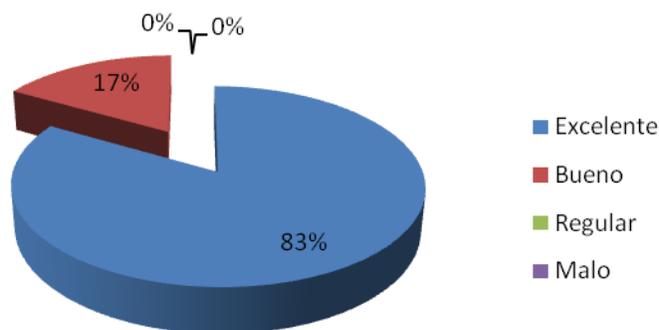
Esta investigación se llevó a cabo con los clientes de la ferretería, quienes dieron respuesta al instrumento y se presentan dichos resultados a continuación.

Instrumento 1

Este cuestionario fue dirigido a 90 clientes de la empresa y sus respuestas fueron tabuladas y graficadas, las que se interpretan de la siguiente manera.

Ilustración No. 1

Gráfica 1: Servicio recibido en la empresa al momento de comprar

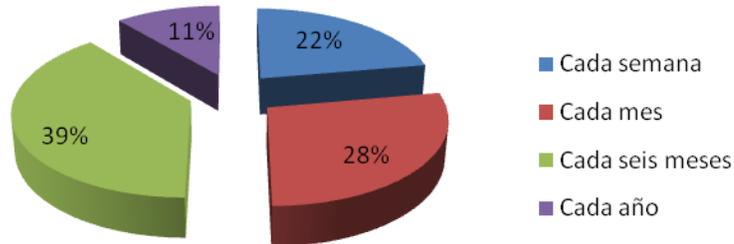


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Del 100% de los encuestados, el 83% respondió que es excelente y el 17% respondió que es bueno, lo que indica que el servicio que se presta es de calidad, sin embargo los clientes indicaron que hay aspectos que se pueden mejorar, innovar y/o implementar para que rebase sus expectativas y sea mejor que la competencia.

Ilustración No. 2

Gráfica 2: Frecuencia de compra

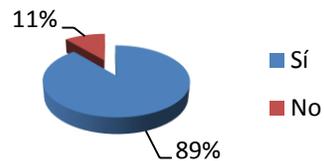


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Del 100% de los encuestados, el 22% respondió que compra cada semana, el 28% lo hace cada mes, el 39% cada seis meses y el 11% cada año.

Ilustración No. 3

Gráfica 3: Conocimiento sobre la ubicación de la ferretería

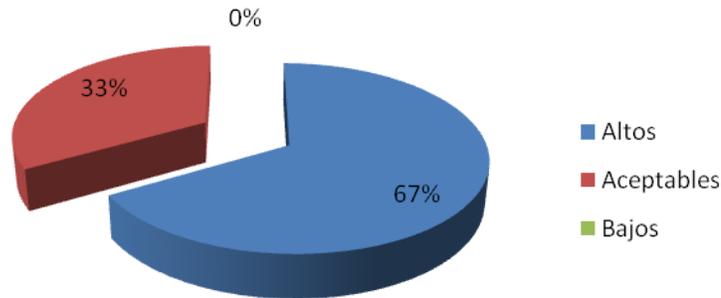


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Del 100% de los encuestados, el 89% respondió que sí conoce la ubicación y el 11% respondió que no, lo que indica que la ubicación es estratégica.

Ilustración No. 4

Gráfica 4: Precios de la empresa

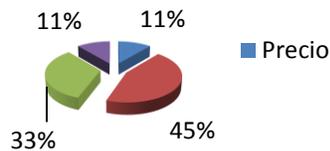


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Del 100% de los encuestados, el 67% respondió que son altos y el 33% restante respondió que son aceptables, pero a pesar de estas respuestas, están satisfechos por el servicio prestado y la atención esmerada de los trabajadores.

Ilustración No. 5

Gráfica 5: Aspectos por los que compra estos productos en la empresa

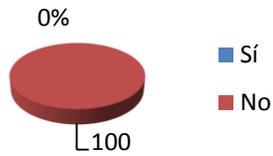


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Del 100% de los encuestados, el 11% compra por el precio, el 45% por su calidad, el 33% por su garantía y el 11% por su entrega. Aunque no maneje los precios más bajos o competitivos, los clientes los prefieren por su calidad y garantía.

Ilustración No. 6

Gráfica 6: Disgusto al comprar en esta empresa

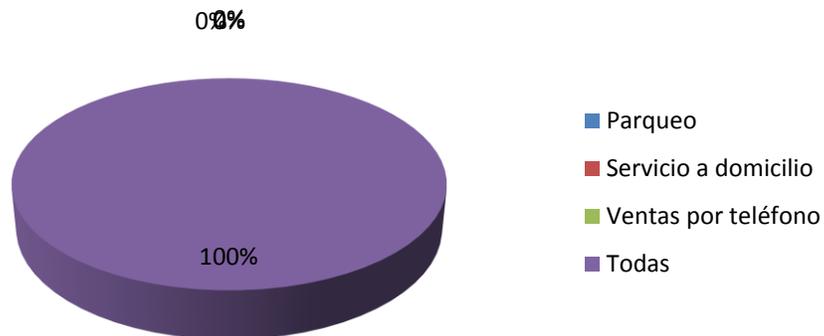


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que nunca han tenido problemas o disgustos, se sienten satisfechos por esto.

Ilustración No. 7

Gráfica 7: Aspectos que faltan en la ferretería



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

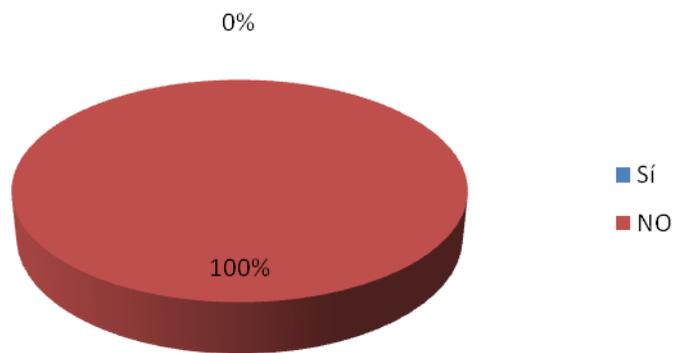
El 100% de los encuestados respondió que todos están interesados en hacer sus pedidos por teléfono y que los pedidos los lleven a domicilio, además dicen que el parqueo es muy importante debido a la inseguridad que se vive por el robo de los vehículos.

Instrumento 2

Este cuestionario fue dirigido a cinco trabajadores de la empresa y sus respuestas fueron tabuladas y graficadas, las que se interpretan de la siguiente manera.

Ilustración No. 1

Gráfica 1: Conocimiento de la visión y misión de la empresa

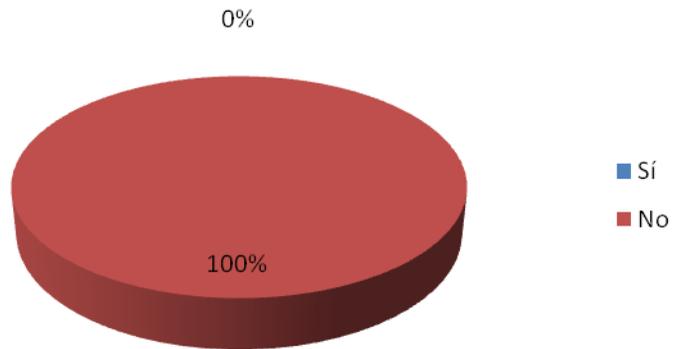


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que no conocen la visión y misión. Esto refleja que la empresa necesita definir las y compartirlas con los trabajadores, porque es una forma de ir a un lugar sin conocerlo.

Ilustración No. 2

Gráfica 2: Definición y conocimiento de los objetivos

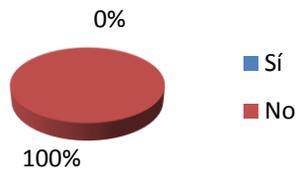


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que no están definidos los objetivos y por lo tanto se desconocen.

