

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

TESIS:

PLAN DE NEGOCIOS DIRIGIDO A INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE
MERCADO DE LA FERRETERÍA “ARGUETA” JOATECA MORAZÁN
DURANTE EL AÑO 2016.

PRESENTADO POR:

MARTINEZ FLORES, FATIMA ERMELINDA
RAMOS GUEVARA, TOMASA DEL CARMEN
UMAÑA PEÑA, SARA ELIZABETH

PARA OPTAR AL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

LIC. ORLANDO ARNOLDO SORTO MARTINEZ

FEBRERO, 2017

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

LIC. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLON

RECTOR INTERINO

LIC. ROGER ARMANDO ARIAS

VICE-RECTOR ACADEMICO INTERINO

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

SECRETARIA GENERAL INTERINA

LIC. NORA BEATRIZ MELENDEZ

FISCAL GENERAL INTERINA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

ING. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA GOMEZ

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

VICE-DECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNANDEZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCIA

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ

CORRDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACION

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ

DOCENTE DIRECTOR

LIC. BALMORE ALEXIS RODRIGUEZ

ASESOR METODOLOGICO

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, FEBRERO DE 2017

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

DEDICATORIAS

Dedico este triunfo obtenido a Dios por cada una de sus bendiciones, a mis padres por su apoyo económico incondicional, Ana Elida de Martínez y Arquímedes Martínez.

A mis familiares, tíos/as, hermanos, cuñadas, sobrinas/os por animarme a seguir, a mi novio Salvador Arriaza por apoyarme en todas circunstancias, por cada uno de sus buenos deseos e impulsarme a seguir adelante.

A mis compañeras de grupo de tesis, Carmen Ramos y Sara Umaña por sacrificarnos a lograr cada meta, a mis docentes por haber brindado sus conocimientos; a cada uno/a de mis amigos/as y usted que lee esto.

Fátima Ermelinda Martínez Flores

Agradezco a Dios por haberme permitido obtener este logro ya que este es uno de mis tantos sueños y si no hubiese sido con la ayuda de Él, este sueño no se hubiese hecho realidad.

A mis padres por haberme ayudado tanto económicamente como moralmente, siempre ellos estuvieron motivándome a seguir adelante cuando mis ánimos decaían. Ellos me daban palabras de ánimo, fortaleza, consejos, amor.

A mis hermanos por su ayuda económica, a mi compañera Fátima Martínez por ayudarme a seguir adelante, apoyarme en los momentos más difíciles; ella estuvo siempre a mi lado dándome palabras de ánimo.

A mis amigos, a mis maestros, a todos aquellos que de una u otra forma estuvieron cerca de mí y me dieron palabras de fortaleza para que yo culminara mis estudios. Se les agradece inmensamente.

Sara Elizabeth Umaña Peña

Agradezco primeramente a Dios que me concedió la vida y me dio las fuerzas, salud, sabiduría y las bendiciones recibidas a lo largo de mis estudios y carrera profesional.

A mis padres en especial a mi mamá María Tomasa por darme todo su amor consejos y su apoyo incondicional, por confiar en mí y darme la oportunidad de seguir adelante con mis estudios desde quinder hasta la universidad.

A mi hermano Walter por siempre darme palabras de ánimo para seguir adelante.

A mi novio Oscar Alfredo Bonilla por darme su amor, su comprensión, apoyo y paciencia durante y después de mis estudios universitarios.

A mi familia por siempre estar apoyándome en cada etapa de mi vida a través de consejos de parte de mis abuelos, tíos, tías y sobrinos/as.

A mis compañeras de tesis por darme la oportunidad de trabajar juntas durante la carrera y poder cumplir y realizar juntas nuestros sueños académicos.

Agradezco a la universidad por haberme dado los conocimientos adquiridos a través de cada docente que me impartió clases, al mismo tiempo agradecer a nuestro docente asesor Lic. Sorto por aportar sus conocimientos a nuestro grupo de tesis.

Tomasa del Carmen Ramos Guevara

INDICE

INTRODUCCION	I
1. CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA	3
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.4. DELIMITACION	4
1.4.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	4
1.4.2. DELIMITACION DE TIEMPO	4
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	5
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:	7
1.6.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.7.1. HIPOTESIS GENERAL	8
1.7.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS	8
1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS	9

2.	CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA	12
2.1.	MARCO HISTORICO	12
2.1.1.	HISTORIA DEL MARKETING	12
2.1.2.	HISTORIA DE LAS FERRETERÍAS	18
2.2.	MARCO TEORICO	20
2.2.1.	ETAPAS DE UN PLAN DE NEGOCIO	22
2.3.	MARCO LEGAL	70
2.3.1.	MARCO NORMATIVO.	70
3.	CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	76
3.1.	TIPO DE ESTUDIO	76
3.2.	MÉTODO	77
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	78
3.3.1.	POBLACIÓN.	78
3.3.2.	MUESTRA.	79
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	82
3.4.1.	FUENTES PRIMARIAS.	85
3.4.2.	FUENTES SECUNDARIAS.	85
3.4.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	86
3.4.4.	LA ENCUESTA.	86
3.4.5.	LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA O DIRIGIDA.	87

3.4.6.	OBSERVACIÓN ORDINARIA.	88
3.5.	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	89
3.5.1.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	89
3.5.2.	PLANIFICACIÓN	89
3.5.3.	EJECUCIÓN	89
3.5.4.	PROPUESTA	89
3.6.	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	90
3.6.1.	PROCESAMIENTO DE INFORMACION	90
4.	CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	91
4.1.	ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA FERRETERÍA ARGUETA	91
4.2.	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA FERRETERÍA ARGUETA	95
4.3.	ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA FERRETERÍA ARGUETA	107
5.	CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	134
5.1.	CONCLUSIONES	134
5.2.	RECOMENDACIONES	135
6.	CAPITULO VI ANALISIS ORGANIZACIONAL	137
6.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	137
6.1.1.	CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.	137

6.2.	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA.	139
6.2.1.	PLANEACIÓN.	139
6.2.2.	ORGANIZACIÓN	139
6.2.3.	INTEGRACIÓN	140
6.2.4.	DIRECCIÓN	140
6.2.5.	CONTROL	140
6.2.6.	ESTRATEGIA ACTUAL.	143
6.3.	ANÁLISIS EXTERNO	144
6.3.1.	ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA.	144
6.3.2.	ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	156
6.4.	ANÁLISIS FODA	161
6.4.1.	MATRIZ FODA FERRETERIA ARGUETA	161
6.4.2.	ANÁLISIS VRIO DE LA FERRETERÍA ARGUETA	165
6.4.3.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS: ELEMENTOS CLAVES, RECURSOS Y HABILIDADES COMPETITIVAS DE LA FERRETERIA ARGUETA	171
6.4.4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
7.	PROPUESTA	178
7.1.	RESUMEN EJECUTIVO	178
7.2.	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	179
7.3.	LINEA DEPRODUCTOS	184
7.3.1.	OTROS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR EN LA FERRETERÍA.	184

7.4.	PLAN OPERATIVO	185
7.4.1.	FIGURA LEGAL DE LA EMPRESA Y OTRAS FORMALIDADES	185
7.4.2.	MISIÓN	186
7.4.3.	VISIÓN	186
7.4.4.	VALORES	186
7.4.5.	REGLAS	188
7.4.6.	OBJETIVOS	189
7.4.7.	METAS	189
7.4.8.	POLÍTICAS	189
7.4.9.	ORGANIZACIÓN	190
7.4.10.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	193
7.4.11.	MANUALES ADMINISTRATIVOS	198
7.4.12.	MANUAL DE POLÍTICAS	202
7.5.	PLAN TÉCNICO	206
7.6.	PLAN DE MERCADEO.	212
7.6.1.	ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE MERCADO.	
	215	
7.6.2.	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:	219
7.6.3.	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN.	221
7.7.	PLAN FINANCIERO	221
7.7.1.	INVERSIONES DEL PROYECTO.	221
7.7.2.	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.	222
7.7.3.	PRESUPUESTO DE COSTOS.	223

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION

La mayor parte de los emprendedores, en el momento de constituir su empresa, no son conscientes de la vital importancia que puede llegar a tener el realizar o no un plan de negocio. La falta de tiempo o el desconocimiento, pueden llevar al promotor de una actividad empresarial a dar algún paso sin haberse tomado con la necesaria importancia la planificación de su actividad.

Un plan de empresa es mucho más que un documento en donde se indica que clase de actividad económica se desea acometer. Se trata de plasmar una previsión, lo más fidedigna posible, que nos ayude a saber qué pautas debe seguir nuestra empresa si queremos que sea viable y duradera en el tiempo. Elaborar un plan te ayudará a poner en orden tus ideas. También permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas.

En nuestra investigación se plantea la necesidad de hacer un plan de negocios como tema.

En el capítulo I contiene el planteamiento del problema, enunciado del problema, delimitaciones, justificación, objetivos e hipótesis de la investigación.

El capítulo II comprende el Marco de referencia, marco histórico, marco teórico y el marco legal.

En el capítulo III contiene tipo de estudio, método, población y muestra, técnicas e instrumentos, las fuentes de información, técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la recolección de la información, las etapas de la investigación y procesamiento y análisis e interpretación de resultados.

El capítulo IV contiene análisis e interpretación de datos, entrevista dirigida al propietario, entrevista dirigida a empleados y entrevista a los clientes.

El capítulo V contiene conclusiones y recomendaciones.

El capítulo VI comprende descripción de la empresa, clasificación de la empresa, análisis de la capacidad organizacional y administrativa, planeación, organización, integración, dirección y control y estrategia actual, análisis externo, análisis foda, análisis vrio conclusiones del análisis, conclusiones y recomendaciones

El capítulo VII contiene la propuesta, plan de negocios dirigido a incrementar la participación de mercado de la Ferretería Argueta, Joateca Morazán durante el año 2016, resumen ejecutivo, descripción de la empresa, línea de productos, plan operativo, figura legal de la empresa, misión, visión, valores, reglas, objetivos, metas, políticas, organización manual de organización, manual de descripción de puestos, manual de políticas, plan financiero, inversiones del proyecto, financiamiento del proyecto, presupuesto de costos, plan de riesgos .

Al final los anexos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

La necesidad creciente de comercializar cada día mayor cantidad de productos y servicios, requiere de técnicas y elementos que faciliten su comercialización hacia los mercados potenciales de clientes, los cuales cambian sus preferencias por el consumo en una forma dinámica

Como una breve reseña de investigaciones relacionadas con el plan de negocio que fueron realizadas en la zona oriental de el salvador, este plan constituye el foco central de la actividad de corto, mediano y largo plazo de las organizaciones que opten implementarlo, seguidamente se enlistan los temas de investigación las cuales fueron de gran utilidad para las empresas.

“Propuesta de un plan de negocios que contribuya a la apertura del restaurante faro de la bahía en la plaza galerías de la ciudad de san miguel, durante el periodo del 2013-2014.”

A través del análisis de la información realizada por los investigadores de esta tesis las funciones que estos determinaron es de que en una gran mayoría de la población migueleña suelen visitar los restaurantes, lo que hace factible el establecimiento de un restaurante ya que la alimentación es una de las necesidades básicas del ser humano, y comprobando al igual que el público sus preferencias de comidas se inclinan por carnes, pizza y en su mayoría la comida del mar (mariscos) la comida más apetitosa,

manifestando los consumidores que su preferencia se debe al querer comer saludable y productos de calidad.¹

“Propuesta de un plan de negocios a la empresa fibras y diseños, que le permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de san miguel durante el año 2010” las funciones que se determinaron en esta investigación es que la empresa en estudio posee ventajas competitivas de FIDI, radica en la diferenciación y exclusividad del producto, ya que la empresa ha incursionado en el mercado local y central objetando expandirse hacia las diferentes zonas del interior del país. Las bondades de éste producto ofrece oportunidades de exportación del papel hacia mercados internacionales.²

“Diseño de un plan promocional para impulsar el desarrollo turístico sostenible en el municipio de Chirilagua, departamento de san miguel, año 2010” la función de esta investigación radica principalmente en explotar el potencial de los recursos turísticos del municipio de Chirilagua el cual debe de aprovecharse al máximo, por lo que los investigadores le dan a conocer al Consejo Municipal de Chirilagua, que debe buscar las mejores formas que ayuden a la conservación y preservación de los recursos turísticos. El situar rótulos que indiquen la importancia de cuidar el medio disminuirá el riesgo de que sean deteriorados, el colocar basureros en lugares estratégicos contribuirá a mantener más limpio la zona; estas son algunas de las medidas que se pueden tomar.³

¹ Propuesta de un plan de negocios que contribuya a la apertura del restaurante faro de la bahía en la plaza galerías de la ciudad de san miguel, durante el periodo del 2013-2014. Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental. José Manuel Membreño Quintanilla y otros.

² Propuesta de un plan de negocios a la empresa fibras y diseños, que le permita la comercialización del papel de fibra de henequén en la ciudad de san miguel durante el año 2010. Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental.

³ Diseño de un plan promocional para impulsar el desarrollo turístico sostenible en el municipio de Chirilagua, departamento de san miguel, año 2010. Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental

1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA

La Ferretería Argueta como comercializadora de materiales para la construcción en general ofrece al mercado local, específicamente al segmento de la construcción una variedad de productos, como implementos de ferretería, material eléctrico, línea de pintura entre otras.

La principal competencia proviene de la nueva creación de otra ferretería con el mismo rubro empresarial motivo por cual ocasiona compartir el mercado acaparado por la única ferretería del lugar.

El surgimiento de competencia ha impactado directamente en las ventas de ferretería Argueta, reduciendo significativamente su participación de mercado. Por lo que Juan Argueta propietario del negocio se ve en la necesidad de implementar un plan estratégico que le permita recuperar sus niveles de ingresos por ventas y de esta manera la rentabilidad del negocio.

En los años anteriores las ventas en la Ferretería, alcanzaban un porcentaje normal de ventas pero en los últimos periodos de análisis sus ventas disminuyeron considerablemente, debido a varios factores como el no contar con estrategias de comercialización adecuadas, mala identificación de mercados potenciales, destacando el hecho de que la empresa no cuenta con una perspectiva global de la importancia de plantear estrategias de marketing para cumplir con los objetivos planteados, otra de las causas que origina la disminución en las ventas es el de no contar con un sistema de publicidad y promoción el cual ocasiona que el cliente no conozca los beneficios que ofrece la empresa.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De qué manera incidiría la elaboración de un Plan de Negocios como estrategia para incrementar la participación de mercado de la ferretería “Argueta” Joateca, Morazán durante el año 2016?

1.4. DELIMITACION

1.4.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizó en el municipio de Joateca, departamento de Morazán.

1.4.2. DELIMITACION DE TIEMPO

La investigación en ferretería Argueta, Joateca Morazán fue desarrollada entre el mes de febrero y noviembre del año 2016.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

En la actualidad, la nueva era competitiva por las nuevas formas de comercializar los productos y servicios, exige calidad y eficiencia a las industrias en los procesos, productos y servicios, por lo que el estudio de la mediana y pequeña empresa ferretera es fundamental, ya que en su mayoría no cuentan con procesos eficientes, y a pesar de ello han logrado mantenerse dentro del mercado gracias a que sus productos son de una alta demanda. Sin embargo, con la creciente apertura económica las empresas deben aplicar técnicas estratégicas y mercadológicas que les permitan posicionarse dentro de la mente de los consumidores; estas herramientas deben ser eficientes ante los clientes y no se debe perder de vista que es necesario mantener la preferencia del mercado meta ante los productos sustitutos y los competidores emergentes.

Se pretende que esta investigación sobre la empresa Ferretería Argueta, beneficie a:

La empresa Ferretería Argueta de la ciudad de Joateca que ponga en práctica el plan de negocios, a quienes se les proporcionarán los lineamientos que les permitan tener los mejores precios del mercado, una mejor ubicación estratégica, una distribución eficiente de los productos y una promoción idónea para el mercado meta establecido, para contribuir así al incremento de su participación de mercado.

El recurso humano que integra dicha industria, por los procesos de capacitación y desarrollo en las áreas de mercadotecnia y perdurabilidad, para contribuir así al logro de los objetivos y metas organizacionales.

Los clientes y a la sociedad, porque podrán adquirir productos y servicios de mejor calidad, al mejor precio, con una mejor atención al cliente y en el establecimiento más cercano.

Los estudiantes, ya que tendrán acceso a material de consulta sobre la elaboración de los planes de negocios orientados al incremento de la participación de mercado, en el área de las empresas ferreteras de la ciudad de Joateca, debido a que servirá como una ficha bibliográfica de donde se obtendrá información para realizar trabajos de grado y otras investigaciones que deseen profundizar en tan importante sector de la economía nacional.

La Universidad, como una fuente bibliográfica, ya que contará con un documento que le permitirá conocer más a fondo los planes estratégicos de mercadotecnia y la competitividad en un sector específico del mercado en Joateca, así como para ofrecer un mejor servicio al sector estudiantil profesional que atiende.

El equipo investigador, debido a que se pudo ampliar su conocimiento acerca de los planes de negocios, así como su aplicación en la empresa Ferretería Argueta de la ciudad de Joateca. También sirvió como una experiencia para su futuro como profesionales.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

- ❖ Elaborar un Plan de Negocios para incrementar la participación de mercado de la Ferretería Argueta en la ciudad de Joateca departamento de Morazán.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un análisis de las fuerzas competitivas de la Ferretería Argueta en la ciudad de Joateca para conocer su posicionamiento de mercado.
- ❖ Evaluar la situación actual (FODA) de la Ferretería Argueta en la ciudad de Joateca para identificar su participación de mercado.
- ❖ Establecer una estrategia de mercadotecnia para lograr que la Ferretería Argueta incremente su participación de mercado.

1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. HIPOTESIS GENERAL

- ❖ De qué manera un Plan de Negocios permitirá incrementar la participación de mercado de la ferretería Argueta.

1.7.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- ❖ Si se realiza un análisis de las fuerzas competitivas habrá un buen conocimiento del posicionamiento de la ferretería en el mercado
- ❖ Al evaluar la situación actual de la Ferretería Argueta, se podrá identificar su nivel de participación de mercado.
- ❖ Con la implementación de una estrategia de mercadotecnia, se dará un incremento de la participación de mercado de la Ferretería Argueta

1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Tema: Plan de negocios dirigido a incrementar la participación de mercado de la ferretería “Argueta” Joateca, Morazán durante el año 2016.

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION	INDICADORES
<p>General. Elaborar un Plan de Negocios para incrementar la participación de mercado de la Ferretería Argueta en la ciudad de Joateca departamento de Morazán.</p>	<p>General. De qué manera un Plan de Negocios permitirá incrementar la participación de mercado de la ferretería Argueta.</p>	<p>Independiente. Plan de negocios</p>	<p>Es un documento que especifica, de forma escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado.</p>	<p>-Análisis del entorno -Análisis de riesgo -Entorno competitivo empresarial -Finanzas y proyecciones -Análisis de la industria y la competencia - Estrategias a implementar</p>
		<p>Dependiente. Incrementar la participación de mercado.</p>	<p>es una meta fundamental de la mayoría de los negocios</p>	<p>-Nivel organizacional -Nivel competitivo -Tamaño de la empresa -Cobertura del mercado -Capital -Volumen de operaciones -Capacidad comercial -Nivel de ingresos</p>

Específicos	Específicas			
Realizar un análisis de las fuerzas competitivas de la Ferretería Argueta en la ciudad de Joateca para conocer su posicionamiento de mercado.	Si se realiza un análisis de las fuerzas competitivas habrá un buen conocimiento del posicionamiento de la ferretería en el mercado	Independiente. Análisis de las fuerzas competitivas	Calcular la rentabilidad de un sector, teniendo en cuenta el valor actual y la proyección de los emprendedores	-Poder de Negociación -Amenazas -Rivalidad entre empresas
		Dependiente: Posicionamiento de mercado	es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor	-Perfil de los clientes -Fortaleza de la marca -Frecuencia de consumo
Evaluar la situación actual (FODA) de la Ferretería Argueta en la ciudad de Joateca para identificar su participación de mercado.	Al evaluar la situación actual de la Ferretería Argueta, se podrá identificar su nivel de participación de mercado.	Independiente. FODA	Es un análisis que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.	-Fortalezas -Oportunidades -Debilidades -Amenazas
		Dependiente. Nivel de participación en el	Permite efectuar predicciones a futuro y planear futuros	-Nivel de ventas. -Capacidad productiva. -Capacidad

		mercado.	negocios	mercadológica. -Capacidad de investigación y desarrollo
Establecer una estrategia de mercadotecnia para lograr que la Ferretería Argueta incremente su participación de mercado.	Con la implementación de una estrategia de mercadotecnia, se dará un incremento de la participación de mercado de la Ferretería Argueta	Independiente. Estrategia de mercadotecnia	son procesos que se hacen para tomar ventajas sobre los competidores, esto es realizado al utilizar diferentes recursos y aprovechar al máximo el mercado	-Análisis -Objetivos -Mercado -Estrategias -Implementación -Evaluación y evolución
		Dependiente. Participación de mercado.	Medida del tamaño relativo de un agente económico en una industria o mercado en términos de la proporción de producción o ventas totales o capacidad total que posee	-Ventas -Mercado -Ingresos -Utilidad -Alianzas con proveedores -Estrategias de operaciones

**MARCO DE
REFERENCIA**

2. CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO HISTORICO

2.1.1. HISTORIA DEL MARKETING

El marketing “es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado”⁴

Este proceso tiene sus orígenes en el hombre primitivo cuando éste vivía en las cavernas, era autosuficiente pero poco a poco se fueron relacionando unos con otros, crearon villas en las cuales se iniciaron las primeras formas de mercado. Los hombres se concentraban en producir lo que mejor podían hacer, unos sembraban y otros criaban ganado de manera que intercambiaban sus productos.

El nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia. En efecto, algunos autores, basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma (Martín Armario, 1993; Lambin, 1994; Kotler, 1989). Como señala Bradley (1995), las actividades de marketing son muy antiguas, pero su estudio es muy reciente.

Remontándonos en la historia, Rassuli (1988), alumno y seguidor de las tesis de Hollander, describe cómo las actividades de marketing se aplicaban en la comercialización de libros del siglo XV. Según él, los editores de libros del mercado

⁴ Muñiz González, Rafael, Marketing en el Siglo XXI, Versión digital. Página 47 Agosto 2016

inglés de aquella época tenían que buscar los mercados, diseñaban su producto, y adaptaban su marketing mix para ajustarse a las necesidades del mercado, utilizando las variables de marketing estratégico como hoy en día. Es decir, centraban su atención en el tipo y naturaleza de los consumidores y de los competidores. Pero, junto a la interesante revisión temporal, nuestro interés se centra más en los antecedentes filosóficos que dieron lugar a la aparición del pensamiento del marketing en el siglo veinte, y a sus primeros textos académicos escritos.

En este sentido Lambin (1987) establece un nexo de unión con el pasado cuando señala que “el marketing no es más que la expresión social y la transposición operacional de los principios enunciados por los economistas clásicos a finales del siglo XVIII, que son la base de la economía de mercado”. Fullerton (1988) por su parte señala que el marketing es un fenómeno histórico ligado al desarrollo del capitalismo occidental, pues creció, se desarrolla y morirá con él. Es pues la manifestación concreta de los ideales del capitalismo. La constitución del marketing como disciplina académica se sitúa en los primeros años de 1900.

En 1898 se imparte el primer curso universitario sobre comercialización en Alemania, y entre 1900 y 1910 diversas universidades de Estados Unidos ofrecen cursos relacionados con lo que entonces se denominaban “industrias distributivas”, y que giraban en torno a los problemas de la distribución y de la venta. Así, en 1902 en la Universidad de Michigan el profesor E.D. Jones impartió un curso titulado “The distributive and

regulative industries of the United States”, en cuyo folleto descriptivo se utiliza por primera vez el término marketing (Bartels, 1988).

Otros cursos de materias relacionadas con problemas de distribución se imparten en las universidades de California e Illinois, por los profesores S. Litman y G.M. Fisk, respectivamente. Sin embargo, ya en este período se imparten otros cursos centrados en temas distintos a la distribución. Así en 1903, W.D. Scott, director del laboratorio de Psicología de la Universidad de Northwestern, publica “The Theory of Advertising”, proponiendo la aplicación de ciertos conceptos y leyes psicológicas al mundo de la publicidad. También, en el curso 1904-1905, el profesor Kreusi impartió un curso en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania con el título de “Marketing de productos”, centrado básicamente en ventas y publicidad. Durante ese mismo año el doctor Hagerty desarrolla un curso titulado “La distribución de productos” en la Ohio State University (Maynard, 1941).

Cinco años después, el profesor Butler impartió un curso en la Universidad de Winsconsin con el nombre de “Métodos de marketing”, en el cual explicó todo lo que el promotor del producto debía efectuar antes de empezar a lanzar mensajes publicitarios y a realizar su acción de venta. Es como resultado de estos primeros cursos, aproximadamente a partir de 1911, cuando el marketing adquiere personalidad propia, constituyéndose en un campo de estudio independiente del resto de disciplinas. Es justamente en este momento cuando empiezan a crearse en Estados Unidos los primeros centros de investigación de marketing. Durante estos primeros años se considera al

marketing como un conjunto de actividades encaminadas a mejorar la distribución de los productos, desde una doble perspectiva: facilitar el acceso del consumidor al producto, y reducir los costes. El elemento primordial era pues la distribución. El papel del marketing era enviar los bienes de la fábrica al mercado al menor coste y lo más rápidamente posible, ya que una vez en él, el consumidor lo compra con gran velocidad, puesto que la demanda es superior a la oferta. Esta visión se ve ilustrada por el hecho de que en estos años los términos „compra-venta“, „distribución“, „comercio“ y „marketing“ son utilizados indistintamente (Munuera, 1992).

Durante los años veinte, la preocupación de los académicos sigue centrándose en la distribución, como se refleja en la definición que hace Clark en 1925 en el sentido de que el marketing es “el conjunto de esfuerzos que efectúan transferencia de la propiedad de bienes y se ocupan de su distribución física. Pero tal vez el elemento más característico de estos años es la preocupación por la investigación de mercados. Así, en 1921 White publica “Análisis de mercados: principios y métodos”, y a lo largo de los años veinte se realizan numerosos estudios sobre la actitud y los hábitos de compra de los consumidores, en un intento por satisfacer la necesidad que tienen las empresas de conocer las reacciones de los consumidores ante los productos propios y de la competencia. Pero tal vez los hechos que más trascendencia han tenido en el futuro han sido la constitución de dos instituciones básicas en el desarrollo del pensamiento del marketing. De una parte, en 1934 aparece el American Marketing Journal, que a partir de 1936 se transformó en el actual Journal of Marketing. De otro, en 1937 se crea la “American Marketing Association”, A.M.A., con el fin de promover el estudio científico

del marketing, y que ha dado lugar a numerosos debates, conferencias y comisiones para el desarrollo y reflexión sobre el marketing.

Como resumen de este período pre conceptual, el marketing se ha vuelto multidisciplinario. Efectivamente, con el transcurso de los años se ha pasado de una visión tradicional, donde había una interrelación escasa con otras áreas de conocimiento, excepto tal vez la economía, a una visión ampliada en la que se multiplican los nexos de unión con otras disciplinas, como la organización de empresas, la psicología, la investigación operativa, las matemáticas, la sociología, las finanzas y la economía. Pero no fue sino desde 1800 hasta el año de 1920, las empresas en Europa y EE.UU. junto a la revolución industrial, se mostró una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se producía era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos.

No era necesario comercializar para vender, todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera, lo que se producía. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta, también se creía que los consumidores preferían productos que estaban disponibles y eran costeables y que por tanto la gerencia debería concentrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución.

A partir del año de 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Por esta razón

surgió el concepto de producto que dice que los consumidores prefieren los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño y características, y de que por tanto la organización debe dedicar su energía a mejorar continuamente sus productos.

Los procesos de comercialización fueron analizados por las universidades americanas, Harvard en especial y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial. Antes de año de 1950 se dio un nuevo concepto el cual era vender que consideraba que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización si ésta no realiza una labor de ventas y promoción a gran escala. El concepto que dio origen al mercadeo o marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al grupo de compradores (mercado meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas (mass marketing) por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión). Y de aquí surge el concepto de marketing que dice que el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados metas y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que la de los competidores. En el nuevo siglo el concepto de marketing se ha dividido en otras teorías como lo es benchmarking, marketing social, marketing global, la comunicación de marketing integrado y el merchandising.

El marketing emana de esta última forma de adquirir productos. Intercambio es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio. Para que tenga lugar, deben reunirse cinco condiciones:

- ❖ Que existan al menos dos partes;
- ❖ Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte;
- ❖ Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega;
- ❖ Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta;
- ❖ Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

2.1.2. HISTORIA DE LAS FERRETERÍAS

El desgaste y la descapitalización de las empresas es una constante en la industria ferretera, donde las pequeñas y medianas empresas son mayoría, ya que las empresas grandes sólo abarcan 15% hasta el momento; esta composición también se está modificando pues los distribuidores están invadiendo el mercado de los pequeños al vender a los consumidores finales (que no están dentro del mercado doméstico como los constructores, fontaneros, etcétera) que por naturaleza era el mercado de las ferreterías pequeñas.

A pesar de que la industria de la construcción no ha podido recuperar los niveles que alcanzó en la primera mitad de la última década del siglo pasado, este sector, en su enfoque hacia las pequeñas obras, así como al mantenimiento tanto de chicas como de grandes construcciones, ha mantenido a la industria ferretera. Ha ayudado pero no es inversión nueva; ha sido simplemente para aguantar, es meter la primera para que no se apague el motor.

El ambiente donde se ha desarrollado el Subsector Ferreterías en el país, se caracterizó por haber estado inmerso en una crisis económica, política y social, la cual ha sido influenciada por la crisis que viven los países del área afectando los costos de importación de los artículos de ferretería, así como también la materia prima e insumos para su producción, lo que generó un aumento la inflación. Otro hecho que ha intervenido en la historia es la ruptura del Mercado Común Centro Americano (MCC) en la década de los ochenta, ya que los países Centro Americanos eran normalmente proveedores de artículos de ferreterías.

También este sub sector ha sido afectado por la inflación interna del país, debido a la disminución de las ventas por las restricciones en el poder de compra y la necesidad de invertir más capital para mantener los niveles de inventarios adecuado. Es necesario aclarar que el incremento en esta época de los productos y en otros costos en que se incurren por la inflación se trasladan al consumidor, y que la crisis de este sector se agrando debido al aumento del precio del hierro a nivel mundial a mediados del 2008 y que para las empresas con baja rotación de inventarios se vio afectada ya que se tenía que vender los productos a precio de mercado para no dejar de ser competitivo en la industria.⁵

⁵ Los movimientos de integración política y económica en América Latina. Luis Narváez Rivadeneira Instituto Internacional de Integración, Convenio Andrés Bello, 1990

2.2. MARCO TEORICO

Plan de negocio Según Jack Fleitman un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.⁶

El plan de negocios, es un documento que especifica, de forma escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento activo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

El plan de negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, desea resolver:

¿Qué es y en qué consiste la empresa?

¿Quiénes dirigirán la empresa?

¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?

¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?

⁶ Fleitman Jack, Negocios Exitosos, Mc. Graw Hill 2000. Pagina 56

¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias se va a usar para conseguirlos?

En este sentido, el plan de empresa es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la entidad. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse.

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

1. Determinar la viabilidad económica - financiera del proyecto empresarial.
2. Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Las principales aplicaciones que presenta un Plan de Negocio son las siguientes:

- ❖ Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- ❖ Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- ❖ Puede facilitar la negociación con proveedores.
- ❖ Captación de nuevos socios o colaboradores.

2.2.1. ETAPAS DE UN PLAN DE NEGOCIO

2.2.1.1. EL RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo de un plan de negocios es una síntesis. Aquí, se debe deberás establecer claramente el concepto del negocio, los puntos financieros básicos (proyecciones de venta y requerimientos de capital) así como el estatus actual de la compañía. Identifica también al dueño (o dueños), así como a cada persona que integra el personal clave del negocio y cómo cada uno contribuye al desempeño del mismo.

Por ejemplo, La experiencia previa en el manejo de negocios o bien que hayas contratado a alguien con una buena hoja de vida o buenas conexiones de negocios. Asegúrate de incluir esta información.

Hay que establecer claramente lo que la compañía ha logrado hasta el momento presente. Aun una empresa pequeña puede señalar sus logros, tales como registro de una patente, elaboración de un prototipo, resultados de una prueba de mercadotecnia, etc.

2.2.1.2. ESTUDIO DE MERCADO

Se define el mercado en términos de tamaño, estructura, proyección de crecimiento, tendencias y potencial de ventas. Luego, estima la participación de mercado que -de manera realista- pensamos tener; cómo fijar los precios, cómo pensamos promover tu producto y cómo vamos a distribuirlo, así como el rol que jugarán todos estos componentes en los esfuerzos de mercadotecnia.

Se utiliza esta sección para definir la estrategia de mercadotecnia. No importa cómo se haga, necesitamos un plan de mercadotecnia extenso que incluya las estrategias de ventas, publicidad, relaciones públicas, promociones especiales y/o actividades en pro de la comunidad. El plan deberá definir claramente lo que se intenta hacer, incluyendo un presupuesto estimado para estas actividades, de modo que se puede revisar constantemente y hacer los ajustes necesarios. Identifica claramente a los competidores (actuales y futuros) y analiza las fortalezas y debilidades

2.2.1.3. ESTUDIO TÉCNICO

Se describe el diseño del producto y cómo será desarrollado en el contexto de la producción y el marketing. Si la compañía está basada en la comercialización de un producto nuevo, invención propia, incluye un plan de prueba o testeo, revisiones constantes y una evaluación final de lo más completa..

2.2.1.4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Demuestra cómo funcionará el negocio día con día. Quién será el responsable de qué actividades; cómo desempeñará cada quien sus funciones, y cuáles serán tus necesidades de capital y gastos.

2.2.1.5. ESTUDIO FINANCIERO

Este punto es fundamental en el plan de negocios y deberá incluir un estado de ingresos y resultados y de flujo de efectivo. Estos reportes muestran una perspectiva histórica, así como una proyección hacia el futuro de tu situación financiera. Demuestra que cuentas con los recursos necesarios (instalaciones, equipo, materiales y mano de obra) para operar como lo planea.

2.2.1.6. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso sistemático 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. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición

de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

2.2.1.7. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Posicionar consiste en diseñar la oferta de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores del mercado meta.

El "posicionamiento en el mercado" se da gracias al "posicionamiento de un producto" en él.

El "posicionamiento de un producto" se define como la forma en que el producto está definido por los clientes según ciertos atributos importantes, esto es, el lugar que ocupa en su mente en relación con los de la competencia.

Una estrategia básica de posicionamiento de un producto es la llamada "ventaja competitiva", que es una ventaja sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores precios más bajos o proporcionándoles mayores beneficios que justifiquen los precios más altos. El posicionamiento es uno de los conceptos claves en la mercadotecnia actual, es por eso que se le dedicara una sección completa al "nuevo posicionamiento" con un enfoque fresco del autor Jack Trout.

Con esto terminamos algunos conceptos claves y básicos para el aprendizaje de la mercadotecnia en cuanto a segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento en el mercado.

