

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS PARA LA
EMPRESA MUEBLES A&M DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”

PRESENTADO POR:

LICDO. JUAN CARLOS BENITEZ GUTIERREZ

LICDA. LOURDES BEATRIZ BLANCO DE SOLORZANO

INGO. MANUEL ALEXANDER SANTOS LÓPEZ

ASESOR:

ING. JULIO ALFREDO BOLAÑOS

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, NOVIEMBRE DE 2017

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	i
1 CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	12
1.1.1 Falta de estrategias.....	13
1.1.2 Publicidad y promoción.....	14
1.1.3 Direccionamiento estratégico.....	14
1.2 DELIMITACIÓN.....	14
1.2.1 Temática.....	14
1.2.2 Espacio.....	15
1.2.3 Tiempo.....	15
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.5 OBJETIVOS.....	17
1.5.1 Objetivo general.....	17
1.5.2 Objetivos específicos.....	17
2 CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1 TIPO DE ESTUDIO.....	18
2.2 MÉTODO.....	18
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
2.3.1 Población.....	18
2.3.2 Muestra.....	20
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	21
2.4.1 Técnicas.....	21
2.4.1.1 Entrevista.....	21
2.4.1.2 Encuesta.....	22
2.4.1.3 FODA.....	22
2.4.2 Instrumentos.....	22
2.4.2.1 Guía de entrevista.....	22
2.4.2.2 Cedula de encuesta.....	22
2.4.2.3 Ficha de análisis FODA.....	22

2.5	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.5.1	Etapa I: Definición del problema de investigación.....	23
2.5.2	Etapa II: Revisión de literatura.	23
2.5.3	Etapa III: Diseño de la metodología de la investigación.....	23
2.5.4	Etapa IV: Trabajo de campo.	23
2.5.5	Etapa V: Procesamiento de la información recabada en el trabajo de campo. 23	
2.5.6	Etapa VI: Definición de hallazgos de la investigación.	23
2.5.7	Etapa VII: Elaboración de conclusiones.	24
2.5.8	Etapa VIII: Diseño de plan de comercialización y ventas.....	24
2.5.9	Etapa IX: Presentación de informe final.....	24
2.6	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS... 24	
3	CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.....	25
3.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	25
3.1.1	Generalidades de la industria del mueble en El Salvador y tendencias. 25	
3.1.2	Antecedentes de Muebles A&M.	27
3.2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	29
3.2.1	Generalidades de la comercialización.....	29
3.2.2	Plan de comercialización.	29
3.2.3	Planeación estratégica.	31
3.2.4	Matriz FODA.....	33
3.2.4.1	Análisis interno: Fortalezas y Debilidades.....	33
3.2.4.2	Análisis externo: Oportunidades y Amenazas.....	34
3.2.5	Cinco fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	34
3.2.5.1	Rivalidad entre empresas competidoras.	35
3.2.5.2	Entrada potencial de nuevos competidores.	36
3.2.5.3	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	36
3.2.5.4	Poder de negociación de los proveedores.....	37
3.2.5.5	Poder de negociación de los consumidores.	37
3.2.6	Marketing.....	37
3.2.7	Estrategias.....	38

3.2.7.1	Estrategias de crecimiento.....	39
3.2.7.1.1	Penetración de mercados.....	40
3.2.7.1.2	Desarrollo de mercado.....	40
3.2.7.1.3	Desarrollo de productos.....	40
3.2.8	Presupuestos.....	40
3.2.9	Marketing en línea, móvil y de social media.....	41
3.2.9.1	Marketing digital y de social media.....	41
3.2.9.1.1	Marketing de social media.....	42
3.2.9.1.2	Marketing móvil.....	43
3.2.9.2	Estudio de Redes Sociales en El Salvador.....	43
3.3	DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	46
3.4	SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	49
4	CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	50
4.1	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.1.1	Resultados de la entrevista realizada al propietario de la empresa Muebles A&M.....	50
4.1.2	Resultados de la encuesta suministrada a los consumidores finales.....	53
4.1.2.1	Análisis de datos.....	53
4.1.3	Diagnóstico de la situación actual de Muebles A&M.....	69
4.1.3.1	Matriz FODA Muebles A&M.....	71
4.1.3.2	Matriz de afectación por área funcional de la empresa.....	72
4.1.3.3	Matriz de estrategias del FODA.....	74
4.1.4	Análisis de Porter para Muebles A&M.....	76
4.1.4.1	Análisis del Sector a Nivel Nacional.....	78
5	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.....	80
5.1	CONCLUSIONES.....	80
5.2	RECOMENDACIONES.....	81
5.3	PROPUESTA: PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS PARA LA EMPRESA MUEBLES A&M DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.....	84
5.3.1	Introducción.....	84
5.3.2	Objetivos.....	85
5.3.2.1	Objetivo General.....	85