Ilustración No. 3

Gráfica 3: Planes por escrito de la empresa

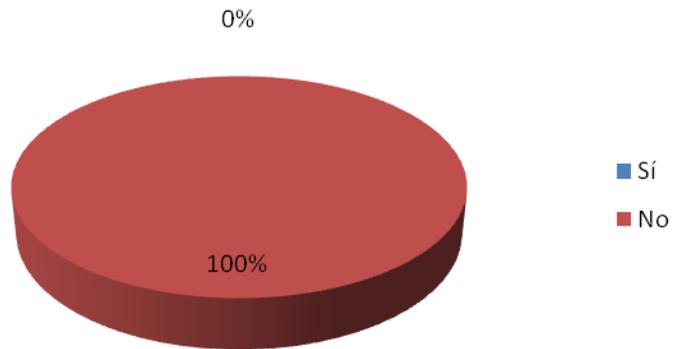


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que la empresa no trabaja con planes por escrito, todo es sobre la marcha y por la experiencia.

Ilustración No. 4

Gráfica 4: Sistema de costos

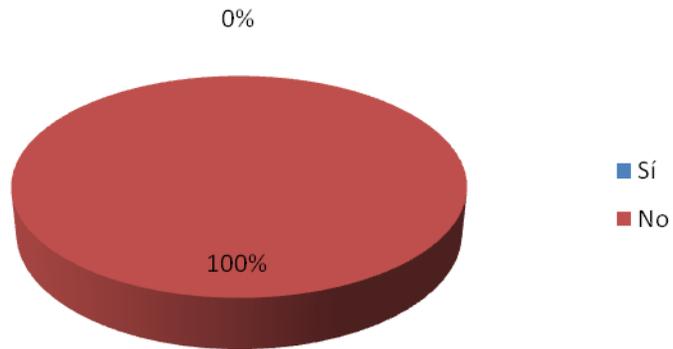


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que la empresa no cuenta con un sistema de costos, la venta de los productos los trabajan por porcentajes.

Ilustración No. 5

Gráfica 5: Conocimiento de los costos de la competencia

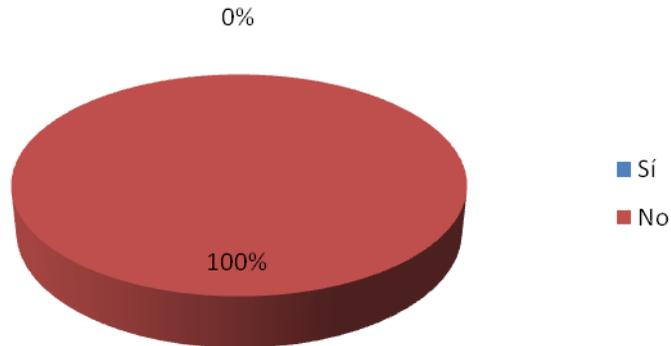


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que no conocen los costos de la competencia.

Ilustración No. 6

Gráfica 6: Los costos que maneja la empresa le permiten ser competitiva

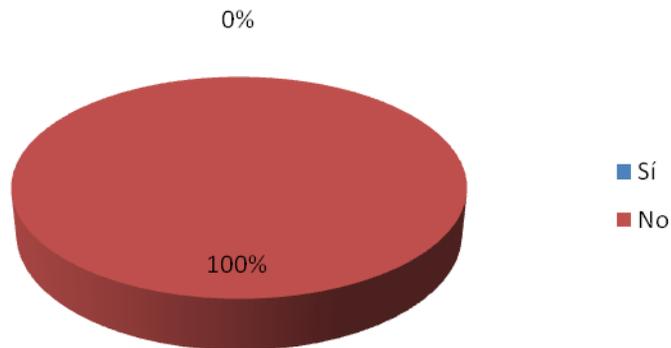


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que la empresa no cuenta con costos bajos para competir con las demás ferreterías, necesita mejorar sus precios.

Ilustración No. 7

Gráfica 7: Control de las ventas

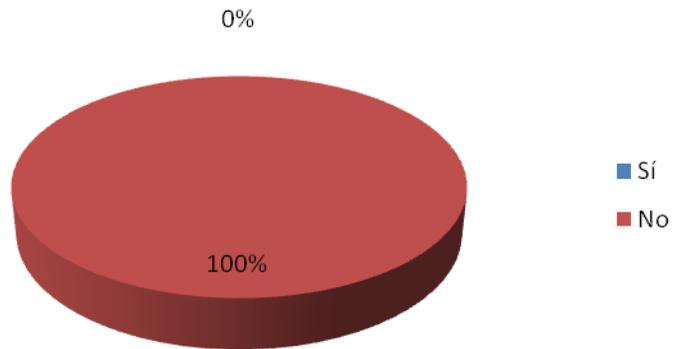


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que no hay un control sobre las ventas, esto indica que no hay controles que permitan conocer las utilidades o pérdidas que se adquieren.

Ilustración No. 8

Gráfica 8: Estabilidad de las ventas

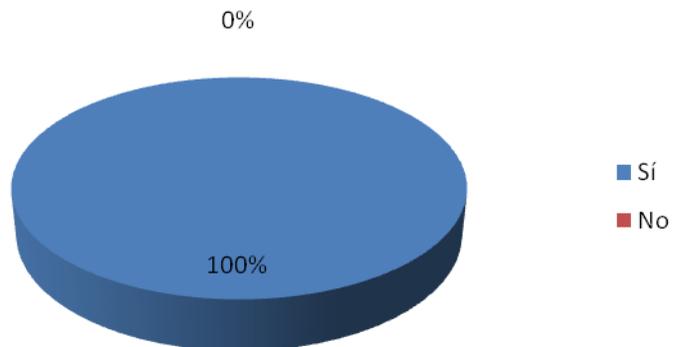


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que no hay estabilidad en las ventas, han bajado considerablemente.

Ilustración No. 9

Gráfica 9: Mejoramiento de las ventas

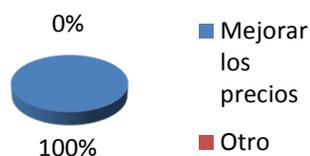


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que sí hay necesidad de mejorar las ventas y con urgencia, porque la competencia es fuerte.

Ilustración No. 10

Gráfica 10: Qué hacer para mejorar las ventas

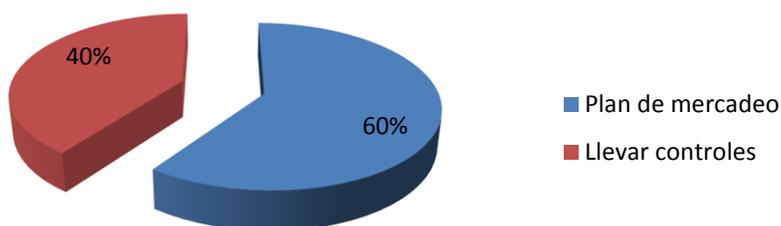


Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

El 100% de los encuestados respondió que se deben mejorar los precios para atraer a nuevos clientes y mantener a los actuales.

Ilustración No. 11

Gráfica 11: Recomendaciones para mejorar la empresa



Fuente: Elaboración propia noviembre 2014.

Del 100% de los encuestados, el 60% recomendó llevar a cabo un plan de mercadeo y el 40% llevar controles en todo, esto permitirá mejorar numerosas áreas de la empresa y será más competitiva.

Instrumento 3

Esta entrevista fue dirigida al Gerente General, la que se interpreta de la siguiente manera.

Información obtenida y análisis de Entrevista efectuada a Gerente General

No.	Pregunta	Información obtenida	Análisis
1	¿Conoce lo que es un plan de mercadeo?	El Gerente conoce lo que es un plan de mercadeo y su importancia de implementación en la empresa.	El conocimiento se tiene y se sabe que se necesita en la empresa para que sus ventas suban nuevamente, desde luego el plan de mercadeo no solo sirve para eso, sino para enlazar varias estrategias y cuidar aspectos como el producto, el precio, la distribución (plaza) y promoción; es necesario decir aquí estamos, aquí seguimos, aquí te ayudamos, aquí está lo que deseas o necesitas, etc.
2	¿Existe un plan de mercadeo en su empresa?	No existe un plan de mercadeo en la empresa.	En la actualidad es necesario no dejar todo el trabajo a la experiencia y apoyarse en herramientas administrativas y mercadológicas para ser competitivo y globalizarse, no hay que esperar a que la competencia haga algo para después hacerlo en la empresa, no hay que imitar, hay que cambiar y actuar, hay que ser diferentes para dar lo mejor.
3	¿Trabaja la empresa estrategias para mejorar las ventas?	No, las ventas siguen su curso normal.	Esto demuestra el empirismo y la experiencia con que se trabaja en la empresa; se debe ser visionario y trabajar en equipo con todo el personal, hay que tomar decisiones drásticas porque los tiempos son muy cambiantes y no basta con solo ser amable y dar un buen servicio; “va llegar el momento en que la
4	¿Trabaja estrategias en	No, se compran los que el cliente	