Para el Gerente de Mercadotecnia crear una buena estrategia de posicionamiento es cada vez más difícil. La revolución tecnológica está generando flujos crecientes de información que producen en la mente mecanismos de autodefensa como es el bloqueo de información. El estudio de la mente nos dice que nuestras percepciones son selectivas, que nuestra memoria es altamente selectiva y que no podemos procesar una cantidad infinita de estímulos. Esto quiere decir que estamos enfrentados a que la gente eluda la información que no solicita o que no desea y que evita exponerse a ella no haciéndole caso o no recordándola. De otra parte tenemos la tendencia a percibir las cosas que tienen relación con nuestros intereses y hábitos preexistentes, ya sea para apoyarlos o para refutarlos. Por consiguiente su tarea consiste en lograr que la gente acepte la información que usted quiere comunicarles en medio de una explosión de datos generados por la Era de la Información.

Para que sus estrategias de posicionamiento se ejecuten bien, usted debe eludir estos seis obstáculos:

- ❖ No se desvíe de su estrategia obvia por creer que es demasiado simple.
- ❖ No pierda el nicho de posicionamiento que ya ha creado por estar inseguro de si seguirá siendo su opción en el futuro.
- ❖ No convierta su enunciado de posicionamiento en una idea rebuscada.
- ❖ No deje que sus ambiciones personales o las de otros dirijan las estrategias de posicionamiento.

- ❖ No deje que la búsqueda de utilidades en el corto plazo, afecten sus estrategias de posicionamiento.
- ❖ No trate de mejorar las cosas que están funcionando bien.

2.2.1.8. ¿CÓMO POSICIONARSE?

En el mercado actual, la imagen que tiene la competencia es tan importante como la nuestra propia. En ocasiones hasta más importante. Sí, como ya hemos dicho, para posicionarse en la mente del consumidor, es necesario saber cómo lo está nuestra competencia, también debemos saber cuál será la manera más apropiada de compararnos con ella. David Aaker propuso una manera sistemática acerca de cómo posicionarse.

A continuación veremos algunas estrategias que han sido usadas efectivamente y que hasta podríamos definir como tipos de posicionamiento o de cómo posicionarse:

2.2.1.9. POSICIONAMIENTO BASADO EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Algunos productos son posicionados en base a sus características o cualidades. "Movilnet: tecnología digital", "Telcel: mayor cobertura".

Un producto nuevo puede posicionarse en base a una característica que la competencia haya ignorado. Por ejemplo Papa John's Pizza se posicionó como la pizza de "los ingredientes de calidad".

Es muy probable que las empresas traten de posicionarse con más de una característica o atributo, pero las estrategias que incluyen muchos atributos, son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas, es por ello que lo más recomendable es posicionarse fuertemente sobre un solo punto (USP) y reforzarlo en la mente del consumidor.

2.2.1.10. POSICIONAMIENTO CON BASE EN PRECIO/CALIDAD

Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades. Toyota, por ejemplo se ha posicionado como la marca de mejor relación precio/valor debido a su calidad. Mientras que el Chrysler Neon se posiciona como el vehículo con la mejor relación precio/valor por la cantidad de atributos y accesorios que tiene (seguridad, comodidad, potencia, capacidad) y la más amplia garantía.

2.2.1.11. POSICIONAMIENTO CON RESPECTO AL USO

Otra estrategia consiste en ligar al producto con un determinado uso o aplicación. Gatorade, se ha posicionado como la bebida usada por los atletas a fin de rehidratarse. Especial K de Kellog's, es el cereal para aquellos que quieren una dieta balanceada y a base de fibra, e indirectamente, para mantenerse en la línea.

2.2.1.12. POSICIONAMIENTO ORIENTADO AL USUARIO

Este tipo de posicionamiento está asociado con el usuario como tal o una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características aspiracionales del producto y del target. Revlon, por ejemplo con Cindy Crawford, o el "Gato" Andrés Galarraga con Maltín Polar. Los consumidores se sentirán ligados a la marca o el producto por sentir afinidad con el personaje que lo representa.

2.2.1.13. POSICIONAMIENTO POR EL ESTILO DE VIDA

Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida. En el caso del Ejército de los Estados Unidos, al investigar sobre el estilo de vida de aquellas personas que escogían a este como su carrera, descubrieron que eran personas conservadoras y patriotas que estaban dispuestas a aceptar el trabajo duro, la disciplina y la dirección. En base a esto desarrollaron una campaña que dice: "¿Por qué el ejército debiera ser suave? La vida no lo es..."

2.2.1.14. POSICIONAMIENTO CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA

Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia. La primera, es que resulta mucho más fácil entender algo, cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos, y podemos dar como ejemplo el

punto de referencia en una dirección: La Universidad Santa María queda frente a la plaza Madariaga. En segundo lugar, a veces no es tan importante cuán importante los clientes piensan que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad. Por ejemplo, Cheese Whiz se posicionó con relación a su competidor más económico Rikesa como el queso para untar que "sí tiene queso" llamando la atención a los consumidores sobre la particularidad de que su competidor, aunque más barato, no incluía entre sus ingredientes la leche, ingrediente fundamental para hacer queso.

En productos especialmente difíciles de posicionar como los licores, es importante hacer referencia a un competidor, para que el consumidor pueda tener una referencia sobre el tipo de licor y sabor que debe esperar

En este punto existen varias maneras de posicionarse con respecto a la competencia, las cuales analizaremos a continuación:

2.2.1.15. POSICIONARSE DE PRIMERO

Obviamente, el que se posiciona de primero, no lo hace con relación a su competencia, sin embargo debemos hablar del posicionamiento del líder antes de hablar de la competencia, pues es él quién va a marcar la pauta.

A la hora de posicionarse en la mente del consumidor, el que lo hace primero, estadísticamente comprobado, obtiene el doble de la participación de mercado que el segundo y cuadruplica al tercero, cómo dice un dicho popular: "El que pega primero, pega dos veces". Por ejemplo: ¿Cuál es el salto de agua más alto del mundo? El salto Angel, ¿y el segundo?, creo que ya no es tan fácil recordar.

Los líderes cuando saben manejar adecuadamente su liderazgo, pueden mantenerse en el tope por muchos años. Como ejemplo tenemos Coca-Cola, Belmont, Motorola, etc.

2.2.1.16. ¿POSICIONARSE DE NÚMERO 2?

Otras empresas han encontrado que posicionarse como los N° 2, puede resultar su nicho y su ventaja competitiva. Quizás el mejor ejemplo de este caso lo tiene Avis, compañía en el ramo de alquiler de vehículos, que se posicionó claramente como el segundo después de Hertz, lo cual le reportó un éxito tremendo bajo la premisa que por ser los segundos debían esforzarse más en la manera de atender a sus clientes.

Una manera de posicionarse como N° 2, puede ser la de hacerlo como diferente o inferior al líder. Volkswagen utilizó esta estrategia en los años '70s. "Piensa en pequeño" fue el concepto, cuando el mercado estaba invadido por autos muy grandes, y aquellos de menor tamaño se disculpaban diciendo que eran más grande por dentro que por fuera. Incluso, VW pudo considerarse como el carro feo, al que de hecho lo apodaron el "Bug" (bicho o cucaracha). Sin embargo, los resultados fueron excelentes y

el escarabajo se convirtió en un clásico. Ni siquiera fue necesario hacerle cambios radicales, para seguir vendiéndolo con éxito durante años.

2.2.1.17. REPOSICIONAMIENTO

Ahora bien, es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un Reposicionamiento. Johnson & Johnson lo hizo con uno de sus champús originalmente posicionado para niños. Cuando se dio cuenta que el mercado de niños estaba disminuyendo, y decidió reposicionar su producto cómo familiar, refrescando la vida del mismo.

Otras empresas, se han posicionado a sí mismos, al reposicionar a su competidor. Esto suena un tanto complejo, pero no lo es en realidad. Veamos un ejemplo. La cerveza alemana Beck's sacó un aviso que decía: "Ud. ha probado la cerveza alemana que es más popular en los Estados Unidos, ahora pruebe la cerveza alemana que es más popular en Alemania". Esta fue la manera como Beck's se posicionó en relación con la cerveza líder: Lowenbrau.

2.2.1.18. POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DEL NOMBRE

Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores clave, hasta el punto que cuando alguien quiere pedir una cerveza, pide una Polar, o un refresco y pide una Pepsi. Puedo recordar que mi padre cuando pide un insecticida pide el "Fleet", marca que desapareció hace muchos años del mercado.

Una empresa que está entrando nueva en el mercado, debe tener un nombre que le permita de inmediato ser ubicada en una "escalera", que le permita ser identificada con el producto que representa. Hace un tiempo atrás, cuando no existía tanta competencia, cualquier nombre podía funcionar (¿acaso Pepsi no viene de una medicina llamada Pepsina?) pero hoy en día resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos que fabrica facilitar su recordación.

¿Por qué razones es necesario tener un plan de negocios?

1. El plan de negocios es un instrumento básico de dirección de la empresa, que establece:

a. La dirección, la orientación concreta de la gestión de las operaciones, en un período dado, para alcanzar sus objetivos. Una empresa sin plan de negocios es como "un automóvil sin dirección".

b. El plan de negocios permite trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución, así

como la forma en que serán medidos los resultados. Es decir, compromete los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: Planear, ejecutar y evaluar operaciones.

c. En algunos casos, cuando está plenamente sistematizado, el plan de negocios se convierte en sí mismo, en un producto: por ejemplo, para actuar como franquicia, en tanto contiene el conjunto de las instrucciones para llevar adelante un negocio.

2. Un plan de negocios tiene una estructura básica, pero su diseño y ejecución depende de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida y del objetivo del período, ciclo de vida o características del entorno. El plan de negocios puede ser diseñado para cumplir propósitos generales o específicos:

- ❖ Mostrar la coherencia de las operaciones de una empresa. Es indispensable antes de poner en marcha una empresa, que el gerente guíe sus acciones por un plan de negocios. En una empresa en marcha es poner en ejecución una lista de chequeo a revisar cotidianamente.
- ❖ Presentar el plan de desarrollo anual de una empresa en funciones, que el equipo de gestión, con el gerente a la cabeza, consiga la aprobación del directorio o el dueño.
- ❖ Afrontar el desarrollo de un ciclo de vida de la empresa.
- ❖ Para conseguir capital de los accionistas, nuevos inversores o prestadores de fondos.
- ❖ Para promover fusiones, adquisiciones.

- ❖ Para conseguir una licencia, franquicia, representación, corresponsalía o distribución

3. La viabilidad y el costo de un plan de negocios es un elemento clave para que la tarea se cumpla.

- ❖ Todos creen que lo necesitan, pocos saben cómo hacerlo y muchos creen que no lo pueden pagar. Diseñar un plan de negocios es una inversión y debe evaluarse y decidir "a priori" cuánto tiempo y dinero en horas persona en servicios internos y externos se va a invertir. Este es un punto crucial para que la empresa encare hacer o no el plan de negocios.
- ❖ El empresario puede abordar la elaboración de su plan de negocios comprendiendo el concepto, conociendo sus partes y resolviendo el asunto clave: seleccionar las variables que va a incorporar en su plan de negocios en función de sus objetivos, el tamaño de la empresa y la inversión de tiempo y la forma como organizará a su personal para que contribuya al mismo y que sea el primer grupo a comprar el plan.

Tipos de Plan de Negocios

Etapa del ciclo de vida	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
Nacimiento	Plan de negocios de un nuevo lanzamiento	Penetración de mercado	Participación en el mercado
	Plan de negocios de una nueva empresa	Atraer una Pyme o una corporación	ROI* de la Pyme ROI de la corporación
Crecimiento	Plan de negocios de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	Plan de negocios de monitoreo	Chequeo de mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado Productividad
	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Declinación	Plan de negocios para vender la empresa	Valuar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

Para efectos del estudio realizado, se utilizó el de crecimiento ya que el enfoque del plan de negocios es el de incrementar la participación de mercado.

2.2.2. Desarrollo teórico de la etapa Plan de negocios según el autor Friend

Graham.

2.2.3. Plan de negocios.

El plan de negocio describe la visión y los objetivos del negocio como así también la estrategia y las tácticas que se utilizarán para alcanzar dichos objetivos, el plan podrá ser utilizado como base para los presupuestos operativos, las metas, procedimientos y control de gestión.

Un plan de negocios debería implicar un método normativo ya que se relaciona con un punto en el tiempo en el cual se realiza el plan de negocios. Este tipo de plan ofrece una estructura para la evaluación estratégica y el proceso de planificación, dicho proceso deberá iniciarse con un análisis de los accionistas, luego se podrá establecer la visión la misión y los objetivos de la empresa.

El punto central del proceso de planificación estratégica es determinar cómo sacar mayor provecho de los recursos de la empresa (factores internos) dado un entorno (factores externos) el análisis de los factores internos y externos permite al equipo de gestión establecer (o revisar) objetivos y así generar estrategias alternativas.

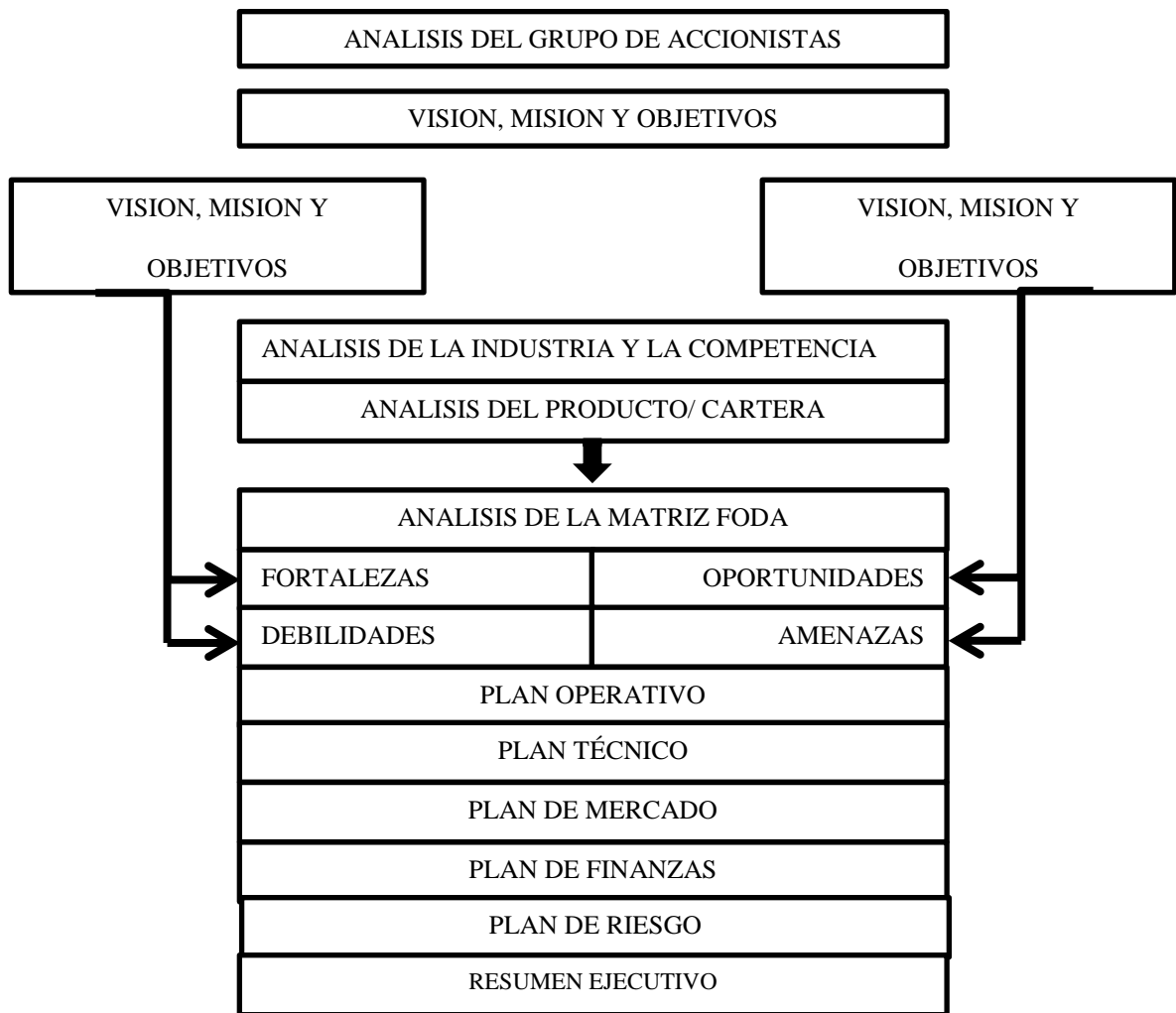
Una vez sea seleccionada esta estrategia deberá ser implementada. Esto implicará la planificación de recursos y su asignación; en el caso de una empresa ya existente, se pueden requerir cambios organizacionales.

Debido a la naturaleza medio/largoplasista de la planificación estratégica, es poco probable que una empresa revise su estrategia más de una vez al año. Por ese motivo la evaluación estratégica será un proceso anual.

2.2.3.1. Objetivo:

El plan de negocios debe identificar el mercado, las perspectivas de crecimiento, los clientes objetivo, los principales competidores, aquellas estimaciones a los que la rentabilidad es más sensible; deberá asimismo identificar los riesgos que enfrenta el negocio los potenciales inconvenientes y las acciones que se tomaran con el fin de atenuar los riesgos.

2.2.3.2. La esquemmatización a seguir del modelo de plan de negocios según Friend Graham es la siguiente:



Bajo ésta estructura metodológica los ejecutores del plan deberían establecer si se han alcanzado los objetivos estratégicos. Si los objetivos no han sido alcanzados se hará una revisión de la estrategia. Esto conducirá a una nueva ronda de planificación de negocios, por ejemplo para rearmar presupuestos y proyecciones a largo plazo.

2.2.3.2.1. Análisis de los accionistas⁷.

El Stakeholder es aquel que puede influir (o verse afectado por) el negocio. Esto incluye a los accionistas, prestamistas, clientes, proveedores, y la sociedad en su totalidad.

El análisis de Stakeholder no debe ser necesariamente un proceso largo, pero se deben identificar las expectativas primarias y posiblemente conflictivas de los diversos Stakeholder, como así también el poder de influencia.

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de esto. Es probable que los Stakeholder tengan conflictos de interés, es por eso que deberá establecer un orden de prioridades de los principales intereses y luego resolver los conflictos a través de la negociación.

Tabla 1

Accionistas	Expectativas y objetivos	y Poder e influencias	Coincidencias y conflictos
Stakeholder	Crecimiento del precio de la acción, dividendos	Nombramiento del directorio	Conflicto. Poder de negociación con el personal.
Prestamistas	Cobro de intereses y capital, mantenimiento de calificación crediticia, aversión al riesgo.	Pueden ejecutar obligaciones asumidas por el tomador de préstamos (covenants)	Similares a accionistas, pero en el caso de una crisis financiera
Directores y gerentes	CV, exitoso, salario, bonificaciones con opción de acciones de la compañía, satisfacción con el puesto de trabajo.	Toman la mayoría de las decisiones, cuentan con información detallada.	Algunos se alinean con accionistas si consiguen recompensas vinculadas las utilidades o precio de la acción.
Personal	Salarios, estabilidad	Experiencia con	Conflicto: poder de

⁷ Fried Graham OP. CIT., Pág. 35

sindicatos	laboral, satisfacción con el puesto de trabajo.	clientes, rotación personal.	huelgas, de	negociación con accionistas.
Proveedores	Ordenes de largo plazo	Precio calidad		Conflicto: generalmente buscan precios altos.
Clientes	Pagos, provisión mercaderías servicios.	fiable de y/o	Los ingresos de los clientes	Buscan bajos precios.
Comunidad	Medioambiente, impacto local.	Indirecta, planificación local, líderes de opinión.		Generalmente son las mismas que las de personal.
Gobierno.	Trabajos locales que operen legalmente, recibos de pago de impuestos, generación de puestos de trabajo.	Regulaciones, subsidios, impuestos, planificación.		Diversos, equilibrio

Fuente: Fried Graham.

2.2.3.2.2. Visión misión y objetivos⁸

Los nuevos negocios generalmente inician con una idea o visión emprendedora, y deben luego explicar cómo esa idea se puede convertir en realidad. Los negocios deben plantearse objetivos claros sobre los cuales pueda medir el éxito. Las empresas existentes ya han establecido ideas, misiones y objetivos ya sean estos implícitos o explícitos.

Todo lo planteado en este apartado debe ser claro y no ser confuso o sin sentido.

⁸ Friend OP. CIT., Pág. 36

Los enunciados de la idea del negocio, tareas y objetivos aportan una reseña sobre lo que es el negocio y deberán ser, incluidas en el resumen ejecutivo del plan de negocios.

La idea: el enunciado de la idea define el negocio, al que la empresa se dedica, traza los límites generales del rumbo que la organización está tomando.

La tarea: el enunciado de la tarea explica cómo se logrará la idea. Transmite a los inversores, gerentes, personal y cliente lo que la empresa está por realizar.

Objetivos: la empresa deberá tener un conjunto de objetivos sobre los cuales podrá medir el éxito de la estrategia. Los objetivos pueden ser:

- ❖ Específicos.
- ❖ Cuantificables.
- ❖ Alcanzables dentro del marco de tiempo establecido.
- ❖ Relevantes en el contexto de la visión.
- ❖ Limitados por el tiempo.

2.2.3.2.3. Análisis de la empresa⁹

El objetivo de analizar un negocio o empresa, es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las empresas que asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellos que no lo hacen, el análisis de un negocio tiene tres aspectos.

- ❖ Los recursos en sí mismos.
- ❖ La configuración de los recursos.
- ❖ La auditoría de los recursos.

⁹ Friend OP. CIT., Pág. 51

En el siguiente cuadro se presentan los componentes de la empresa como así también los principales conceptos analíticos y las herramientas utilizadas. Algunos de estos conceptos parecen más aplicables a grandes empresas, pero la mayoría pueden ser aplicables también a pequeñas empresas.

Análisis de la empresa¹⁰.

Tabla 2

Componente	Conceptos analíticos y herramientas utilizadas
Visión basada en recursos	Diferenciadores clave y propuestas únicas de venta, análisis VRIO. competencias centrales
Configuración de los recursos	Valor y análisis, cadena de valor, sistema de valor.
Auditoria de recursos	Identificación de recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Operativos • Humanos • Organizacionales • Financieros 	Utilización de los recursos Utilización eficaz de los recursos.

Fuente: Fried Graham

¹⁰ Friend OP. CIT., Pág. 41

2.2.3.3.4. Análisis del entorno¹¹

Los negocios son objeto de muchas presiones sobre las cuales estos tienen control limitado: la política económica gubernamental, cambios de actitud entre los consumidores y el desarrollo de nueva tecnología, por nombrar solo algunas. El análisis del entorno estudia dichas fuerzas con el fin de predecir la coyuntura en la cual el negocio tendrá que operar.

Los factores del entorno podrían ser: “macro” tales como el nivel de inflación, la tasa de interés y el tipo de cambio, o “micro” como por ejemplo los impuestos locales que recaen sobre las empresas o la creación de un nuevo camino o rama ferroviario. Para el plan de negocios, la habilidad consiste en determinar qué factores tienen impacto en el negocio o podrán tenerlo en el futuro, y comprender como será probablemente dicho impacto.

Velocidad de cambio del entorno

En un plan de negocios se deberá tener en cuenta la velocidad de cambio del entorno. Hay tres niveles de cambio: estable, dinámico y turbulento.

2.2.3.3.5. Análisis de la industria y la competencia¹²

Para desarrollar un plan estratégico razonable en una empresa existente o para un nuevo negocio es necesario comprender la industria en la cual operará la empresa como así

¹² Friend OP. CIT., Pág. 65

también las fuerzas competitivas dentro de la industria. Las preguntas que debe formularse incluyen las siguientes:

- ❖ ¿Cuál es el tamaño actual de la industria?
- ❖ ¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas?
- ❖ ¿Quiénes son sus competidores y cuáles son sus fortalezas relativas?

Un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) revelará muchas de la influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio. Se podrá obtener información actualizada de diarios y periódicos de buen nivel. Los organismos gubernamentales, industriales y las organizaciones de investigación realizan detallados pronósticos, informes sobre el país y sus industrias. Los analistas de acciones también realizan investigaciones que contienen información valiosa sobre tendencias y factores que influyen en los mercados. Para las pequeñas empresas se consigue gran cantidad de información útil en internet.

2.2.3.3.6. Análisis del producto/cartera¹³.

Investigar la posición competitiva de los productos de la empresa o de las unidades de negocios (SBU) en el contexto del desarrollo del mercado. Al visualizar los productos o una cartera de productos en una matriz, se gana perspectiva sobre la posición estratégica de los productos, la probable dirección en la que se desarrollan, las implicaciones de flujo de fondos e indicadores que señalan que estrategias deben buscar. Los métodos analíticos son los siguientes:

¹³ Friend OP. CIT., Pág. 77

- ❖ Curvas de experiencia y economías de escala.
- ❖ Análisis de la etapa del ciclo de vida del producto.
- ❖ Matriz de crecimiento-participación.
- ❖ Matriz de dirección política.

2.2.3.3.7. Análisis de la matriz FODA¹⁴

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, concentran los resultados del análisis de la firma (interno), del análisis del entorno (externo), y del análisis de cartera. Un análisis FODA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas. En el análisis de la matriz FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- ❖ Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- ❖ Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- ❖ Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- ❖ Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

2.2.3.3.8. Plan operativo¹⁵.

En esta etapa del proceso, la empresa debe tener claro cuál es su idea y su tarea, como así también algunos de sus objetivos. Se habrá llegado a reunir un número de alternativas estratégicas, diseñadas para lograr las metas.

¹⁴Friend OP. CIT., Pág. 99

¹⁵ Friend OP. CIT., Pág. 157

Para explicar cómo los negocios llevarán a cabo sus actividades se requiere un plan operativo. Este es esencial para la asignación de recursos, se utilizan datos de entrada de los planes de comercialización para medir las operaciones y entregar lo estipulado en el plan de comercialización y se incluye información acerca de todas las etapas de las actividades de la cadena de valor primaria así como las actividades de soporte. El plan operativo debe contener una descripción de la estructura de la organización incluyendo un organigrama.

❖ **Figura legal de la empresa y otras formalidades**

Uno de los primeros pasos es decidir la figura legal de la empresa, comercio, sociedad, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad de capital u otra forma de sociedad disponible en las diferentes jurisdicciones. La figura legal debe ser la apropiada para el negocio en cuestión, su expansión futura y la estructura de capital. La figura legal del negocio también es importante en términos de control y dirección corporativa.

Entre las formalidades que se deben tener en cuenta se encuentran las siguientes:

- ✓ Constitución de la sociedad.
- ✓ Ubicación del domicilio legal.
- ✓ Nombramiento de un contador y un auditor.
- ✓ Nombramiento del secretario de la compañía.
- ✓ Registro de la empresa en la Cámara de Comercio o el Registro de Comercio.
- ✓ Inscripción ante Asociaciones de la Industria.
- ✓ Inscripción ante la autoridad tributaria.

- ✓ Numero de IVA.
- ✓ Apertura de cuenta bancaria y líneas de crédito.

❖ **Estructura Organizativa.**

La estructura organizativa en si debe ser consistente con la visión y los objetivos de la empresa y puede resultar una ventaja competitiva. El organigrama debería reflejar las responsabilidades sobre los márgenes de utilidad y tener en cuenta los elementos de la cadena de valor. Este identifica los departamentos, las líneas de reporte, los parámetros de control la cantidad de personal.

La estructura de una organización dependerá del tamaño, el ámbito geográfico y la clase de industria.

❖ **Estructura Funcional:**

Una estructura organizativa funcional divide al negocio a lo largo de las actividades de la cadena de valor donde cada función reporta al personal directivo. Este tipo de estructura es simple y brinda líneas de reporte claras. Resulta indicada para pequeñas empresas ya que los empleados pueden comunicarse fácilmente, y por lo general, están al tanto de los que otros departamentos realizan. En empresas muy pequeñas un empleado puede desarrollar diferentes funciones, pero se sabe identificar los puestos funcionales.

❖ **La Dirección de Recursos Humanos.**

Una vez identificado y descrito el equipo gerencial, el próximo paso consiste en seleccionar al personal. Esto incluye el número de empleados, su contratación, retención, capacitación y despido. Estos factores permitirán un mejor control de los costos operativos, los costos no son solo los sueldos y los gastos relacionados tales como la contribución al seguro del empleado, pensiones y capacitación, sino también al espacio físico de la oficina, las estaciones de trabajo. Las cuestiones de recursos humanos que se detallan en un plan de negocio son las siguientes:

- ✓ Personal apropiado para cubrir rotaciones, vacaciones, enfermedades.
- ✓ Parámetros de control.
- ✓ Niveles de sueldo.
- ✓ Si el personal está capacitado o necesita capacitación.
- ✓ Capacitación continuada.
- ✓ Costos de contratación.
- ✓ Rotación de personal.
- ✓ Legislación Laboral (horas de trabajo, ambiente laboral, seguridad y salud, pensiones, despido)

Plan Técnico

❖ Requerimientos del recurso humano

En este aspecto se detalla la cantidad de RRHH requerida, las actividades a realizar, el sueldo a pagar, así como las horas y días laborales.

❖ Infraestructura Física.

La infraestructura comprende todos los activos, los bienes a adquirir y su función y ubicación física. Estos bienes incluyen la oficina, las instalaciones para la producción, soporte de tecnología y sistemas, automóvil y cualquier otro artículo utilizado por la empresa.

❖ Inversiones en Bienes de Capital y Gastos Operativos.

Los planes operativos conducen las inversiones en bienes de capital y los gastos operativos. Esto permitirá comprender la conexión entre lo financiero y lo operativo lo que permite identificar el costo de determinadas actividades.

❖ Utilidad de los Resultados del Plan de Negocios.

El plan operativo explica la estructura de la empresa, los recursos que se necesitan y como estos son empleados para lograr los objetivos estratégicos. También explica cómo se gasta el dinero de los inversores.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual. El plan operativo pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe

mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El plan operativo también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico, todos los planes (de acción, operativo, estratégico) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la compañía prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, equipamiento y suministros, necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para poner en marcha la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad.

Es decir que un plan operativo es un documento donde se pone por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la compañía y las acciones que deberán desempeñar, quienes participan en la actividad de producción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa. El mismo se compone de varios pasos:

❖ **Planificación:**

Conocer los equipos, recursos y suministros con los que deberá contarse y desarrollar un plan de acción

❖ **Programación:**

De las diversas actividades: consiguiendo que cada parte que intervendrá en el proceso, tenga noción de cuáles son sus responsabilidades.

❖ **Seguimiento y evaluación:**

Analizar el desempeño de los diferentes agentes que participan en la producción a fin de saber aprovechar al máximo los recursos y reeducar, en caso de que fuera necesario.

Por último cabe mencionar que para que un plan operativo sea eficiente, todas las partes deben cumplir con cinco normas:

✓ **Ser efectivos:**

Hacer exactamente lo que se espera de ellos.

✓ **Ser eficientes:**

Realizar correctamente su labor.

✓ **Ser responsables:**

Realizar la labor con plena consciencia.

✓ **Ser oportunos:**

Hacer su trabajo en el tiempo en el que se le ha pedido.

✓ **Ser rentables:**

Aprovechando al máximo los recursos que se les han dado, es decir con una rentabilidad óptima.

Las acciones orientadas a la gestión empresarial y de la innovación deben revisarse para ser encauzadas correctamente y no hacer cosas que no deben hacerse. La organización debe promover una cultura de la evaluación sistemática del desempeño del negocio y como empresa innovadora.

2.2.3.3.9. Plan de mercado¹⁶.

Un aspecto central de cualquier plan de negocios es la estrategia de comercialización, se deberá analizar el mercado y los clientes potenciales, esto supone que deben analizarse las necesidades del cliente en vistas a segmentar el mercado con esta base. Cuando se habla de mercados, se refiere al mercado objetivo, sus estrategias de producto, precio, plaza, y promoción y todo lo que contiene el Mix de mercados, con el fin de conocer los clientes potenciales, y saber a quién vender.

➤ Análisis de mercado.

Para comprender el mercado y la conducta del comprador, los especialistas de marketing deben contestar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿A qué necesidad del mercado se dirige el negocio?
- ✓ ¿Qué productos sirven para dicha necesidad?
- ✓ ¿Quién compra los productos?
- ✓ ¿Por qué compran los clientes?

¹⁶ Fried OP. CIT., Pág.115

- ✓ ¿Quién toma la decisión de comprar?
- ✓ ¿Dónde compran los clientes?

Segmentación del mercado.

Se define un segmento de mercado como un grupo de compradores lo suficientemente grande con un conjunto de necesidades y preferencias diferenciadas, al que se puede apuntar con un variado mix comercial. Uno de los beneficios de la segmentación del mercado puede ser una mayor participación del mercado en el segmento en que se apunta.

❖ Mix comercial.

El mix comercial es una herramienta para posicionar productos en el mercado objetivo, se define con cuatro pes: producto, precio, promoción, plaza.

2.2.3.3.9.1. Generación de alternativas estratégicas¹⁷

El debate sobre generación de alternativas estratégicas se aborda en tres pasos:

- ✓ La base para alcanzar una base competitiva.
- ✓ Exploraciones de direcciones estratégicas alternativas.
- ✓ Empleo de métodos alternativos.

Este enfoque metodológico, sugerido por Garry Johnson y Kevan Scholesa ha sido adoptado por los autores. Este enfoque también explica la vinculación entre el análisis de la cartera y matriz.

¹⁷ Friend OP. CIT., Pág. 103

Generación de alternativas

Tabla 3

FUNDAMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA	DIRECCION ESTRATEGICA	METODO DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA
Estrategias genéricas	Direcciones alternativas	Métodos alternativos
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de costos • Diferenciación • Enfoque de los costos • Enfoque de la diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de desarrollo penetración de mercado desarrollo de producto y de mercado, diversificación • No hacer nada • Retiro Cosecha y salida 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo interno • Adquisición • Desarrollo conjunto

Fuente: Elaboración Propia

Direcciones estratégicas alternativas.¹⁸

Las direcciones estratégicas de un negocio son hacer crecer el negocio (esto es embarcarse en un estrategia de desarrollo), no hacer nada, o retirarse.

¹⁸ Friend OP. CIT., Pág. 107

Estrategias de desarrollo: se podrá desarrollar un negocio en cuatro direcciones posibles:

1. Penetración en el mercado – vender más de lo mismo al mismo mercado-
2. Desarrollo del producto – vender nuevos productos a los clientes existentes.
3. Desarrollo del mercado – encontrar nuevos mercados para los productos existentes.
4. Diversificación – vender nuevos productos a nuevos grupos de clientes.

Dirección estratégica alternativas para el desarrollo del negocio.

		PRODUCTO			
		Existente	Nueva		
Grupos de mercado/clientes	Existente	Penetración del mercado	Desarrollo del producto	Alto	Grado de aprovechamiento
	Nueva	Desarrollo del mercado	Diversificación	Bajo	
		Alto	Bajo		
		grado de aprovechamiento			

Métodos alternativos de la implementación de las estrategias.¹⁹

Johnson y Scholes identificaron tres métodos alternativos con los cuales se puede implementar una estrategia, una vez que esta ha sido elegida, estos métodos son:

- ✓ El desarrollo interno de productos o mercados lleva más tiempo pero supone que la empresa está en pleno control y desarrolla un entendimiento detallado.
- ✓ Las adquisiciones pueden también ser una rápida ruta para el desarrollo de un producto o un mercado.
- ✓ El desarrollo conjunto es una forma de desarrollo cooperativo mediante el cual los riesgos y las recompensas se comparten entre los socios.

Estos describen la elección entre los métodos como evaluación de ventajas y desventajas entre costo, velocidad, y riesgo.