5.3.2.2	Objetivos Específicos.....	85
5.3.3	Análisis del mercado.....	85
5.3.3.1	Análisis del consumidor:	85
5.3.3.2	Gustos y preferencias del consumidor:.....	86
5.3.3.3	Segmento de mercado meta.	87
5.3.3.4	Análisis de la competencia.....	88
5.3.3.5	Posicionamiento.....	91
5.3.3.5.1	Filosofía Empresarial Propuesta.....	91
5.3.4	Plan operativo de marketing.....	93
5.3.4.1	Objetivos de marketing.....	93
5.3.4.2	Declaración de posicionamiento de Muebles A&M.	94
5.3.4.3	Estrategias de Largo Plazo: Estrategias de crecimiento.	94
5.3.4.4	Estrategias de corto plazo: Estrategias de comercialización.	95
5.3.4.4.1	Estrategia de Producto.	95
5.3.4.4.2	Estrategia de Precio.....	100
5.3.4.4.3	Estrategia de Plaza.....	103
5.3.4.4.4	Estrategia de Promoción.....	105
5.3.4.5	Cronograma de estrategias.....	111
5.3.4.6	Presupuesto Anual de Estrategias de Comercialización.	113
5.3.5	Plan de Ventas Muebles A&M.....	115
GLOSARIO.....		131
ANEXOS.....		136

GENERALIDADES

**DOCTOR RAUL RIVAS QUINTANILLA
RECTOR**

**MASTER SIRHAN RAUL RIVAS
VICE-RECTOR**

**MASTER NAPOLEON ALBERTO RIOZ-LAZO ROMERO
FISCAL**

AGRADECIMIENTOS

Hoy tengo que describir cada una de las bendiciones que Dios ha tenido para mi vida, un día visualice lo que hoy estoy celebrando y queda demostrado que la voluntad, las ganas de lograr tus metas si las dejas en las manos del todopoderoso se cumplen, en el tiempo justo y adecuado para tu vida. Gracias Dios por acompañarme en esta aventura y por permitirme terminar todo el proceso que no fue nada fácil.

Le doy gracias a mis padres José Antonio Benítez (Q.E.P.D.) y Gloria Gutiérrez por siempre confiar en mí y empujarme a alcanzar todos mis propósitos. En especial a mi padre que solo pudo ver el inicio de este reto y desde el cielo ve culminado lo que un día me dijo “no te des por vencido”.

Juan Carlos Benítez Gutiérrez.

AGRADECIMIENTOS

En esta vida debemos luchar por nuestros ideales, aceptar retos, afrontar dificultades y superar obstáculos para al final del camino tener la satisfacción de haber cumplido con sacrificio, entrega y dedicación cada uno de nuestros sueños.

A Dios gracias, por todas las bendiciones en mi vida, por no desampararme en los momentos más difíciles y por este logro, que sin duda no hubiese sido posible sin su bendición.

A mi familia,

Especialmente a mi madre Teresa de Jesús Machado y a mi hermano mayor Isaac Machado, por confiar y creer en mí, por todo el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A mi esposo,

Por su comprensión, paciencia y amor, y por haber estado a mi lado acompañándome en cada noche de desvelo durante todos estos años.

A mis compañeros de tesis,

No fue nada fácil, pero lo logramos, gracias por todo el esfuerzo y la dedicación en cada etapa del trabajo, por los momentos gratos y divertidos que compartimos y que quedaron grabados en nuestras mentes y corazones.

A mis amigas/os,

Que de una u otra manera estuvieron siempre apoyándome durante todo el proceso, gracias por celebrar conmigo este triunfo.