	cuanto a los productos que maneja?	solicita más, o sea los que más se demandan.	misma crisis económica que se vive mundialmente hace cambiar a las personas y pueden llegar a decir lo siento por don fulanito, porque él nos daba un buen servicio, pero la competencia nos ofrece el mismo producto y calidad a un mejor precio y necesitamos ahorrar”.
5	¿Trabaja estrategias en cuanto a la plaza (distribución)?	No, el cliente llega a la ferretería y se lleva sus productos.	
6	¿Trabaja estrategias en cuanto a precios?	No, solo se sigue el camino que marca la competencia.	
7	¿Trabaja estrategias en cuanto a promoción?	No, solo se trata la manera de brindar un buen servicio.	
8	¿Considera que un plan de mercadeo mejoraría las ventas?	Sí, porque se trabaja estratégicamente las cuatro “P” producto, precio, plaza y promoción.	Cuando se está consciente de la eficacia de una herramienta, no hay que esperar a fracasar para actuar, se deben tomar decisiones lo más pronto posible y en esta ferretería es necesario actuar ahora que es el momento.
9	¿Qué recomendaciones puede dar para que la empresa sea mejor?	Iniciar un cambio e implementar un plan de mercadeo.	Es necesario tomar la decisión y empezar a actuar, muchas veces se actúa cuando ya se tienen los síntomas y no debe ser así, hay que ser innovador, vanguardista, futurista, visionario y no esperar mucho tiempo.

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

Instrumento 4

Esta investigación se hace con la competencia y se comparan 100 productos con sus respectivos precios, la que se interpreta de la siguiente manera.

Parámetros a investigar con la competencia Comparación de productos y precios de la ferretería, con relación a la competencia en quetzales

No.	Descripción de Productos	Empresa Objeto de Estudio	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4	Análisis
001	Cemento Progreso	--	71.75	71.90	71.90	72.00	Los productos marcados con verde son los que no vende la ferretería y entre las razones están las siguientes: Las empresas que distribuyen estos productos no dan crédito y no se dispone de mucho espacio en la ferretería para almacenarlos.
002	Cemento Escorpión	--	68.00	68.00	69.00	--	
003	Cemento Tolteca	72.00	--	--	--	--	
004	Cal Horcalsa	--	28.00	28.00	28.00	--	
005	Cal Rendidora	--	23.00	23.00	--	--	
006	Cal Estrella	20.00	17.00	17.50	17.00	--	
007	Pegamix	25.00	18.00	19.00	--	--	
008	Cisa	30.00	25.00	26.00	--	--	
009	Piso Cerámico	75.00	63.00	65.00	--	--	
010	Azulejo	70.00	56.00	60.00	--	--	
011	Hierro de ¼	--	230.00	234.00	235.00	--	
012	Hierro de 3/8	--	228.00	232.00	230.00	--	
013	Hierro de ½	--	232.00	235.00	234.00	--	
014	Alambre de	800.00	385.00	395.00	390.00	700.00	

	Amarre						
015	Alambre Esp. Económico	175.00	130.00	135.00	138.00	160.00	
016	Alambre Esp. Estrella	275.00	235.00	228.00	235.00	260.00	
017	Alambre Esp. Del Toro	275.00	238.00	235.00	238.00	--	
018	Rollo de Malla 1 mto.	400.00	325.00	360.00	350.00	--	
019	Rollo de Malla 1 ½ mto.	600.00	490.00	525.00	510.00	--	
020	Rollo de Malla 2 mto.	800.00	650.00	675.00	675.00	--	
021	Rollo Tela Gallina	600.00	480.00	520.00	510.00	600.00	
022	Rollo Tela Pollito	600.00	470.00	510.00	500.00	575.00	
023	Cedazo de 1''	--	380.00	425.00	--	--	
024	Cedazo de ½''	550.00	390.00	450.00	410.00	600.00	
025	Cedazo de ¼''	600.00	425.00	450.00	440.00	600.00	
026	Cedazo de Nylon	330.00	230.00	250.00	250.00	300.00	
027	Lamina de 8'	--	60.80	63.20	61.60	--	
028	Lamina de 10'	--	76.00	79.00	77.00	--	
029	Lamina de 12'	--	91.20	94.80	92.40	--	
030	Lamina de 14'	--	106.40	110.60	107.80	--	
031	Costanera de 2 x 3	--	82.00	92.00	85.00	--	
032	Costanera de 2 x 4	--	94.00	102.00	99.00	--	
033	Electrodo	15.00	12.00	13.00	12.50	15.00	
034	Inodoro Blanco	450.00	365.00	475.00	390.0	490.00	
035	Inodoro de Color	700.00	560.00	625.00	590.00	690.00	
036	Lavamanos Blanco	200.00	160.00	250.00	170.00	260.00	

037	Lavamanos de Color	400.00	260.00	325.00	290.00	380.00
038	Mueble de Lavamanos	--	690.00	775.00	--	--
039	Pintura de Aceite Cubeta	550.00	399.00	425.00	430.00	510.00
040	Pintura de Aceite Galón	115.00	92.00	97.00	99.00	110.00
041	Pintura de Agua Cubeta	250.00	175.00	190.00	195.00	210.00
042	Pintura de Agua Galón	50.00	48.00	49.00	50.00	55.00
043	Galón de Tiner	75.00	65.00	68.00	69.00	80.00
044	Brochas	12.00	9.00	10.00	12.00	15.00
045	Rodillo con Bandeja	45.00	35.00	40.00	40.00	42.00
046	Espátula	15.00	9.00	12.00	10.00	14.00
047	Planchas para Estufa	450.00	325.00	350.00	--	425.00
048	Tubo de Metal	45.00	38.00	40.00	--	50.00
049	Tubo de Cemento	45.00	28.00	30.00	--	--
050	Charrito de Metal	50.00	40.00	50.00	--	60.00
051	Pesa de Mesa	650.00	640.00	700.00	--	750.00
052	Pesa de Colgar	450.00	435.00	490.00	475.00	490.00
053	Pesa de Clínica	350.00	360.00	--	--	--
054	Discos de Molino	200.00	210.00	240.00	--	250.00
055	Máquina de Granizada	750.00	725.00	775.00	--	800.00
056	Bombillas	15.00	12.00	20.00	18.00	25.00

057	Plafonera	6.00	4.00	8.00	5.00	10.00
058	Caja Octagonal	5.00	2.75	3.50	3.00	6.00
059	Caja Rectangular	5.00	2.75	3.50	3.00	6.00
060	Apagador Sencillo	30.00	21.00	24.00	22.00	28.00
061	Apagador Doble	35.00	29.00	33.00	30.00	34.00
062	Tomacorriente	30.00	26.00	28.00	30.00	32.00
063	Apagador y Tomacorriente	30.00	26.00	28.00	30.00	32.00
064	Caja Flipon de 1	90.00	65.00	75.00	78.00	99.00
065	Caja Flipon de 2	155.00	125.00	140.00	138.00	175.00
066	Alambre Solido 10	800.00	625.00	700.00	675.00	900.00
067	Alambre Solido 12	500.00	425.00	500.00	450.00	600.00
068	Alambre Solido 14	--	380.00	400.00	--	450.00
069	Alambre Paralelo 12	800.00	650.00	700.00	700.00	900.00
070	Alambre Paralelo 14	600.00	525.00	575.00	580.00	625.00
071	Alambre Paralelo 16	--	450.00	500.00	--	500.00
072	Cinta de Aislar	35.00	29.00	30.00	29.00	38.00
073	Pulidora de 4 1/2	650.00	525.00	690.00	635.00	690.00
074	Pulidora de 7 ½	900.00	675.00	1100.00	850.00	975.00
075	Barreno de 3/8	300.00	175.00	390.00	325.00	350.00
076	Barreno de ½	600.00	350.00	725.00	750.00	680.00
077	Cierra Circular de 7 ½	950.00	825.00	1175.00	--	1050.00
078	Bomba de Agua de 1/2	450.00	290.00	350.00	340.00	425.00
079	Bomba de Agua de	--	590.00	700.00	--	825.00