2.2.3.3.10. Plan de finanzas.²⁰

El análisis de los índices financieros implica la comparación de dos o más cifras en los estados contables para ofrecer un indicador del rendimiento del negocio. El cálculo de los índices financieros es sencillo, pero su valor se basa en su interpretación. Los índices calculados tiene que respaldar la historia del plan de negocios y deben parecer ciertos en el contexto de la industria, sector o mercado en el que opera el negocio.

¹⁹ Friend OP. CIT., Pág. 112

²⁰ Friend OP. CIT., Pág.207

En esta etapa del estudio financiero, evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que hemos realizado previamente.

❖ **Evaluando la rentabilidad.**

Los cálculos de los márgenes de utilidad se pueden utilizar para estimar la rentabilidad.

❖ **Revisión del estado de la Situación Patrimonial.**

El balance patrimonial detalla los activos y el pasivo de la empresa y los que revisan esas cifras querrán averiguar si la empresa tiene suficientes activos líquidos para cumplir con su pasivo. El manejo defectuoso de la caja es una de las causas más importantes por las que la empresa fracasa. Los activos líquidos son activos que pueden convertirse rápidamente en efectivo.

❖ **Estimación del riesgo financiero.**

Un principio fundamental de las finanzas corporativas indica que un inversor exigirá una tasa de rentabilidad mayor, cuanto más elevado sea el riesgo asociado con la inversión. Un elemento importante de riesgo es el riesgo financiero.

Los accionistas están interesados en el riesgo financiero de la empresa porque el riesgo asociado a su capital accionario se incrementará a medida que el negocio se endeude más. A medida que las deudas se incrementan, existe un mayor riesgo de que la empresa se encuentre en dificultades financieras.

2.2.3.3.11. Plan de riesgo²¹.

❖ La naturaleza del riesgo.

- ✓ La dimensión del riesgo.

El riesgo varía según el negocio, pero las dimensiones del riesgo son similares en la mayoría. El nivel de riesgo asociado a un negocio o a un proyecto en particular dependerá de lo siguiente:

- ❖ El valor de los recursos destinados al proyecto.
- ❖ La proporción del total de los recursos de la empresa representados por esos recursos.
- ❖ El período de tiempo en que los recursos estarán destinados al proyecto.
- ❖ El riesgo inherente al proyecto.
- ❖ El costo de abandonar el proyecto.
- ❖ Los costos recuperables cuando el proyecto falla.
- ✓ Visibilidad de los riesgos.

Se identifican muchos riesgos potenciales durante el proceso de planificación del negocio y se pueden desarrollar estrategias para mitigarlos. También existen riesgos inesperados y la empresa deberá estar preparada para enfrentarlos cuando estos surjan.

- ✓ Tipos de riesgos.

Operativos: Son internos y se relacionan con la capacidad para alcanzar la estrategia seleccionada. Se incluye:

²¹ Fried Graham OP. CIT., Pág.261

- Renuncia de personas clave del equipo de gestión o la contratación del mismo por un competidor.
- Problemas inesperados en el proceso de producción.
- Daño de la mercadería.
- Fuego, robo e inundaciones.
- El producto es tan exitoso que la empresa no puede cubrir la demanda.
- Los actos de un empleado bromista resultan en grandes obligaciones que deberá cumplir la empresa.

Industriales: Son causados por desarrollos externos en la industria y pueden desarrollarse como resultados de acciones de la industria entre sí. Incluye los siguientes:

- Una nueva firma entra al mercado.
- Un proveedor clave cierra y frena la entrega de materias primas esenciales.
- La demanda de un producto decae o no se materializa.
- Un competidor reduce los precios drásticamente.
- Dos competidores se fusionan y obtienen una ventaja competitiva de costos.

Financieros: Los potenciales riesgos financieros incluyen:

- Las tasas de interés suben drásticamente, elevando el costo de interés de la empresa.
- Existe una devaluación significativa que incrementa el costo de la materia prima adquirida en el exterior.

- La elevada demanda por el producto lleva a la sobreinversión y a una falta de capital de trabajo disponible para financiar las actividades de la empresa.

Políticos: Los riesgos políticos incluyen no solo los riesgos gubernamentales, sino también aquellos resultantes de acciones realizadas por los sindicatos, lobistas y activistas. Se incluyen:

- ✓ Sanciones impuestas a un país para evitar el acceso de clientes o materia prima.
- ✓ Cambios en las en las tasas impositivas o la política impositiva.
- ✓ Alteraciones en las subvenciones, préstamos o subsidios.
- ✓ Acciones de los sindicatos de la industria para evitar la continuidad de la producción.
- ✓ El negocio sufre de vandalismo organizado por protestas radicales.

❖ **Evaluación del riesgo.**

✓ **Identificación de los riesgos:**

La primera tarea en la evaluación del riesgo consiste en tratar de identificar todos los riesgos potenciales posibles para una empresa.

✓ **Cuantificando los riesgos:**

El modelo de planificación del negocio se puede utilizar para analizar el impacto financiero del riesgo. Una técnica útil consiste en realizar un análisis de sensibilidad de los datos de entrada claves del modelo que mejor se relacionan con los riesgos identificados. Algunos ejemplos típicos son:

- La cantidad pedida de un producto.
- El precio de venta de un producto.
- Los costos de venta y publicidad.
- El costo de la materia prima.
- Las tasa de interés.
- Las tasas impositivas.
- El tipo de cambio.

2.2.3.3.12. Resumen ejecutivo²².

Resulta importante comunicar el mensaje con efectividad. Los diferentes tomadores de decisiones requerirán diferentes niveles de detalle. Un resumen ejecutivo conciso incluirá:

- Una corta introducción generalmente sacada de la visión y la misión.
- Los objetivos del negocio.
- Porque se quiere hacer esto, el fundamento teórico del resto del negocio.
- El estado actual del negocio.
- Estrategias y fuentes de las ventajas competitivas.
- Lo que se pretende hacer, es decir, los aspectos del Mix de comercialización.
- Segmentos clave del mercado.
- Proyecciones de la demanda y participación en el mercado.

²² Fried GrahamOP. CIT., Pág. 267

- Como se pretende hacer, es decir, una visión general de operaciones, fuentes requeridas.
- Financiación requerida.
- Valuación.

2.2.4. Desarrollo teórico de la etapa Desarrollo empresarial según el autor

“Rodrigo Varela.”

2.2.4.1. Desarrollo Empresarial.

Concepto:

Según el autor Rodrigo Varela²³ el desarrollo empresarial, es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, las cuales favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible, para una mejor finanza y recurso en la empresa.

Etapas²⁴

La empresa, desde su nacimiento, pasa por distintas etapas hasta que alcanza su madurez. Y el autor plantea las siguientes etapas:

- ✓ **1º etapa: previsión y planeación:** En esta etapa es necesario poner en práctica todo los requerimientos que exige la planeación, así mismo plantear de forma oportuna

²³ Varela, T. (2001) Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas. Bogotá: Pearson Educación Pág. 345

²⁴ Idem Pág. 50

los presupuestos, planes y programas que faciliten en desarrollo del proyecto e identificar el mercado meta del producto.

- ✓ **2º etapa: organización:** En esta segunda etapa la empresa tiene que definir los límites de su actividad, las normas y los reglamentos generales deberán quedar claramente establecidos , además se deben definir las áreas de trabajo, las jerarquías, los horarios y los espacios físicos. La fijación de límites, es decir, de horarios, lugar de trabajo, jerarquía, roles y normas, crea una estructura que permite medir objetivamente los resultados de las tareas, una vez definidas las diferentes funciones de la organización y ordenado el quehacer de la empresa.
- ✓ **3º etapa: dirección:** En esta etapa el líder imprime a la institución su estilo personal de dirigir, estableciendo los parámetros de actuación. El reto es integrar el equipo y lograr el compromiso de los empleados con la organización y sus metas.
- ✓ **4º etapa: ejecución:** La producción es el único elemento que justifica la vida empresarial (e institucional). Corresponde al momento en que la energía está concentrada en lograr los objetivos de la empresa y de las personas que la integran. Lo más importante de esta etapa, que por cierto es la más larga, es cumplir con lo previamente programado, con las metas, mediante un constante
- ✓ **5º etapa: evaluación:** La evaluación en la empresa debe ser una actividad continua y permanente. Sin embargo, también la podemos ver como la última etapa del desarrollo de una empresa. En la etapa de evaluación se lleva a cabo un análisis de los resultados de la gestión empresarial. El objetivo de esta evaluación es corregir el rumbo si hay desviaciones o bien, apuntalar los logros. Se tienen que establecer canales y procedimientos de retroalimentación.

Elementos básicos para el desarrollo de negocios²⁵

Se identifica cinco ingredientes básicos para brindar posibilidad de éxito a un negocio. Estos ingredientes siempre tienen que estar presentes en todo negocio. En el caso de las cooperativas dedicadas a insumos agrícolas, las materias primas son insumos agrícolas que se complementa en la elaboración de un producto final. No hay necesidad absoluta

²⁵ Varela, T. (2001) Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas. Bogotá: Pearson Educación

aquí de seguir un orden o de determinar cuáles ingredientes son los más importantes; todo se necesita, pero el empresario tiene que saber cómo es la mezcla para lograr constituir la empresa que él desea. Esta mezcla, en cantidades y en orden, depende del entorno, de las circunstancias en que la empresa se va a desenvolver y del nivel de desarrollo del empresario:

a) Conocimiento técnico

El empresario debe disponer, por sí mismo o por sus asociados o empleados, de los conocimientos y habilidades que el negocio como tal exige. Debemos tener claro que todo negocio implica una tecnología especial, y que ella debe estar disponible ojalá al mejor nivel, pues no sólo va a brindar una ventaja competitiva sino que le va a permitir al empresario adecuarse mejor a todos los cambios que el entorno de desarrollo del negocio le exija. Si el empresario no lo tiene, es necesario que inicie un proceso de aprendizaje, preferible en negocios de similar tecnología. Muchas veces una formación educativa, o un empleo previo, o experiencias empresariales previas son la base para la conformación de este conocimiento técnico.

b) Oportunidad

Identificar y evaluar una oportunidad de negocio, o sea, la producción de un bien o la prestación de un servicio específico para un mercado específico en una forma y momento dados de tiempo, es una de las labores más difíciles, y es aquí donde el empresario claramente se distingue del resto de las personas. Como lo propone el autor en su teoría, el empresario es una persona que vive enfocada en las oportunidades. Hay diferencias significativas entre ideas de negocio y oportunidades de negocio y el paso de la primera de ellas a la segunda, exige un proceso de análisis y desarrollo muy cuidadoso.

Pero indudablemente, la existencia de una oportunidad de negocio clara y viable es requisito válido para pretender tener alguna posibilidad de éxito en el desarrollo de una nueva empresa.

En muchas ocasiones, sucede que un negocio empieza con una oportunidad dada, pero en su desarrollo se identifica otra oportunidad y es esta segunda la que trae el éxito. Esto es parte del "Principio del corredor empresarial" el cual plantea que cuando el empresario inicia su vida empresarial, va encontrando nuevas puertas y nuevos caminos para reorientar, diversificar o complementar sus oportunidades empresariales.

La oportunidad, haciendo valer el pleonasma, tiene que ser oportuna, coincidente con los gustos, deseos, necesidades, expectativas y capacidades del mercado. Oportunidad es estar en el lugar, en la hora y con la actitud necesaria, para poder aprovechar en buena forma la oportunidad de negocio que el mercado brinda.

c) Contactos personales

Existen suficientes evidencias de que el éxito de cualquier negocio o empresa están asociados con las relaciones que el grupo empresarial tenga, pues ellas facilitan sustancialmente todas las etapas del proceso, incluyendo la consecución de recursos físicos, de clientes, de tecnología y aun de ideas. Por eso varios autores han indicado que en el proceso empresarial lo más importante y que el empresario debe dedicar esfuerzos muy significativos es el desarrollo de contactos que le puedan ser útiles en todos sus procesos empresariales.

d) Recursos

Todo negocio requiere de una infraestructura para poder operar. Esta incluye recursos físicos (tierra, edificios, equipos, maquinarias, mobiliario, marcas, patentes, recursos naturales, etc.), recursos financieros (capital de inversión para activos fijos, para capital de trabajo, para gastos pre operativos y de arranque, etc.), recursos humanos (grupo gerencial, empleados, obreros, etc.), recursos productivos (materias primas, electricidad, vapor, agua, etc.), recursos informáticos (mercados, tecnologías, leyes, etc.); recursos tecnológicos bases de datos, saberes, etc.); recursos intelectuales (ideas, inauguración, creatividad, etc.), recursos sociales y en función del empresario determinar las necesidades específicas de ellos en todas las etapas del negocio y desarrollar los

esquemas operativos que permitan disponer de esos recursos en la cantidad, calidad, momento y costo adecuados a las realidades y potencialidades del proyecto.

Con mucha frecuencia se intenta explicar la poca empresarialidad de una persona o un grupo de personas por la carencia de recursos financieros y se olvidan dos aspectos: primero, que existen otros recursos, algunos de los cuales no se resuelven favorablemente con dinero, y segundo, que una de las características básicas del empresario es su capacidad de identificar fuentes de recursos y de integrarlos al proyecto.

La consecución de los recursos no es fácil, y aquí el componente de contactos personales juega un papel básico en facilitar su adquisición.

e) Clientes con pedidos

Un negocio sólo tiene alguna posibilidad de éxito cuando efectivamente los clientes potenciales se convierten en reales y colocan pedidos que retiran y pagan, y vuelven a repetir el ciclo. Es aquí donde se manifiesta en detalle la diferencia entre el inventor, que tiene ideas brillantes de nuevos productos, y el empresario; pues es muy probable que esos nuevos productos del inventor no tengan clientes dispuestos a comprarlos y por eso muy pocas de las invenciones llegan a constituir negocios establecidos.

Sobraría advertir que negocio que no vende es negocio muerto, pero es tal la importancia de este concepto y la frecuencia con que se olvida, que hay que tratar de situarlo en las primeras posiciones mentales del empresario. Recordemos que se produce para vender. Si no hay clientes con pedido y que repitan su acción de compra, no tiene mucho sentido producir, y finalmente, no tiene razón de ser la empresa.

Estos cinco ingredientes, que están implicados con características del empresario, del grupo empresarial y del entorno, tienen que combinarse en proporciones correctas para las necesidades específicas de cada negocio, pues de no ser así se corren un riesgo grande de fracaso empresarial.

DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Negocio: consiste en un sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de productos o servicios. También se le llama negocio a la actividad comercial o social que se haya pensado y que se desea desarrollar.

Plan: es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y alcanzarla. Un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Mercado: lugar en el que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio.

Participación de Mercado: es el porcentaje que tenemos del mercado, expresado en unidades del mismo tipo en volumen de ventas explicado en valores monetarios de un producto o servicio específico.

Desarrollo Empresarial: es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente

y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

FODA: es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción.

Evaluación: es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado del algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

Ventas: son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial.

Estrategia corporativa: conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.

2.3. MARCO LEGAL

2.3.1. MARCO NORMATIVO.

Esta investigación tiene relación con diferentes códigos y leyes que tienen aplicación en El Salvador, por las cuales las empresas ferreteras se encuentran reguladas y de las cuales se detalla a continuación:

1.3.1.1. CÓDIGO DE COMERCIO.

Se relaciona con las empresas privadas ya que se encarga de regular a los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles, regulando la legalidad del comercio y administración de las empresas como está estipulado en el Art. 1, los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se registrarán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas.

De las disposiciones generales del título preliminar. En esta se describen las características de los comerciantes.

Art. 411: - son obligaciones del comerciante individual y social:

I- matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales. (16) (20)

II- llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código. (16)

III- depositar anualmente en el registro de comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio correspondiente al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

(16) (20)

IV- realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal. (16)

Números I y IV: Establece las obligaciones del comerciante individual y social.

Art. 435: El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría.

Se refiere a la obligación de los comerciantes de llevar contabilidad debidamente organizada, además especifica todo los estados financieros exigidos por la ley.

Art. 553: La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

Establece que la empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, los propósitos de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.

1.3.1.2. CÓDIGO DE TRABAJO.

Toda clase de Empresa está regulada por el Código de Trabajo ya que su objeto principal consiste en manejar, armonizar las relaciones entre patronos - empleados, para establecer que se cumplan sus derechos, prohibiciones, obligaciones, buscando así el bienestar y armonía dentro de la Empresa, tal como se menciona en el Art. 1.

El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capítulo ii, del título ii de la constitución. (7)

LEY DE IMPUESTOS A LA TRASFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS (IVA).

Ésta ley se encarga de las empresas privadas que realizan actividades comerciales, como transferencias, importaciones, exportaciones de bienes muebles, están obligados a pagar impuesto, lo antes mencionado se basa en los Art. # 1 y 8.

Art. 1: Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

La cual establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al auto consumo de servicios de acuerdo con las normas que se establecen en las mismas.

Art. 8: En las transferencias de dominio como hecho generador se entiende causado el impuesto cuando se emite el documento que da constancia de la operación.

Establece quienes serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyente o de responsable.

1.3.1.3. LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Las personas jurídicas domiciliadas o no son sujetos pasivos o contribuyentes y calcularán el pago de sus impuestos sobre la renta como se menciona en el literal "A" del Art. # 5, con sus respectivas reformas.

1.3.1.4. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES.

Todo trabajador y empleado público, privado o municipal, está en la obligación de destinar un porcentaje de su remuneración a la administradora de fondos para pensiones, el cual servirá para solventar gastos futuros ocasionados por vejez, riesgos de invalidez y muerte; basándose en los Art. 1, 2, 7, y 9.

1.3.1.5. LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.

Aplicaciones al comercio y la industria. En el capítulo II de este código en su Art. 234 toda empresa dedicada a vender bienes o prestar servicios no debe elevar el precio, al

que contará con etiquetas, rótulos, letreros o listas elaboradas por el productor o distribuidor o prestador de servicios.

Toda empresa dedicada al comercio, industria, que presta servicio quedará sujeta a todas las disposiciones de la ley del consumidor tal como se menciona en el artículo 2, 3, 5 de dicha ley.

Art. 2: Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios.

Art. 3: Art. 3.- Para los efectos de la presente ley, se entenderá por: a) Consumidor o Usuario: toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan; y b) Proveedor: toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa. Para efectos de esta ley, también quedan sujetas las sociedades nulas, irregulares o de hecho, respondiendo solidariamente cualquiera de sus integrantes. Así mismo, será considerado proveedor, quien, en virtud de una eventual contratación comercial, entregue a título

gratuito bienes o servicios. Defensoría del Consumidor Ley de Protección al Consumidor en caso que el consumidor fuere el Estado, el Municipio o cualquier entidad pública, para la solución de las controversias que se susciten a consecuencia de la contratación respectiva, se estará a lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y otras leyes que fueren aplicables.

Art. 5: Los derechos que esta ley reconoce a los consumidores son irrenunciables anticipadamente y contra su observancia no podrán alegarse costumbres, usos o prácticas, convenios o estipulaciones en contrario.

**METODOLOGIA DE LA
INVESTIGACION**

3. CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE ESTUDIO

El modelo de investigación que adapta más a la investigación es el Cuantitativo-Descriptivo ya que éste utiliza los criterios que permiten comprender y explicar el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. También se puede decir que se utilizara la investigación descriptiva debido a que se realizara una descripción de la situación actual de las empresas ferreteras de la ciudad de Joateca, para analizar las variables que se relacionan con el objeto de estudio. Este tipo de investigación se llevara a cabo por la razón que utiliza el método de análisis donde se describe un objeto de estudio o una situación concreta, señala sus características y propiedades, combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en la investigación.

La investigación se realizará de una forma directa, ya que la información para el análisis del fenómeno se obtendrá directamente de la realidad social. Y así con la investigación cuantitativa-descriptiva que “su objeto central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de hipótesis”²⁶

²⁶ Rojas soriano, Raúl. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, P y V Editores, México, 30ª Edición 1998. Pág. 30.

3.2. MÉTODO

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación). Tradicionalmente, a partir de las ideas de Francis Bacon se consideró que la ciencia partía de la observación de hechos y que de esa observación repetida de fenómenos comparables, se extraían por inducción las leyes generales que gobiernan esos fenómenos. En él se plantea una hipótesis que se puede analizar deductiva o inductivamente.

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. Por lo que el método de muestreo que se utilizara es el método Hipotético Deductivo, y este “se utiliza cuando se requiere tener casos que sean “representativos” de la población estudiada.”²⁷ “El tipo de investigación se estimó en base al muestreo para estudios sencillos; en el cual establece las siguientes condiciones:

- ❖ La población objeto de estudio es grande.
- ❖ El cuestionario que se aplica es reducido.

²⁷ Rojas Soriano, Raúl. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, P y V Editores, México, 40ª Edición 2004, Pág. 297

- ❖ Las alternativas de respuestas son mutuamente excluyentes.”²⁸

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN.

“La población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros.”²⁹ Para poder definir la población objeto de estudio se tomó en cuenta todos los involucrados, como lo son los administradores de las empresas ferreteras de la ciudad de Joateca, y los clientes de las mismas. La población de las empresas de la industria Ferretera de la ciudad de Joateca se tomó en cuenta en base a las siguientes características:

- ❖ Infraestructura Necesaria.
- ❖ Área de venta.
- ❖ Despacho de Materiales
- ❖ Mobiliario y equipo.

En base a estas características la población objeto de estudio es la siguiente:

❖ Población de ferreterías

Tabla 4

Numero	Nombre
1	Ferretería Argueta
2	Ferretería san Francisco

²⁸ Ídem, Pág. 298

²⁹ Ídem. Pág. 164.

❖ **Población de clientes**

Según el ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC, las estimaciones y proyecciones de población municipal 2005-2025 en el departamento de Morazán la población estimada es 387,675 para el año 2016, la población estimada para el municipio de Joateca para el año 2016 es 9,216. Ver anexo 1 y 2

3.3.2. MUESTRA.

“La muestra no es más que una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”.³⁰ “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuará la medición de las variables objeto de estudio.”³¹ En lo que se refiere a la determinación de la muestra de los administradores de las Empresas Ferreteras de la Ciudad de Joateca, no se consideró necesario debido a que se trata de una población finita y se realizó al administrador de la empresa en estudio. En lo que se refiere a los clientes, se considera que son todas las personas que adquieren productos de las ferreterías en este estudio; por no contar un dato exacto de la cantidad de personas que habitan y el número de clientes del sector, se utilizó la fórmula para poblaciones infinitas.

Como se mencionó anteriormente no se conoce con exactitud el número de personas que habitan en la ciudad de Joateca y el número de clientes de las empresas ferreteras por lo que en este caso, la población es grande, y se tomó el grado de confiabilidad que tiene la

³⁰ Idem, Pág. 286.

³¹ Muñoz Campos, R., La Investigación Paso a Paso, Cuarta Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 2007, Pág. 165.

investigación en un 95%, estimando en un 5% el margen de error de la investigación por lo que se establece la siguiente fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

P = Probabilidad de que el evento ocurra (0.50)

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (0.50)

Z = Margen de confiabilidad para el caso 0.95 con dos desviaciones estándar de 1.96

e = Error de estimación 0.05%

“Z es igual al nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población; “PQ” se refiere a la variabilidad del fenómeno estudiado; “e” Indica la precisión con que se generalizaran los resultados.”³²

Establecido lo anterior se determina la muestra para la investigación y tomando en cuenta que “el 50% de probabilidad de que la respuesta sea contestada positivamente y el otro 50% de que las encuestas sean contestadas de forma negativa logrando así una heterogeneidad”³³ por la incertidumbre antes mencionada:

Datos

n =?

Z = 1.96

³² Idem, 30ª Edición 1998, Pág. 172

³³ Ídem, 40ª Edición 2004, Pág. 301

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$e = 0.05$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.50)(0.50)}{0.0025}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384.16 = 384 \text{ Clientes}$$

Se estimó un total de 384 clientes de las empresas ferreteras de la ciudad de Joateca; de los cuales se distribuyó en las Empresas Ferreteras objeto de estudio según el método de muestreo intencional o selectivo en el cual “la selección se hace de acuerdo con el esquema de trabajo del investigador”³⁴ y se escogió aquellos que ofrezcan información sobre los indicadores en estudio. Por lo que se realizó la distribución de la muestra de los clientes entre el número de empresas antes mencionadas determinándola de la siguiente manera.

³⁴ Idem, Pág. 297.

Tabla 2.3.2 Distribución de la muestra para los clientes de las empresas ferreteras de la ciudad de Joateca Departamento de Morazán.

Tabla 5

Numero	Nombre	Ponderación	N° de Encuestas
1	Ferretería Argueta	50%	192
2	Ferretería san Francisco	50%	192
Totales		100.00%	384

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Una vez definido el método de muestreo y tamaño de la muestra se hizo necesario definir las técnicas de recolección de información necesarias para construir los instrumentos que nos permitan obtener los datos de la realidad y estas fuentes pueden ser cualitativos o cuantitativos las cuales se mencionan a continuación.

❖ Gerente

Para obtener información del Gerente se utilizara la herramienta de la Entrevista y guía de Observación cuya información será procesada a partir de las siguientes etapas.

1. Obtener la información: a través del registro sistemático de notas de campo, de la obtención de documentos de diversa índole, y de la realización de entrevistas, observaciones.

2. Capturar, transcribir y ordenar la información: la captura de la información se hará a través de diversos medios. Específicamente, en el caso de entrevistas, a través de un registro electrónico (grabación en formato digital). En el caso de las observaciones, a través de un registro electrónico (grabación en vídeo) o en papel (notas tomadas por el investigador). En el caso de documentos, a través de la recolección de material original, o de la realización de fotocopias o el escaneo de esos originales. Y en el caso de las notas de campo, a través de un registro en papel mediante notas manuscritas.

Toda la información obtenida, sin importar el medio utilizado para capturarla y registrarla, será transcrita en un formato que sea perfectamente legible.

3. Codificar la información: codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso.³⁵

Los códigos son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación. En otras palabras, son recursos mnemónicos utilizados para identificar o marcar los temas específicos en un texto.

Los códigos usualmente están "pegados" a trozos de texto de diferente tamaño: palabras, frases o párrafos completos. Pueden ser palabras o números, lo que el investigador encuentre más fácil de recordar y de aplicar. Además, pueden tomar la forma de una etiqueta categorial directa o una más compleja (ej: una metáfora).

³⁵ (Rubin y Rubin, 1995).

Los códigos se utilizan para recuperar y organizar dichos trozos de texto. A nivel de organización, es necesario algún sistema para categorizar esos diferentes trozos de texto, de manera que el investigador pueda encontrar rápidamente, extraer y agrupar los segmentos relacionados a una pregunta de investigación, hipótesis, constructo o tema particular. El agrupar y desplegar los trozos condensados, sienta las bases para elaborar conclusiones.

4. Integrar la información: relacionar las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación.

El proceso de codificación fragmenta las transcripciones en categorías separadas de temas, conceptos, eventos o estados. La codificación fuerza al investigador a ver cada detalle, cada cita textual, para determinar qué aporta al análisis. Una vez que se han encontrado esos conceptos y temas individuales, se deben relacionar entre sí para poder elaborar una explicación integrada. Al pensar en los datos se sigue un proceso en dos fases. Primero, el material se analiza, examina y compara dentro de cada categoría.

Luego, el material se compara entre las diferentes categorías, buscando los vínculos que puedan existir entre ellas.

❖ Personal

Para el estudio del personal se diseñará un cuestionario de preguntas cerradas las cuales se analizarán a través de cuadros y gráficos que muestren la información consolidada.

Asimismo se utilizara una herramienta de observación que se someterá a los pasos descritos en el apartado anterior.

❖ Clientes

En caso de los clientes se diseñara una encuesta de preguntas cerradas para poder realizar un análisis sistemático y ordenado a partir del procesamiento de los datos obtenidos. El análisis de estos datos se llevara a cabo por medio de cuadros y gráficos.

3.4.1. FUENTES PRIMARIAS.

“Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información.”³⁶ La información que se obtiene directamente como de las empresas que se realizaran entrevistas en los cuales se utilizaran instrumentos como las encuestas que se realizaran de una manera directa. Lo cual es el caso objeto de estudio los administradores de las empresas Ferreteras de la ciudad de Joateca y los Clientes actuales y potenciales de éstas.

3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS.

“Es aquella información que se obtiene sobre el tema por investigar, pero que no son una fuente de la situación actual de los hechos del objeto de estudio si no que sirven como referencia. Dentro de las principales fuentes de información secundaria tenemos los

³⁶ Ídem Pág. 175

libros, las revistas, los documentos escritos, los documentales, los noticieros y los medios de información.”³⁷

3.4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

“El tipo de técnica utilizado dependerá de factores como tiempo, dinero, personal, instalaciones, objetividad deseada, etc. Las que se utilizaran para esta investigación son la encuesta, las entrevista estructurada o dirigida y la observación ordinaria.”³⁸

3.4.4. LA ENCUESTA.

La técnica más comúnmente utilizada para recopilar información “consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra.”³⁹ Sirve para recoger datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio. La información recolectada se emplea para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. También puede utilizarse para un análisis de correlación para probar hipótesis descriptivas. Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una

³⁷ Ídem, Pág. 175

³⁸ Nicolás Jany, José. “Investigación Integral de Mercados un enfoque para el siglo XXI”, Mc. Graw Hill, Segunda Edición, 2000, Pág. 81

³⁹ Ídem, Pág. 137

encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista. La construcción de este presupone seguir una metodología sustentada en: el cuerpo de teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, la hipótesis que se pretenden probar y los objetivos de la investigación. Cada una de las preguntas que se incluyan debe estar dirigida a conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis. La exploración de las mismas puede hacerse con una o varias preguntas y en ocasiones una sola interrogante servirá para indagar sobre dos o más variables. Esta encuesta se pasara a los clientes de las empresas ferreteras dentro de las cuales se distribuirá según la muestra seleccionada.

3.4.5. LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA O DIRIGIDA.

“Esta técnica se aplica a informantes claves, llamados así porque se encuentran en una posición dentro de su comunidad o grupo social que le permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta. Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con un instrumento denominado guía de entrevista. Esta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse.”⁴⁰ Esta se utilizara para entrevistar a los gerentes de las empresas ferreteras de la ciudad de Joateca, y se realizara por medio de una serie de preguntas las cuales se elaboraran para contribuir a la investigación.

⁴⁰ Idem, Pág. 217

3.4.6. OBSERVACIÓN ORDINARIA.

“La observación ordinaria puede emplearse en las visitas preliminares para reconocer y delimitar el área de estudio con el fin de obtener información para estructurar el marco teórico y conceptual. En este primer momento, servirá además para afinar hipótesis y adoptar estrategias en la aplicación de las demás técnicas que se utilizaran en la investigación definitiva. En un segundo momento esta técnica se emplea para comprobar hipótesis a través de la observación sistemática de los fenómenos y si es posible, recurriendo a la observación controlada y planificada de los mismos cuando se trata de probar una hipótesis causal.”⁴¹

⁴¹ Idem, Pág. 206-207

3.5. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para poder identificar el problema se procedió a elegir una empresa que tuviera deficiencias en el desarrollo y crecimiento de la misma, por eso se eligió un plan de negocios dirigido a incrementar la participación de mercado.

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independiente de la magnitud de su negocio, con el enfoca su objetivo haciendo uso de la información y análisis adecuados, y podrá usarlo como herramienta para afrontar importantes relaciones, incluyendo ventas, inversiones etc.

3.5.2. PLANIFICACIÓN

Teniendo el problema se procederá a investigar el origen de este y sus posibles soluciones; se llevara a cabo una serie de métodos que ayuden a recabar toda la información necesaria para darle respuesta a las diferentes inquietudes que se vayan siguiendo en el desarrollo de la investigación.

3.5.3. EJECUCIÓN

Por medio de la investigación de campo se procederá a desarrollar la investigación, a interpretar datos para darle solución al problema de estudio

3.5.4. PROPUESTA

Creación de un Plan de negocios dirigido a incrementar la participación de mercado de la ferretería “Argueta” Joateca departamento de Morazán durante el año 2016.

3.6. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.6.1. PROCESAMIENTO DE INFORMACION

La recolección de la información está bajo la responsabilidad de los miembros del grupo de investigación.

La interpretación de los datos incluye la pregunta con su objetivo, seguidamente se presenta una tabla que contiene tres columnas, en la columna uno se mencionan las alternativas, en la columna dos la frecuencia absoluta de cada alternativa y en la columna tres se coloca el porcentaje de cada alternativa y el número de filas está determinado por la cantidad de alternativas para cada interrogante. Se presenta un gráfico circular diseñado con variedad de colores para dar una mejor vistosidad, por último se realiza un análisis a cada pregunta, tomando en cuenta los resultados obtenidos.

**ANALISIS E
INTERPRETACION DE
DATOS**

4. CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA FERRETERÍA

ARGUETA

Objetivo: Recopilar información de cómo se encuentra actualmente la formación administrativa de la Ferretería Argueta.

Nombre completo: José Juan Argueta Pereira.

Cargo: Propietario.

1. ¿Se ha realizado un diagnostico en la ferretería que identifique las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades

Según el propietario de la ferretería no se ha llevado a cabo ningún tipo de diagnóstico, debido a que no cuenta con el conocimiento apto para hacer ese tipo de estudios.

2. ¿la ferretería posee una misión y visión?

Según su respuesta considera que tienen ideas de visión y misión pero no las tienen claras ni plasmadas en ningún documento.

3. ¿Tiene establecidos valores, objetivos y estrategias que le ayuden a un mejor funcionamiento de la ferretería?

No se tiene nada establecido ya que no tiene claros los objetivos y estrategias que les permitan crecer como Ferretería, en cuanto a los valores aunque no estén por escrito menciono el respeto, responsabilidad, tolerancia, compromiso y lealtad.

4. ¿La ferretería cuenta con un plan motivacional para mejorar el desempeño de sus empleados?

No se tiene establecido ningún plan para motivar a los empleados, a veces se les da una gratificación monetaria por su buen desempeño.

5. ¿Considera usted que un plan de negocios ayudaría a mejorar la gestión administrativa de la ferretería?

Al darle a conocer en qué consistía el plan de negocios y cuál era su objetivo, su respuesta considero que si ayudaría a mejorar la gestión de la ferretería

6. ¿Qué tipo de productos son los que se están comercializando actualmente?

Estos son algunos de los productos que la ferretería está comercializando, cementó, ladrillo, bloque de concreto, productos para el hogar como servicios sanitarios, duchas clavos martillos entre otras herramientas con las que cuenta la ferretería para vender.

7. ¿Dispone de una buena cartera de clientes?

Según el propietario cuenta con clientes poco establecidos por la competencia.

8. ¿Los productos comercializados cuenta con un control de calidad?

No se tiene lineamientos establecidos para llevar un control de calidad de los productos.

9. ¿Se dispone de publicidad para la comercialización de los productos? ¿Qué tipo de publicidad?

No se cuenta con ningún tipo de publicidad, ya que no saben qué medios son más factibles para hacerlo.

10. ¿Se cuenta con clientes mayoristas?

Si hay clientes que vienen a comprar al por mayor, aunque a veces el producto solicitado no alcanza.

11. ¿Se cuenta con algún tipo de proveedor?

Si nuestros proveedores más comunes son FREUND Y JN BARTASE ya que son los que tiene la mayor parte de los materiales e insumos para la construcción y otras herramientas.

12. ¿Están claramente definidos los cargos de cada uno de los empleados dentro de la ferretería?

No, debido a que los empleados hacen cualquier labor que se amerite y nadie tiene definido su puesto de trabajo.