Lourdes Beatriz Blanco de Solórzano

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida, por la experiencia adquirida, la sabiduría que me ha dado, los sueños que me ha permitido lograr y la hermosa familia que me ha regalado.

A mis padres por su apoyo incondicional en cada momento, por educarme y orientarme en la vida, y brindarme todo su amor.

A mis hermanos por apoyarme y estar presentes ante cada eventualidad.

A mi familia, por creer en mis sueños y convicciones.

A mis amigos y amigas por compartir conmigo grandes momentos y recuerdos y a todas las personas que de una u otra manera han estado presentes y me apoyaron para cerrar esta etapa profesional que suma un peldaño más en mi escalera de triunfos y logros personales y profesionales.

Manuel Alexander Santos López.

INTRODUCCIÓN.

La definición de planes estratégicos es clave para el desarrollo de las organizaciones actuales ya que la competitividad es cada vez mayor dentro del comercio nacional e internacional, debido a ello es necesario que las empresas con propósitos claros de crecimiento establezcan procedimientos que permitan tener una mejor ejecución y control sobre sus operaciones, es por ese motivo que la empresa en estudio Muebles A&M está dispuesta a afrontar dichos retos por lo que se ha diseñado un plan estratégico de comercialización y ventas el cual es una herramienta de apoyo para ser eficientes y competitivos.

La investigación parte de un diagnóstico utilizando la herramienta FODA que permitió conocer las carencias y potencialidades en el área de comercialización y ventas dentro de la empresa en estudio, así mismo se logra identificar el segmento de clientes potenciales para considerar el crecimiento de la cartera de clientes. Por otra parte, se empleó un análisis con la metodología de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el contexto externo que rodea a la industria del mueble y dentro del que se encuentra inmersa la empresa.

El proyecto de investigación consta de cinco capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: el capítulo inicial incluye la problemática en estudio la cual es importante ya que es ahí donde surge la necesidad de la investigación realizada a fin de generar una propuesta estratégica que permita dar solución y un beneficio a la empresa; por otra parte, se establece la delimitación del tema en cuanto a temática, espacio y tiempo. Se describe el enunciado del problema, la justificación que muestra la relevancia del estudio y por último se presentan los objetivos que se buscan alcanzar en la investigación.

Capítulo II: en este capítulo se establece la metodología de la investigación la cual especifica el tipo de estudio realizado, el método del estudio aplicado, que en este caso fue descriptivo, se determinó la población y muestra, las técnicas e instrumentos empleados para obtener la información necesaria, además muestra cómo se realizó el procesamiento de análisis e interpretación de los resultados y finaliza con la descripción de las etapas que comprendió la investigación y que fueron la guía para la ejecución del estudio.

Capítulo III: llamado Marco Teórico es donde se fundamenta la investigación ya que incluye los antecedentes históricos que nos ayudan a conocer a profundidad el tema, los fundamentos teóricos que permiten conocer temas de impacto en la investigación además incluyen la definición y operacionalización de términos básicos y por último el sistema de hipótesis.

Capítulo IV: denominado Hallazgos en la Investigación, en este se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de las diferentes técnicas y herramientas de investigación, los hallazgos encontrados fueron los parámetros a seguir para la elaboración de la propuesta.

Capítulo V: capítulo final de la investigación, implica la declaración de las conclusiones, recomendaciones y/o propuesta final elaborada por el equipo investigador para la empresa Muebles A&M, con la que se brinda un aporte para alcanzar una mejor gestión de la comercialización y venta del productos y servicios brindados por dicha empresa.