	¾					
080	Bomba de Agua de 1''	--	980.00	1300.00	--	1450.00
081	Hidromatico de 20 Libras	--	218.00	325.00	--	390.00
082	Hidromatico de 36 Libras	--	420.00	640.00	--	685.00
083	Tinaco Rotoplast 450 Litros	--	680.00	725.00	710.00	750.00
084	Tinaco Rotoplast 750 Litros	--	785.00	875.00	850.00	950.00
085	Tinaco Rotoplast 1100 Litro	--	955.00	1010.00	990.00	1100.00
086	Tubo Pvc de ½''	20.00	16.00	18.00	17.50	20.00
087	Tubo Pvc de ¾''	35.00	24.00	27.00	26.00	36.00
088	Tubo Pvc de 1''	45.00	29.00	35.00	31.00	48.00
089	Tubo Drenaje Pvc 2''	48.00	33.00	36.00	36.00	49.00
090	Tubo Drenaje Pvc 3''	90.00	66.00	71.00	67.00	92.00
091	Tubo Drenaje Pvc 4''	135.00	87.00	95.00	92.00	125.00
092	Pegamento Pvc 25 gramos	15.00	13.00	14.00	13.50	15.00
093	Pegamento Pvc 100 gramos	45.00	37.00	39.00	38.00	48.00
094	Serrucho	95.00	80.00	98.00	75.00	69.00
095	Martillo	30.00	23.00	27.00	25.00	28.00
096	Metro	25.00	18.00	22.00	23.00	21.00

097	Nivel	35.00	26.00	28.00	30.00	33.00	
098	Alicate	25.00	18.00	22.00	25.00	28.00	
099	Clavo	8.00	5.00	6.00	5.50	9.00	
100	Lavatrastos 1 fosa 1 ala	450.00	375.00	440.00	400.00	475.00	
	TOTAL PRODUCTOS	76	99	98	77	74	
	LUGAR	4	1	2	3	5	

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

Proceso para determinar el porcentaje de participación relativa del mercado

Empresas	Cantidad de productos que venden	%	Sumatoria %	% P. R. M.
Competidor 1	99/99	1	4.29	0.2331
Competidor 2	98/99	0.99	4.29	0.2308
Competidor 3	77/99	0.78	4.29	0.1818
Empresa objeto de estudio	76/99	0.77	4.29	0.1795
Competidor 4	74/99	0.75	4.29	0.1748
Sumatoria		4.29		1

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

Procedimiento para el cálculo de la participación relativa del mercado

Se toma como base una cantidad de productos, en este caso son 100; para elegir la base se toma a la empresa que tenga más productos, en esta investigación es el competidor No. 1 quien tiene 99 productos, entonces se dividen los productos que ofrece cada empresa dentro de la base mayor

que son 99, esto da la columna de porcentajes. Se suman todos los porcentajes lo cual da 4.29 y luego cada porcentaje individual se divide dentro de la sumatoria de los porcentajes, esto da como resultado el porcentaje de la participación relativa del mercado. Hay que tener claro que esto es de acuerdo a la comparación que se hace de las empresas investigadas y los productos que ofrecen.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Muñiz Gonzáles (2009) refiere: El plan de marketing requiere un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. (p. 101).

En la entrevista al Gerente de la empresa en estudio, respondió que se trabaja en base a la experiencia, porque no se planifica nada por escrito ni se trabajan estrategias, lo cual indica que es necesario aplicar un plan de marketing porque con ellos se trabaja organizadamente y con métodos.

Muñiz Gonzáles (2009) comenta: El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa (p. 102).

Aquí es necesario tomar en cuenta a todo el personal, porque ninguno conoce la visión, misión y objetivos de la empresa y al momento de implementar el plan de mercadeo se describe por escrito todos estos parámetros, los cuales servirán para que tengan clara la idea de quiénes son, qué hacen y hacia dónde se dirigen.

Para elaborar el plan de mercadeo, es necesario recopilar información que permita ver la situación de la empresa, tanto del pasado como del presente, entre esta información está lo siguiente según la investigación descriptiva llevada a cabo:

- Un análisis histórico. En la investigación descriptiva llevada a cabo se obtuvieron las ventas de los últimos años en quetzales, con lo cual se llevó a cabo el pronóstico de ventas respectivo, comparaciones de los productos que se distribuyen con la competencia y así comparar la participación relativa del mercado, entre otros.

- Un análisis causal. Se analizan los resultados de los objetivos y estos no están programados por escrito, según encuesta realizada a trabajadores de la empresa.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Solamente se atiende en una sala de ventas el cual es estratégico según entrevista realizada a clientes de la empresa.
- Un estudio de mercado. Durante la encuesta realizada a los clientes, indicaron varias razones por las que compran en la empresa objeto de estudio, entre ellos indicaron que la calidad y la garantía son dos puntos muy importantes, pero por cuestiones de la crisis económica es necesario competir también con el precio.
- Un análisis FODA, la empresa fue estudiada y a través de este diagnóstico se reflejaron los puntos débiles y fuertes, las que se deben tomar en cuenta para ser competitivo.

Hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados:

- Entorno: no hay parqueo ni instalaciones amplias.
- Imagen: no tiene logotipo, slogan
- Cualificación profesional: personal profesional pero no capacitado
- Mercado: amplio mercado potencial
- Red de distribución: no hay un sistema, solo la venta directa en la sala de ventas.
- Competencia: cuatro competidores fuertes
- Producto: Cuarto lugar en cuanto a la participación relativa del mercado en productos
- Política de comunicación: solo el contacto personal.

Muñiz Gonzáles, (2009) afirma: Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. (p. 104).

Estos no están definidos, la empresa sigue el curso de acción cotidiano sin saber qué desean alcanzar, el Gerente afirma que se trabaja sin tener nada por escrito.

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos, sin embargo al igual que los objetivos, no hay definido ninguna estrategia, las cuales deben estar previstas para la elaboración del plan de mercadeo.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino. Se pueden apoyar en distintas combinaciones:

- Sobre el producto. Es necesario ampliar la gama de productos, porque lleva el tercer lugar de participación relativa del mercado, lo que le beneficia es la calidad y garantía que ofrece en los productos que distribuye, pero debe aplicar varias combinaciones de las anteriores.
- Sobre el precio. Los precios que ofrece actualmente no son los mejores y es algo muy importante a tomar en cuenta.
- Sobre los canales de distribución. No hay absolutamente ninguna estrategia al respecto, no se distribuye a domicilio, no se atiende por teléfono, no hay sucursales, no cuenta con amplias instalaciones.
- Sobre la organización comercial. No hay definido un organigrama ni cuenta con una descripción de puestos, ni hay definido una fuerza o grupo de ventas
- Sobre la comunicación integral. No se trabaja absolutamente nada al respecto, promociones, publicidad, páginas Web, entre otros.

En la realización de la propuesta del plan de mercadeo, lleva implícito el presupuesto, el cual es necesario para saber el costo de lo que se pretende hacer.

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, pero dadas las circunstancias en esta empresa, no se manejan controles específicos ni por escrito, los controles solo son la experiencia, el cual no es suficiente dadas las circunstancias.

El tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones son:

- Resultados de ventas
- Rentabilidad de las ventas
- Ratios de control establecidas por la dirección.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de ingresos por pedido.
- Entre otros.

Conclusiones

1. Los productos de mayor venta en la empresa objeto de estudio son los materiales eléctricos, pintura, cemento y accesorios para baños y cocina; por lo que su mercado objetivo son los hogares o viviendas de todo el departamento y al momento sus clientes actuales son las viviendas del área rural, teniendo grandes oportunidades de incursionar en el área urbana.
2. Conocen los precios de los productos que venden, pero no sus costos totales, siendo de suma importancia contar con datos globales para poder contabilizar sus utilidades y/o pérdidas.
3. Ferretería La Bendición ocupa el cuarto lugar de cinco empresas en la cantidad de productos distribuidos, sus precios son muy altos y no cuenta con promociones ni publicidad.
4. Ferretería La Bendición cuenta con tres competidores fuertes, los precios son más bajos, y al igual que la ferretería no realizan promociones ni publicidad al respecto, por lo que debe aprovechar y actuar en cuanto a la implementación del plan de mercadeo, para enfrentar a sus tres competidores.

Investigación de Mercados

Diagnóstico

Situación actual

La siguiente descripción tiene como propósito establecer la forma en que se administra la empresa 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 3 empleados más que se tienen actualmente, lo que hace un total de 4 personas.

Administración actual

Se administra de manera empírica y de acuerdo a la experiencia, porque en la práctica no se siguen secuencias técnicas, estratégicas, entre otros.

Planeación

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.

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, porque 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, que es de treinta días, tiempo otorgado y en algunas ocasiones, cuarenta y cinco días, que es el tiempo máximo concedido por ellos.