13. ¿Poseen manuales administrativos?

Según la repuesta del propietario no tiene manuales administrativos debido a que no saben cómo hacerlo debido a la falta de conocimientos.

14. ¿Cuenta la ferretería con un organigrama?

No, debido a la falta de conocimientos de como poder elaborarlo no se cuenta con eso.

15. ¿Cuenta con algún equipo tecnológico la ferretería?

Si, solo una computadora donde se lleva un control del inventario.

16. ¿Existe algún tipo de diferencia entre los empleados dentro de la ferretería?

En algunas ocasiones pero se soluciona a la brevedad posible.

17. ¿Se toma en cuenta las opiniones de los empleados?

El propietario comento que si toman en cuenta la opinión de los empleados aunque muy pocas veces ellos aportan sus opiniones a la hora de tomar decisiones.

18. ¿Se lleva un control de ingresos como egresos de los fondos con los que cuenta la ferretería?

Si, se cuenta con un control de gastos y lo que ingresa en la ferretería y se lleva una contabilidad formal labor que se realiza por medio de un contador externo.

19. ¿Se hace algún tipo de estudio para establecer los precios de los productos?

Según el propietario sus precios los establecen, basándose en los precios que se dan en el mercado, y no realizan ningún estudio específico para ello.

20. ¿Se cuenta con algún control de inventarios de los productos que se comercializan?

Según la respuesta del propietario si cuentan con un control formal a través del sistema de su computadora, considerando que el propietario es quien se encarga de llevar el control de los productos que se extraen y se venden.

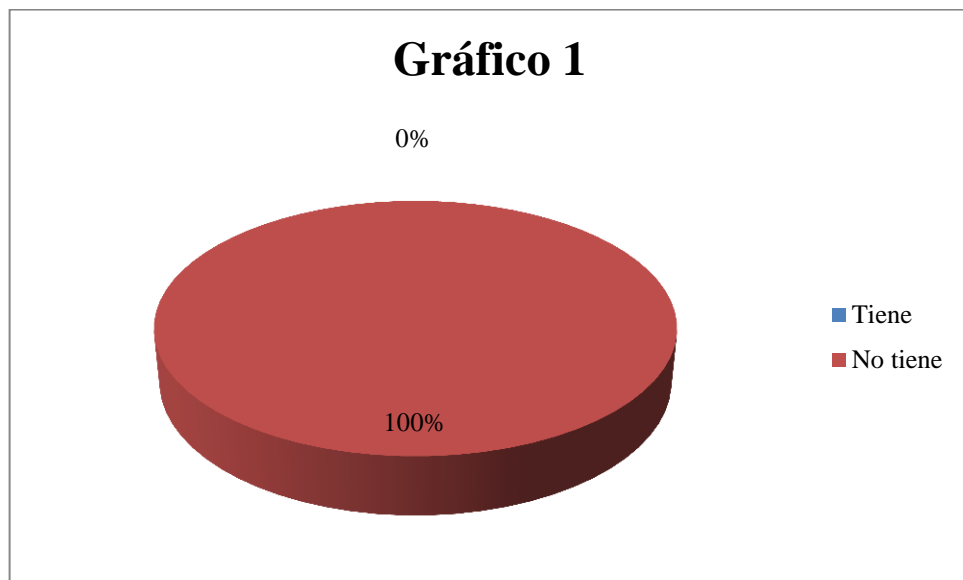
4.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA FERRETERÍA ARGUETA

1. ¿Sabe si la ferretería cuenta con una misión y visión?

Objetivo: Conocer si los empleados saben si se cuenta con una misión y visión dentro de la ferretería.

Tabla 6

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Tiene	0	0%
No tiene	6	100%
Total	6	100%



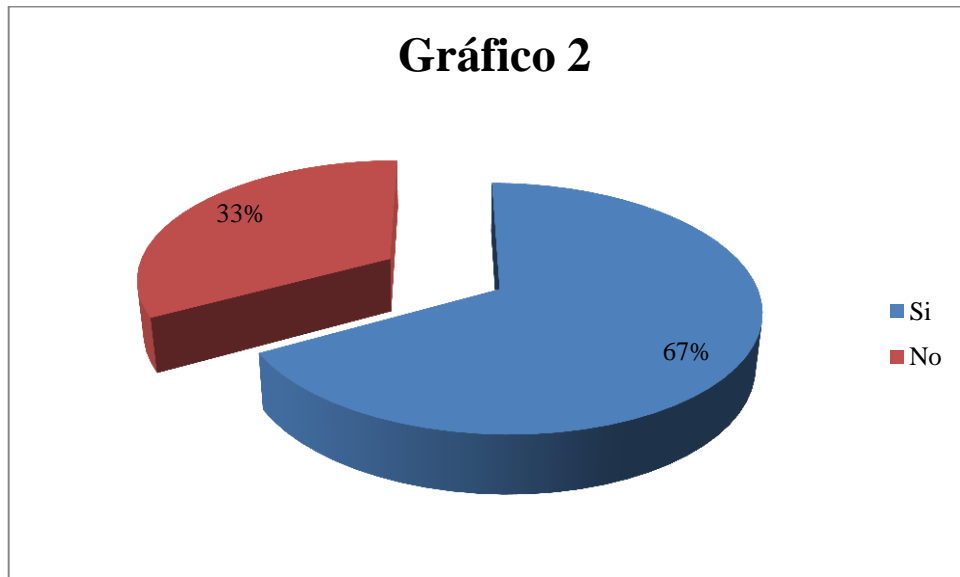
Analisis: De los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los empleados, en la interrogante ¿Sabe si la ferretería cuenta con una misión y visión?, 6 empleados respondieron que la ferretería no tiene misión ni visión, haciendo un total del 100%.

2. ¿Considera usted que el ambiente laboral dentro de la de la ferretería Argueta está funcionando bien?

Objetivo: determinar si los empleados tienen un buen ambiente laboral dentro de la ferretería.

Tabla 7

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%



Análisis: De los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los empleados, en la interrogante ¿Considera usted que el ambiente laboral dentro de la de la ferretería Argueta está funcionando bien?, 4 empleados respondieron que si se tiene un buen

ambiente laboral dentro de la ferretería, haciendo un total del 67% y 2 de los empleados consideran que no se tiene un buen ambiente laboral dentro de la ferretería haciendo un total del 33%.

3. ¿Posee alguna experiencia de trabajo que sirva como aporte para el desarrollo de las actividades en la Ferretería Argueta?

Objetivo: Conocer si los empleados poseen experiencias laborales que contribuyan para el desarrollo de las actividades dentro de la ferretería.

Tabla 8

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%



Análisis: De los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los empleados, en la interrogante ¿Posee alguna experiencia de trabajo que sirva como aporte para el desarrollo de las actividades en la Ferretería Argueta?, 6 empleados respondieron que si poseen experiencia para realizar el desarrollo de las actividades dentro de la ferretería, haciendo un total del 100%.

4. ¿Usted como empleado de la ferretería Argueta ha recibido capacitaciones sobre conocimientos aparte de lo laboral?

Objetivo: Determinar si los empleados de la ferretería han recibido capacitaciones.

Tabla 9

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%



Análisis: De los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los empleados, en la interrogante ¿Usted como empleado de la ferretería Argueta ha recibido capacitaciones sobre conocimientos aparte de lo laboral?, 6 empleados respondieron que la ferretería no da capacitaciones, haciendo un total del 100%.

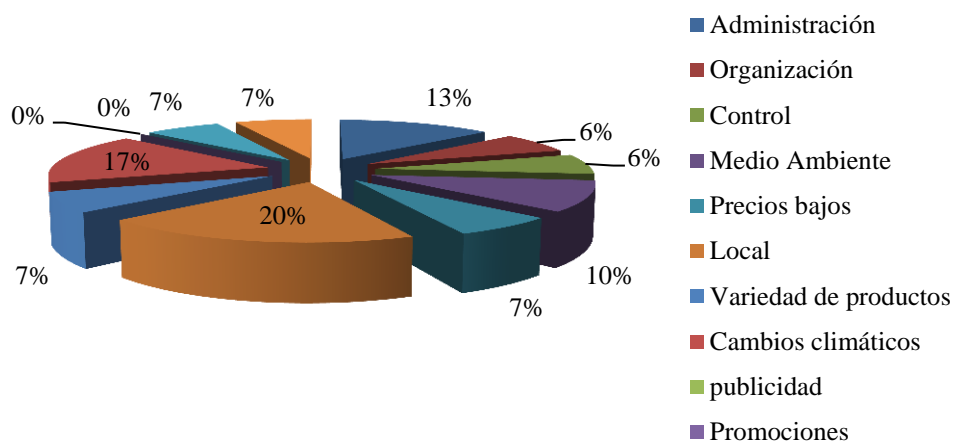
5. ¿Marque las opciones que usted considere que son fortalezas y debilidades para la ferretería Argueta?

Objetivo: Determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la ferretería Argueta.

Tabla 10

Alternativa	Fortaleza	Debilidad	Frecuencia	Prom de fortaleza	Prom de Debilidad	Valor Porcentual
Administración	4	2	6	67%	33%	100%
Organización	2	4	6	33%	67%	100%
Control	2	4	6	33%	67%	100%
Medio Ambiente	3	3	6	50%	50%	100%
Precios bajos	2	4	6	33%	67%	100%
Local	6	0	6	100%	100%	100%
Variedad de productos	2	4	6	33%	67%	100%
Cambios climáticos	5	1	6	83%	17%	100%
publicidad	0	6	6	0%	100%	100%
Promociones	0	6	6	0%	100%	100%
Posicionamiento en el mercado	2	4	6	33%	67%	100%
Fidelidad de los clientes	2	4	6	33%	67%	100%

Gráfico 5



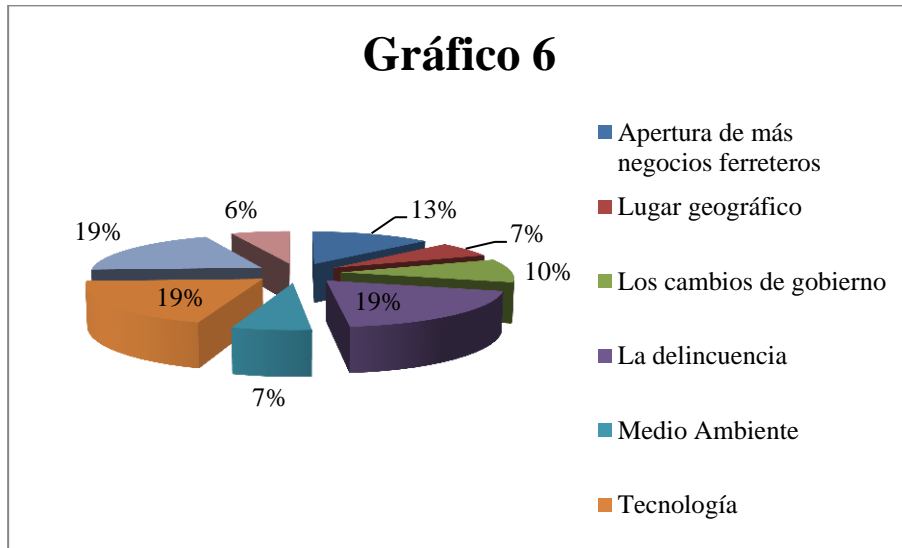
Analisis: De los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los empleados, en la interrogante, ¿Marque las opciones que usted considere que son fortalezas y debilidades para la ferretería Argueta?, con un porcentaje del 67% consideran que la ferretería tiene fortaleza en la administración, mientras que con un porcentaje del 33% consideran que es una debilidad, organización con porcentaje de 33% consideran que es una fortaleza mientras que con un porcentaje del 67% dicen que es una debilidad, control con un porcentaje de 33% consideran que es una fortaleza mientras que con un porcentaje del 67% dicen que es una debilidad, medio ambiente con un porcentaje de 50% consideran que es una fortaleza mientras que con un porcentaje del 50% dicen que es una debilidad, precios bajos con un porcentaje de 33% consideran que es una fortaleza mientras que con un porcentaje del 67% dicen que es una debilidad, local con un 100% se considera una fortaleza, variedad de productos con un porcentaje de 33% consideran que es una fortaleza mientras que con un porcentaje del 67% dicen que es una debilidad, publicidad con un 100% se considera una debilidad, promociones con un 100% se considera una debilidad, posicionamiento, con un porcentaje de 33% consideran que es una fortaleza mientras que con un porcentaje del 67% dicen que es una debilidad, y fidelidad de los clientes con un porcentaje de 33% consideran que es una fortaleza mientras que con un porcentaje del 67% dicen que es una debilidad.

6. ¿Marque las opciones que usted considere que son amenazas y oportunidades para la ferretería Argueta?

Objetivo: Determinar cuáles son las amenazas y oportunidades de la ferretería Argueta.

Tabla 11

Alternativa	Amenazas	Oportunidades	Frecuencia	Promedio amenaza	Promedio oportunidad	Valor Porcentual
Apertura de más negocios ferreteros	4	2	6	67%	33%	100%
Lugar geográfico	2	4	6	33%	67%	100%
Los cambios de gobierno	3	3	6	50%	50%	100%
La delincuencia	6	0	6	100%	0%	100%
Medio Ambiente	2	4	6	33%	67%	100%
Tecnología	0	6	6	100%	100%	100%
Cambios tecnológicos	0	6	6	100%	100%	100%
Tamaño del mercado	2	4	6	33%	67%	100%



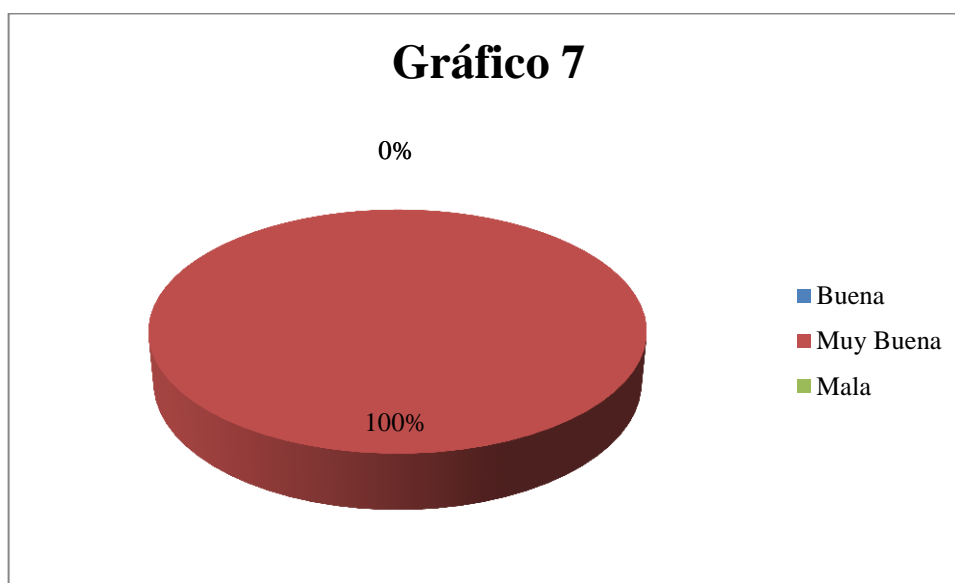
Analisis: De los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los empleados, en la interrogante, ¿Marque las opciones que usted considere que son fortalezas y debilidades para la ferretería Argueta?, con un porcentaje del 67% consideran que la ferretería tiene amenaza la apertura de más negocios ferreteros, mientras que con un porcentaje del 33% consideran que es una oportunidad, lugar con porcentaje de 33% consideran que es una amenaza, mientras que con un porcentaje del 67% dicen que es una oportunidad, cambios climáticos con un igualdad d porcentaje de 50% y 50% consideran que es una amenaza y una oportunidad, la delincuencia con un 100% se considera una amenaza, medio ambiente con un porcentaje de 33% consideran que es una amenaza mientras que con un porcentaje del 67% dicen que es una oportunidad, tecnología con un 100% se considera una oportunidad, cambios en la tecnología , con un porcentaje del 100% se considera una oportunidad, y tamaño del mercado con un porcentaje de 33% consideran que es una amenaza mientras que con un porcentaje del 67% dicen que es una oportunidad.

7. ¿Cuál es la imagen que tiene sobre la ferretería Argueta?

Objetivo: Determinar cuál es la imagen que tienen los empleados sobre la ferretería.

Tabla 12

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Buena	0	0%
Muy Buena	6	100%
Mala	0	0%
Total	6	100%



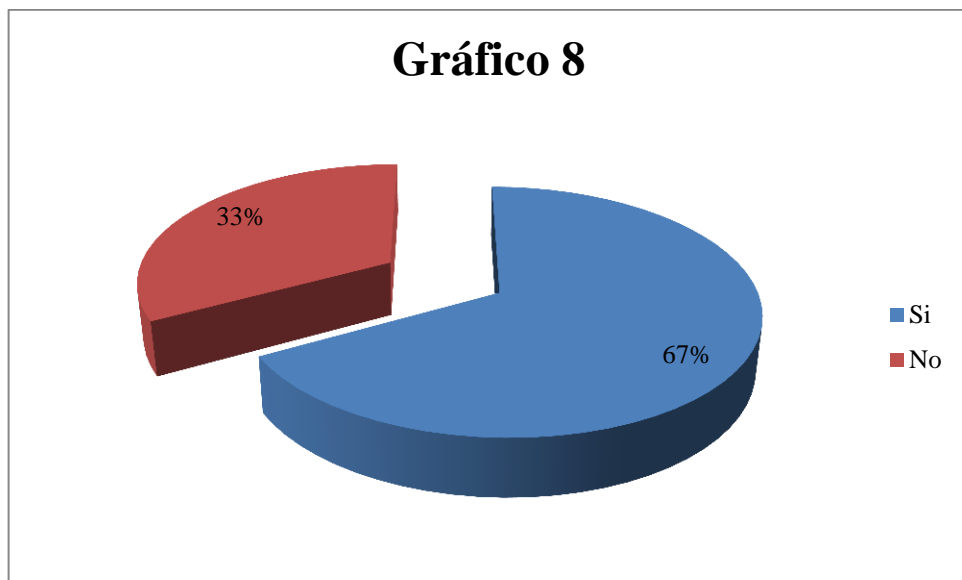
Análisis: De los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los empleados, en la interrogante ¿Cuál es la imagen que tiene sobre la ferretería Argueta?, 6 empleados respondieron que la ferretería tiene muy buena imagen, haciendo un total del 100%.

8. ¿Alguna vez ha tenido reconocimientos por su buen desempeño por parte de su jefe?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen un reconocimiento por su buen desempeño por parte de sus jefe.

Tabla 13

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%



Análisis: De los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los empleados, en la interrogante ¿Alguna vez ha tenido reconocimientos por su buen desempeño por parte de su jefe?, 4 empleados respondieron que si en algunas ocasiones se les daba un reconocimiento por su esfuerzo laboral, haciendo un total del 67% y 2 de los empleados consideran que no se les da un buen reconocimiento, haciendo un total del 33%.

4.3. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA FERRETERÍA ARGUETA

1. ¿Cuál de las empresas ferreterías que se mencionan a continuación visita con más frecuencia?

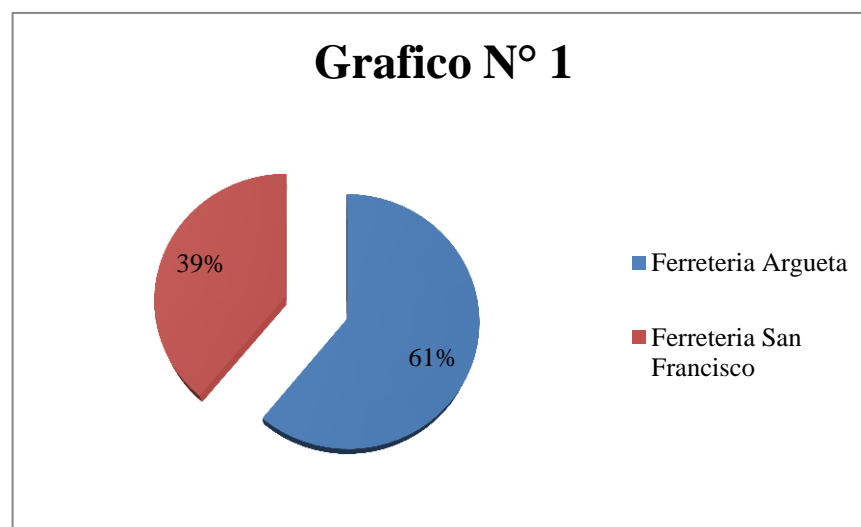
Ferretería Argueta

Ferretería San Francisco

Objetivo: Conocer la preferencia de los clientes de las empresas ferreteras de la ciudad de Joateca Morazán.

Tabla 14

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Ferretería Argueta	233	61%
Ferretería San Francisco	151	39%
Total	384	100%



Interpretacion : Según los resultados obtenidos en la pregunta ¿Cuál de las empresas ferreterías que se mencionan a continuación visita con más frecuencia? Podemos observar que que la ferreteria Argueta posee mayor presencia en el mercado con un 61%, sin embargo su competencia podria crecer y quitarle una porcion del mercado ya que ha alcanzado hasta un 39%.

2. ¿Qué toma en cuenta a la hora de elegir entre una Ferretería u Otra?

Diversificación de sus productos
Atención al cliente

Promociones

La calidad de los productos

Servicio a domicilio

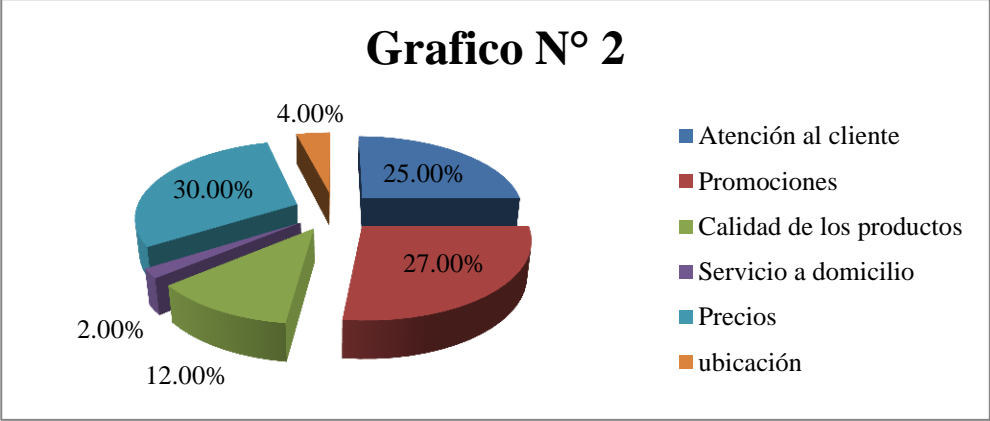
Precios

Ubicación

Objetivo: Conocer los aspectos que toman en cuenta los clientes para elegir entre una ferretería u otra.

Tabla 15

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Atención al cliente	98	25%
Promociones	102	27%
Calidad de los productos	47	12%
Servicio a domicilio	8	2%
Precios	114	30%
Ubicación	15	4%
Total	384	100%



Interpretación: En los resultados obtenidos a partir de la pregunta ¿Qué toma en cuenta a la hora de elegir entre una Ferretería u Otra? Se destaca la importancia crítica de tener personal capacitado ya que la atención que éste da será un factor clave para el crecimiento. Asimismo es importante destacar la necesidad de marketing en relación a precios y promociones.

3. ¿Cada cuánto tiempo requiere productos de las ferreterías?

A diario

Dos veces a la semana

Semanalmente

Dos veces al mes

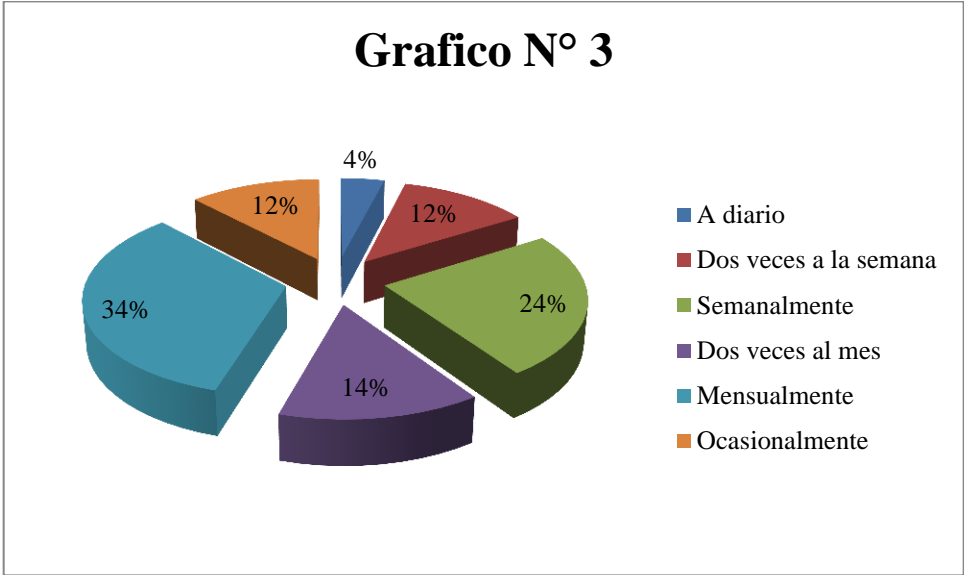
Mensualmente

Ocasionalmente

Objetivo: Conocer la necesidad habitual de los clientes de las ferreterías.

Tabla 16

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
A diario	17	4%
Dos veces a la semana	45	12%
Semanalmente	95	24%
Dos veces al mes	54	14%
Mensualmente	128	33%
Ocasionalmente	47	12%
Total	384	100%



Interpretación: en los resultados obtenidos de la pregunta ¿Cada cuánto tiempo requiere productos de las ferreterías? podemos observar que los ciclos de compra de los clientes se enfocan principalmente en mensuales seguidos con un 24% por el ciclo de compra semanal.

4. ¿De las siguientes líneas de productos cuales utiliza?

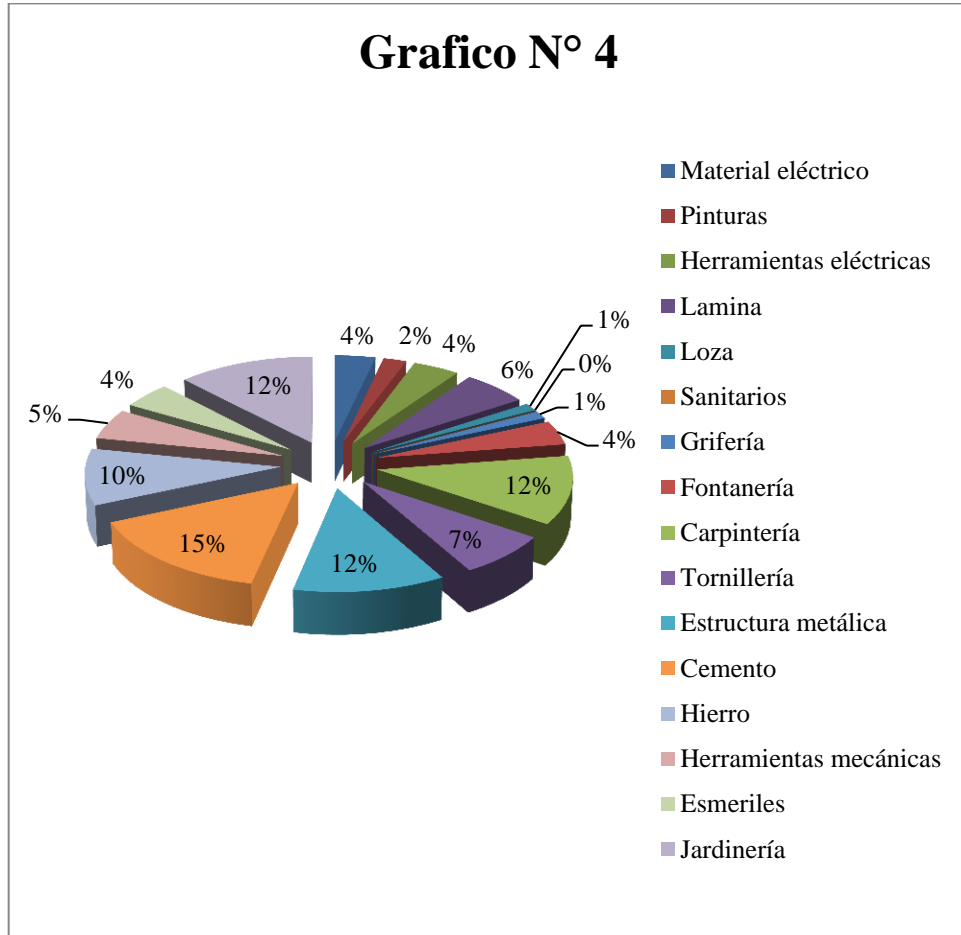
Material eléctrico	Carpintería
Pinturas	Tornillería
Herramientas eléctricas	Estructura Metálica
Lamina	Cemento
Loza	Hierro
Sanitarios	Herramientas mecánicas
Grifería	Esmeriles
Fontanería	Jardinería

Objetivo: Conocer las líneas de productos demandados por los clientes de la industria ferretera.

Tabla 17

Alternativa	Frecuencia	Valor
Material eléctrico	14	3%
Pinturas	8	2%
Herramientas eléctricas	16	4%
Lamina	23	6%
Loza	5	1%
Sanitarios	0	0%
Grifería	5	1%
Fontanería	16	4%
Carpintería	45	12%
Tornillería	28	7%
Estructura metálica	45	12%
Cemento	58	15%
Hierro	37	10%
Herramientas mecánicas	20	5%
Esmeriles	17	4%
Jardinería	47	12%
Total	384	100%

Grafico N° 4



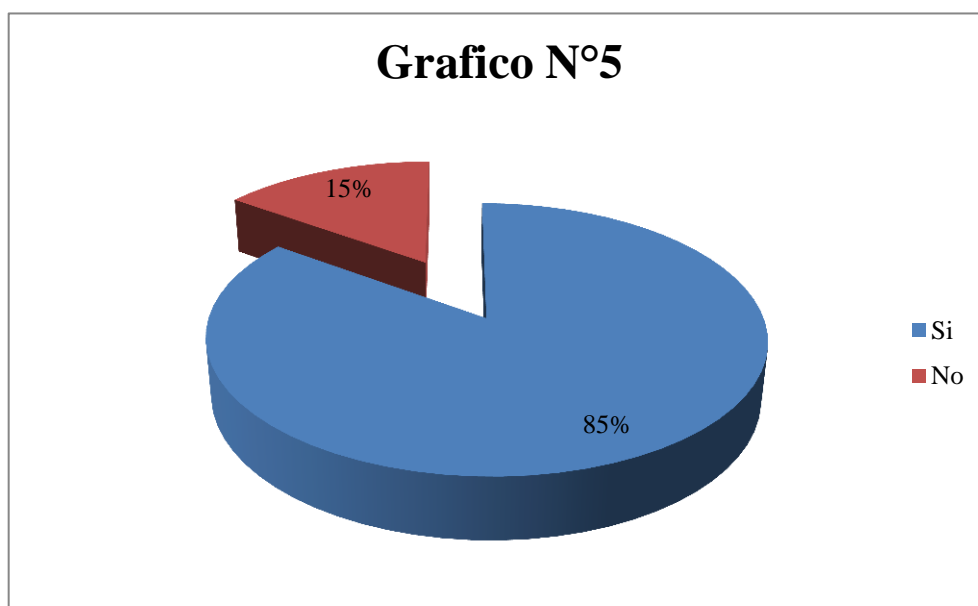
Interpretación: Como bien sabemos toda ferretería posee como rubro principal la construcción, de ahí que sobresalen Carpintería, estructura metálica, hierro y cemento. Esto lo podemos confirmar en los resultados de la pregunta ¿De las siguientes líneas de productos cuales utiliza?

5. Si hubieran otros productos con características similares a las necesidades que satisfacen los productos de las empresas ferreteras ¿Compraría estos productos?

Objetivo: Conocer la disposición de los clientes de sustituir un producto por otro con las mismas características.

Tabla 18

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	328	85%
No	56	15%
Total	384	100%



Interpretación: Es natural que las personas confíen únicamente en el producto que utilizan, y esto puede convertirse en una ventaja al ofrecer justo el producto que el cliente exige. En la pregunta “Si hubieran otros productos con características similares a las necesidades que satisfacen los productos de las empresas ferreteras ¿Compraría estos productos? Observamos que el 85% de encuestados no estaría dispuesto a cambiar el producto que acostumbra utilizar.

6. ¿De los productos que usted adquiere en las empresas ferreteras son utilizadas para?

Hogares

Taller eléctrico

Construcción

Taller de enderezado y pintura

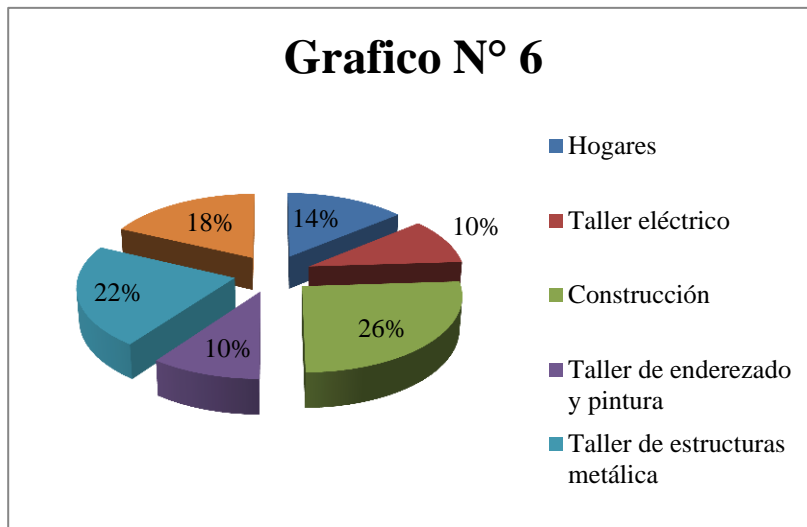
Taller de estructuras metálica

Carpintería

Objetivo: Conocer la actividades en que son utilizados los productos de la industria ferretera.