La investigación presentada muestra la definición del proyecto final el cual tiene como objetivo “Diseñar un Plan Estratégico de Comercialización y Ventas para la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel”, el cual busca ser una herramienta de apoyo que defina estrategias y acciones en el área comercial e impactar en el crecimiento de las ventas de dicha empresa.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

En la actualidad las micro y pequeñas empresas luchan por sobrevivir y mantenerse rentables en un mundo globalizado y altamente competitivo, donde tienen que enfrentarse a un mercado con consumidores cada vez más exigente. La falta planificación estratégica en temas de comercialización y ventas que defina las acciones a seguir, limita la visión de un enfoque claro sobre como orientar los esfuerzos y administrar los recursos de una manera óptima, lo que genera que estas empresas no logren un crecimiento sostenible en sus operaciones. En este contexto, las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera han tenido que enfrentarse en los últimos años a una serie de cambios: nuevas tendencias, nuevos segmentos de mercados y a la introducción de competidores con productos sustitutos; y dado que en su mayoría, estas empresas funcionan bajo una administración empírica, han permanecido aquellas que cuentan con la aceptación del mercado y poseen una alta rotación de productos, pero que aun así, su actividad no garantiza su expansión y estabilidad dentro del mercado.

La industria de muebles en El Salvador se ha caracterizado por mantener una demanda constante en su fabricación artesanal a pesar de no ser un país con alta producción forestal, por lo que mucha de la madera utilizada proviene de países extranjeros; es por ello que dentro del mercado salvadoreño se ofrecen muebles de diversas variedades de maderas fabricados en el exterior e importados al país, generando así un alto costo de valor adquisitivo; en su mayoría, la calidad de fabricación en los muebles de madera se basa en la experiencia y técnica sumadas a la calidad de la madera empleada, brindando finos acabados y líneas de productos enfocados a segmentos de mercados tradicionales y modernos.

La definición de planes estratégicos de comercialización es, hoy en día, un tema de vital importancia y poco abordado por las micros y pequeñas empresas de naturaleza familiar, donde tradicionalmente se opera bajo un modelo de producción y ventas por instinto y en los que la cartera de clientes es reducida. Dada la actividad económica en el oriente del país puede potenciarse un mayor nivel de ventas para el sector de fabricación de muebles

abordando diferentes tipos de mercados, definiendo un catálogo de productos y una cartera de clientes potenciales.

Para la empresa en estudio, su alta actividad comercial le ha permitido mantenerse dentro del mercado por más de trece años abasteciendo a un segmento de mercado tradicional, no obstante actualmente la empresa Muebles A&M ha expandido su portafolio de productos a muebles más modernos, atendiendo tanto a un perfil de clientes que gustan de muebles personalizados y exclusivos, así como también a clientes que requieran muebles para satisfacer una necesidad; sin embargo no solo la calidad de producto y capacidad de producción es lo que mantiene la operatividad de una empresa; es necesario la generación de estrategias para la comercialización de los productos y servicios que brinden una visión estratégica de las acciones a seguir generando una ventaja competitiva y de diferenciación ante la competencia.

Las principales problemáticas identificadas en la actividad comercial de la empresa Muebles A&M se describen a continuación:

1.1.1 Falta de estrategias.

Difícilmente las empresas logran posicionarse en la mente y preferencia del consumidor si carecen de estrategias que les permitan impulsar su producto, incrementar su cartera de clientes y crear una visión empresarial sostenible, por lo que, caracterizar y crear una diferenciación en la prestación de sus servicios o productos, debe ser una constante de mejora. Actualmente la empresa Muebles A&M no cuenta con un plan de comercialización donde se definan las estrategias y las acciones que le permitan mantener una competitividad en búsqueda del crecimiento de sus ventas, un mayor reconocimiento en el mercado y por ende el posicionamiento de su marca; a pesar de contar con una distinción en la fabricación e instalación de sus productos atendiendo consumidores finales directamente en sus hogares, la falta de estrategias genera el riesgo de estar desconociendo clientes potenciales, nuevos mercados y desaprovechando la oportunidad de establecer una imagen de marca que predomine en la mente de los consumidores.

1.1.2 Publicidad y promoción.

La falta de asignación de presupuestos en materia de publicidad y promoción y el inadecuado uso de los medios digitales para la promoción de los productos y servicios ofrecidos por Muebles A&M limita la atracción de clientes potenciales y establecerse en la mente del consumidor afectando el reconocimiento de la marca dentro del mercado. En sus inicios la empresa empleaba la red social Facebook para dar a conocer las promociones que ofrecían a sus clientes, sin embargo, esta herramienta ha dejado de ser utilizada desaprovechando la gran oportunidad de atraer a un mayor número de consumidores.