A continuación se presenta en el cuadro 1, la deuda con proveedores y acreedores al 31 de octubre del 2014, que asciende a Q.30,000.00 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

Al 31 de octubre de 2014 en quetzales

PROVEEDORES Y/O ACREEDORES	MONTO
Proveedor 1	Q.5,200.00
Proveedor 2	Q.4,500.00
Proveedor 3	Q.7,000.00
Proveedor 4	Q.3,900.00
Proveedor 5	Q.6,150.00
Proveedor 6	Q.3,250.00
TOTAL	Q.30,000.00

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014

Las cantidades que se muestran en el cuadro anterior, representan la deuda de la empresa objeto de estudio al 31 de octubre de 2014, período durante el cual se llevó a cabo la investigación.

Por razones de ética, no se mencionan los nombres comerciales de los proveedores, por lo que se identifican con números.

Planeación de ventas

Estas no se han programado formalmente, ya que el 100% 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.

Nivel de aplicación de los planes

El nivel de aplicación de los planes es mínimo, debido a que no se planean 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, porque 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 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.

Procedimientos utilizados en la ferretería

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 materiales eléctricos y otros, 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, son elementos que se utilizan para la decisión de la compra, regularmente se van a traer a la ciudad capital.

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.

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 mandarlos a comprar, para completar lo requerido antes de despacharlo al interesado, esto se puede hacer porque 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.

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 solo en la sala de ventas y cotizaciones por teléfono, lo que regularmente se hace con clientes que son conocidos y constantes; estos algunas veces hacen sus pedidos personalmente y otras por teléfono.

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 la factura únicamente para que lo prepare y se lo entregue. Al momento de tener listo un pedido, se hace una revisión al mismo, para asegurarse de que se está enviando en su totalidad.

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 se está trabajando al crédito, con pocas personas conocidas y se les da crédito máximo de Q.1,000.00

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 pre fechado 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, el control solo se lleva en el codo de las chequeras y no se hacen conciliaciones bancarias.

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, porque 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.

En el cuadro 2, se muestran las ventas de la empresa objeto de estudio desde 2007 hasta el año 2013, en donde se observa el comportamiento de las ventas en quetzales y en porcentajes.

Cuadro 2 (se pasó a una sola hoja)

Ventas de 2007 a 2013 de la empresa en quetzales

Mes/%	Año						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Enero	109,171	58,543	80,485	86,430	87,782	58,311	56,577
%	9.93	8.19	8.99	9.27	8.81	6.28	7.57
Febrero	94,471	65,380	72,620	78,320	91,997	68,346	59,902
%	8.58	9.15	8.11	8.40	9.23	7.36	8.02
Marzo	141,522	53,485	68,645	72,840	84,978	75,772	51,660
%	12.85	7.48	7.66	7.82	8.53	8.16	6.92
Abril	87,753	56,780	75,240	68,680	76,293	65,291	63,278
%	7.97	7.94	8.40	7.37	7.66	7.03	8.47
Mayo	99,041	62,375	72,580	74,520	87,743	79,882	57,747
%	9.00	8.72	8.10	8.00	8.81	8.61	7.73
Junio	124,599	67,076	81,630	82,640	84,490	80,929	81,915
%	11.32	9.38	9.11	8.87	8.48	8.72	10.97
Julio	81,391	48,445	78,740	79,642	75,760	74,348	76,963
%	7.39	6.78	8.79	8.55	7.60	8.01	10.30
Agosto	63,340	65,226	74,345	88,418	84,333	78,213	66,080
%	5.75	9.12	8.30	9.49	8.46	8.43	8.85
Septiembre	58,520	47,993	67,925	82,275	78,450	69,485	49,804
%	5.32	6.71	7.58	8.83	7.87	7.49	6.67
Octubre	62,692	89,893	73,950	75,380	88,322	96,808	48,451
%	5.69	12.58	8.26	8.09	8.86	10.43	6.49
Noviembre	91,642	51,051	66,280	72,932	72,850	79,268	59,299
%	8.32	7.14	7.40	7.83	7.31	8.54	7.93
Diciembre	86,783	48,672	83,278	69,845	83,430	101,622	75,373
%	7.88	6.81	9.30	7.48	8.38	10.94	10.08
TOTAL	1,100,925	714,919	895,718	931,922	996,428	928,275	747,049

Sumatoria							
6,315,236	17.43%	11.32	14.18%	14.76%	15.78%	14.70%	11.83%

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014. **adro 3**

ventas mensuales de enero a octubre 2014 en quetzales

Meses	Monto	%
Enero	Q.55,740.00	9.42
Febrero	Q.48,994.00	8.28
Marzo	Q.70,234.00	11.89
Abril	Q.63,950.00	10.81
Mayo	Q.67,717.00	11.45
Junio	Q.63,027.00	10.66
Julio	Q.55,679.00	9.41
Agosto	Q.54,290.00	9.18
Septiembre	Q.56,355.00	9.53
Octubre	Q.55,422.00	9.37
TOTAL	Q.591,408.00	100

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

El cuadro anterior, muestra los ingresos obtenidos por ventas durante los meses de enero a octubre del 2014, en donde se obtiene un promedio mensual de Q.59,140.80, monto que permite solventar los compromisos de la empresa, de acuerdo con el total de las deudas a la misma fecha, destacando que la venta más alta fue en marzo y se facturó Q.70,234.00, mientras que la menor venta facturada es de Q.48,994.00, correspondiente a febrero. Es oportuno indicar que de julio a octubre las ventas bajan por factores como inversiones de los agricultores en sus siembras que es un factor fuerte. Otro punto sobresaliente es que en marzo las familias salen de sus compromisos de estudio de los hijos, por lo que las ventas mejoran.

Cuadro 4

Estado de flujo de efectivo del mes de octubre de 2014 en quetzales		
Saldo de caja y bancos al 31 de octubre de 2014		10,800.00
FONDOS PROVISTOS:		
Ingresos por ventas		55,422.00
Total fondos provistos		66,222.00
FONDOS APLICADOS:		
Alquileres	4,000.00	
Sueldos	10,000.00	
Agua, luz y teléfono	850.00	
Pagos a proveedores	30,000.00	
Pago de impuestos	500.00	
Donaciones	500.00	
Gastos varios	300.00	46,150.00
Saldo de caja y bancos al 31 de octubre de 2014		20,072.00

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

En el cuadro anterior se presenta el flujo de efectivo de la empresa objeto de estudio durante el mes de octubre de 2014, en donde se puede apreciar que la empresa cumple con sus compromisos.

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.

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.

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.

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.

Mercado meta de la ferretería

El principal mercado para los productos que se distribuyen en la empresa lo constituyen los hogares del área rural y el área urbana de la cabecera departamental de Jutiapa.

Segmentos de mercado de la ferretería

El principal segmento de mercado actualmente son los hogares del área rural de Jutiapa.

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. 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.

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 materiales eléctricos, pinturas, cemento y accesorios para baños y cocina, que son los productos principales de la empresa, de mayor movimiento en los inventarios. Otros productos de menor movimiento se obtienen un margen del 30, 40 y 50 por ciento.

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. Cuenta a la fecha con cuatro competidores.

A continuación se presenta un análisis en relación a la competencia.

Cuadro 2

Análisis de la competencia en porcentaje de participación relativa de mercado

Empresas	Año 2014
Competidor 1	23.31%
Competidor 2	23.08%
Competidor 3	18.18%
Empresa objeto de estudio	17.95%
Competidor 4	17.48%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación de campo, noviembre de 2014.

Según el cuadro 2, se puede observar que la empresa objeto de estudio lleva el cuarto lugar de participación relativa del mercado, con un 17.95%, compite contra cuatro rivales de los cuales tres de ellos son más fuertes, esto demuestra que necesita revisar los productos de los que no dispone y que la competencia si los posee.

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 costoso; 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.

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 cuáles son los compradores que requieren especial atención, y en general se atiende a la clientela de la misma forma.

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 30%.

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.

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, solamente se trabaja con pocos clientes y un máximo de Q.1,000.00, debido a que anteriormente muchos quedaron debiendo y ya no se recuperó.

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 qué 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.

La situación actual del recurso humano de la ferretería objeto de estudio

Actualmente en la empresa trabajan cuatro personas y el 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 encargado de compras, un empleado encargado de contabilidad, un encargado de inventarios, un encargado de créditos y un empleado bodeguero y repartidor, es importante hacer énfasis en que todos están en la sala de ventas, pero independientemente cada uno tiene esa función específica.