Tabla 19

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Hogares	55	14%
Taller eléctrico	38	10%
Construcción	102	26%
Taller de enderezado y pintura	37	10%
Taller de estructuras metálica	84	22%
Carpintería	68	18%
Total	384	100%



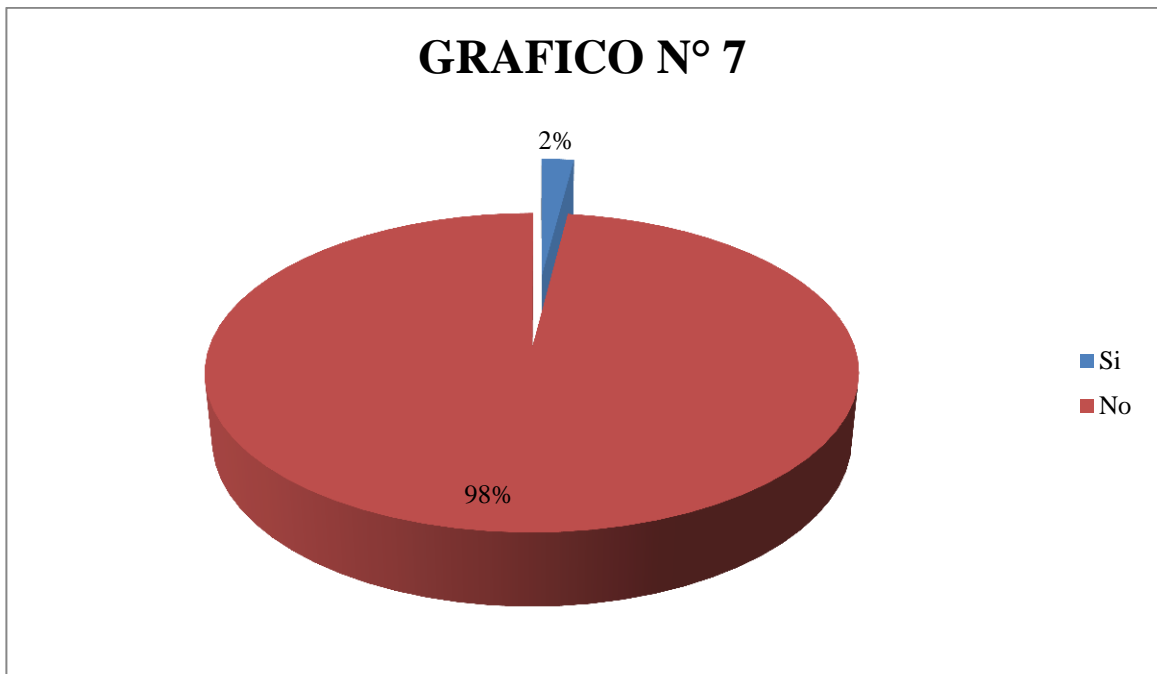
Interpretación: Como se ha mencionado antes, la construcción es el rubro más fuerte en una ferretería. Y la pregunta ¿De los productos que usted adquiere en las empresas ferreteras son utilizadas para? Permite confirmar esta afirmación.

7. ¿Conoce actualmente si las empresas de su preferencia realizan algún tipo de promoción?

Objetivo: Conocer si los clientes conocen algún tipo de promoción que realizan las empresas ferreteras.

Tabla 20

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	6	2%
No	378	98%
Total	384	100%



Interpretación: Podemos observar en la pregunta ¿Conoce actualmente si las empresas de su preferencia realizan algún tipo de promoción? que la promoción no es un elemento explotado por las ferreterías de la zona, por lo que se debería tomar como una oportunidad.

8. ¿Por qué medio conoció la empresa Ferretera?

Referencia Personal

Medios de comunicación

Casualidad

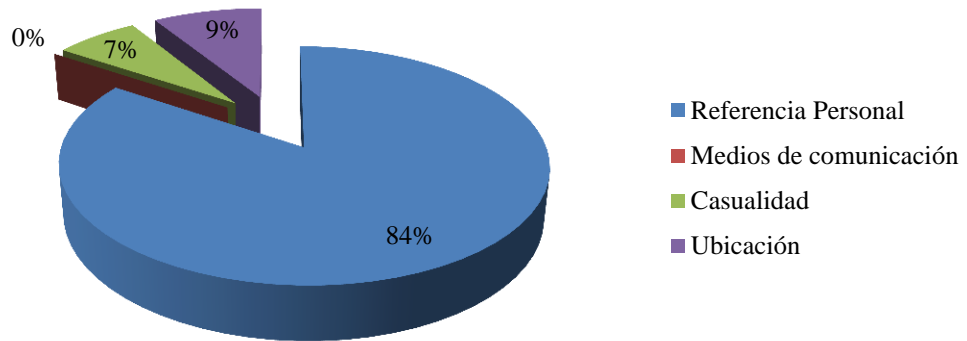
ubicación

Objetivo: Conocer el motivo por el que el cliente conoció la empresa.

Tabla 21

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Referencia Personal	324	84%
Medios de comunicación	0	0%
Casualidad	26	7%
Ubicación	34	9%
Total	384	100%

Grafico N° 8



Interpretación: Según los resultados obtenidos de la pregunta ¿Por qué medio conoció la empresa Ferretera? Es una ventaja el hecho que las personas conozcan la ferretería por sugerencia de otros, pero es necesario el recurso de la promoción.

9. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación le parece más accesible para dar publicidad a la empresa?

Radio

Televisión

Hojas volantes

Vallas publicitarias

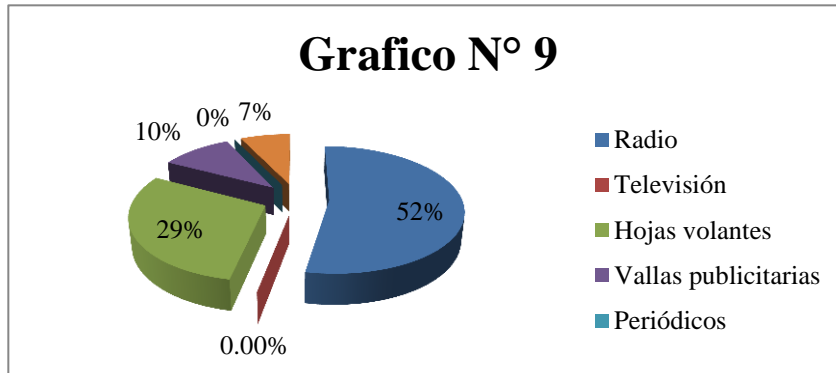
Periódicos

Perifoneo

Objetivo: Identificar el medio más viable para hacer publicidad.

Tabla 22

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Radio	170	52%
Televisión	0	0%
Hojas volantes	95	29%
Vallas publicitarias	35	10%
Periódicos	0	0%
Perifoneo	24	7%
Total	324	100%



Interpretación: a partir de los resultados de la pregunta ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación le parece más accesible para dar publicidad a la empresa? Identificamos que el medio más factible para realizar publicidad es la radio, seguida por las hojas volantes.

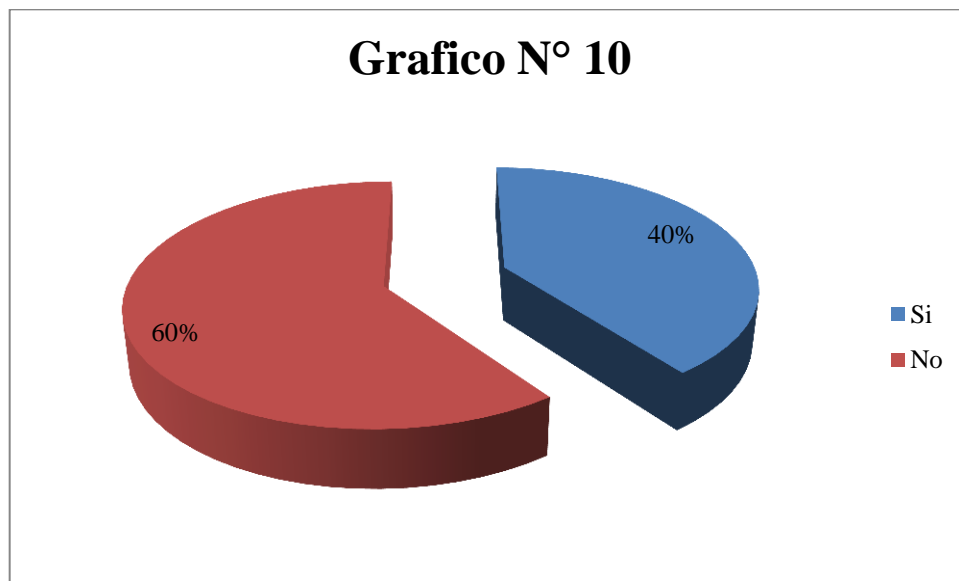
10. De los productos que usted compra en las ferreterías ¿considera que estos son idénticos en otros lugares?

Sí **No**

Objetivo: Conocer la percepción del cliente en cuanto a la diferencia de los productos.

Tabla 23

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	153	40%
No	231	60%
Total	384	100%



Interpretación: partiendo de los resultados de la pregunta De los productos que usted compra en las ferreterías ¿considera que estos son idénticos en otros lugares? Podemos

afirmar que la mayoría de personas no consideran que existan productores sustitutos para los que ya utilizan, por lo que se debe ofrecer dichos productos en los que confía la gente.

12. ¿Prefiere alguna marca en especial de sus productos?

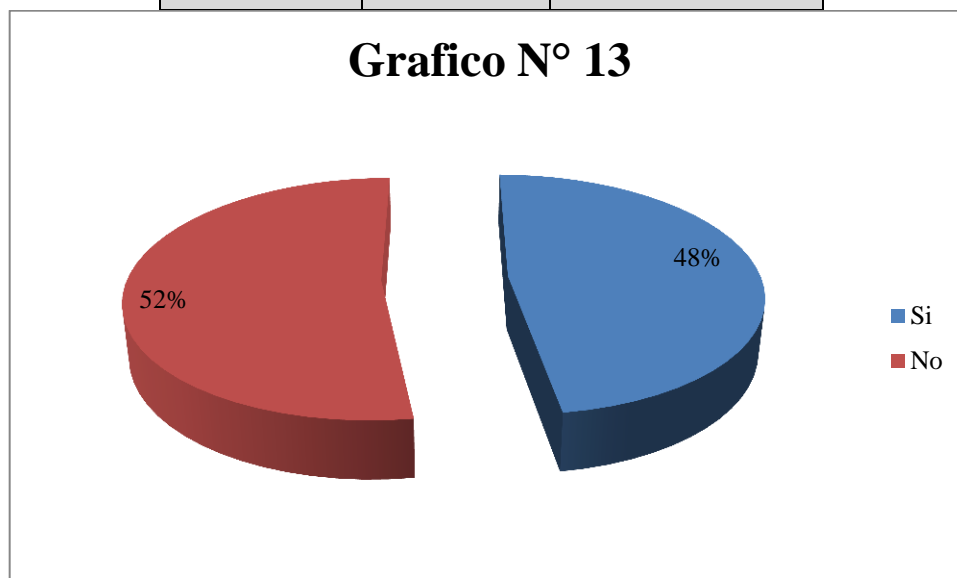
Si

No

Objetivo: Conocer si los clientes tienen alguna preferencia por ciertos productos.

Tabla 25

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	183	48%
No	201	52%
Total	384	100%



Interpretación: según los resultados de la pregunta ¿Prefiere alguna marca en especial de sus productos? Podemos afirmar que muchas personas depositan su confianza en una marca en particular, ofrecer estas marcas se volvería una ventaja competitiva muy fuerte.

Interpretación: podemos observar a partir de estos resultados que al menos el 72% de los consumidores buscan el artículo menos costoso y con la mejor calidad, para lograr los mejores beneficios con su compra; alcanzar un equilibrio entre estos dos indicadores es clave.

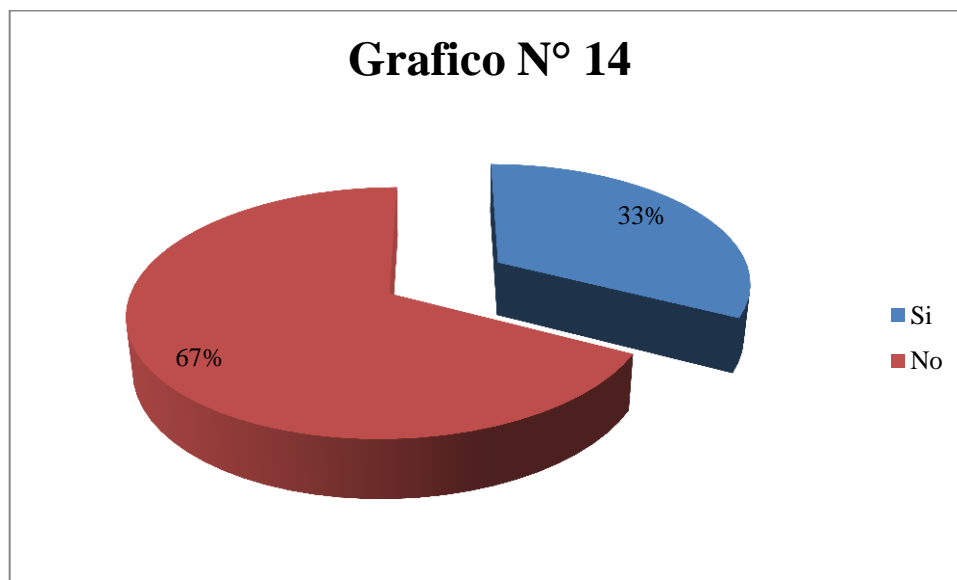
14. ¿Considera que el personal en la ferretería de su preferencia se encuentra debidamente capacitado?

SI No

Objetivo: Identificar las deficiencias en cuanto a recursos humanos.

Tabla 27

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Si	125	33%
No	259	67%
Total	384	100%



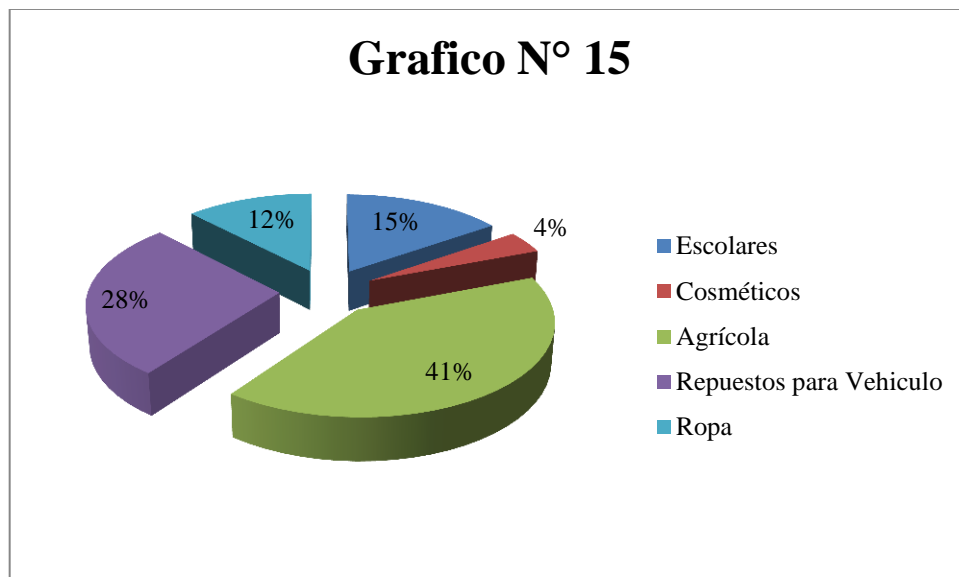
Interpretación: según los resultados de la pregunta ¿Considera que el personal en la ferretería de su preferencia se encuentra debidamente capacitado? La capacitación del personal debe ser una de las prioridades de las ferreterías, ya que es el personal quien se relaciona directamente con los clientes.

15. ¿Qué tipo de artículos le gustaría encontrar en las ferreterías que hasta el día de hoy no ofrecen?

Objetivo: Identificar las necesidades del mercado.

Tabla 28

Alternativa	Frecuencia	Valor Porcentual
Escolares	59	15%
Cosméticos	15	4%
Agrícola	157	41%
Repuestos para Vehículo	106	28%
Ropa	47	12%
Total	384	100%



Interpretación: partiendo de los resultados de la pregunta ¿Qué tipo de artículos le gustaría encontrar en las ferreterías que hasta el día de hoy no ofrecen? Concluimos que Apostarle a los mercados Agrícola y repuestos de vehículo sería una decisión acertada.

Conclusiones y Recomendaciones

5. CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- ❖ A través del análisis de la información encontrada y las encuestas realizadas se concluye que en una gran mayoría de los habitantes del pueblo de Joateca requieren de servicios para la construcción, pero por la poca variedad de productos y la poca utilización de medios de publicidad que se les dan a los productos reduce la capacidad de lograr un posicionamiento exitoso en el mercado, por lo cual es factible elaborar un plan de negocio que incremente la participación de mercado y ayude a cumplir con las expectativas de los clientes que demandan estos productos.
- ❖ Se puede detectar que los clientes hacen sondeos en cuanto a los precios de los productos por lo cual manifiestan manifestaron que les sería de gran utilidad contar con promociones que le favorezcan a la hora de adquirir un producto.
- ❖ En Joateca es poca la competencia que existe puesto que solo dos ferreterías se han establecido en ese rubro, por lo que acaparar el mercado obtener la atracción y fidelidad de los clientes, se determinó establecer estrategias que permitan solventar las exigencias de los clientes e incrementar la preferencia de estos.
- ❖ El propietario de la ferretería manifiesta que tiene problemas con la gestión administrativa ya que por falta de conocimientos no cuenta con estrategias que contemple una misión y visión que le permita saber lo que son y a donde quieren llegar, los valores que posee la ferretería esta débiles y tampoco tienen políticas y

reglas, la falta de estos elementos no le permiten tener un orden dentro de la empresa, no tienen metas ni a corto ni mediano plazo, realizan sus operaciones diariamente, de igual forma no tiene programas, proyectos operativos, ni estrategias formalmente establecidos que los empleados conozcan.

- ❖ Así mismo la ferretería Argueta cuenta con una fortaleza que está legalmente constituida con todos los requisitos requeridos, pero carece de un organigrama y manuales administrativos evitando así que se realice una correcta distribución de las funciones.
- ❖ También manifiesta que en cuanto a las actividades de orientación del negocio se hacen de manera empírica, por lo que es necesario que las metas sean establecidas de una manera formal, para poder dársela a conocer a los empleados y estos entiendan hacia donde se quiere llegar.

5.2. RECOMENDACIONES

Realizar un análisis constante de la situación actual (FODA) de la empresa que permita crear cualidades distintivas que conlleven a ser más competitivos dentro del mercado, logrando así atraer una porción mayor de clientes.

- ❖ Se deben monitorear los precios de productos por parte de los competidores para ofrecer productos con precios competitivos
- ❖ se recomienda al propietario continuar con investigaciones de mercado, para analizar las presiones de las fuerzas competidoras (competencia) lo cual servirá para ser más competitivos y tener una mejor posición en el mercado

- ❖ implementar medios de publicidad hojas volantes, banner, anuncio radial, para dar a conocer la empresa hasta los lugares más remotos.
- ❖ Elaborar un plan de negocios que permitir evaluar los supuestos que mayor impacto tienen en el negocio.
- ❖ Debido a la información que dieron las encuestas se recomienda que la empresa pase de ser ferretería a agro ferretería pues tiene potencial, y los habitantes de la zona se dedican a la agricultura
- ❖ Establecer misión, visión, metas, políticas, programas, proyectos operativos y estrategias para una mejor administración.
- ❖ Se recomienda que la empresa cuente con un organigrama donde estén establecidas sus funciones operativas.
- ❖ La empresa debe contar con un logo que le permita ser identificada por medio de este.

ANÁLISIS

ORGANIZACIONAL

6. CAPITULO VI ANALISIS ORGANIZACIONAL

6.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

❖ Dirección

Barrio el centro, Joateca frente a Juzgado de Paz. Morazán.

❖ Tipo de empresa

Es considerada como una empresa comercializadora-detallista, esta ferretería se dedica a la comercialización de productos para la construcción.

❖ Ubicación y tamaño de la empresa

La ferretería Argueta está situada en un mercado de competencia micro empresarial, y pertenece a un mercado de micro empresas.

6.1.1. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Criterio económico.

Dada las clasificaciones de los criterios económicos, podemos determinar que la ferretería, pertenece a la categoría de las básicas, pues son consideradas como primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo para las construcciones del país.

Criterio según actividad que desarrollan.

La empresa se desarrolla según su actividad en la categoría comercial desglosándose en el área de los minoristas o detallistas ya que se dedica a vender los insumos para la construcción a consumidores finales en pequeñas cantidades.

Criterio jurídico.

Podemos así clasificar a la empresa según su criterio jurídico como persona natural.

Criterio según su duración.

Según esta clasificación se establece que la ferretería es permanente ya que abrió sus puertas al mercado sin determinación de periodo de cancelación.

Criterio según su origen de capital.

Según este criterio la ferretería es privada ya que son los dueños que procuran su desarrollo en un sector específico del territorio nacional.

Criterio según el tamaño de la empresa.

La ferretería es clasificada como micro empresa, ya que cuenta con menos de diez empleados, su organización es informal ya que utiliza poca tecnología y su participación en el mercado es dirigida al consumidor final.

Criterio de mercados que abastece.

Según este criterio la ferretería es micro empresa, ya que el desarrollo de sus operaciones se extiende en un solo municipio.

6.2. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA.

6.2.1. PLANEACIÓN.

6.2.1.1. Misión: no cuenta con misión.

6.2.1.2. Visión: no posee visión.

6.2.1.3. Valores.

❖ Respeto

❖ Responsabilidad

❖ Puntualidad

❖ Tolerancia

6.2.1.4. Objetivo general: no tiene.

6.2.1.5. Objetivos específicos: no tiene

6.2.1.6. Estrategia: no tiene.

6.2.1.7. Políticas: no tiene

6.2.1.8. Programación: no cuenta con programación de actividades.

6.2.1.9. Presupuesto: si hacen presupuestos ya que llevan una contabilidad formal.

6.2.2. ORGANIZACIÓN

❖ Estructura organizacional: no posee.

❖ Manuales administrativos: no posee ningún tipo de manual.

6.2.3. INTEGRACIÓN

No existe Integración.

6.2.4. DIRECCIÓN

Motivación

❖ Incentivos

A veces se les da una pequeña gratificación monetaria por el desempeño realizado.

Comunicación

Se hace de manera directa del propietario al empleado.

Supervisión

No existe una adecuada supervisión.

6.2.5. CONTROL

Medición de resultados

La ferretería trabaja en función de la demanda, lo cual exige un control de calidad, para garantizar la satisfacción del cliente final.

Capacidad de almacenaje:

No cuenta con suficiente espacio para almacenar productos, lo que se hace es alquilar un pequeño local para la venta de los productos que comercializan.

Capacidad de planta:

No posee capacidad de planta definida.

Capacidad de compra:

La capacidad de compras en promedio mensual es de \$8,500, pues la ferretería no opera con economía de escala.

Capacidad mercadológica comercial.

El mercado que abarca el producto es local, enfocándose primordialmente en los cantones y caseríos aledaños del municipio y cercanos al pueblo de Joateca donde se ubica la ferretería.

❖ Producto

Los productos que se comercializan en la ferretería son para la construcción.

Estos son algunos de los productos que la ferretería está comercializando, cementó, ladrillo, bloque de concreto, productos para el hogar como servicios sanitarios, duchas clavos martillos entre otras herramientas con las que cuenta la ferretería para vender.

❖ Precio:

Los precios de la empresa ferretera son atractivos por los relativos costos bajos de adquisición, debido a las características particulares que representan el canal de distribución y las entidades involucradas.

❖ Plaza:

La Ferretería Argueta ofrece sus productos en un mercado local, es decir en el mismo pueblo, por la falta de capacidad financiera para abastecer un mercado más amplio. Sus compradores pueden solicitar su producto vía telefónica. Y con recargo adicional se venden productos a domicilio. El canal de distribución utilizado por la ferretería se adquiere de manera directa.

❖ Promoción: no tiene.

Capacidad Financiera.

La Ferretería cuenta con el financiamiento necesario para realizar compras capaces de abastecer el mercado local en su totalidad.

❖ Inversiones: las inversiones realizadas hasta el momento son de \$8,500.

❖ Capital: El capital de la empresa ferretera es variable. Está integrado por un estimado de \$15,000 que se constituye como capital variable.

Capacidad de Recursos Humanos.

La ferretería cuenta con 6 empleados.

Proceso de selección y control.

Selección de Personal

❖ El Personal Administrativo.

Actualmente la ferretería no tiene un plan de adquisición de personal.

Capacidad de Investigación y Desarrollo.

Se encuentra deficiente por el hecho de no contar con la información ni experiencia administrativa para ello, y de esta forma poder prepararse para los cambios futuros influyentes en la industria.

6.2.6. ESTRATEGIA ACTUAL.

No posee.

6.2.6.1. PRECIOS Y COSTOS: ANÁLISIS COMPETITIVOS

Costos:

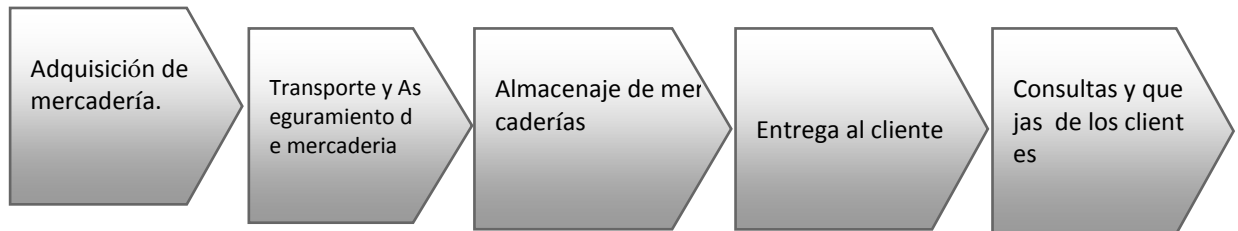
Un factor fundamental y determinante que puede contribuir a la actual posición competitiva y mejoramiento de la misma, es la accesibilidad a los productos de precios bajos. El factor clave de la ferretería es el siguiente:

- ❖ Compra de productos a bajos precios.

Precios:

La ferretería a nivel del mercado local maneja precios en un mínimo porcentaje más bajo que los de la competencia, ya que la empresa ferretera tiene precios desde \$0.15 hasta \$0.20 menos que los de la competencia en alguno de sus productos, lo que abre mercado competitivo y atractivo a Ferretería Argueta.

Cadena de valor



-
- | | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Adquisición de la mercadería proveedores:• FREUND Y JN BAT ARSE | <ul style="list-style-type: none">• Inspección de la mercadería. | <ul style="list-style-type: none">• Revisión física de los productos. | <ul style="list-style-type: none">• Revisión de los productos<ul style="list-style-type: none">• Pre-entrega de productos (reservaciones o pedidos) | <ul style="list-style-type: none">• Resolución de dudas a los consumidores.• Entrega final de los productos |
|--|--|---|---|--|
-

6.3. ANÁLISIS EXTERNO

6.3.1. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA.

6.3.1.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Perfil de las características económicas dominantes de la ferretería en el pueblo de Joateca.

Tamaño de mercado:

El mercado al cual nos dirigimos es al municipio de Joateca y está constituido por los cantones al sus alrededores entre ellos están Cantón Paturla, El Volcancillo, El Zapotal,

dentro de los datos Sociodemográficos se tiene una estimación que posee 838 hogares con un total de 4,210 habitantes los cuales se catalogan como clientes potenciales.

Alcance de la rivalidad competitiva:

La rivalidad es poco compleja debido a la poca creciente formación de ferreterías a nivel de municipio como una estrategia de crecimiento económico, pues este brinda mucha asesoría técnica y apoyo financiero a estas micro empresas. Así también se da la diversificación de negocios privados.

Los proveedores

Los proveedores han sido cuidadosamente seleccionados, con el objetivo de encontrar las características que parezcan atractivas a las posibilidades económicas de la ferretería, por tal razón los proveedores actuales se han mantenido desde el inicio de las operaciones; la adquisición de los productos corre por cuenta propia de la ferretería y toda la responsabilidad de la calidad y protección de estos depende de la misma, desde el momento en que se cargan al transporte donde serán trasladados y almacenados hasta la bodega correspondiente, los proveedores existentes son: FREUND DE EL SALVADOR S.A DE C.V Y JN BATARSE S.A DE C.V.

Etapas del ciclo de vida de la Ferretería: crecimiento.

Número de compañías en la industria:

Los historiadores e investigadores mencionan que el surgimiento y evolución del sector ferretero en El Salvador, ha sido sustentada por excavaciones en los diferentes sitios arqueológicos del país en el que se han encontrado herramientas, como maderas de

punta, cloro, melanita, hachas, piedras talladas y puntiaguda, hoy en día el sector ferretero esta acaparado ya que son muchas las empresas las que se dedican a este comercio. Pero la que representa una amenaza para la ferretería Argueta es la ferretería san francisco ubicadas en el municipio de Joateca departamento de Morazán

Grado de integración vertical:

Integración horizontal, esto se refiere a que empresas en el mercado tienen mayor poder o participación en el mercado y se posicionan con la intención de eliminar la competencia. Esto es lo que se quiere lograr que la ferretería gane aun mayor participación en el mercado, lograr poder de negociación con proveedores y llevar productos de buena calidad a los consumidores.

Facilidad de ingreso/salida:

Existe una pequeña barrera en disponibilidad de capital para la expansión del mercado.

Tecnología e innovación:

La tecnología de trabajo y la innovación son inexistentes, es decir, los cambios han sido casi nulos.

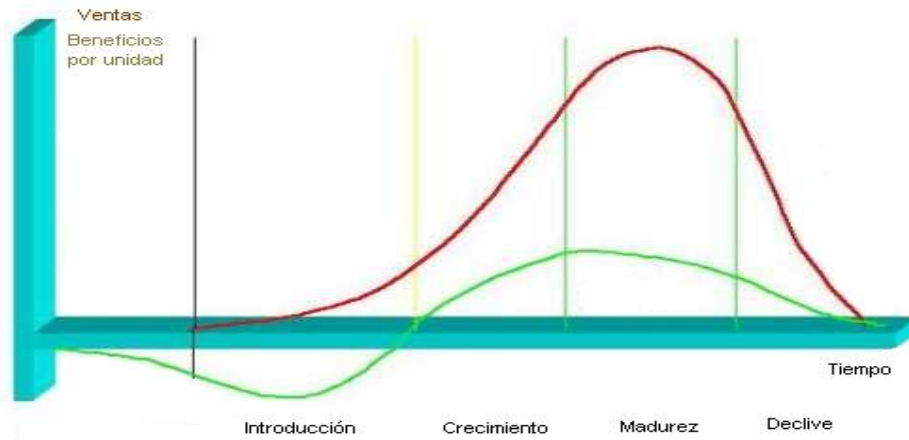
Efectos del aprendizaje y experiencia:

No realiza capacitaciones.

Utilización de la calidad:

A la calidad a la que se apela es el buen manejo de los insumos para que lleguen en el mejor estado posible al cliente final. Cabe mencionar que los artículos para la construcción que vende la ferretería son de primera calidad.

Ciclo de Vida de la Industria



La ferretería Argueta se encuentra en la etapa de crecimiento.

6.2.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El ingreso potencial de nuevos competidores:

Las empresas locales, ya establecidas cuentan con la experiencia que les brinda el tiempo que tienen de operar dentro de este tipo de mercados, lo cual constituye una barrera para la rápida expansión en el mercado con empresas del mismo tipo de giros. Se debe tener en cuenta la formalización de nuevas ferreterías en el municipio de la misma naturaleza que “FERRETERIA ARGUETA.” Aumentando así el número de competidores en la industria. Convirtiéndose en una amenaza para la empresa en estudio a mediano o largo plazo.

Presiones competitivas de productos sustitutos:

Dentro del mercado local existen otros productos sustitutos que podrían generar alto grado de competencia a la industria mediante estrategias de precios y mercadológicas más atractivas para los clientes.

Las presiones competitivas emanadas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración entre proveedor y vendedor:

La empresa tiene una buena colaboración de parte de sus proveedores, ya que la relación que posee con estos es directa. De esta relación también depende el nivel de precio que sus proveedores le ofrecen.

Las presiones competitivas que emana del poder de negociación del comprador y de la colaboración entre vendedor y comprador:

Debido a la presión generada por la competencia los clientes tienen la posibilidad de comparar precios y variedad de productos, y adquirir aquel que le sea más factible, o en tal caso, negociar el precio ofrecido por la empresa cuando el producto le parece atractivo.

El antagonismo entre vendedores rivales:

Más que una fuerza, la rivalidad entre la competencia viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentre en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

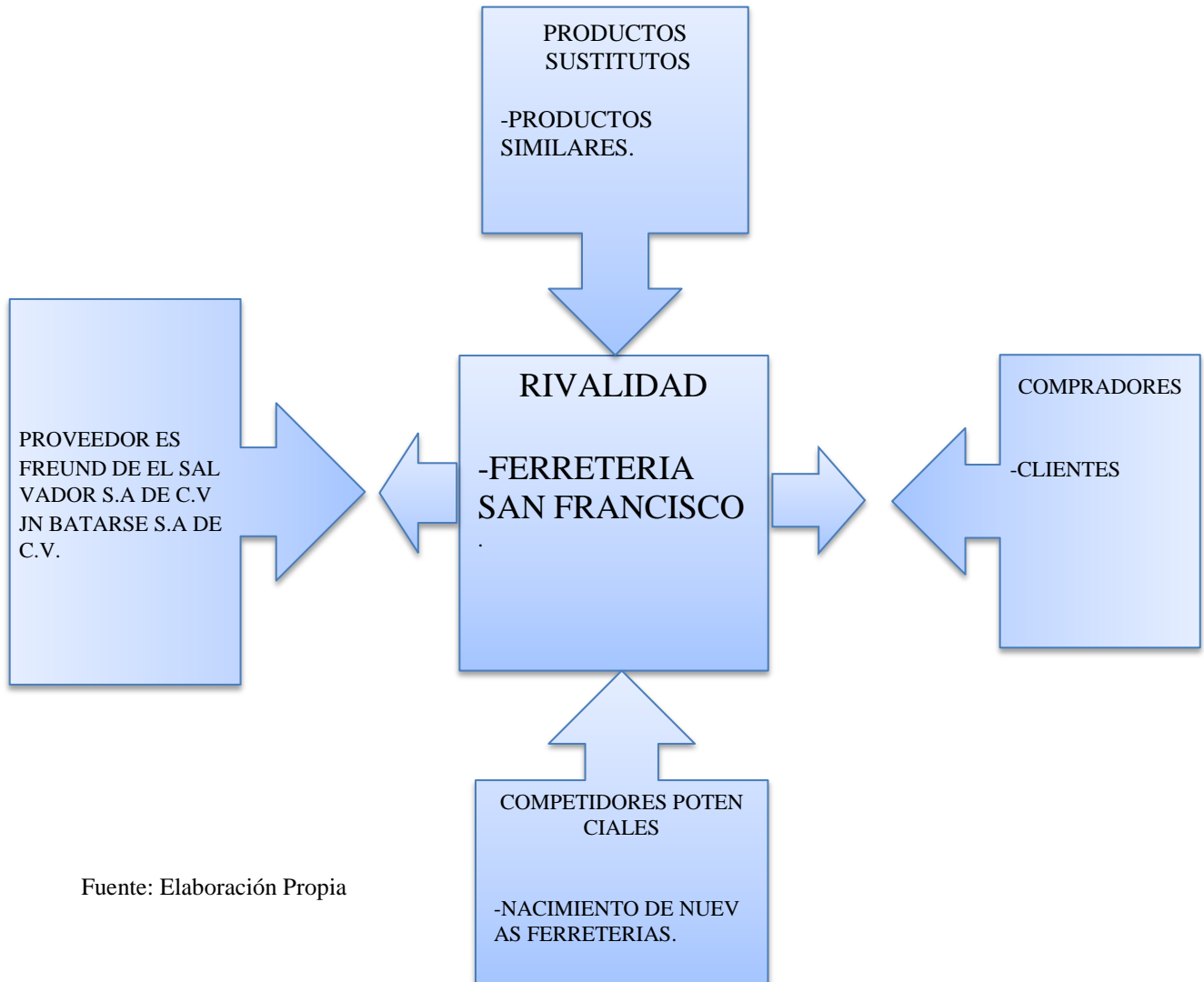
Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- ❖ Economías de escala.
- ❖ Diferenciación del producto.
- ❖ Inversiones de capital.
- ❖ Desventaja en costos independientemente de la escala.
- ❖ Acceso a los canales de distribución.
- ❖ Política gubernamental.