El contar con adecuadas estrategias de publicidad les permite a las empresas potenciar su actividad comercial impulsando sus productos hacia la preferencia de los consumidores creando valor para los mismos.

1.1.3 Direccionamiento estratégico.

Tradicionalmente las empresas familiares en El Salvador se caracterizan por funcionar de manera empírica sin el establecimiento de una misión, visión, valores y una adecuada estructura organizativa con funciones establecidas y orientadas al crecimiento y sostenibilidad de sus operaciones, esto limita la capacidad de hacer frente y dar respuesta a los diferentes desafíos empresariales dados en el mercado y en la industria. Muebles A&M no es la excepción en cuanto a su forma de operar pues su propietario ha dirigido la empresa de manera empírica valiéndose de su experiencia sin contar con una organización formal y sin tener definida una filosofía empresarial que propicie un sentido de pertenencia y una visión clara del aporte de las labores de cada miembro al crecimiento de la empresa, por lo que es necesario realizar un cambio a este paradigma y alcanzar una mejor organización dentro de la empresa.

1.2 DELIMITACIÓN.

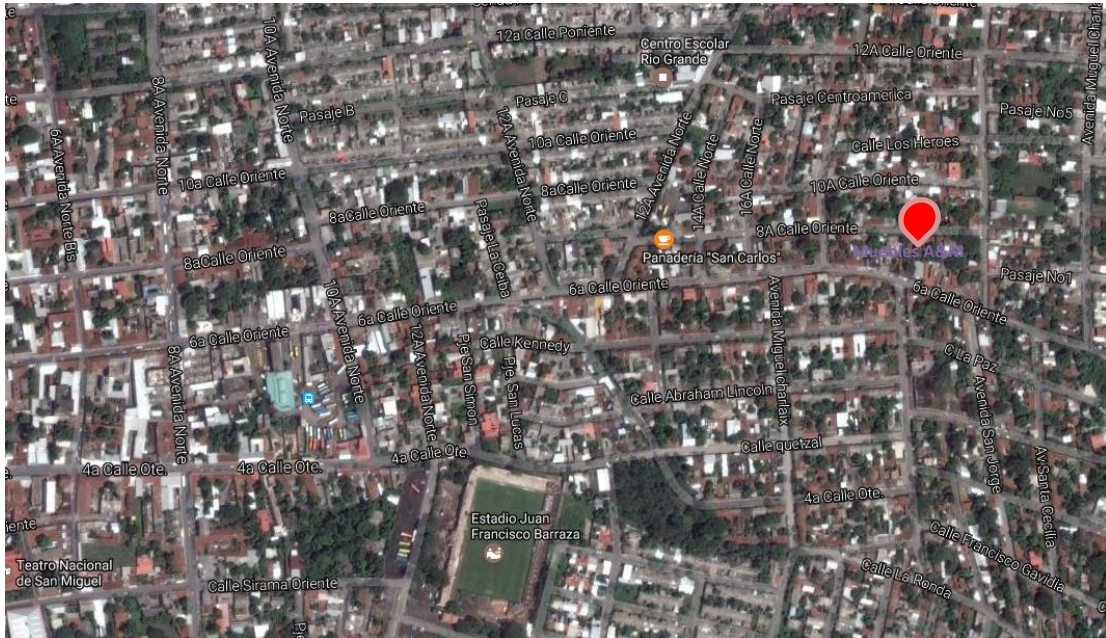
1.2.1 Temática.

Estrategia empresarial.

1.2.2 Espacio.

La investigación se realizó en el municipio de San Miguel, departamento de San Miguel, final 8va Calle Oriente, Zona A casa 2, Colonia 15 de septiembre.

IMAGEN 1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE MUEBLES A&M.



Fuente: Imagen obtenida de Google Maps.

1.2.3 Tiempo.

La elaboración de la propuesta estuvo comprendida desde el mes de enero a julio de 2017.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿En qué beneficiará la creación de un Plan de Comercialización y Ventas a la empresa Muebles A&M de la ciudad de San Miguel?