Nivel de escolaridad

El gerente general tiene estudios en Administración de Empresas, el encargado de compras cuenta con pensum cerrado de Derecho, la encargada de contabilidad es Maestra, la encargada de

inventarios es Maestra, la encargada de Créditos es Maestra y el bodeguero repartidor tiene sexto primaria.

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.

Motivación que se realiza

La empresa busca el bienestar de sus trabajadores y la mejor manera lo hace a través de construirles su propia casa, cada año hace el estudio correspondiente y les comunica el orden en que lo harán.

Propuesta de un Plan anual de mercadeo para la empresa ferretera

Después de haber descrito la situación administrativa y mercadológica de la empresa ferretera, es pertinente 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. Esta propuesta expone un modelo para la aplicación de dicho plan, por lo que éste fortalecerá la empresa.

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.

Misión para la ferretería

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

Misión que se propone:

Somos una empresa que comercializa productos ferreteros 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.

Visión que se propone

Alcanzar para el año 2020, un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.

Valores que se proponen

- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Sinceridad
- Amistad
- Solidaridad

Slogan

**“SOMOS UNA HERRAMIENTA PERFECTA PARA
TUS IDEAS”**

Logotipo



Este logotipo representa la distribución de productos y materiales que se distribuyen en la ferretería y que se distribuyen a domicilio.

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 éstas los administradores delegan autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados. Entre las principales que se pueden establecer están:

Política de calidad

- Mantener en el equipo humano de Ferretería La Bendición personas con valores éticos, motivadas y comprometidas en generar relaciones de valor, para ofrecer un excelente servicio.

- Buscamos superar las expectativas de nuestros clientes trabajando en pro de una mejora continua, proporcionando una entrega efectiva con productos de excelente calidad, dando uso adecuado a nuestros recursos.
- Nos adaptaremos al entorno de una manera creativa y dinámica, cumpliendo con las obligaciones del Estado, aportando al desarrollo económico y social de nuestra región.

Políticas de administración

Generales

- Planificar anual las necesidades de contratación o capacitación de personal.
- Los empleados de la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto de acuerdo con su eficiencia.

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.

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.
- Existirán oportunidades de capacitación y desarrollo que ayuden a los empleados a realizar mejor su trabajo y que los preparen para el futuro.

Políticas de operación

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.

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 el transporte en buen estado para que el servicio sea eficiente.

De recepción de mercadería

- Revisar cuidadosamente los productos al momento de recibirlos, para evitar faltantes o 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.

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.

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 “A”.

Hojas técnicas de puestos propuestas para la empresa

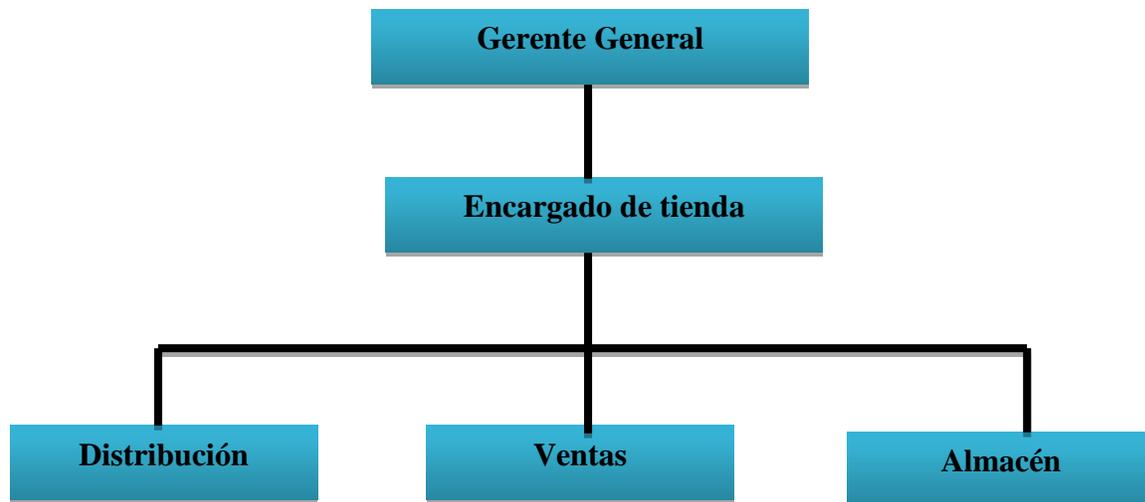
Las hojas técnicas de puestos para la ferretería, reúnen las principales funciones y actividades que se realizan, de acuerdo a las plazas existentes y las que será necesario crear en base a la propuesta. Las hojas técnicas que se presentan, no son un manual de organización, únicamente son los modelos 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 “B”, se presentan las hojas técnicas de puestos correspondientes a cargos propuestos.

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.



Fuente: Investigación de campo, noviembre 2014.

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

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 17.95% en comparación con los 4 competidores más cercanos.

Se realizó un sondeo en 4 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 99 artículos seleccionados, la ferretería objeto de investigación distribuye 76, ocupando el cuarto lugar entre cinco. Los precios son los más altos, siendo esta su gran desventaja.

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 cuáles pueden ser las medidas de corrección a tomar, con el fin de cambiar el rumbo.

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. 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.

Mercado meta

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. 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.

También están las viviendas particulares del área rural y urbana, 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.

Participación de mercado local

Se estima actualmente una participación relativa de mercado del 17.95%, tomando en cuenta el sector donde se desarrolla la empresa objeto de estudio localmente y la competencia.

Consumidores

Los consumidores actuales para los productos de la empresa son: las viviendas particulares, quienes acuden a requerir los productos y materiales que utilizarán para realizar diferentes trabajos y así satisfacer diversos tipos de necesidades.

Factores ambientales

En el sector no hay suficiente espacio para parqueo de los clientes, lo que ha dificultado las ventas, porque ellos necesitan espacio para sus vehículos en lo que compran y otro problema que se da es el robo de vehículos en el sector de la ferretería. Se debe pensar en la manera de encontrar un espacio y que sea seguro para los vehículos de los clientes.

Competencia

La competencia ha aumentado en el área, siendo tres los más fuertes, esto afecta enormemente porque distribuyen más productos y mejores precios.

Canales de distribución

La empresa no cuenta con canales de distribución, debido a que los productos se venden directamente al consumidor final. Pero muy pronto tendrán servicio al cliente a domicilio, en donde les llevarán personalmente los productos que soliciten.

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.

Objetivo general

Aumentar la participación que tiene actualmente en el mercado que es de 17.95% a un 25%; 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.

Objetivos específicos

- Unificar esfuerzos del recurso humano 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.
- 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.

- 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.

Metas

Lograr las ventas pronosticadas para el año de implementación del plan de mercadeo, de Q.901,452.00. 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.

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 porque 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 sala de ventas.

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

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de producto
Nuevos mercados	Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

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 diversificación porque se pretende trabajar nuevos productos y nuevos mercados.

Plan 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 finales del año y en el día de sus cumpleaños	Q.1,800.00
Alcanzar mayor colaboración de los empleados	Pagar horas extras, cuando se trabaje tiempo adicional a la jornada, siempre y cuando fuere necesario.	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
TOTAL				Q.22,200.00

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

En el cuadro anterior, se expone un plan 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. (6 trabajadores por 150.00 = 900.00 + 900.00 de fin de año = 1,800.00 / 12 meses = 150.00)

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.

En total se invertirían en el programa de motivación Q.22,200.00 anualmente.

Plan de capacitación propuesto para la ferretería

Curso	Dirigido a:	Objetivo	Descripción
Administración de pequeñas empresas	Administrador	Estar actualizado a los cambios del comercio.	Impartido por INTECAP.
Servicio al cliente	Personas que tienen relación directa con los clientes.	Brindar mejor servicio a los clientes.	Impartido por INTECAP.
Relaciones humanas	Todo el personal	Mejorar las relaciones interpersonales de todos los empleados.	Impartido por INTECAP.

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

El plan de capacitación que se presenta en el cuadro anterior, 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 8 horas, es impartido los días sábados de 8:00 a 12:00 y de 13:00 a 17:00; no tiene costo.

Los cursos de: Servicio al Cliente y Relaciones Humanas, ambos tienen una duración de 8 horas, son impartidos, de lunes a viernes o los días sábados.

Plan de acción propuesto para aplicar estrategias de mercadeo en la ferretería objeto de estudio

A continuación se presenta un plan 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 (Va incluido en gastos varios).