La industria se encuentra en un mercado de moderado crecimiento, lo cual ocasiona que las empresas busquen atraer a los clientes mediante diversas estrategias de ventas. Otro aspecto determinante es que los insumos de este tipo de industria son estándares y cualquier empresa competente puede comprar y vender con la misma calidad.

Representación de las Cinco Fuerzas Competitivas aplicada a la

‘FERRETERIA ARGUETA’.



Impulsores del Cambio en la Industria.

- ❖ Internet: fomenta la atracción de nuevos clientes, abre nuevas oportunidades de mercado.

- ❖ Incremento de la industria en el mercado local: adquisición de nueva maquinaria para la aplicación en procesos productivos.
- ❖ Innovación del producto: se utiliza para ampliar la base de clientes, impulsar el crecimiento y expandir el grado de diferenciación de los productos.
- ❖ Cambio tecnológico: la introducción de nueva tecnología y control de nuevos productos a un costo más bajo.
- ❖ Las crecientes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto estándar: introducir nuevos productos para lograr una mayor preferencia y lealtad por parte de los clientes.

El constante cambio en la economía: En la actualidad la sociedad está experimentando un cambio en la economía que afecta la adquisición de productos, y por lo tanto afecta los ingresos de la empresa.

Posiciones Competitivas de la Empresa: Débiles y Fuertes.

La competencia que actualmente tiene la empresa es: la ferretería san francisco. Actualmente la ferretería se encuentra en una fase de crecimiento, por lo cual se encuentra en un nivel de competencia medio. No se tiene un plan específico en la parte operativa y administrativa, por lo tanto en comparación a la competencia solo está un nivel arriba de la ferretería San Francisco

Resultados de la investigación de campo

Encuesta dirigida a clientes.

Tabla 29

N°	Pregunta	Valor Absoluto	Total	Valor Porcentual	Total		
1	¿Cuál de las empresas ferreteras que se mencionan a continuación visita con más frecuencia?	Argueta	233	384	Argueta	61%	100%
		San Francisco	151		San Francisco	39%	
2	¿Qué toma en cuenta a la hora de elegir entre una Ferretería u Otra?	Atención al cliente	98	384	Atención al cliente	25%	100%
		Promociones	102		Promociones	27%	
		La calidad de los productos	47		La calidad de los productos	12%	
		Servicio a domicilio	8		Servicio a domicilio	2%	
		Precios	114		Precios	30%	
		Ubicación	15		Ubicación	4%	
3	¿Cada cuánto tiempo requiere productos de las ferreterías?	A diario	17	384	A diario	4%	100%
		Dos veces a la semana	45		Dos veces a la semana	12%	
		Semanalmente	95		Semanalmente	24%	
		Dos veces al mes	54		Dos veces al mes	14%	
		Mensualmente	128		Mensualmente	33%	
		Ocasionalmente	47		Ocasionalmente	12%	

4	¿De las siguientes líneas de productos cuales utiliza?	Material eléctrico 14 Pinturas 8 Herramientas eléctricas 16 Lamina 23 Loza 5 Sanitarios 0 Grifería 5 Fontanería 16 Carpintería 45 Tornillería 28 Estructura Metálica 45 Cemento 58 Hierro 37 Herramientas mecánicas 20 Esmeriles 17 Jardinería 47	384	Material eléctrico 3% Pinturas 2% Herramientas eléctricas 4% Lamina 6% Loza 1% Sanitarios 0% Grifería 1% Fontanería 4% Carpintería 12% Tornillería 7% Estructura Metálica 12% Cemento 15% Hierro 10% Herramientas mecánicas 5% Esmeriles 4% Jardinería 12%	100%
5	Si hubieran otros productos con características similares a las necesidades que satisfacen los productos de las empresas ferreteras ¿Compraría estos productos?	Si 328 No 56	384	Si 85% No 15%	100%
6	¿De los productos que usted adquiere en las empresas ferreteras son utilizadas para?	Hogares 55 Taller eléctrico 38 Construcción 102 Taller de enderezado y pintura 37 Taller de estructuras metálica 84 Carpintería 68	384	Hogares 14% Taller eléctrico 10% Construcción 26% Taller de enderezado y pintura 10% Taller de estructuras metálica 22% Carpintería 18%	100%
7	¿Conoce actualmente si las empresas de su preferencia realizan algún tipo de promoción?	Si 378	384	Si 98%	100%

		No	6		No	2%		
8	¿Por qué medio conoció la empresa Ferretera?	Referencia Personal	324	384	Referencia Personal	84%	100%	
		Medios de comunicación	0			Medios de comunicación		0%
		Casualidad	26			Casualidad		7%
		Ubicación	34			Ubicación		8%
9	¿Cuál de los siguientes medios de comunicación le parece más accesible para dar publicidad a la empresa?	Radio	170	384	Radio	52%	100%	
		Televisión	0			Televisión		0%
		Hojas volantes	95			Hojas volantes		29%
		Vallas publicitarias	35			Vallas publicitarias		10%
		Periódicos	0			Periódicos		0%
		Perifoneo	24			Perifoneo		7%
10	De los productos que usted compra en las ferreterías ¿considera que estos son idénticos en otros lugares?	Si	153	384	Si	40%	100%	
		No	231			No		60%
11	¿Considera que la ferretería de su preferencia cuenta con los productos necesarios para poder satisfacer sus necesidades?	Si	213	384	Si	55%	100%	
		No	171			No		45%

12	¿Prefiere alguna marca en especial de sus productos?	Si	183	384	Si	48%	100%
		No	201		No	52%	
13	¿A la hora de comprar productos en las Ferreterías realiza algún sondeo de precios antes de decidir donde efectuar la compra?	Si	276	384	Si	72%	100%
		No	108		No	28%	
14	¿Considera que el personal en la ferretería de su preferencia se encuentra debidamente capacitado?	Si	125	384	Si	33%	100%
		No	259		No	67%	
15	¿Qué tipo de artículos le gustaría encontrar en las ferreterías que hasta el día de hoy no ofrecen?	Escolares	59	384	Escolares	15%	100%
		Cosméticos	15		Cosméticos	4%	
		Agrícola	157		Agrícola	41%	
		Repuestos para Vehículo	106		Repuestos para Vehículo	28%	
		Ropa	47		Ropa	12%	

6.3.2. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

6.3.2.1. ASPECTOS POLÍTICOS.

El sistema político de El Salvador es un entorno de aspecto cambiante, el cual incide de manera directa en la economía micro y macro empresarial por las políticas públicas emitidas por el gobierno en turno, las cuales cambian según el sistema político, lo cual presenta no representa una amenaza directa para las ferreterías. Esto significa que el entorno político influye directamente en el desarrollo económico de las organizaciones y de la economía nacional en su conjunto.

6.3.2.2. ASPECTOS ECONÓMICOS.

❖ Políticas monetarias

En El Salvador, la política monetaria dejó de ser un instrumento de política económica tras la dolarización, y el Estado quedó únicamente con margen de acción en el plano de manejo fiscal. El dólar contaba con 4.26 veces más del poder de compra y entre sus beneficios está la reducción del riesgo país, de la inflación y las tasas de intereses.

La dolarización limita al Estado y le da poder al mercado. Entre más fijo es el tipo de cambio, más susceptible es a golpes externos, la política monetaria debe promover el incremento y ahorro de la inversión como reserva de valor. Esto disminuirá los niveles de inflación y los costos de transacción, además de asegurar una mayor estabilidad económica.

El factor económico influye mucho en una empresa. Actualmente la economía mundial se encuentra en una recesión que perjudica a todos los países del mundo creando una crisis y estancamiento en la economía nacional, perjudicando enormemente a las empresas del país porque disminuye la demanda de bienes y servicios, e incrementan los precios en productos e insumos, entre otras amenazas.

❖ **Cambios en el comercio Internacional puede generar nuevas aperturas de mercado.**

Con los nuevos cambios globales pueden posibilitar o adoptar nuevos métodos de producción y comercialización además de importar tecnología más avanzada para poder tener una ventaja competitiva en la industria y penetrar en nuevos mercados..

❖ **Impuestos.**

En cuanto a los impuestos que se están cobrando son moderados para la micro empresa. Ya que el impuesto sobre la renta por tratarse de entes económicos importantes para el crecimiento económico del país y que representan un importante motor de la economía nacional. Esto es una oportunidad porque todo el dinero ahorrado, producto de la exoneración se puede reinvertir.

❖ **Recesión económica.**

Actualmente la economía mundial se encuentra en una fase de recuperación económica pero en nuestro país todavía se encuentra en una recesión esto impacta de manera negativas a las micro y pequeñas empresas debido que no existe un poder adquisitivo alto por parte de los clientes, este fenómeno se convierte en una amenaza para la

empresa porque el nivel de poder de compra es bajo en el municipio de Joateca y a nivel nacional.

❖ **Remesas.**

Las remesas familiares son un pilar fundamental para la economía salvadoreña, principalmente la población de la zona oriental, que es donde más depende de remesas, por el hecho de que la mayor parte de salvadoreños que residen en los Estados Unidos son de los departamentos de la Zona Oriental.

6.3.2.3. ASPECTOS SOCIALES.

Para compensar la situación de extrema pobreza en la que viven muchos salvadoreños, se articularon programas para combatirla en las zonas rurales. Desde luego, las transferencias monetarias condicionadas no son precisamente sustanciosas, es cierto que US\$50 mensuales para una familia que vive en la extrema pobreza siempre resulta una ayuda, pero no es menos cierto que esta familia no sale así de la pobreza y que tiene alto riesgo de regresar de nuevo a su situación de extrema pobreza.

❖ **Tamaño de población.**

Joateca es un municipio del departamento de Morazán, El Salvador. De acuerdo al censo oficial de 2007, tiene una población de 4,210 habitantes, los cuales viven de la agricultura y otras actividades que se relacionan con la construcción, lo cual es una

oportunidad para empresa porque tienen un mercado potencial importante al cual proyectarse.

❖ **Costumbres.**

En nuestro país las ferreterías son pequeñas empresas de propiedad familiar, las cuales proporcionan materiales para la construcción, accesorios para el hogar u oficinas, Con frecuencia, en medio de un proyecto, las personas se ven en la necesidad de una herramienta o de otro material y no quieren conducir largas distancias para recoger el artículo. Su proximidad, especialmente en relación con el servicio al cliente excepcional, puede ganarse a los clientes aun que implique pagar un poco más de dinero con tal de ahorrarse tiempo y gastos de transporte.

Aspecto Tecnológico.

Tecnológicamente nuestro país es en gran medida dependiente del desarrollo tecnológico de los países más desarrollados, es por ello que la maquinaria y equipo necesario para la industria en general es necesario importarlas.

La tecnología se ha vuelto indispensable en nuestro país pues ha sido clave de evolución en la sociedad y en la economía.

❖ **Nivel de Inversión de los competidores.**

Con el desarrollo de los mercados, las exigencias de los consumidores y la aparición de las facilidades de crédito surge una amenaza en cuanto a la capacidad de inversión y endeudamiento que pueda llegar a tener la competencia.

❖ **Nuevos mercados.**

Es lo más idóneo pensar que la tecnología traerá como resultados procesos más eficientes que los existentes, y por ende esto creará nuevos mercados; en el caso del mercado que parece atractivo para las ferreterías en el municipio de Joateca y sus alrededores, el uso de la innovación tecnológica, creando con esto nuevas oportunidades para un buen funcionamiento eficiente.

Este es un mercado meta que no ha recibido la debida atención de parte de los comercios locales. La explotación comercial del agro en materia de surtir los suministros necesarios, se convierte en una alternativa muy atractiva.

❖ **Maquinaria y equipo.**

Es necesario evaluar el tipo de maquinaria y equipo que se utiliza en la región, para poder ofrecer a los clientes los productos adecuados.

6.3.2.4. ASPECTO AMBIENTAL.

Los aspectos ambientales en nuestro país desempeñan un papel favorable ya que depende mucho de los cambios climatológicos que se den, ya sean en beneficio o limitante para las ferreterías.

❖ **Cambios Climáticos.**

Existen cambios climatológicos que pueden afectar en forma leve la venta de mercadería de productos para la construcción. Actualmente y según pronósticos posteriores cada año por el calentamiento global.

6.4. ANÁLISIS FODA

6.4.1. MATRIZ FODA FERRETERIA ARGUETA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><u>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA</u></p> <p><u>Planeación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Búsqueda de nuevos mercados. ✓ Búsqueda de diversificación. ✓ Tiene objetivos definidos. <p><u>Organización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay burocracia. ✓ Procesos administrativos simples <p><u>Integración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se cuenta con normas internas 	<p><u>CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA INDUSTRIA.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar la participación de mercado. ✓ Tasa de crecimiento del mercado ✓ Grado de integración vertical ✓ Tecnología e innovación <p><u>De las cinco fuerzas competitivas</u></p> <p><u>Presiones emanadas entre proveedor y vendedor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación de personal 	<p><u>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA</u></p> <p><u>Planeación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con valores establecidos. ✓ No cuenta con programación de actividades. ✓ No se realizan presupuestos. <p><u>Organización.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuenta con organigrama. ✓ No existe una distribución de responsabilidades 	<p><u>CINCO FUERZAS COMPETITIVAS</u></p> <p><u>Presiones emanadas entre compradores y vendedores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de productos de la competencia <p><u>Antagonismo Entre Vendedores Rivales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores fortalecidos <p><u>Productos Sustitutos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidad de productos que cubren la misma necesidad <p><u>Impulsadores del cambio en la</u></p>

<p><u>Dirección.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena comunicación ✓ Motivación <p><u>Control.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se mantiene constante supervisión de los inventarios. <p><u>Capacidad de Recursos</u></p> <p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplican métodos de trabajo para mejorar el desempeño laboral. ✓ Compromiso de parte del personal <p><u>Precios y costos:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alianzas estratégicas con los proveedores <p><u>Ingreso Potencial de Nuevos competidores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe evidencia de nuevos competidores en el mercado local. <p><u>Impulsadores del cambio en la Industria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de medios electrónicos para publicidad. ✓ Incremento de la industria en el mercado regional ✓ Innovación de producto ✓ Cambio tecnológico ✓ Las crecientes preferencias del comprador por productos diferenciados en vez de un producto estándar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se cuenta Manuales administrativos <p><u>Integración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección. <p><u>Dirección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Medio organizacional fluctuante ✓ No existe una adecuada supervisión por falta de documentación respectiva ✓ Falta de calendarización de actividades <p><u>Capacidad Financiera</u></p>	<p><u>Industria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El constante cambio en la economía <p><u>Macroambiente</u></p> <p><u>Factores Políticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política del exterior. ✓ Cambio de sistema político. <p><u>Económicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa de interés por préstamo bancario ✓ Recesión económica <p><u>Tecnológico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de Inversión de los competidores ✓ Nuevos mercados
---	---	--	---

<p>✓ Precios bajos</p>	<p><u>Macroambiente, Factores</u></p> <p><u>Políticos</u></p> <p>✓ Política gubernamental orientada al agro</p> <p><u>Económicos</u></p> <p>✓ Impuestos ✓ Remesas ✓ Cambios en el comercio Internacional ✓ Inversión en el sector Agropecuario.</p> <p><u>Sociales</u></p> <p>✓ Tamaño de población. ✓ Costumbres. ✓ Compromiso de empresa que aportan al desarrollo de las PYMES.</p> <p><u>Tecnológico</u></p>	<p>✓ No cuenta con un financiamiento necesario para realizar grandes compras.</p> <p>✓ No cuentan con el uso de documentación financiera.</p> <p><u>Capacidad de investigación y desarrollo</u></p> <p>✓ no existen planes estratégicos de investigación y desarrollo.</p> <p><u>Estrategia Actual.</u></p> <p>No tiene una estrategia definida</p>	
------------------------	--	---	--

	<ul style="list-style-type: none">✓ Nuevos mercados electrónicos.✓ Índice de adopción de nueva tecnología.		
--	---	--	--

6.4.2. ANÁLISIS VRIO DE LA FERRETERÍA ARGUETA

RECURSOS	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Implicancia Competitiva	Categoría FODA
----------	---------	------	------------	----------------	-------------------------	----------------

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

PLANEACION						
Misión	NO TIENE				Paridad Competitiva	Debilidad normal
Visión	NO TIENE				Paridad Competitiva	Debilidad normal
Valores	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Objetivos	Sí	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Principios	Sí	No	No	No	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Políticas	Sí	No	No	No	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Programas	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad critica
Presupuesto	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad critica
Estrategia	SI	No	No	No	Paridad competitiva	Critica

<u>ORGANIZACIÓN</u>						
Estatutos	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza normal
Manuales administrativos	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad critica
<u>DIRECCION</u>						
Motivación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Supervisión	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Debilidad normal
Calendarización de actividades	No	No	No	No	Paridad Competitiva	Debilidad normal
Comunicación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Liderazgo democrático	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
<u>INTEGRACION</u>						
Reglamento	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza normal

<u>CONTROL</u>						
Técnicas de evaluación	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad normal
Control interno	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza critica
Contabilidad formal	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad critica
Sistema de inventario	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza critica
ADMINISTRACION SUPERIOR						
Ampliación del mercado	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Fortaleza normal
Implementa estándares de calidad para el producto.	No	No	No	Si	Paridad Competitiva	Debilidad Normal
Elaboración presupuestaria	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Clave
Implementación de precios.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Estrategias	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Clave

CAPACIDAD MERCADOLÓGICA						
Producto	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva	Fortaleza Normal
Precio rentable	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Promoción	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Publicidad	NO TIENE				Paridad competitiva	Debilidad clave
Distribución	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Alianzas con proveedores	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Aceptación del producto y fidelidad de la clientela	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
CAPACIDAD FINANCIERA						
Liquidez financiera	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Otorgamiento de préstamos	No	No	No	No	Desventaja Competitiva	Debilidad clave
Capacidad crediticia	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal

CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS						
Ambiente Laboral	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Relaciones Interpersonales	No	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Aprendizaje Organizacional	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central
Reclutamiento	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Critica
Selección	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad Critica
Contratación	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad critica
Inducción	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad Crítica.
Desarrollo de la capacidad de RRHH	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva	Fortaleza Central
Conocimiento Tecnológico	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad Normal
Cultura Organizacional	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad critica

CAPACIDAD DE INVESTIGACION Y DESARROLLO						
Estrategia de Implementación de Tecnología	NO TIENE				Desventaja Competitiva	Debilidad critica
PRECIOS Y COSTOS: ANALISIS COMPETITIVO						
Criterios para establecer precios	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Variedad de Precio según utilidad de producto	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Precios atractivos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza Normal
Precios bajos como estrategia	Si	Si	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza clave
Compra de productos a bajo costo	Si	Si	No	Si	Paridad Competitiva	Fortaleza clave

6.4.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS: ELEMENTOS CLAVES, RECURSOS Y HABILIDADES COMPETITIVAS DE LA FERRETERIA ARGUETA

El análisis VRIO es una herramienta interna de las empresas, con la que podemos identificar los recursos o aspectos claves, críticos de las áreas de la organización con respecto a otras empresas.

Aspectos claves comprendidos en el análisis VRIO (análisis interno) en los que debe enfatizar la empresa para desarrollar su negocio.

❖ Elementos claves:

- ✓ Otorgamiento de préstamos.
- ✓ Precios bajos como estrategia.

La Ferretería necesita especial atención en las siguientes áreas:

- ✓ Capacidad organizacional administrativa
- ✓ Capacidad mercadológica.
- ✓ Capacidad de investigación y desarrollo.

6.4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

1. De acuerdo a los resultados del análisis interno la ferretería cuenta con las siguientes fortalezas: se tiene un control adecuado sobre las diferentes actividades, se cuenta con socios responsables, se ha elaborado un reglamento interno, se aplican métodos de trabajo para mejorar el desempeño laboral. Los miembros de la empresa mantienen una buena comunicación; la ferretería tiene precios competitivos debido a los bajos costos con los que adquiere los productos que comercializa.
2. La ferretería carece de una estrategia actual debidamente establecida lo que genera una desventaja competitiva, actualmente realizan sus operaciones de forma empírica, es decir, se basan en los conocimientos y experiencia que posee el propietario.
3. La ferretería muestra ciertas debilidades que afecta su funcionamiento, en el área administrativa se observó que no se cuenta con manuales administrativos, no realizan presupuestos; en el área financiera no cuentan con el uso de documentación financiera adecuada, actualmente no cuenta con financiamiento necesario para aumentar la oferta comercial.
4. Las oportunidades que tiene la cooperativa de acuerdo al análisis externo son las siguientes, el tamaño de la población ya que la región donde está ubicada es zona de agricultura por lo que los insumos agrícolas alcanzan altos índices de demanda,

tecnología e innovación, la ferretería podría mejorar su participación de mercado incursionando en este nuevo rubro.

5. De acuerdo al análisis externo se presenta ciertas amenazas que podría enfrentar la cooperativa como, el fortalecimiento de las empresas competidoras, incremento en los niveles de inversión de competidores, mejora de la infraestructura en la otra ferretería que ayudaría a mejorar su nivel de competencia en el mercado; los cambios del sistema político.
6. Se puede concluir, que la ferretería actualmente no se encuentra capacitada para manejar un mercado tan competitivo como lo es el local , debido a que no cuenta con:
 - a) Infraestructura adecuada.
 - b) Sistema contable acorde con las necesidades de la gestión administrativa.
 - c) nivel de inversión adecuada.
 - d) Personal administrativo capacitado.
 - e) Imagen y estructura administrativa sólida.
 - d) Una estrategia de marketing establecida.
7. El mercado local es una buena opción para comercializar el producto, ya que es una zona en la que la mayoría de la población se dedica a agricultura y según los

resultados obtenidos por medio del análisis externo se puede determinar que existe una oportunidad de crecimiento en la industria a través de la implementación de estrategias como: liderazgo de costos, diversificación de productos.

8. Con el conocimiento del contenido de un plan de negocios que sea una guía funcional dentro de la cooperativa, se mejoraran los procesos, administrativos mercadológicos-comerciales y financieros.
9. La ferretería no cuenta con alianzas estratégicas que le permita conocer el entorno, ni el funcionamiento de la industria, no desarrolla planes de investigación y desarrollo, tiene poco conocimiento de su competencia. No tiene ideas claras como incursionarse en el mercado, ni un rumbo definido que debe seguir maneja procesos empíricos en todas las áreas funciones.

Recomendaciones

1. Es conveniente que la ferretería afirme su capacidad organizacional administrativa estableciendo un organigrama que les ayude a tener el conocimiento pleno de los niveles jerárquicos dentro de la empresa, así como reconvertir sus fortalezas basadas en experiencias en hechos reales según las leyes tributarias y demás leyes de nuestro país. Crear una misión, visión, que les permita tener una identidad, así mismo, se considera conveniente la creación de los manuales administrativos que permitirán a los empleados conocer detalladamente el desarrollo de las actividades.
2. Evaluar las diferentes estrategias mercadológicas mensualmente, que les permita identificar el curso de las operaciones que ejecutan según el entorno cambiante, para obtener una ventaja competitiva diferenciada en la innovación estratégica de operaciones y ejecución de actividades comerciales, y así incrementar su nivel de ventas para poder posicionarse en el mercado de manera más sólida.
3. La ferretería se encuentra deficiente en el control financiero por lo que debe formarse de conocimientos del área, y capacitar a un empleado para que lleve el uso y control adecuado de las finanzas, porque teniendo un control financiero adecuado la empresa podrá invertir mejor su dinero con menos incertidumbre.

4. Incrementar la participación en el mercado mediante el mejoramiento del manejo de las áreas comerciales, es decir lograr el máximo conocimiento y dominio necesario para la implementación de estrategias de mercado en cada área y volverlas más eficientes para que ayuden a formarse una filosofía de negocios basados en herramientas y técnicas adecuadas para la atracción de los clientes.
5. Es recomendable que la ferretería proyecte una considerable inversión, para mejorar infraestructura de almacenamiento y ventas para la oferta de productos agrícolas; sosteniéndose en el mercado y aumentando su participación en el mismo, y de esta manera escalar peldaños en lo niveles competitivos de la industria.
6. Se deben realizar anualmente planes operacionales a corto plazo para identificar y definir las metas para la cooperativa con respecto a:
 - a) Gastos administrativos y operacionales
 - b) Cartera de préstamos
 - c) Capacitación de personal
 - d) Presupuesto para publicidad.
7. Implementar el plan de comercialización a través de publicidad como anuncios en la radio, hojas volantes, afiches entre otros; además, aplicar estrategias de

diversificación de productos y continuar con las promociones que actualmente aplican.

8. Se recomienda, conocer y aplicar el contenido completo del plan de negocios y la innovación en cada elemento que conforman el mismo, en cada área establecida para lograr un desarrollo empresarial, y consolidarse como una cooperativa sostenible y competitiva dentro de la industria.

9. Se recomienda promocionar productos a través de alianzas con distribuidores sin importar que se dediquen a giros diferentes, ya que estos cuentan con mayor cobertura en el mercado y por supuesto con mayor confianza de parte de los clientes, por lo que el promocionar los productos de esta manera se hará más factible la aceptación de los productos existentes o ya sea de nuevos productos; asimismo, es conveniente invertir en investigación y desarrollo para adaptarse rápidamente a los cambios en las exigencias del mercado.

**PLAN DE NEGOCIOS DIRIGIDO A
INCREMENTAR LA
PARTICIPACION DE MERCADO
DE LA FERRETERIA ARGUETA
JOATECA MORAZAN DURANTE
EL AÑO 2016**

7. PROPUESTA

7.1. RESUMEN EJECUTIVO

La venta de productos de ferretería en nuestro país representa una oportunidad, la principal ventaja es que se comercia con productos que se pueden denominar de alta demanda, la mayor parte de la población se dedica a la construcción por ende se presenta una industria atractiva y ofrece a los emprendedores oportunidades de crecimiento en el sector, pero también dicho sector presenta riesgos como surgimiento de nuevos participantes en el mercado, ya sean nacionales o extranjeros.

En este contexto la creación de un plan de negocios para la ferretería, permitirá incrementar la participación del mercado, así brindara beneficios económicos y financieros a los involucrados ya que tendrán lineamientos claros que deben seguir para encaminarse a lograr un desarrollo empresarial.

Para lograr abastecer la demanda potencial de los productos de construcción y aumentar los márgenes de ganancias, es necesario mejorar la publicidad, los procesos de venta y entrega del producto, maquinaria y equipo de oficina adecuado; capacitar de manera más especializada a los empleados, para impulsar una fuerza de ventas mayor a nivel local.

A largo plazo la organización espera crecer y expandirse a nivel local, para lograr ser líder en el sector, se propone que de ferretería pase a ser agro ferretería ya que otra parte de la población que se dedica a la agricultura pueda obtener productos agrícolas cerca de

sus hogares, esto permitirá diferenciarse respecto a su competidora, actuando con compromiso y responsabilidad.

De los resultados obtenidos de la investigación de campo según el diagnóstico, se determinó que existe la necesidad de implementar un plan de negocio que ayude a incrementar la participación de mercado de dicha ferretería

7.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La ferretería Argueta es una microempresa dedicada a la venta de materiales para la construcción en general ofrece al mercado local, específicamente al segmento de la construcción una variedad de productos, como implementos de ferretería, material eléctrico, línea de pintura entre otras.

Está ubicada en Barrio el Centro, municipio de Joateca departamento de Morazán. Esta empresa ferretera se creó el veintiuno de agosto de dos mil doce, en el lugar antes mencionado, con el fin de beneficiar a su propietario mediante el desarrollo de las diferentes actividades, siendo actualmente la principal actividad la comercialización de productos para la construcción; buscando con ello el mejoramiento del estilo de vida de su familia, y de igual modo para la población en general a sus alrededores.

La idea principal de la creación de la ferretería surgió por la necesidad de los campesinos de la zona de obtener productos para la construcción con un costo relativamente bajo, valorando las condiciones del lugar, en el año dos mil doce optan por la creación de la ferretería.

Algunos productos que comercializa actualmente son:

Tabla 30

LEVANTAMIENTO DE INVENTARIO 2016				
NOMBRE DE LA EMPRESA: FERRETERIA ARGUETA				
NOMBRE DEL PROPIETARIO REPRESENTANTE LEGAL: JOSE JUAN ARGUETA PEREIRA				
	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
9	ACCESORIO P/ TANQUE INODORO ZERO FUGAS	UNIDADES	\$4.95	\$44.55
14	ACEITE 3EN1 3ONZ	UNIDADES	\$1.23	\$17.22
18	ACEITE 2T P/ MEZCLA STIHL 76 ML	UNIDAD	\$1.35	\$24.30
5	ACEITE 2 T P/MESCLA 380ML	UNIDAD	\$3.25	\$16.25
6	ACIDO MURIATICO	GALONES	\$2.50	\$15.00
4	ACEITE MINERAL 20W-50 P/ MOTOR A GASOLINA	GALON	\$4.65	\$18.60
4	ACEITE MINERAL 15W-40 GALON	GALON	\$5.00	\$20.00
107	ADAPTADOR MACHO DE 1	UNIDAD	\$0.45	\$48.15
46	ADAPTADOR MACHO DE 1 1/2	UNIDAD	\$0.45	\$20.70
11	ADAPTADOR MACHO DE 1 1/4	UNIDAD	\$0.10	\$1.10
1	ADAPTADOR HEMBRA DE 1 1/4	UNIDAD	\$0.60	\$0.60
100	ADAPTADOR MACHO PVC DE 1/2	UNIDAD	\$0.10	\$10.00
11	ADAPTADOR MACHO DE 2	UNIDAD	\$0.90	\$9.90
6	ADAPTADOR MACHO DE 3	UNIDAD	\$2.70	\$16.20
6	ADAPTADOR ANTENA INTERPERIE	UNIDAD	\$0.50	\$3.00
64	ADAPTADOR HEMBRA PVC 3/4"	UNIDAD	\$0.30	\$19.20
43	ADAPTADOR MACHO PVC 3/4"	UNIDAD	\$0.17	\$7.31
50	ADAPTADOR HEMBRA DE 1/2	UNIDAD	\$0.15	\$7.50
11	ADAPTADOR HEMBRA DE 2	UNIDAD	\$0.98	\$10.78
113	ADAPTADOR HEMBRA 1"	UNIDAD	\$0.45	\$50.85
6	ADAPTADOR HEMBRA 3"	UNIDAD	\$4.00	\$24.00
38	ADAPTADOR HEMBRA PVC 1 1/2	UNIDAD	\$0.45	\$17.10
12	AGUA DESMINERALIZADA PARA BATERIA	LITRO	\$0.89	\$10.68
2	ADICOLOR AZUL EN POLVO	BOLSA	\$1.25	\$2.50
2	ADICOLOR OSCURO EN POLVO	BOLSA	\$1.25	\$2.50
5	AISLADOR CARRETA DE PERCHA	UNIDAD	\$0.18	\$0.90
2	ALMADANA 4 LBS. CON MANGO STANLEY	UNIDAD	\$11.00	\$22.00

3	ALMADANA 6 LBS. CON MANGO STANLEY	UNIDAD	\$20.25	\$60.75
2	ALMADANA 4LBS. MANGO FIBRA IMACASA	UNIDAD	\$7.87	\$15.74
3	ALAMBRE DE PUAS TITAN 400V	ROLLO	\$20.75	\$62.25
50	ALAMBRE GALVANIZADO LIBRAS	LIBRA	\$0.68	\$34.00
5	ALAMBRE RAYZOR	ROLLO	\$16.00	\$80.00
2	ALICATE ARMADFOR DE 10PLG STANLEY	UNIDADES	\$4.45	\$8.90
100	ANCL A TACO DE 1/4X1 ½	UNIDAD	\$0.01	\$1.00
200	ANCLA TACO DE 3/8X2 ½ PLG	UNIDAD	\$0.03	\$6.00
13	ANGULO 1/8X1 ¼ X 6 MTS ORIGINAL	UNIDAD	\$9.15	\$118.95
7	ANGULO DE 1/8X1 X 6 MTS	UNIDAD	\$7.50	\$52.50
8	ANGULO DE 1/8 X 1 1/4" X 6 MTS COMERCIAL	UNIDAD	\$6.50	\$52.00
2	ANGULO 1/8X1/2 X 6 MTS	UNIDAD	\$10.45	\$20.90
12	ANGULO 1/8X1 X6MTRS	UNIDAD	\$7.50	\$90.00
5	ANTICORROSIVO CORONA CLASICA GRIS BRILLANTE	GALON	\$8.98	\$44.90
13	ANTICORROSIVO CORONA CLASICA VERDE	GALON	\$8.98	\$116.74
8	ANTICORROSIVO CORONA CLASICA ROJO BRILLANTE	GALON	\$8.98	\$71.84
7	ANTICORROSIVO CORONA CLASICA AZUL	GALON	\$8.98	\$62.86
4	ANTICORROSIVO CORONA CLASICA NEGRO	GALON	\$8.98	\$35.92
2	ANTICORROSIVO CORONA CLASICA GRIS	GALON	\$8.98	\$17.96
5	ANTICORROSIVO CORONA CLASICA BLANCO	GALON	\$8.98	\$44.90
1	ANTICORROSIVO COLORAMICO ROJO GALON	GALON	\$11.75	\$11.75
7	ANTICORRESIVO CORONA CLASICA VERDE 1/4	CUARTOS	\$3.16	\$22.12
10	ANTICORRESIVO CORONA CLASICA GRIS BRILLANTE 1/4	CUARTOS	\$3.16	\$31.60
6	ANTICORRESIVO CORONA CLASICA ROJO BRILLANTE 1/4	CUARTOS	\$3.16	\$18.96
4	ANTICORRESIVO CORONA CLASICA NEGRO 1/4	CUARTOS	\$3.16	\$12.64
2	ANTICORROSIVO KORAL ALUM 1/4	CUARTOS	\$5.30	\$10.60
2	ANTICORROSIVO KORAL ALUM 1 GALON	GALON	\$21.83	\$43.66
8	ARANDELA PLANA DE 1/4	UNIDAD	\$0.02	\$0.16
49	ARANDELA PLANA DE 5/8	UNIDAD	\$0.09	\$4.45
50	ARANDELA PLANA DE 3/4	UNIDAD	\$0.13	\$6.50
15	ARANDELA PLANA DE 5/16	UNIDAD	\$0.02	\$0.30
5	ARANDELA PLANA DE 1/2	UNIDAD	\$0.05	\$0.25
6	AZADON BARNIZADO PUL 3LBRS	UNIDAD	\$7.95	\$47.70
6	BANDEJA Y MANERAL GBS DE RODILLO	UNIDAD	\$3.75	\$22.50

15	BARNIZ CAOBA ALQUIDICO 1/4	UNIDAD	\$4.50	\$67.50
3	BARNIZ ROBLE ALQUIDICO CORONA	UNIDAD	\$4.50	\$13.50
3	BARNIZ BRILLANTE PARA MUEBLE MADERA CORONA	GALON	\$28.99	\$86.97
5	BARNIZ MARINIO SUR 1/4 GLN	CUARTO	\$6.35	\$31.75
2	BARNIZ TINTE NOGAL 1/4 SHERWIN	CUARTO	\$9.90	\$19.80
3	BARNIZ TINTE FLO-LAC ROBLE CLARO 1/4	CUARTOS	\$9.90	\$29.70
1	BARRA LINEAL 1.75 MTRS IMACASA	UNIDAD	\$20.00	\$20.00
1	BARRA LINEAL 1.50 MTRS IMACASA	UNIDAD	\$16.99	\$16.99
2	BARNIZ MARINO KORAL 1/4	CUARTO	\$4.85	\$9.70
1	BARRA DE UÑA IMACASA 30 PLG	UNIDAD	\$8.46	\$8.46
10	BISAGRA ESCONDIDA CROM. 4 PLG	UNIDADES	\$1.25	\$12.50
36	BISAGRA HO PULL 1 ½ X 1 PLG	PARED	\$0.10	\$3.60
12	BISAGRA HO PULL 3"	PAR	\$0.70	\$8.40
10	BISAGRA ALCA DORADA 2" C/TOR	PARES	\$0.38	\$3.80
15	BISAGRA ALCA DORADA 3"	PARES	\$0.70	\$10.50
12	BISAGRA ALCA DORADA 4" C/TOR	PARES	\$1.27	\$15.24
1	BASTAGO P/ DUCHA	UNIDADES	\$4.15	\$4.15
100	BLOQUE 10X20X40	UNIDADES	\$0.45	\$45.00
50	BLOQUE 20X20X40	UNIDADES	\$0.45	\$22.50
125	BLOQUE 12X20X40	UNIDADES	\$0.40	\$50.00
175	BLOQUE 15X20X40	UNIDADES	\$0.55	\$96.25
4	BLOQUEADOR DE AGUA AQUALOCK BLANCO ¼	CUARTOS	\$7.95	\$31.80
1	BLISTER DE FUSIBLES DE 5 AMP A 30 AMP.	UNIDADES	\$1.90	\$1.90
4	BOMBILLO PARA AUTO DE 2 CONTACTOS	UNIDADES	\$0.35	\$1.40
20	BROCA ACERO DE 1/16	UNIDADES	\$0.75	\$15.00
10	BROCA ACERO DE 1/2	UNIDADES	\$7.50	\$75.00
5	BROCA ACERO DE 1/4	UNIDADES	\$1.70	\$8.50
10	BROCA ACERO DE 1/8	UNIDAD	\$0.75	\$7.50
21	BROCA ACERO DE 11/64	UNIDAD	\$1.10	\$23.10
17	BROCA ACERO DE 13/64	UNIDAD	\$1.45	\$24.65
20	BROCA ACERO DE 3/16	UNIDAD	\$1.25	\$25.00
9	BROCA ACERO DE 3/8	UNIDAD	\$3.90	\$35.10
12	BROCA ACERO RAP 7/32	UNIDAD	\$1.49	\$17.88
18	BROCA ACERO DE 5/32	UNIDAD	\$0.85	\$15.30
9	BROCA ACERO DE 7/32	UNIDAD	\$1.45	\$13.05
8	BROCA ACERO RAP 5/16	UNIDAD	\$2.75	\$22.00

8	BROCA CONCRETO DE ½	UNIDAD	\$3.25	\$26.00
5	BROCA CONCRETO DE 3/8	UNIDAD	\$4.20	\$21.00
4	BROCA CONCRETO DE 5/16	UNIDAD	\$1.35	\$5.40
14	BROCA CONCRETO DE 1/4	UNIDAD	\$1.01	\$14.14
5	BROCA P/CONCRETO 1/2X10" SPEED PLUS	UNIDAD	\$3.25	\$16.25
5	BROCA CONCRETO 1/4X10" SPEED PLUS	UNIDAD	\$3.25	\$16.25
3	BROCA P/CONCRETO 3/8X10" SPEED PLUS	UNIDAD	\$4.20	\$12.60
7	BROCA PALETA DE MADERA 3/8	UNIDAD	\$4.20	\$29.40
6	BROCA TREPANO MAD. 1/2	UNIDAD	\$5.10	\$30.60
5	BROCA TREPANO MAD. 5/16 X 8"	UNIDAD	\$3.90	\$19.50
4	BROCA PALETA MADERA 1/4"	UNIDAD	\$2.00	\$8.00

7.3. LINEA DE PRODUCTOS

se describen los nuevos productos agrícolas con los que se pretende ingresar al mercado convirtiendo a la empresa ferretera en una agro ferretería ya que estos productos agrícolas no se encuentran en el mercado de dicho municipio .