1.4 JUSTIFICACIÓN.

La comercialización y ventas son elementos de vital importancia para la planificación estratégica dentro de las organizaciones que además de producir necesitan expandir sus operaciones hacia los diversos grupos de consumidores, por tal motivo elaborar un procedimiento metódico para su ejecución contribuirá al crecimiento empresarial para beneficio de todos los actores internos y externos de la empresa Muebles A&M; empresa con propósitos de crecimiento que tiene claro que para evolucionar en procesos de comercialización y ventas tiene que adoptar procesos sistemáticos y buscar el apoyo pertinente para su desarrollo.

Es por ello que para la elaboración del diseño de un plan estratégico de comercialización y ventas para la empresa Muebles A&M fue necesario establecer paso a paso los procedimientos que nos ayudaron a alcanzar nuestro objetivo, por lo tanto se definieron planes y acciones empresariales estratégicas a seguir, para lo cual inicialmente se realizó un diagnóstico del modelo actual de comercialización y ventas de la empresa en estudio a través del cual se definen claramente sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales nos brindó un panorama general de la empresa así poder destacar su potencial y minimizar sus debilidades las cuales están afectando su crecimiento. Muebles A&M debe identificar el potencial de la fuerza de ventas, portafolio de productos, precios de ventas, promoción y publicidad, canales de ventas y distribución, clientes actuales y potenciales, por lo que la investigación realizada permitió a la empresa tener identificados sus segmentos de mercados y para ello se estudiaron los procedimientos de ventas, así como las estrategias que se están utilizando para captar nuevos clientes.

El diseño de un plan como herramienta estratégica de comercialización servirá de guía al propietario en la toma de decisiones y contribuirá al aumento de sus ventas propiciando una mejora en su eficiencia de producción y tiempo de respuesta en la entrega del producto final ya que encontrará clientes más exigentes los cuales buscan calidad y rapidez al mejor precio.

La empresa en estudio recibirá con esta investigación diversos beneficios en sus operaciones diarias las cuales empujaran a obtener mejores resultados por medio del control en sus líneas de acción y solventando problemas de deficiencia organizativa, asimismo fortaleció al grupo de investigadores quienes pusieron en práctica la teoría y su

aplicación en la práctica empresarial dentro del área comercial, la cual es una de las más importantes dentro de las organizaciones.

Un plan estratégico de comercialización proporciona diversos aportes a beneficio de los actores involucrados tanto directa como indirectamente, debido a que académicamente diseñar un documento con este tipo de información marca las líneas de acción a ejecutar para la empresa Muebles A&M con el propósito del aumento de ventas, facilitar canales de distribución y el crecimiento de cartera de clientes, además este documento realiza un aporte social ya que la empresa Muebles A&M con el crecimiento de ventas puede generar nuevos puestos de trabajo que serán destinados para los distintos niveles de comercialización, producción y ventas.

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo general.

- Diseñar un plan estratégico de comercialización y ventas para la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la comercialización y ventas a la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel.
- Definir estrategias para mejorar la gestión comercial de la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel.
- Identificar acciones idóneas para lograr una mejor comercialización de los productos elaborados por la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 TIPO DE ESTUDIO.

La presente investigación denominada “Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización y Ventas para la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel”, se realizó por medio de un estudio de tipo descriptivo, pues comprende una descripción de los hechos, características y elementos más importantes del problema de investigación planteado e implica la utilización de técnicas específicas y el muestreo para la recolección de la información, las cuales fueron sometidas a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

2.2 MÉTODO.

El método aplicado en la investigación “Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización y Ventas para la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel” fue el deductivo apoyado en el proceso científico, debido a que se parte de hechos generales de la industria del mueble para llegar a lo particular, específicamente la empresa en estudio, siendo necesario la aplicación de un procedimiento riguroso y de orden lógico que permita conocer información de diversos aspectos ya sean estos de personal, organización, procesos de comercialización y ventas, los cuales fueron analizados e interpretados de manera que apoyaron la formulación de la propuesta establecida para la empresa.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.3.1 Población.

La población estuvo conformada por las personas de ambos sexos que residen actualmente en la Ciudad de San Miguel, para lo cual se presenta un mapa en el que se incluye la delimitación geográfica de la investigación.

La imagen siguiente muestra la zona en la cual estuvo sujeta la investigación “Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización y Ventas para la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel”.