Plan de acción propuesto para la aplicación de estrategias de mercadeo

Act. No.	Objetivos	Estrategias	Tarea	Responsable	Fecha		Costo
					Inicia	Final	
1	Ampliación de mercado	Establecer contacto con industrias que utilice los bienes.	Preparar agenda de visitas constantes.	Ejecutivo de ventas.	Inicio del plan	Inicio del plan	1,000.00
2	Bajar los costos de los productos	Planificar compras y hacerlas en mayor volumen, buscando un mejor precio.	Controlar las existencias en el inventario.	Encargado de tienda	Inicio del plan	Inicio del plan	100.00
3	Lograr la	Dialogar con el	Realizar	Gerente	Inicio	Inicio	100.00

	satisfacción del cliente	personal para realizar esfuerzos conjuntos.	reuniones cada fin de mes	General	del plan	del plan	
4	Aumentar el rendimiento de los empleados	Implementar un programa de motivación.	Determinar el tipo de incentivos.	Gerente General	Inicio del plan	Inicio del plan	600.00
5	Recuperar cartera de clientes	Establecer comunicación con clientes que se han alejado	Realizar llamadas telefónicas y visitas	Ejecutivo de ventas	Inicio del plan	Inicio del plan	600.00
6	Obtener mayor rendimiento de los empleados	Brindar capacitación constantemente	Establecer las formas o técnicas de capacitación	Gerente General	Inicio del plan	Inicio del plan	
	TOTAL						2,400.00

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

Presupuestos propuestos

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.

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 siguiente 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, los últimos seis años.

Pronóstico de ventas para la ferretería en quetzales

Años	Ventas (Y)	X	XY	X ²
2008	714,919	-3	-2,144,757	9
2009	895,718	-2	-1,791,436	4
2010	931,922	-1	-931,122	1
2011	996,428	1	996,428	1
2012	928,275	2	1,856,550	4
2013	747,049	3	2,241,147	9
Sumatoria: 6 años	5,214,311	4 (2015)	226,810	28

Fórmula: $Y_c = a + bx$

Donde:

“Y” es igual a las ventas (segunda columna)

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

$a = \frac{\text{sumatoria de Y}}{n} = \frac{5,214,311}{6} = 869,052$

n = 6

$b = \frac{\text{sumatoria de XY}}{\text{sumatoria de X}^2} = \frac{226,810}{28} = 8,100$

sumatoria de $X^2 = 28$

$$Y_c = 869,052 + 8,100 (4) = 32,400$$

$$Y_c = 869,052 + 32,400$$

$Y_c = 901,452$ = ventas proyectadas para el año de implementación de la propuesta.

Como X solo llega a **3**, entonces para el año proyectado se toma el **4**, 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 901,452 quetzales.

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 siguiente, presenta un ejemplo proyectado de un presupuesto global 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.

Presupuesto global de egresos propuesto para la ferretería

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Aguinaldo	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Bonificaciones	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000
Bono 14	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Alquiler	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000
IGSS patronal	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
Teléfono	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,200
Luz	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Servicio contable	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
INTECAP e IRTRA	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1,920
Impuestos	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Programa de motivación	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	22,200
Donaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Gastos varios	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Compras	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	30,000	30,000	320,000
TOTALES	65,510	65,510	65,510	65,510	65,510	65,510	55,510	55,510	55,510	55,510	65,510	65,510	746,120

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

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 “C”, 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 “D”.
- c. Implementar un banco de datos de los 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 “E”.
- 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 “F”.

6, un modelo de solicitud de crédito y otro de estado de cuenta anexo “G”, 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 cuánto 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 = 478,320

Gastos variables = 339,800

Ingresos totales = 901,452

$$\begin{aligned} \text{P.E.} &= \frac{478,320}{1 - \left(\frac{339,800}{901,452} \right)} \\ &= 767,646 \end{aligned}$$

En el ejemplo anterior se determina que la empresa deberá tener un ingreso anual de Q.767,646 con lo cual estará cubriendo todos sus gastos.

Esto es una herramienta que permitirá controlar, en qué 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;

Estado de resultados proyectado

Este se presenta en el cuadro siguiente, 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.142,332, monto que equivale a un 15.80%.

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

Ventas			901,452
(-) Costo de Ventas			366,920
Inventario inicial	90,000		
(+) compras	320,000		
(-) inventario final	90,000	320,000	
Ganancia bruta			534,532
Gastos de operación			13,000
Combustible	9,500		
Mantenimiento de vehículos	3,500		
Gastos de Administración			379,200
Sueldos	120,000		

Prestaciones laborales	195,000		
Luz y teléfono	10,200		
Alquileres	48,000		
Impuestos	6,000		
Utilidad neta del período			142,332

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014.

Con la implementación del plan anual de mercadeo, se espera que la ferretería, pueda obtener utilidades por Q. 142,332.

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 mensuales de ventas, las que deben revisarse al final de cada período para determinar el logro, o la variación de las mismas.

$$901,452/12 \text{ meses} = 75,121$$

Cronograma de implementación

ACTIVIDADES	AÑO 2015										AÑO 2016		
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	
Plan de motivación													
Plan de capacitación													
Plan de acción para la aplicación de estrategias de mercadeo													
Métodos aplicables de control													

Referencias Bibliográficas

1. Business School. (2010). *Programa Superior de Dirección de Pymes*.
2. Díaz, A. y Cuéllar, E. (2007). *Administración Inteligente*. Madrid. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
3. Friedman, J. (2007). *Planificación*. Madrid: Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
4. Guías BicGalicia. (s.f.). *Manuales prácticos de la Pyme: Cómo elaborar un plan de Márketing*. Recuperado de: http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf
5. Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8ª edición). México, S.A. de C.V.: Pearson Educación
6. Martínez, F. (2008). *Plan Anual de Mercadeo para una empresa ferretera en la zona 3 de la ciudad de Guatemala*. (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala).
7. Muñiz, R. (2009) *Marketing en el siglo XXI*. 3ª edición.
8. Reyes, C. (2009). *Plan de mercadeo como herramienta para el desarrollo en una empresa de servicios hospitalarios en el municipio de San José Pinula, Guatemala*. (Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala).
9. Universidad Panamericana (2013). Facultad de Ciencias Económicas: *Guía para la Realización de La Práctica Empresarial Dirigida*. [Guía]. Guatemala: UPANA.

10. Universidad Panamericana (2013). Facultad de Ciencias Económicas: *Manual de Estilo UPANA*. [Manual]. Guatemala: UPANA.

11. Vivas, A. (2005). *Propuesta de un Plan de mercadeo de una empresa de calzado en la ciudad de Guatemala*. (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala).

Anexos



Nombre del estudiante: Julio César García Jiménez, Carné 201400063

Nombre de la Tesis: Plan de mercadeo para el Éxito Comercial de Ferretería “La Bendición”

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
-Disminución en las ventas	Plan de Mercadeo	Investigación Y Análisis De las 4 P	¿Cómo lograr El incremento De ventas?	Lograr el incremento de ventas	Empresa	1 ¿Investigar quién es la competencia? 2 ¿Evaluar los productos? 3 ¿Evaluar precios de los productos? 4 ¿Verificar si existen promociones y publicidad?	Ferreterías de la cabecera de Jutiapa y Ferretería La Bendición
-Falta de Plan Estratégico		Plan Estratégico			Evaluar el Plan Estratégico de la Empresa	1 ¿Establecer la Misión de la Empresa? 1 ¿Establecer los Objetivos de la Empresa? 2 ¿Cómo comercializa sus productos? 3 ¿Qué estrategia utiliza para mejorar sus ventas?	Ferretería La Bendición
-Precios más bajos en la competencia		Costos			Determinar los costos de la Empresa	1 ¿Establecer los costos de la empresa? 2 ¿Determinar hasta qué porcentaje podrían reducirse los precios de los productos? 3 ¿Tiene local propio o alquila? 4 ¿Cuál es su financiamiento?	Ferretería La Bendición
-Falta de diversidad de productos		variedad de productos			Investigar la variedad de productos que ofrece la competencia	1 ¿Realizar un estudio de mercado relacionado con la variedad de productos de la competencia? 2 ¿Investigar precios de Venta? 3 ¿Investigar la calidad de los productos? 4 ¿Investigar precios de compras?	Ferreterías de la cabecera de Jutiapa y Distribuidoras Nacionales
		Ventas			Determinar el nivel de ventas de la empresa.	1 ¿Evaluar el comportamiento de las ventas en los últimos cinco años? 2 ¿Evaluar ventas al contado y crédito? 3 ¿Tiene vendedor local o departamental? 4 ¿Puede el cliente pagar con tarjeta de crédito?	Ferretería la Bendición

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014



**PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-
TABLA DE SUJETOS**

Nombre del estudiante: Julio César García Jiménez.