7.3.1. OTROS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR EN LA FERRETERÍA.

Pesticidas:



PERMEDAN

Un contacto a base de agua aerosol asesinato, mata a todas conocido de sangre fría insectos,



GLIFOSATO

Se utiliza principalmente para secar los cultivos y apresurar las cosechas.



BIRD REPELLENT

Se utiliza para que las aves no consuman los cultivos.

Concentrados para animales



Alimentos balanceados para el sector avícola, porcícola, vacuno, equino, piscícola y otras especies menores

7.4. PLAN OPERATIVO

Planeación.

7.4.1. FIGURA LEGAL DE LA EMPRESA Y OTRAS FORMALIDADES

- ✓ Constitución de la empresa: se da bajo el régimen de persona natural.
- ✓ Ubicación del domicilio legal: Barrió el Centro Municipio de Joateca, Depto. Morazán.
- ✓ Nombramiento de un contador y un auditor. Asignado (externo).
- ✓ Nombramiento del secretario de la compañía: en proceso.

- ✓ Registro de la empresa en la Cámara de Comercio o el Registro de Comercio:
Asignado.
- ✓ Inscripción ante la autoridad tributaria: asignado.
- ✓ Numero de IVA: asignado.

7.4.2. MISIÓN

Somos una empresa ferretera comprometida a ofrecer a nuestros clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y de ferretería en general cumpliendo con las exigencias que demanda el mercado en cuanto a calidad, servicio y precios competitivos.

7.4.3. VISIÓN

Ser una empresa ferretera reconocida a nivel local satisfaciendo la demanda de nuestros clientes con un posicionamiento y liderazgo comercial en la venta de materiales de construcción y ferretería en general Superando las Metas propuestas.

7.4.4. VALORES

Los valores son parte de una conducta deseable que marca las formas de interacción y comportamiento de las personas dentro de un sistema. Así los valores nos muestran las "creencias" y convicciones morales y éticas que una colectividad asume como buenas, justas y deseadas.

✓ **Responsabilidad:**

Cumplir con las obligaciones laborales y organizacionales establecidas.

✓ **Trabajo en equipo:**

se integra y participativa dentro del equipo de trabajo

✓ **Ayuda Mutua:**

Ayudar a todas las personas involucradas en la organización.

✓ **Respeto Mutuo:**

Valorando a los demás empleados estableciendo tratos cordiales entre los mismos.

✓ **Respeto Propio:**

Es necesario que exista respeto entre los empleados y el propietario para un mejor ambiente laboral.

✓ **Puntualidad**

Cumplir con los horarios establecidos por la empresa.

✓ **Cooperación**

Actuando siempre con sentido de colaboración y comunidad entre los involucrados.

✓ **Compromiso con su trabajo**

Desarrollando su trabajo con dedicación y motivación.

✓ **Honestidad**

Respetando la dignidad. Propiedad y honor de los demás.

✓ **Igualdad**

Tratar de igual manera a todos, ofreciendo oportunidades de bienestar a todos los involucrados.

✓ **Equidad:**

Es importante brindar oportunidades a todos por igual sin distinciones.

✓ **Solidaridad**

Actuando Siempre con sentido humanístico y comunitario.

7.4.5. REGLAS

- ❖ Atender al cliente con amabilidad y rapidez para tenerlo satisfecho.
- ❖ Manipular los recursos financieros con responsabilidad y transparencia.
- ❖ Mantener limpias las instalaciones de la ferretería
- ❖ Utilizar vestuario acorde a la función que desempeña
- ❖ No utilizar lenguaje inapropiado dentro de las instalaciones de la empresa.
- ❖ Acatar las órdenes que el propietario le dé a conocer.

7.4.6. OBJETIVOS

- ❖ Establecer Relaciones Públicas con medios de comunicación que faciliten dar a conocer los productos que ofrece la ferretería Argueta.
- ❖ Implementar una importante estrategia de ventas que permita satisfacer la demanda ofreciendo productos de calidad en el municipio de Joateca.
- ❖ Incrementar el margen de ganancia por medio de alianzas con proveedores.

7.4.7. METAS

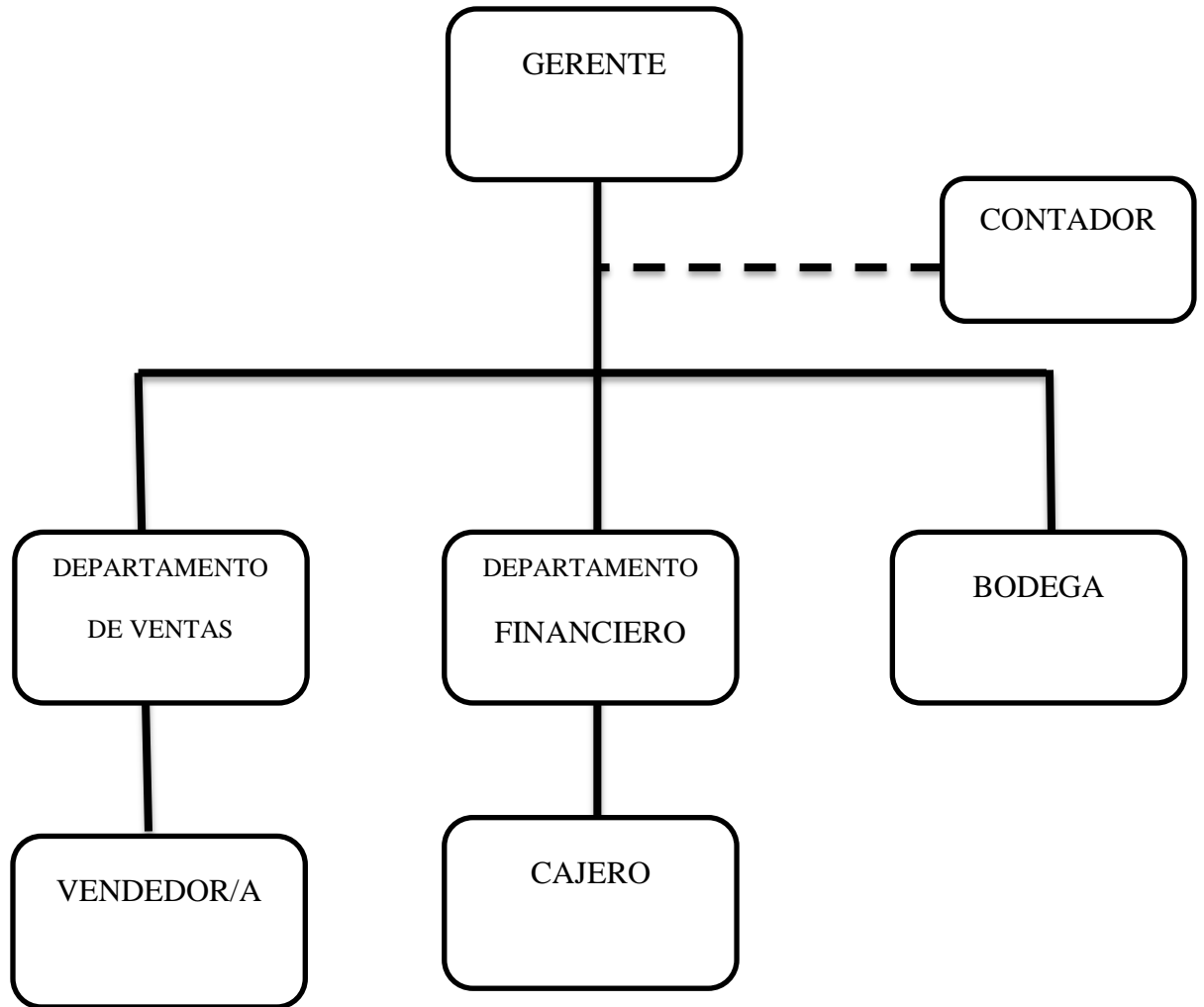
- ❖ Implementación de Publicidad.
- ❖ Atracción de clientes Potenciales.
- ❖ Aumentar el margen de Utilidad.

7.4.8. POLÍTICAS

- ❖ Respetar las obligaciones laborales exigidas.
- ❖ Capacitación a empleados con el fin de asegurar el buen desempeño del personal en la empresa.
- ❖ Mantener una fuerza de trabajo motivada.
- ❖ Seguridad en el área de trabajo
- ❖ Publicidad Responsable.
- ❖ Comportamiento cordial y respetuoso hacia los clientes.
- ❖ Análisis de fijación de precios.

7.4.9. ORGANIZACIÓN

Estructura Organizacional propuesta



Simbología



Unidades Funcionales



Relación Horizontal



Relación Vertical de Autoridad



Línea de coordinación de Asesoría

Existen ciertos actos administrativos que deben cumplirse para que pueda desarrollarse una adecuada administración:

- ✓ Organizar: Determinar la función de cada uno de los organismos y cargos y establecer las relaciones que deben existir entre ellos, para que todos contribuyan al logro de los objetivos.

- ✓ Planificar: Disponer por anticipado y con base en los recursos con los cuales se cuenta, qué, cómo y cuánto producir. Es elaborar un plan de acción mirando hacia el futuro.

- ✓ Dirigir: Lograr que el plan de trabajo se cumpla, es decir que todos los socios, realicen las actividades establecidas en dicho plan.

7.4.10. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Misión: Ofrecer a nuestros clientes servicios y producto de calidad y puntualidad, apoyados en un personal valorado y responsable de la fidelidad de nuestros clientes, garantizando la eficiencia y rentabilidad nuestra empresa.

Visión: Ser una empresa ferretera reconocida a nivel local satisfaciendo la demanda de nuestros clientes con un posicionamiento y liderazgo comercial en la venta de materiales de construcción y ferretería en general Superando las Metas propuestas.

7.4.10.1. VALORES

Ética

Tiene como objeto el estudio moral y la acción humana, es una afirmación que contendrá términos tales como “malo”, “bueno”, “correcto”, “incorrecto”,

“obligatorio”, “permitido”, etc. Refiriendo a una acción o decisión. Cuando se emplean sentencias éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones.

Honestidad

Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

Liderazgo

Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con el entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Puntualidad

El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar.

Respeto

Es reconocer, apreciar y valorar a mi persona, así como a los demás, y a mi entorno. Es establecer hasta dónde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, como base de toda convivencia en sociedad.

Responsabilidad

La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.

Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

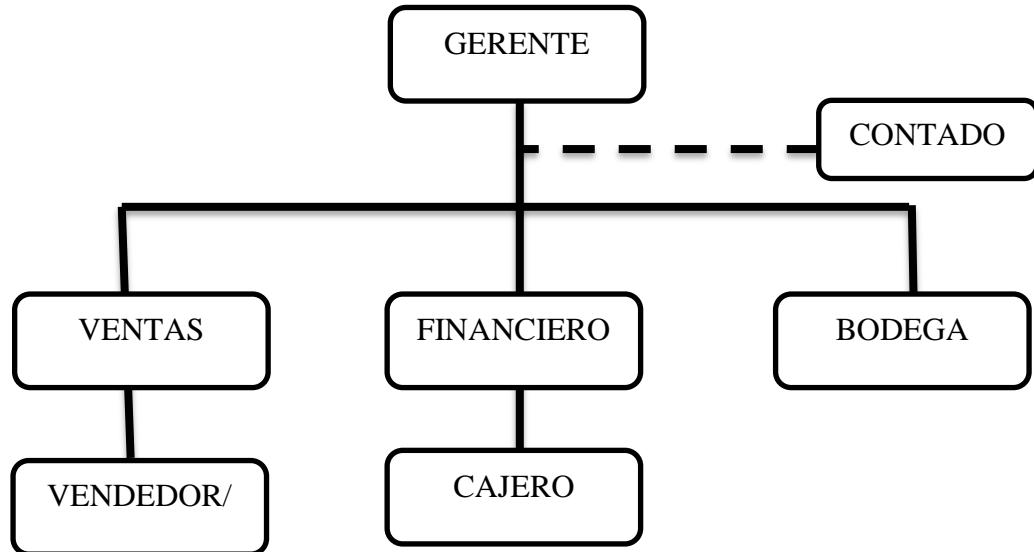
Servicio de Calidad

Tener el compromiso de brindar lo mejor de uno mismo en el servicio que se da a los demás. Hacer las cosas bien y a la primera.

Solidaridad

Es la colaboración mutua en las personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se viven experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

7.4.10.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Gerente

Cargo desempeñado por el dueño de la empresa. Su objetivo principal es Planear, organizar, coordinar y dirigir la correcta gestión gerencial de la empresa hacia sus diferentes áreas, para establecer los criterios y condiciones adecuadas para brindar un buen servicio en precios y calidad

Subordinados:

- Contabilidad
- Ventas
- Finanzas
- Bodega

Departamento de ventas

Integrado por los vendedores de sala. Su objetivo principal es alcanzar las metas de ventas definidas por la gerencia.

Relaciones:

Tiene relación directa en línea de subordinación con la gerencia.

Departamento de Finanzas

Son los encargados de llevar el registro y control de las operaciones económicas que se realizan en la empresa.

Relaciones:

Tiene relación directa en línea de subordinación con la gerencia.


Bodega

Es el personal que se encarga de recibir las compras, custodiar el inventario y realizar los despachos de producto.

Relaciones:

Tiene relación directa en línea de subordinación con la gerencia.

7.4.11. MANUALES ADMINISTRATIVOS

	<p><i>Ferretería Argueta</i></p>
	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</p>
<p><u>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u></p> <p>NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Administrativo UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Gerencia</p>	
<p><u>RELACIONES DE AUTORIDAD</u></p> <p>DEPENDENCIA: Ninguna PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Vendedor, Cajero, Bodeguero.</p>	
<p style="text-align: center;"><u>FUNCIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar planes de venta ➤ Realizar proyecciones de metas ➤ Establecer estrategias de ventas ➤ Determinar el rumbo estratégico de la empresa ➤ Realizar pedidos de mercadería. 	
<p style="text-align: center;"><u>REQUISITOS</u></p> <p>EDUCATIVOS: Licenciatura en administración de empresas o contaduría pública. EXPERIENCIA: Tres años como supervisor. PERSONALES: Hombre o mujer, mayor de 25 años, sin problemas de horario. AMBIENTE DE TRABAJO: Excelentes relaciones interpersonales. TIPO DE TRABAJO: Trabajo bajo presión y coordinación de las actividades empresariales.</p>	



Ferretería Argueta

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Cajero

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento Financiero

RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDENCIA: Gerencia

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguno

FUNCIONES

- Mantener actualizadas las existencias de inventarios.
- Realizar los cobros de cada venta.
- Ingresar las ventas al sistema para descargar el producto despachado.
- Realizar los cobros de cada una de las ventas.
- Realizar cuadros y cortes de caja.

REQUISITOS

EDUCATIVOS: Bachiller.

EXPERIENCIA: Tres años como Cajero/a.

PERSONALES: Hombre o mujer, mayor de 18 años, sin problemas de horario.

AMBIENTE DE TRABAJO: Excelentes relaciones interpersonales.

TIPO DE TRABAJO: Trabajo bajo presión, atención al cliente.



Ferretería Argueta

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Vendedor

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Ventas

RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDENCIA: Gerencia

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguno

FUNCIONES

- Atención al cliente.
- Cerrar las ventas con los clientes.
- Dar seguimiento a los clientes, mediante llamadas telefónicas.
- Cargar el producto a los vehículos.

REQUISITOS

EDUCATIVOS: Bachiller.

EXPERIENCIA: Tres años como vendedor/a.

PERSONALES: Hombre o mujer, mayor de 18 años, sin problemas de horario.

AMBIENTE DE TRABAJO: Excelentes relaciones interpersonales.

TIPO DE TRABAJO: Trabajo bajo presión, atención al cliente.



Ferretería Argueta

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Bodega

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN: Departamento de Bodega

RELACIONES DE AUTORIDAD

DEPENDENCIA: Gerencia

PUESTOS BAJO SU DEPENDENCIA: Ninguno

FUNCIONES

- Cuidado y custodia del producto.
- Informar acerca de los movimientos de inventario.
- Despachar los pedidos.
- Cargar el producto a los vehículos.

REQUISITOS

EDUCATIVOS: Bachiller.

EXPERIENCIA: Tres años como bodeguero.

PERSONALES: Hombre, mayor de 18 años, sin problemas de horario.

AMBIENTE DE TRABAJO: Excelentes relaciones interpersonales.

TIPO DE TRABAJO: Trabajo bajo presión, atención al cliente, trabajo forzoso.

7.4.12. MANUAL DE POLÍTICAS

Políticas Generales

Las políticas que a continuación se enuncian son aplicables a todos y cada uno de los miembros que laboran en Ferretería Argueta.

El empleado tiene la obligación de cumplir con los horarios establecidos por la empresa de acuerdo a cada una de las áreas de trabajo.

Llegar puntualmente al trabajo con un mínimo de 5 minutos de tolerancia.

Portar diariamente el uniforme dentro de las instalaciones de la empresa, es requisito indispensable para entrar a laborar.

Al llegar a laborar, deberá checar su hora de entrada, comida y salida, de acuerdo a los sistemas de control establecidos para el efecto, esto se realizará de manera personal, nadie puede hacerlo por otras personas.

No se podrá apartar la mercancía o guardarla para beneficio personal.

No consumir alimentos en horarios de trabajo, para evitar accidentes y por razones de higiene.

No presentarse en estado de ebriedad, ni bajo el efecto de alguna droga o enervante.

Políticas de Compras

Para la adquisición de mercancía se deben considerar las siguientes políticas.

Los programas de compras, se realizan cuando menos cada tercer día.

Los pedidos se elaboran con aquellos proveedores que reúnan las características de calidad, condiciones de entrega, y pago y volumen de producción adecuado.

No se aceptarán mercancías que no estén amparadas por un pedido previo.

Los pedidos se realizan tomando como base los requerimientos generados por el almacén.

Para realizar una compra, solo se efectuará con la autorización del Gerente el cual se respaldará con el inventario.

Políticas de Ventas

Los programas de ventas y/o promociones se elaboran cuando menos cada mes.

Los descuentos a productos se realizarán tomando como base el tipo de producto y marca, previa autorización del Gerente de la tienda.

Los cambios, devoluciones o cancelaciones, se realizarán en el momento de la entrega de mercancía.

En caso de que un producto o una línea de producto tenga poca venta o rotación durante 60 días, deberá promoverse en forma inmediata.

Los productos con descuento u ofertas se venderán únicamente de contado.

Mantener una buena presentación, amabilidad y carisma ante el cliente.

Mantener limpia su área de trabajo, así como su aspecto personal.

El cliente siempre tiene la razón.

El personal debe tener integridad y honestidad en su trabajo.

Resolver las dudas que los clientes tengan de algún artículo.

No engañar al cliente anunciando precios falsos.

Políticas de Recepción de Mercancía

La mercancía que ingrese a la tienda, deberá de estar respaldada por la factura original.

Se devolverá la mercancía que llegue en mal estado.

En el área de Almacén no podrá entrar otra persona ajena a esa área solo si está autorizado por el Jefe de Almacén.

Las adquisiciones de mercancía en general que se efectúen deberán de ser recibidas y contadas por el Almacenista.

El Jefe de Almacén debe de firmar de recibido la factura original que presente el proveedor una vez que la mercancía ha sido entregada y revisada.

Revisar que la mercancía entregada cumpla con todas las especificaciones de la orden de compra.

Cualquier anomalía que presente la mercancía debe de reportarse al Gerente.

Horarios de Entradas y salida: se ha definido una jornada de trabajo de cuarenta y cuatro horas distribuidas de la siguiente manera:

- ❖ De 8:00 a.m a 5:00 p.m de lunes a viernes
- ❖ De 8:00 a.m a 12:00 m los días sábados

Periodos que incluyen media hora de almuerzo a partir de las 12:00 m de lunes a viernes.

Forma de pago: la forma de pago será quincenalmente, por medio de un deposito electrónico en la cuenta de cada empleado del banco Promerica.

Vacaciones: las vacaciones serán otorgadas después de cada año de servicio continuo. Todos los empleados gozaran de este beneficio según lo establece el artículo 346 del código de trabajo.

La asignación de vacaciones se hará sobre la base de días hábiles, se reconocerá un día adicional por cada feriado incluido en un periodo de vacaciones.

Permisos: los empleados gozaran de permisos especiales otorgados por el jefe, se podrán otorgar permisos por horas o días siempre y cuando estén bien justificados.

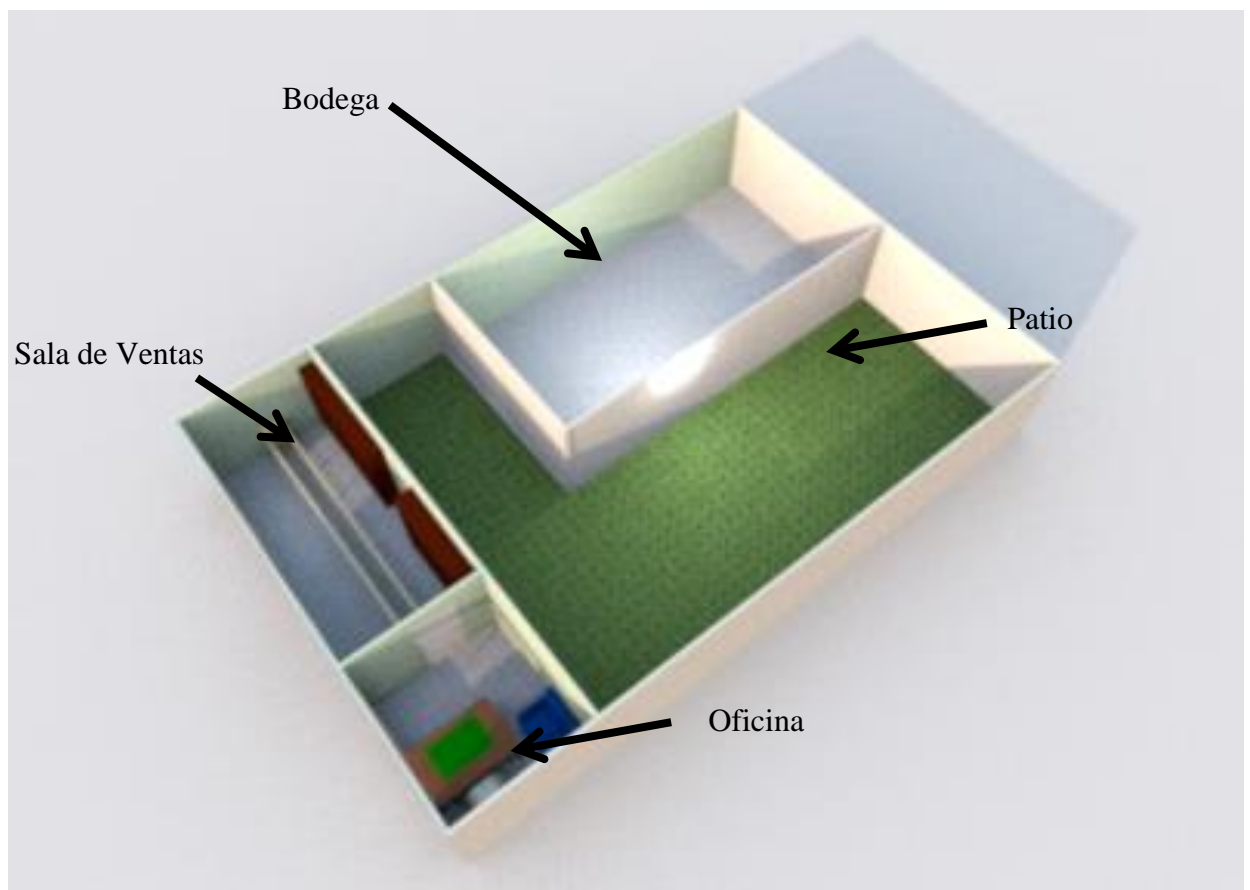
Incapacidades y enfermedades: las incapacidades serán solo con prescripción médica. Las faltas al trabajo por enfermedad serán aceptadas hasta un máximo de 3 días después de ese periodo solo serán aceptadas con prescripción médica.

7.5. PLAN TÉCNICO

Localización de Planta

Barrio el Centro, Joateca, frente a Juzgado de Paz Morazán.

Plano de las instalaciones





Requerimiento del Recurso Humano.

El requerimiento de personal de la ferretería Argueta se describe de la siguiente manera:

Vendedor: persona que estará encargada de dar la atención a los clientes desde el inicio, hasta la compra final

Asistente de Bodega: persona encargada de asistir en todas las actividades de bodega.

Cuadro resumen del personal

Tabla 31

Puesto	Salario	ISSS		AFP	
		EMPLEADO	EMPLEADOR	EMPLEADO	EMPLEADOR
Vendedor	\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 22.50	\$ 18.75	\$ 20.25
Asistente de Bodega	\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 22.50	\$ 18.75	\$ 20.25

Salario \$600.00

Aportes patronales \$ 85.50

Total Mano de Obra \$685.50

Dado que los datos se manejan de forma anual, tenemos un total de mano de obra anual de \$8,226.00

Requerimiento de espacio

Se construirá un cuarto para bodega de 2x4 metros de longitud, con una profundidad de un metro. Estará ubicada dentro del mismo establecimiento de la ferretería y contendrá todos los productos para la agro ferretería, los cuales serán abono, semilla para siembra, venenos en bolsas y botes etc.

Se incurrirá en gastos para el requerimiento de espacio el cual tendrá un total de \$1,000, mano de obra de \$500 y un estante de metal valorado en \$200.

❖ Inversiones en Bienes de Capital y Gastos Operativos.

Tabla 32

Productos	Cantidad	Costo unitario	Total
Abono	25 quintales	\$ 30.00	\$ 750.00
Fertilizantes	25 quintales	\$ 25.00	\$ 625.00
Semilla para siembra	20 quintales	\$ 37.00	\$ 740.00
Concentrado para ganado	50 quintales	\$ 14.00	\$ 700.00
Herbicidas	25 botes	\$ 4.00	\$ 100.00
Comida para perro	20 quintales	\$ 35.00	\$ 700.00

Comida para gatos	20 quintales	\$ 32.00	\$ 640.00
Plaguicidas	35 botes	\$ 4.50	\$ 157.50
vacunas para gallinas	200	\$ 0.75	\$ 150.00
Cedaso para granja	40 yardas	\$ 0.50	\$ 20.00
Pollos de engorde	100	\$ 0.75	\$ 75.00
Total general			\$4,657.50

Gastos operativos

La ferretería Argueta incurrirá en los siguientes gastos operativos

Tabla 33

Descripcion de gastos	Total
Agua	\$ 8.30
Luz	\$ 25.00
Teléfono e internet	\$ 18.87
Papelería	\$ 7.00
Computadora	\$ 400.00
Impresora	\$ 37.00
Tinta	\$ 22.00
Total	\$ 518.17

Tenemos un total mensual de gastos operáticos que ascienden a \$518.17, para efectos del análisis financiero tomaremos el dato anual que asciende a \$6,218.04

7.6. PLAN DE MERCADEO.

Objetivo General:

Determinar un plan de mercadeo que permita conocer estrategias y acciones que pueden aplicar para mejorar la comercialización.

Objetivos específicos:

- Identificar las mejores formas de acercar el producto al cliente.
- Dar a conocer las estrategias de comercialización que más atrae a nuevos clientes.
- Definir las estrategias más adecuadas para llegar con éxito al mercado.

6.6.1 SEGMENTACIÓN.

Macro-segmentación.

Macro- segmentacion	Criterios de seleccion
✓ Necesidad que satisface.	✓ Vender productos de ferretería para la construcción
✓ A quien satisface	✓ Al público que tenga la capacidad económica para realizar actividades de construcción en hogares, oficinas u otros lugares
✓ Como satisface la necesidad	✓ .comercialización de productos de ferretería para la construcción

Fuente: Elaboración Propia.

Micro- segmentación

La propuesta va dirigida para captar nuevos clientes en el municipio de Joateca, departamento de Morazán, especialmente a los hogares y pequeñas empresas que requieran realizar proyectos de construcción.

Segmentación geográfica

Se va a comercializar a un nicho de mercado que son los hogares y microempresas del municipio de Joateca departamento de Morazán que estén interesados en realizar proyectos de construcción.

✓ Por ubicación geográfica:

- Rural
- urbana.

Segmentación psicografica

Las microempresas y hogares del municipio de joateca, pertenecen a una personas de clase media que desean invertir para invertir para darle una mejor imagen a sus locales u hogares incorporando materiales de construcción.

✓ Por niveles de ingreso:

- clase media.
- Población de escasos recursos.

Segmentación Demográfica

Las ventas se van a dirigir a personas particulares que tienen negocios independientes o en sus viviendas y necesitan ampliarlos por lo tanto las características son a nivel general para todo público indiferente.

- ✓ Por edades:
 - Jóvenes.
 - Adultos.
- ✓ Por sexo:
 - Mujeres.
 - Hombres.
- ✓ Tamaño de familia:
 - indiferente.
- ✓ **Educación**
 - indiferente.
- ✓ **Religión**
 - indiferente.

6.6.2 POSICIONAMIENTO.

El Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor, se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. El posicionamiento hoy se encuentra estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.

La Ferretería aparte de pensar en el bienestar de las personas desea expandirse en toda la zona con el objetivo de penetrar en el mercado y lograr una mayor participación.

Análisis del segmento del nicho de mercado.

Para determinar nuestro nicho de mercado fue necesario realizar un diagnóstico de las necesidades de los clientes para establecer en sí cual será nuestro nicho de mercado.

Por lo tanto la segmentación del mercado para la empresa está centrada en el área urbana y rural especialmente para las familias de sectores medios del Municipio de Joateca ya que es una zona con alto índice de agricultura, la economía de dicho sector esta dinamizada por el trabajo en el campo especialmente los cultivos, por lo que presentan la necesidad de adquirir insumos agrícolas. Este será el mercado meta al que estarán destinados los insumos y productos que se pretende adquirir la Ferretería Argueta.

7.6.1. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA A TRAVÉS DEL ESTUDIO DE MERCADO.

7.6.1.1. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.

Delimitación Temporal.

El desarrollo de la investigación que se realizó a la ferretería estuvo comprendido en el periodo de febrero hasta Noviembre de 2016.

Delimitación de Espacio o Territorio:

La investigación de mercado se encuentra delimitada en el Municipio de Joateca, posee dimensión de superficie de 66.27. Km², su clima se encuentra dentro de la clasificación de sabana tropical caliente con una población de 5,000 habitantes; dicho municipio se encuentra comprendido en el departamento de Morazan.

Delimitación de Recursos:

Una de las limitantes más comunes cuando se realiza una investigación es el factor financiero, además de la dificultad para acceder a la información que no permite la obtención de datos precisos, y que son necesarios para llevar a cabo la investigación.

Delimitación Económica:

Los gastos económicos en los que se incurren son acorde a la capacidad económica de los integrantes del grupo.

Demanda potencial.

Los Insumos agrícolas, son productos de gran demanda en el sector agrícola de la zona Oriental del país y ha logrado la aceptación en el mercado, de acuerdo a la investigación de mercado realizada, se puede determinar el deseo por parte de los consumidores potenciales en adquirir este tipo de insumos. Se puede decir entonces que estos productos tendrán mayor demanda que le permitirá a la empresa aumentar las ventas.

Debido a que la empresa no cuenta con información histórica de las ventas de esta clase de productos se le propone utilizar un método cualitativo de pronóstico de las ventas, basado en la experiencia en ventas adquiridas por el propietario.

Definición del producto Ofrecido.

Los productos seleccionados para ofrecer al mercado están orientados a satisfacer las necesidades básicas en materia de agricultura. Estos productos son los siguientes:

Abono
Fertilizantes
Semilla para siembra
Concentrado
Herbicidas
Insecticidas
Plaguicidas
Vacunas para gallinas
Implementos para granjas
Pollos de engorde
Gallinas ponedoras

7.6.1.2. ÁREA DE MERCADOTECNIA

- Utilizar como estrategia las promociones en venta para crear interés en los productos que ofrece; y realizar un plan de publicidad que permita posicionarse en la mente de los clientes.