IMAGEN 2. MAPA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.



Fuente: Imagen obtenida de Google Maps

TABLA 1. POBLACIÓN SELECCIONADA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

CIUDAD DE SAN MIGUEL			
Edad	Hombre	Mujer	Total
18 – 28	18564	23738	42302
29 – 38	12922	17558	30480
39 – 48	8972	12536	21508
49 – 58	6604	8723	15327
59 – 68	4697	6431	11128
69 - más	4742	6625	11367
Total	56501	75611	132112

Fuente: Tabla diseñada por equipo investigador.¹

¹ Datos extraídos VI censo de población y V de vivienda – DIGESTYC. Consultado el 15 de marzo de 2017

Se estableció la población en base a los datos obtenidos del último censo de población y vivienda realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos, ya que Muebles A&M no cuenta con una base de datos de sus clientes y no se logró obtener de ninguna institución o fuente secundaria, información referente al perfil de un consumidor salvadoreño de muebles de madera, siendo así que se tomaron todos los rangos de edad con potencial de compra considerando la capacidad adquisitiva de los mismos.

La investigación desarrollada permitió definir un perfil del consumidor potencial para Muebles A&M.

2.3.2 Muestra.

El tipo de muestra para la aplicación de la investigación fue la estratificada, debido a que se busca información de diferentes grupos de potenciales clientes los cuales se obtendrán de una población representativa según ciertas características.

Dado que la población de consumidores finales potenciales es conocida, pero excede a los 100,000, la población se consideró infinita, por lo que se calculó un tamaño de muestra para consumidores finales con las restricciones de la fórmula siguiente:

Fórmula estadística para el cálculo de muestras en poblaciones infinitas.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2}$$

Descripción:

n = tamaño de la muestra.

P = proporción aproximada del fenómeno en estudio de la población de referencia.

Q = proporción de la relación de referencia que no presenta el fenómeno en estudio.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral del 5% (0,05).

Desarrollo:

$$n = ?$$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$Z = 1.96$$

$$e = 0.05$$

Aplicación:

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

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

$$n = 384.16$$

n = 384 dato aproximado.

La encuesta fue dirigida a una muestra de 384 personas de la Ciudad de San Miguel.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Para el desarrollo de la investigación, el equipo investigador empleó las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación de investigación:

2.4.1 Técnicas.

2.4.1.1 Entrevista.

Para la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la empresa se utilizó la técnica de la entrevista que permitió recoger información relevante de la empresa sobre su situación y proyección, la cual fue aplicada directamente al propietario.

2.4.1.2 Encuesta.

Esta técnica se utilizó con el fin de recoger información proveniente de los clientes potenciales para Muebles A&M conociendo de esta manera su percepción, expectativas de compra y poder adquisitivo. La cual fue suministrada en el principal Centro Comercial de la ciudad de San Miguel “Metrocentro”, por ser el lugar de mayor afluencia de personas en la zona.

2.4.1.3 FODA.

Con el objetivo de realizar un análisis de los aspectos internos y externos de la empresa se empleó la herramienta de análisis FODA como herramienta de recopilación de información la cual permitió ampliar el contexto sobre los puntos críticos que se tomaron en cuenta para la formulación de la propuesta.

2.4.2 Instrumentos.

2.4.2.1 Guía de entrevista.

Este instrumento fue empleado para ejecutar la técnica de la entrevista y consistió en una guía semi-estructurada de quince preguntas abiertas con la cual se obtuvo la información relevante de la empresa.

2.4.2.2 Cedula de encuesta.

El instrumento utilizado para la recolección de la información proveniente de los potenciales clientes fue el cuestionario o cédula de encuesta diseñado con trece preguntas de tipo: cerradas y abiertas y de opción múltiple.

2.4.2.3 Ficha de análisis FODA.

Para la obtención y presentación de la información referente al entorno interno y externo de la empresa se aplicó la matriz FODA, compuesta de cuatro cuadrantes en donde se establecieron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la empresa Muebles A&M.

2.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.5.1 Etapa I: Definición del problema de investigación.

El primer paso para desarrollar el tema de investigación fue conocer detalladamente la problemática de la empresa la cual fue extraída de la observación en la visita de campo realizada a la empresa y de una previa entrevista con el propietario, además se utilizaron herramientas para conocer información de todos los involucrados.