Carné: 201400063

Nombre de la tesis: Plan de Mercadeo para el Éxito Comercial de Ferretería “La Bendición”

Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	Instrumentos
Determinar la situación actual de la empresa.	Gerente General, Encargado de compras, encargado de inventarios, encargado de créditos y encargado de contabilidad.	5	5	Encuesta.	1
Determinar los costos de la Empresa	Gerente General, Encargado de compras, encargado de inventarios, encargado de créditos y encargado de contabilidad.	5	5	Encuesta	
Determinar el nivel de ventas de la empresa.	Gerente General, Encargado de compras, encargado de inventarios, encargado de créditos y encargado de contabilidad.	5	5	Encuesta	
Conocer la percepción de los clientes en cuanto a la empresa	Clientes de la empresa	90	90	Encuesta	1
Determinar si existe el plan de mercadeo de la empresa.	Gerente general y encargado de compras	2	2	Entrevista	1
Investigar la variedad de productos que ofrece la competencia	Investigación	4	4	Investigación	1
Total instrumentos					4

Fuente: investigación de campo, noviembre 2014



Instrumento 1

Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: Plan de mercadeo para el éxito comercial de Ferretería La Bendición

Entrevistador: Julio García

Cuestionario para clientes de la empresa

Objetivo: Conocer la percepción del cliente respecto al servicio y la empresa en general

Instrucciones: Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

A continuación 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.

1. ¿Cuál es su opinión respecto al servicio recibido cuando ha comprado productos y materiales en esta empresa?
Excelente ____ Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____
2. ¿Con que frecuencia compra en esta empresa?
Cada semana ____ Cada mes ____ Cada 6 meses ____ Cada año ____
3. ¿Considera que la ubicación de la ferretería es estratégica?
Sí ____ No ____
4. ¿Cómo considera los precios de los productos en esta empresa?
Altos ____ Aceptables ____ Bajos ____
5. ¿Qué aspectos considera usted más importantes cuando compra estos productos?
Precio ____ Calidad ____ Garantía ____ Tiempo de entrega ____ Todos ____
6. ¿Ha tenido algún disgusto al comprar en esta empresa?
Sí ____ No ____
7. ¿Qué aspectos considera que le falta a Ferretería la Bendición?
Parqueo ____ Servicio a domicilio ____ Ventas por teléfono ____ Todas ____



Instrumento 2

Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: Plan de mercadeo para el éxito comercial de Ferretería La Bendición

Entrevistador: Julio García

Cuestionario para personal de la empresa

Objetivo: Conocer la situación actual de la empresa, sus costos y nivel de ventas

Instrucciones: Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

1. ¿Conoce la visión y misión de la empresa?

Sí No

(Explique) _____

2. ¿Están definidos los objetivos de la empresa y los conoce?

Sí No

(Explique) _____

3. ¿Trabaja la empresa con planes por escrito?

Sí No

(Explique) _____

4. ¿Cuenta la empresa con un sistema de costos?

Sí No

(Explique) _____

5. ¿Conoce los costos de la competencia?

Sí No

(Explique) _____

6. ¿Considera que los costos que maneja le permiten a la empresa ser competitiva?

Sí No

(Explique) _____

7. ¿Llevan un control de las ventas?

Sí No

(Explique) _____

8. ¿Considera que las ventas son estables?

Sí No

(Explique) _____

9. ¿Cree que se deben mejorar las ventas?

Sí No

(Explique) _____

10. ¿Qué considera que se debe hacer para mejorar las ventas?

(Explique)

11. ¿Qué recomendaciones puede dar para que la empresa sea mejor?

¡Muchas gracias!



Instrumento 3

Universidad Panamericana de Guatemala

Investigación: Plan de mercadeo para el éxito comercial de Ferretería La Bendición

Entrevistador: Julio García

Entrevista para Gerente General

Objetivo: Determinar si existe un plan de mercadeo de la empresa

Instrucciones: Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa.

1. ¿Conoce lo que es un plan de mercadeo?

Sí No

(Explique) _____

2. ¿Existe un plan de mercadeo en su empresa?

Sí No

(Explique) _____

3. ¿Trabaja la empresa estrategias para mejorar las ventas?

Sí No

(Explique) _____

4. ¿Trabaja estrategias en cuanto a los productos que maneja?

Sí No

(Explique) _____

5. ¿Trabaja estrategias en cuanto a la plaza (distribución)?

Sí No

(Explique) _____

6. ¿Trabaja estrategias en cuanto a precios?

Sí No

(Explique) _____

7. ¿Trabaja estrategias en cuanto a promoción?

Sí No

(Explique) _____

8. ¿Considera que un plan de mercadeo mejoraría las ventas?

Sí No

(Explique) _____

9. ¿Qué recomendaciones puede dar para que la empresa sea mejor?

¡Muchas gracias!

Cuadro 3

Proceso para determinar el porcentaje de participación relativa del mercado (PRM)

Empresas	Productos	%	Sumatoria	% PRM
Objeto de estudio				
Competidor 1				
Competidor 2				
Competidor 3				
Competidor 4				
Sumatoria				

A. Procedimiento de compra

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.

Procedimiento de ventas al contado cuando el cliente llama por teléfono

PUESTO	No. Pasos	ACTIVIDAD
Encargado de tienda	1	Recibe la llamada.
	2	Elabora listado de productos.
	3	Verifica existencias, si no está seguro de las mismas.
	4	Traslada a bodeguero, pedido solicitado por teléfono.
Bodeguero	5	Revisa existencias del pedido solicitado.
	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	Recibe la factura.
	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.

Procedimiento de ventas al contado cuando el cliente llega a la sala de ventas

PUESTO	No. Pasos	ACTIVIDAD
Encargado de tienda	1	Lo atiende y toma lista de productos.
	2	Verifica existencias, si no está seguro de las mismas.
	3	Traslada a bodeguero, lista de productos solicitados por el cliente.
Bodeguero	4	Revisa existencias de productos solicitados.
	5	Confirma a encargado de tienda las existencias.
Encargado de tienda	6	Informa al cliente.
Cliente	7	Autoriza la compra.
Encargado de tienda	8	Elabora factura y le indica a 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 factura.
	12	Prepara el pedido. a) Si el cliente se lo va a llevar:
	13	Entrega el pedido al cliente.
Cliente	14	Recibe el pedido y revisa.
	15	Firma de aceptado, en copia de factura. b) Si es para entregar a domicilio:
Bodeguero	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.

Procedimiento de ventas al crédito cuando los clientes llaman por teléfono

PUESTO	No. Pasos	ACTIVIDAD
Encargado de tienda	1	Recibe llamada.
	2	Elabora listado de productos.
	3	Verifica existencias, si no está 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	Recibe la factura.
	14	Prepare el pedido y coordina con el piloto de 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.

Procedimiento de ventas al crédito cuando el cliente llega a la sala de ventas

PUESTO	No. Pasos	ACTIVIDAD
Encargado de tienda	1	Lo atiende y toma la lista de productos.
	2	Verifica existencias, si no está 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.

B. Gerencia administrativa

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	Administrador
Ubicación administrativa:	Gerencia Administrativa
Inmediato supervisor:	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.• Ejecutar pagos.	
Relaciones 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	
<ul style="list-style-type: none">• 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 empresarial.

d) Destrezas

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

e) Otros

- Facilidad para comunicarse en forma verbal y escrita.

Departamento de tienda

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

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

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un proceso 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) Educativos**

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

b) Experiencia

- Como mínimo dos años en el ramo de 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.

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 proceso 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 o 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 <ul style="list-style-type: none">• 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) Educativos

- 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.

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	
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.	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">••••••••	<ul style="list-style-type: none">Debe velar por mantener el vehículo en buenas condiciones.Organizar su ruta para la 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 pedido cuando se lo indiquen los papeles o por instrucciones recibidas.Cumplir con el horario de trabajoInformar cuando un producto se está agotando en 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 del contacto directo con los demás.	
Las que su cargo le otorga al momento de las entregas de los pedidos.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">•••	<ul style="list-style-type: none">Debe velar por el buen uso del vehículo.Recibir instrucciones y ejecutar el trabajo.Optimizar el consumo del combustible.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) **Educacionales**

- 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 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**

- Habilidades para hacer cuentas.

e) **Otros**

- Estar siempre presentable.

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 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.	
Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none">••••••••	<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. 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.	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">Del control de existencia de los productos.Recibir instrucciones y ejecutar el trabajo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- a) **Educacionales**
 - 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.

F. 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 DPI 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.