Acción:

- Ofrecer a los clientes atractivas promociones por la compra de los productos, como un descuento y plantear un plan de publicidad que pueda implementarse de acuerdo a los recursos financieros de la cooperativa para llevarlo a cabo.

➤ **Estrategia de producto.**

Calidad. La ferretería debe tomar en cuenta, y mantener los estándares de calidad en los productos que vende, considerando el beneficio que este producto proporcionará a las personas y que sea aceptado para ser adquirido por segunda vez en el mercado.

➤ **Estrategia de precios.**

Establecer diferentes precios para cada uno de los productos que comercializa la cooperativa basado en los costos de adquisición de los mismos con el fin de aumentar la demanda.

Propuesta de fijación del precio: Se deben implementar precios siguiendo el sentido de la estrategia competitiva de especialista en nichos, y la estrategia de diversificación basada en los aspectos del producto, se proponen las siguientes estrategias de precios:

- ✓ Se debe implementar una política de fijación de precios basada en la recuperación de los costos fijos y variables e implementar un porcentaje de utilidad.
- ✓ Mantener precios que no sean más altos que su competencia, esto basándonos en los resultados del estudio de mercado realizado en los clientes, ya que un porcentaje opina que compran insumos en los lugares donde les ofrecen mejores precios.

➤ **Estrategia de Plaza:**

- ✓ Realizar periódicamente monitoreo en el nicho de mercado para conocer las necesidades que existen sobre los productos que se comercializan y tratar de satisfacerlas para tener clientes fieles.

- ✓ Mejorar el área mercadológica para dar a conocer los productos y de esta manera ampliar su mercado.
- ✓ Llevar a cabo actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta.

7.6.2. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN:

Promoción de venta:

Realizar rebajas en los precios en temporadas donde se utilizan menos los productos para atraer nuevos clientes. De igual manera implementar precios preferenciales a mayoristas para motivarlos.

Publicidad

Hoja volante



Acciones de promoción.

- ❖ publicitar los productos que ofrece la ferretería.
- ❖ Distribuir hojas volantes.
- ❖ Promover la publicidad de forma personal con amigos y familiares de los empleados.

Banner



Cuña radial

Ferretería Argueta todo lo que necesita en ferretería y agro servicio contamos con una amplia variedad de herramientas y materiales de construcción, todo lo que necesita para su cultivo y granja lo encuentra aquí en ferretería Argueta. Atendiéndole en Barrio El Centro Frente a Juzgado de Paz, su amable personal y propietario Juan Argueta.
Teléfono: 2683-0075

7.6.3. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN.

Estrategia de liderazgo de costos.

La ferretería deberá establecer alianzas estratégicas con los proveedores adquiriendo compromisos de compras a futuro a cambio de reducir los costos de adquisición.

Estrategia de diversificación.

Consiste en agregar nuevos productos a la línea de productos de la ferretería, los cuales están relacionados con los productos de agro ferretería en este caso la investigación arroja que es conveniente comercializar productos para la agricultura abonos, semillas de siembra, venenos y otros relacionados, así podrá diferenciarse de su competencia y llegar a ser líder en el lugar.

7.7. PLAN FINANCIERO

7.7.1. INVERSIONES DEL PROYECTO.

El estudio económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación; así como de otras series de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

Para que se pueda implementar la diversificación de productos, es necesario asignarle una cantidad de recursos al nuevo stock de inventarios. Estos se agrupan en dos rubros, los que se requieren para el reacondicionamiento de las bodegas y las salas de ventas, y los requeridos para la adquisición de los nuevos productos a comercializar..

Los recursos necesarios para la adecuación de la bodega y sala de ventas, constituyen la inversión fija del proyecto y los que se requieren para la adquisición de los nuevos productos integran el capital de trabajo, que es de naturaleza líquida o circulante. Las inversiones fijas corresponden al conjunto de bienes que no son motivo de transacciones corrientes por parte de la empresa.

Los rubros que integran la inversión fija se clasifican en tangibles e intangibles, entre los primeros están la infraestructura, que está sujeta a depreciaciones y obsolescencia; y el terreno, mientras que entre los segundos se encuentran los gastos de organización, los cuales se debe amortizar.

7.7.2. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.

Las posibles fuentes de financiamiento.

Los recursos para el financiamiento del presente proyecto de diversificación de la oferta comercial, se obtendrán de las siguientes fuentes:

- a) Fondos propios.
- b) De préstamo solicitado al Sr: José Antonio Argueta, quien es familiar del propietario, residente en los Estados Unidos de América y devenga una cantidad simbólica en concepto de intereses, la cual es de 3.5%. La cantidad del préstamo será de \$5,000 dólares.

7.7.3. PRESUPUESTO DE COSTOS.

Costo de Adquisición

Para la determinación de los costos totales de adquisición, se utilizará el sistema de Costeo absorbente, debido a las ventajas que presenta, entre las cuales se encuentra, la distinción entre costos fijos y variables. Así mismo, en este sistema de costos se incluyen como elementos del producto, el costo de adquisición y los cargos indirectos, sin importar si dichos elementos son fijos o variables (además, es preciso tener en cuenta que para los informes financieros externos debe utilizarse el costeo por absorción).

Así mismo, este representa los gastos en que incurre la empresa en el desarrollo de sus operaciones; entre estos gastos a calcular están los Gastos de adquisición, Gastos de Ventas, Gastos financieros y Gastos de Administración.

Costo de adquisición : asciende a \$ 55,890.00

Desembolsos incurridos por gastos que son necesarios para realizar las ventas requeridas

Tabla de Gastos de Venta.

Tabla 34

Tabla de Gastos de Venta Anual	Monto
Publicidad	\$ 1,800.00
Total	\$ 1,800.00

Fuente: elaboración propia

Los gastos publicidad mensual ascienden a \$150.00 cada mes, lo que sumaría al final del año \$1,800.00

Gastos de Administración.

Depreciación: Los cargos de depreciación son gastos virtuales permitidos por las leyes arancelarias para que el inversionista recupere la inversión inicial. Los cargos anuales se calculan con base en los porcentajes de depreciación permitidos por las leyes impositivas

Tabla 35

Concepto	Valor	%	Año 1
Bodega	\$1500	5%	\$ 75

Fuente: elaboración propia.

La vida útil del edificio es de 20 años por lo que se depreciara en \$75 por cada año de uso, se le aplica el 5% de descuento sobre inversión costo inicial, según el art.30 inciso 2. De la ley del impuesto sobre la renta.

Tabla de Gastos administrativos que no son sueldos.

Tabla 36

Gasto	Monto
Depreciación de equipo	\$ 80.00
Total	\$ 80.00

Fuente: elaboración propia

Tabla de Gastos administrativos que son sueldos.

Tabla 37

Empleados	Sueldo	Total Mensual	Total Anual
2	\$ 300.00	\$600.00	\$7,200.00

Total de gastos administrativos: \$7,200.00 + \$80.00 + \$75.00 = \$ 7,355.00

Gastos Financieros

Estos gastos se refieren a las operaciones llevadas a cabo con el fin de estimular el financiamiento externo de la empresa. Entre los cuales están los intereses cobrados y pagados, los intereses a pagar son \$25.

Costos unitarios de adquisición

Tabla 38

Productos	Unidad	Cantidad Anual	Costo Unitario	Total Anual
Abono	Quintal	300	\$ 30.00	\$ 9,000.00
Fertilizantes	Quintal	300	\$ 25.00	\$ 7,500.00
Semilla para siembra	Quintal	240	\$ 37.00	\$ 8,880.00
Concentrado para ganado	Quintal	600	\$ 14.00	\$ 8,400.00
Herbicidas	Bote	300	\$ 4.00	\$ 1,200.00

Comida para perro	Quintal	240	\$ 35.00	\$ 8,400.00
Comida para gatos	Quintal	240	\$ 32.00	\$ 7,680.00
Plaguicidas	Bote	420	\$ 4.50	\$ 1,890.00
Vacunas para gallinas	Unidad	2400	\$ 0.75	\$ 1,800.00
Cedazo para granja	Yarda	480	\$ 0.50	\$ 240.00
Pollos de engorde	Unidad	1200	\$ 0.75	\$ 900.00
Total general				\$ 55,890.00

Transporte \$2,400.00

Determinación del precio de venta.

El precio de venta se establece tomando en cuenta el costo unitario más el margen de Utilidad que se obtendrá sobre el costo del quintal de abono orgánico. El precio de venta se obtiene de la siguiente manera:

$$PV = C.U. + M.U. = C.U. + (C.U. \times \% M.U.)$$

Dónde:

PV = Precio de Venta.

C.U. = Costo Unitario

M.U. = Margen de Utilidad = 30%

Tabla 39

Productos	Cantidad	Costo Unitario	Total Anual	Prorrrateo	Costo Fijo	CV+CF	Costo unitario total	Precio de Venta
Abono	300	\$ 30.00	\$ 9,000.00	16%	\$ 386.47	\$ 9,386.47	\$ 31.29	\$ 41.00
Fertilizantes	300	\$ 25.00	\$ 7,500.00	13%	\$ 322.06	\$ 7,822.06	\$ 26.07	\$ 34.00
Semilla para siembra	240	\$ 37.00	\$ 8,880.00	16%	\$ 381.32	\$ 9,261.32	\$ 38.59	\$ 50.00
Concentrado para ganado	600	\$ 14.00	\$ 8,400.00	15%	\$ 360.71	\$ 8,760.71	\$ 14.60	\$ 19.00
Herbicidas	300	\$ 4.00	\$ 1,200.00	2%	\$ 51.53	\$ 1,251.53	\$ 4.17	\$ 5.00
Comida para perro	240	\$ 35.00	\$ 8,400.00	15%	\$ 360.71	\$ 8,760.71	\$ 36.50	\$ 47.00
Comida para gatos	240	\$ 32.00	\$ 7,680.00	14%	\$ 329.79	\$ 8,009.79	\$ 33.37	\$ 43.00
plaguicidas	420	\$ 4.50	\$ 1,890.00	3%	\$ 81.16	\$ 1,971.16	\$ 4.69	\$ 6.00
vacunas para gallinas	2400	\$ 0.75	\$ 1,800.00	3%	\$ 77.29	\$ 1,877.29	\$ 0.78	\$ 1.00
Cedazo para granja	480	\$ 0.50	\$ 240.00	0%	\$ 10.31	\$ 250.31	\$ 0.52	\$ 1.00
Pollos de engorde	1200	\$ 0.75	\$ 900.00	2%	\$ 38.65	\$ 938.65	\$ 0.78	\$ 1.00
			\$55,890.00		\$ 2,400.00			

El precio unitario establecido es relativamente más bajo que el precio ofrecido en los productos en existencias, esto representa una oportunidad para la cooperativa ya que tendrá una ventaja en costos.

Análisis del Margen de Contribución.

Margen de contribución = precio de venta – costo variable unitario

Tabla 40

Productos	Precio de Venta	Margen de Contribución	Costo Fijo
Abono	\$ 41.00	\$ 37.78	\$3.22
Fertilizantes	\$ 34.00	\$ 31.32	\$2.68
Semilla para siembra	\$ 50.00	\$ 46.82	\$3.18
Concentrado para ganado	\$ 19.00	\$ 15.99	\$3.01
Herbidas	\$ 5.00	\$ 4.57	\$0.43
Comida para perro	\$ 47.00	\$ 43.99	\$3.01
Comida para gatos	\$ 43.00	\$ 40.25	\$2.75
plaguicidas	\$ 6.00	\$ 5.32	\$0.68
vacunas para gallinas	\$ 1.00	\$ 0.36	\$0.64
Cedazo para granja	\$ 1.00	\$ 0.91	\$0.09
Pollos de engorde	\$ 1.00	\$ 0.68	\$0.32

Podemos observar que cada unidad cubre su propio costo fijo con tan solo una unidad.
El resto de margen de contribución abonaría a los gastos del periodo.

Es claro que las hipótesis planteadas darían resultados positivos a la empresa.

PRESUPUESTO DE VENTAS

Productos	Cantidad	Unidad	Precio	Total
Abono	300	Quintal	\$41.00	\$ 12,300.00
Fertilizantes	300	Quintal	\$34.00	\$ 10,200.00
Semilla para siembra	240	Quintal	\$50.00	\$ 12,000.00
Concentrado para ganado	600	Quintal	\$19.00	\$ 11,400.00
Herbicidas	300	Bote	\$5.00	\$ 1,500.00
Comida para perro	240	Quintal	\$47.00	\$ 11,280.00
Comida para gatos	240	Quintal	\$43.00	\$ 10,320.00
plaguicidas	420	Bote	\$6.00	\$ 2,520.00
vacunas para gallinas	2400	Unidad	\$1.00	\$ 2,400.00
Cedazo para granja	480	Yarda	\$1.00	\$ 480.00
Pollos de engorde	1200	Unidad	\$1.00	\$ 1,200.00
				\$ 75,600.00

7.8. PLAN DE RIESGOS.

Un plan de riesgos puede ayudar a las empresas a estar preparados para los eventos esperados e inesperados a lo largo sus operaciones, para elaborar este plan utilizaremos una herramienta denominada Matriz de Riesgos, Esta herramienta brinda un entendimiento claro de las situaciones, los problemas que podrían presentarse y las posibles soluciones para esas circunstancias, todo este esquema se presenta de un modo sencillo.

Se puede elaborar la Matriz de Riesgos seleccionando los riesgos por categorías e inmediatamente esto dará un panorama claro de la probabilidad de ocurrencia, las consecuencias en caso de que este evento ocurra, cómo minimizarlo o evitarlo, transferirlo o retenerlo. Algunos riesgos pueden involucrar un efecto económico pequeño si los retienes.

7.8.1. Objetivo General:

Elaborar un plan de riesgo que permita a la ferretería conocer los riesgos potenciales que pueden surgir en las distintas áreas y las posibles acciones que pueden implementar para mitigarlos.

7.8.2. Objetivos específicos:

- Establecer mecanismos de prevención que permitan identificar los riesgos potenciales.
- Determinar el nivel de control que tiene la ferretería Argueta sobre los riesgos.
- Plantear las posibles acciones para mitigar los riesgos.

7.8.3. Matriz de Riesgos.

El plan de riesgos está detallado en esta herramienta, las soluciones que se plantean deben estar bien alineadas con los riesgos de manera tal que si un evento este contemplado el plan funcione. La Matriz de Riesgos es una herramienta simple pero funciona eficientemente.

En general, existen cuatro opciones para considerar en un plan de riesgos:

- **Evitar riesgos.-** muchos riesgos pueden ser evitados hoy en día si se realiza una adecuada planificación. Haciendo una evaluación de riesgos antes de invertir se puedes saber si la operación en general representa un riesgo alto, moderado o bajo.
- **Reducir riesgos.-** la probabilidad de ocurrencia de un evento puede ser reducida por ejemplo incrementando las medidas de seguridad.
- **Retener riesgos.-** Existen riesgos muy pequeños como para ser considerados en el plan de riesgos y que no necesitarían seguro. Existen riesgos cuya posibilidad de ocurrencia es baja, nula o incluso si suceden pueden ser afrontados fácilmente.
- **Transferir riesgos.-** existen riesgos que pueden costar demasiado, como por ejemplo un accidente o incendio dentro de en este caso, transferir estos riesgos a una compañía de seguros es la mejor opción a considerar en un plan de riesgos.

En la Matriz de Riesgo, para la conocer el control del riesgo se utilizan las siguientes categorías:

- Bajo
- Medio
- Alto

Para conocer la probabilidad de que ocurra utilizaremos:

- Mínima
- Moderada
- Alta

7.8.3.1. RIESGOS OPERATIVOS.

Tabla 41

RIESGO	AREA RELACIONADA	¿EXISTE ALGUN CONTROL?	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ACCIONES PARA MITIGAR EL RIESGO
-Daño de la mercadería.	-Bodega. -área de venta	-Medio	-Moderado	Realizar una inspección meticulosa de la mercadería que se adquiere para comercializar.
-Falta de conocimiento por parte de los empleados, de los productos agrícolas que se pretende vender.		-Bajo	-Alta	-Capacitar al personal sobre los productos de insumos agrícolas.

<p>-Robo en el local.</p>	<p>-Seguridad</p>	<p>-Medio</p>	<p>-Moderada</p>	<p>-Asignar personal de seguridad constante.</p>
<p>-Mal comportamiento de los empleados.</p>	<p>gerencia</p>	<p>-Medio</p>	<p>-Bajo</p>	<p>-Aplicar políticas que sancionen el mal comportamiento.</p>

Descripción de acciones para mitigar los riesgos potenciales Operativos.

❖ **Riesgo:** Daño de la mercadería.

Acción: Realizar una inspección meticulosa de la mercadería que se adquiere para comercializar.

➤ Se debe realizar inspección de la mercadería antes de ingresarlos al área de almacenaje para asegurar su calidad.

❖ **Riesgo:** Falta de conocimiento por parte de los empleados, sobre los de productos agrícolas.

Acción: Capacitación del personal sobre los productos de insumos agrícola.

➤ Se debe capacitar al personal para que tenga conocimientos sobre los nuevos productos que se pretenden lanzar al mercado.

❖ **Riesgo:** Robo en el local.

Acción: Asignar personal de seguridad constante.

- Se puede asignar vigilancia constantemente que podrían ser los mismos empleados para no incurrir en gastos por la seguridad del local.

❖ **Riesgo:** Mal comportamiento de los empleados.

Acción: Aplicar políticas que sancionen el mal comportamiento.

- Dejar claro y por escrito las políticas para el comportamiento laboral y personal de los empleados y las sanciones que se aplicarán si no se cumplen las dichas políticas.

7.8.3.2. RIESGOS INDUSTRIALES.

Tabla 42

RIESGO	AREA RELACIONADA	¿EXISTE ALGUN CONTROL?	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ACCIONES PARA MITIGAR EL RIEGO
-Una nueva firma en el	-Competitividad	-Bajo	-Moderado	-Fortalecer constantemente

<p>mercado.</p>				<p>su participación en el mercado mediante la eficiencia del funcionamiento de las diferentes áreas, para evitar que afecte la aparición de posibles nuevos competidores.</p>
<p>-Un competidor reduce los precios drásticamente.</p>	<p>-Ventas</p>	<p>-Bajo</p>	<p>-Moderada</p>	<p>- Mantener los precios actuales ya que son competitivos, y buscar la implementación de estrategias</p>

<p>-Un proveedor clave cierra y deja de entregar materia prima o insumos agrícolas para la comercialización</p>	<p>-Ventas</p>	<p>-Bajo</p>	<p>-Moderado</p>	<p>de precios bajos.</p> <p>-Consolidar relaciones con proveedores nuevos que ofrezcan los mismos beneficios en la adquisición de insumos.</p>
<p>-La demanda de los productos que ofrece la ferreteria argueta se ve en disminución.</p>	<p>-Ventas</p>	<p>-Bajo</p>	<p>-Moderado</p>	<p>-Crear estrategias comerciales que permitan obtener la fidelidad de los clientes.</p>

Descripción de acciones para mitigar los riesgos potenciales Industriales.

- ❖ **Riesgo:** Una nueva firma en el mercado.

Acción: Fortalecer constantemente su participación en el mercado mediante la eficiencia del funcionamiento de las diferentes áreas, para evitar que afecte la aparición de posibles nuevos competidores.

- Mediante el buen funcionamiento de la empresa ferretera podrán mejorar su participación y crear la fidelidad de clientes potenciales por lo que sería necesario el monitoreo constante del funcionamiento de las operaciones que realiza cada área de la empresa.

- ❖ **Riesgo:** Un competidor reduce los precios drásticamente.

Acción: Mantener los precios actuales ya que son competitivos, y buscar la implementación de estrategias de precios bajos.

- Se debe garantizar a los clientes la calidad de los insumos que comercializa y la de los productos agrícolas que pretende lanzar al mercado la ferretería, al mismo tiempo ofrecerles un precio accesible que pueda atraer a los clientes.

- ❖ **Riesgo:** Un proveedor clave cierra y deja de entregar materia prima o insumos agrícolas para la comercialización.

Acción: Consolidar relaciones con proveedores nuevos que ofrezcan los mismos beneficios en la adquisición de insumos.

- Con la apertura de la agro ferretería este riesgo no afectaría grandemente ya que se estaría dando a los clientes productos que no están en el municipio, pero si se busca seguir con la comercialización de insumos agrícolas y de producción por lo que es necesario establecer relaciones con nuevos proveedores que ofrezcan los mismos beneficios al adquirirlos.

❖ **Riesgo:** La demanda de los productos que ofrece la ferretería va en disminución.

Acción: Crear estrategias que permitan obtener la fidelidad de los clientes.

- Insumos de calidad y a precios accesibles es lo que buscan los clientes, por lo que es necesario garantizar la comercialización de insumos de primera calidad que cumplan con las expectativas de los clientes para mantenerlos fieles a la empresa.

7.8.3.3. RIESGOS FINANCIEROS.

Tabla 43

RIESGO	AREA RELACIONADA	¿EXISTE ALGUN CONTROL?	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ACCIONES PARA MITIGAR EL RIEGO
--------	---------------------	------------------------------	----------------------------------	---

<p>-Falta de liquidez de la ferretería para las actividades de comercialización que pretende realizar.</p>	<p>-Financiera</p>	<p>-Medio</p>	<p>-Moderado</p>	<p>-Adquirir un nuevo crédito.</p>
<p>-No cumplir con las expectativas financieras en el tiempo estimado.</p>	<p>-Financiera</p>	<p>-Medio</p>	<p>-Moderada</p>	<p>-Plantear una política que establezca la evaluación del Estado de resultados del año 1 que es donde se espera que se inicien a generar utilidades, si las expectativas no</p>

				se cumplen disminuir las operaciones de implementación
--	--	--	--	---

Descripción de acciones para mitigar los riesgos potenciales Financieros.

- ❖ **Riesgo:** Falta de liquidez de la ferretería para las actividades de comercialización que pretende realizar.

Acción: Adquirir un nuevo crédito.

- Gestionar un nuevo préstamo que brinde liquidez a la empresa para continuar con sus operaciones.

- ❖ **Riesgo:** No cumplir con las expectativas financieras en el tiempo estimado.

Acción: Plantear una política que establezca la evaluación del Estado de Resultados del año 1 que es donde se espera que se inicien a generar utilidades, si las expectativas no se cumplen disminuir las operaciones de implementación del plan.

- De acuerdo a los cálculos financieros elaborados para la implementación del plan de creación de la agro ferretería, la empresa iniciará a generar utilidades en al año 1 por lo que es necesario establecer la evaluación de los ingresos, si las expectativas no se han cumplido es necesario disminuir las operaciones que se estén realizando para implementar el plan.

BIBLIOGRAFIA

-Fleitman Jack, Negocios Exitosos, Mc. Graw Hill 2000.

-Rojas soriano, Raúl. “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, P y V Editores, México, 30ª Edición 1998.

-Muñoz Campos, R., La Investigación Paso a Paso, Cuarta Edición, Editorial Talleres Gráficos UCA, El Salvador, 2007.

-Nicolás Jany, José. “Investigación Integral de Mercados un enfoque para el siglo XXI”, Mc. Graw Hill, Segunda Edición, 2000.

-Muñiz González, Rafael, Marketing en el Siglo XXI, Versión digital.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

Departamento 13- Morazán: Estimaciones y proyecciones de población por sexo y año, según municipios. 2005-2025.

Departamento y Municipio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
13- Morazán	186,301	186,794	187,306	187,825	188,715	189,906	191,364	193,044	194,914	196,952	199,123
01- San Francisco Gotera	21,976	22,290	22,606	22,925	23,291	23,697	24,141	24,615	25,120	25,649	26,202
02- Arambala	2,023	1,989	1,956	1,923	1,894	1,869	1,846	1,826	1,807	1,790	1,774
03- Cacaopera	11,925	11,838	11,753	11,667	11,603	11,557	11,527	11,507	11,497	11,495	11,499
04- Corinto	16,560	16,555	16,550	16,542	16,566	16,612	16,680	16,763	16,859	16,967	17,082
05- Chilanga	10,298	10,357	10,418	10,478	10,560	10,659	10,773	10,901	11,039	11,188	11,345
06- Delicias de Concepción	5,408	5,430	5,451	5,473	5,506	5,548	5,597	5,653	5,715	5,782	5,853
07- El Divisadero	8,188	8,184	8,180	8,177	8,189	8,214	8,250	8,295	8,347	8,405	8,469
08- El Rosario	1,490	1,464	1,438	1,413	1,391	1,371	1,354	1,338	1,324	1,310	1,298
09- Gualococti	3,867	3,893	3,920	3,947	3,982	4,024	4,071	4,124	4,181	4,242	4,307
10- Guatajiagua	12,505	12,547	12,588	12,629	12,693	12,777	12,877	12,991	13,116	13,252	13,394
11- Joateca	4,533	4,527	4,521	4,516	4,519	4,529	4,545	4,566	4,591	4,619	4,651
12- Jocoaitique	3,175	3,132	3,090	3,048	3,013	2,983	2,957	2,934	2,914	2,897	2,881
13- Jocoro	10,847	10,825	10,804	10,783	10,782	10,797	10,827	10,868	10,918	10,977	11,041
14- Lolotiquillo	5,234	5,256	5,279	5,301	5,334	5,376	5,425	5,481	5,543	5,609	5,679
15- Meanguera	8,429	8,412	8,396	8,380	8,380	8,393	8,418	8,451	8,492	8,539	8,590
16- Osicala	9,444	9,505	9,568	9,631	9,714	9,812	9,925	10,050	10,186	10,332	10,485
17- Perquín	3,374	3,382	3,392	3,401	3,417	3,438	3,463	3,493	3,526	3,562	3,601
18- San Carlos	4,332	4,405	4,481	4,557	4,644	4,741	4,845	4,958	5,077	5,204	5,336
19- San Fernando	1,813	1,824	1,834	1,845	1,860	1,877	1,898	1,920	1,945	1,971	1,999
20- San Isidro	2,968	2,990	3,011	3,033	3,062	3,095	3,133	3,175	3,221	3,269	3,320
21- San Simón	10,532	10,689	10,849	11,012	11,198	11,405	11,631	11,874	12,133	12,407	12,693
22- Sensembra	3,175	3,166	3,157	3,149	3,146	3,149	3,155	3,165	3,178	3,193	3,210
23- Sociedad	12,391	12,320	12,250	12,179	12,131	12,100	12,085	12,082	12,089	12,103	12,122
24- Torola	3,304	3,285	3,267	3,249	3,237	3,230	3,227	3,228	3,231	3,237	3,245
25- Yamabal	4,633	4,650	4,667	4,685	4,712	4,747	4,788	4,835	4,886	4,942	5,002
26- Yoloaiquín	3,877	3,879	3,880	3,882	3,891	3,906	3,926	3,951	3,979	4,011	4,045

Fuente: Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos.

ANEXO 2

Departamento 13- Morazán: Estimaciones y proyecciones de población por sexo y año, según municipios. 2005-2025.

Departamento y Municipio	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
13- Morazán	201,374	203,753	206,186	208,679	211,201	213,755	216,324	218,888	221,477	224,182
01- San Francisco Gotera	26,771	27,363	27,968	28,586	29,215	29,854	30,499	31,151	31,810	32,494
02- Arambala	1,759	1,745	1,730	1,717	1,703	1,690	1,676	1,662	1,649	1,635
03- Cacaopera	11,505	11,516	11,527	11,539	11,550	11,560	11,569	11,575	11,579	11,587
04- Corinto	17,201	17,326	17,452	17,580	17,706	17,829	17,950	18,066	18,180	18,299
05- Chilanga	11,507	11,677	11,851	12,030	12,210	12,394	12,579	12,764	12,952	13,148
06- Delicias de Concepción	5,926	6,003	6,082	6,162	6,244	6,327	6,410	6,494	6,578	6,666
07- El Divisadero	8,535	8,605	8,677	8,751	8,824	8,899	8,972	9,045	9,117	9,194
08- El Rosario	1,286	1,275	1,263	1,253	1,242	1,231	1,221	1,210	1,199	1,189
09- Gualococti	4,374	4,443	4,515	4,589	4,663	4,739	4,816	4,893	4,972	5,053
10- Guatajiagua	13,541	13,695	13,852	14,010	14,169	14,328	14,487	14,643	14,800	14,962
11- Joateca	4,683	4,718	4,754	4,791	4,827	4,864	4,901	4,937	4,973	5,010
12- Jocoaitique	2,865	2,852	2,838	2,825	2,812	2,799	2,786	2,773	2,759	2,746
13- Jocoro	11,108	11,181	11,255	11,331	11,407	11,482	11,556	11,629	11,701	11,778
14- Lolotiquillo	5,751	5,828	5,906	5,986	6,067	6,149	6,232	6,315	6,399	6,486
15- Meanguera	8,645	8,704	8,764	8,825	8,886	8,948	9,009	9,069	9,129	9,192
16- Osicala	10,643	10,810	10,980	11,154	11,331	11,511	11,693	11,876	12,061	12,253
17- Perquín	3,640	3,682	3,725	3,768	3,812	3,856	3,901	3,945	3,990	4,036
18- San Carlos	5,474	5,617	5,766	5,919	6,076	6,237	6,402	6,570	6,742	6,922
19- San Fernando	2,029	2,059	2,090	2,122	2,155	2,188	2,222	2,255	2,289	2,325
20- San Isidro	3,373	3,429	3,486	3,544	3,604	3,664	3,726	3,787	3,850	3,915
21- San Simón	12,989	13,298	13,616	13,943	14,278	14,620	14,968	15,322	15,683	16,058
22- Sensembra	3,228	3,247	3,267	3,287	3,308	3,328	3,349	3,368	3,388	3,409
23- Sociedad	12,145	12,172	12,199	12,227	12,253	12,279	12,301	12,322	12,340	12,362
24- Torola	3,253	3,263	3,273	3,284	3,295	3,306	3,316	3,326	3,336	3,347
25- Yamabal	5,063	5,128	5,194	5,261	5,330	5,399	5,469	5,538	5,609	5,682
26- Yoloaiquín	4,080	4,117	4,156	4,195	4,234	4,274	4,314	4,353	4,392	4,434

Fuente: Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos.

Anexo 3 Cuestionario a propietario

Entrevista dirigida al propietario de la ferretería Argueta



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Recopilar información de cómo se encuentra actualmente la formación administrativa de la Ferretería Argueta.

Indicación. Responder abiertamente a cada interrogante según su opinión.

Nombre completo: José Juan Argueta Pereira.

Cargo: Propietario.

1. **¿Se ha realizado un diagnóstico en la ferretería que identifique las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades?**
2. **¿La ferretería posee una misión y visión?**
3. **¿Tiene establecidos valores, objetivos y estrategias que le ayuden a un mejor funcionamiento de la ferretería?**
4. **¿La ferretería cuenta con un plan motivacional para mejorar el desempeño de sus empleados?**
5. **¿Considera usted que un plan de negocios ayudaría a mejorar la gestión administrativa de la ferretería?**

6. **¿Qué tipo de productos son los que se están comercializando actualmente?**
7. **¿Dispone de una buena cartera de clientes?**
8. **¿Los productos comercializados cuenta con un control de calidad?**
9. **¿Se dispone de publicidad para la comercialización de los productos? ¿Qué tipo de publicidad?**
10. **¿Se cuenta con clientes mayoristas?**
11. **¿Se cuenta con algún tipo de proveedor?**
12. **¿Están claramente definidos los cargos de cada uno de los empleados dentro de la ferretería?**
13. **¿Poseen manuales administrativos?**
14. **¿Cuenta la ferretería con un organigrama?**

15. ¿Cuenta con algún equipo tecnológico la ferretería?

16. ¿Existe algún tipo de diferencia entre los empleados dentro de la ferretería?

17. ¿Se toma en cuenta las opiniones de los empleados?

18. ¿Se lleva un control de ingresos como egresos de los fondos con los que cuenta la ferretería?

19. ¿Se hace algún tipo de estudio para establecer los precios de los productos?

20. ¿Se cuenta con algún control de inventarios de los productos que se comercializan?

Anexo 4 cuestionario a empleados

Encuesta dirigida los empleados de la ferretería Argueta



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Indicación. Marque con una X la respuesta que crea conveniente

- 1. ¿Sabe si la ferretería cuenta con una misión y visión?**
Sí No

- 2. ¿Considera usted que el ambiente laboral dentro de la de la ferretería Argueta está funcionando bien?**
Sí No

- 3. ¿Posee alguna experiencia de trabajo que sirva como aporte para el desarrollo de las actividades en la Ferretería Argueta?**
Sí No

- 4. ¿Usted como empleado de la ferretería Argueta ha recibido capacitaciones sobre conocimientos aparte de lo laboral?**
Si No

5. ¿Marque las opciones que usted considere que son fortalezas y debilidades para la ferretería Argueta?

Administración

Organización

Medio Ambiente

Precios bajos

Local

Variedad de productos

Cambios climáticos

Publicidad

Promociones

Posicionamiento en el mercado

Fidelidad de los clientes

6. ¿Marque las opciones que usted considere que son amenazas y oportunidades para la ferretería Argueta?

Apertura de más negocios ferreteros

Lugar geográfico

Los cambios de gobierno

La delincuencia

Medio Ambiente

Tecnología

Cambios tecnológicos

7. ¿Cuál es la imagen que tiene sobre la ferretería Argueta?

Buena

Muy Buena

Muy Buena

8. ¿Alguna vez ha tenido reconocimientos por su buen desempeño por parte de su jefe?

Sí No

Anexo 5 Cuestionario a Clientes

Entrevista dirigida a los cliente de la ferretería Argueta



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Indicación. Marque con una X la respuesta que considera mas acorde a su criterio.

1. ¿Cuál de las empresas ferreteras que se mencionan a continuación visita con más frecuencia?

Ferretería Argueta

Ferretería San Francisco

2. ¿Qué toma en cuenta a la hora de elegir entre una Ferretería u Otra?

Diversificación de sus
productos
Atención al cliente

Promociones

La calidad de los productos

Servicio a domicilio

Precios

Ubicación

3. ¿Cada cuánto tiempo requiere productos de las ferreterías?

A diario

Dos veces a la semana

Semanalmente

Dos veces al mes

Mensualmente

Ocasionalmente

4. ¿De las siguientes líneas de productos cuales utiliza?

Descripción

Material eléctrico

Pinturas

Herramientas eléctricas

Lamina

Loza

Sanitarios

Grifería

Fontanería

Carpintería

Tornillería

Estructura Metálica

Cemento

Hierro

Herramientas mecánicas

Esmeriles

Jardinería

5. Si hubieran otros productos con características similares a las necesidades que satisfacen los productos de las empresas ferreteras ¿Compraría estos productos?

Si NO

6. ¿De los productos que usted adquiere en las empresas ferreteras son utilizadas para?

Hogares

Taller eléctrico

Construcción

Taller de enderezado y pintura

Taller de estructuras metálica

Carpintería

7. ¿Conoce actualmente si las empresas de su preferencia realizan algún tipo de promoción?

Sí No

8. ¿Por qué medio conoció la empresa Ferretera?

Referencia Personal

Medios de comunicación

Casualidad

ubicación

9. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación le parece más accesible para dar publicidad a la empresa?

Radio

Televisión

Hojas volantes

Vallas publicitarias

Periódicos

Perifoneo

10. De los productos que usted compra en las ferreterías ¿considera que estos son idénticos en otros lugares?

Si no