2.5.2 Etapa II: Revisión de literatura.

Una fase importante de este estudio es la consulta bibliográfica la cual nos ayudó a fundamentar teóricamente toda la información contenida en el plan, es decir relacionar la teoría con la práctica.

2.5.3 Etapa III: Diseño de la metodología de la investigación.

La fase consiste en determinar la metodología adecuada para el tema planteado, en donde se estableció el tipo de estudio, el método, la población a evaluar, como se procesará y analizará toda la información.

2.5.4 Etapa IV: Trabajo de campo.

La etapa de trabajo de campo es la que requiere reuniones periódicas las cuales fueron ejercidas inicialmente en la empresa de estudio, conocer los procesos de comercialización, indagar sobre datos cualitativos y cuantitativos que permitan determinar el estado actual de la empresa y la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada.

2.5.5 Etapa V: Procesamiento de la información recabada en el trabajo de campo.

Etapa en la cual se resume los datos obtenidos, los cuales permiten tener un panorama detallado de la empresa, el cual se utilizó para potencializar las ventajas y eliminar las debilidades encontradas proponiendo estrategias adecuadas a su actividad.

2.5.6 Etapa VI: Definición de hallazgos de la investigación.

Los hallazgos es la información encontrada y delimitada en el área de comercialización y ventas que nos permitió encontrar el camino adecuado en la propuesta de la investigación.

2.5.7 Etapa VII: Elaboración de conclusiones.

Las conclusiones son elaboradas con sentido analítico resumiendo todos los hallazgos e información encontrada en la investigación sobre la comercialización y ventas de la empresa en estudio.

2.5.8 Etapa VIII: Diseño de plan de comercialización y ventas.

El plan de comercialización y ventas es la propuesta establecida por el grupo de investigadores el cual se busca impactar positivamente los procesos para la obtención de mejores resultados, dicho diseño es un modelo que incluye estrategias, planes y procesos.

2.5.9 Etapa IX: Presentación de informe final.

La última etapa es la presentación la cual cierra el proceso de investigación dentro de la empresa, en ella se deben plantear todos los procesos ejecutados dentro del estudio además de explicar la recopilación de la información fundamentada teóricamente y en donde se debe proponer el diseño del plan estratégico de comercialización para llegar a nuestros objetivos.

2.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Una vez realizado el proceso investigativo y la recolección de los datos se procedió a su análisis y presentación de acuerdo al método utilizado, empleando gráficos, tablas y análisis de los resultados.

- Tablas: en las tablas se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los clientes, así como el cruce de diversas variables.
- Gráficos: una vez procesados los datos se presentan los resultados en forma de gráficos de barras.
- Análisis: se muestra la interpretación de los resultados obtenidos en cada instrumento aplicado en la investigación.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

3.1.1 Generalidades de la industria del mueble en El Salvador y tendencias.²

El segmento de muebles se ha caracterizado por registrar un alto dinamismo dentro del sector de productos de madera a nivel mundial, en el mercado internacional Estados Unidos es el mayor importador de los productos de este sector. El consumo de muebles en países desarrollados se ha caracterizado por un incremento en la repetición de compra en los hogares; a diferencia, de años anteriores, en donde la compra era una adquisición de por vida. Los constantes cambios en la moda y estilos de vida convierten al sector en un mercado bastante dinámico

La producción mundial de muebles se encuentra particularmente concentrada en EE.UU., Italia, China y Alemania representan más del 50% de la misma, que en 2005 fue aproximadamente de 267 millones de dólares (De acuerdo a un estudio realizado por CSIL -Centro Studi Industria Leggera-). Para ese mismo año el comercio mundial del mueble fue aproximadamente de 82 mil millones de dólares.

Entre las tendencias más importantes en el mercado de muebles, especialmente en lo que se refiere a los diseños y producción se encuentran

- Exigencia de los consumidores de alta tecnología y, un toque de lujo, pero requiriendo que los muebles que compran sean ecológicos.
- Durabilidad del producto y la utilización de materiales nobles (ejemplo madera de nogal) en su elaboración; alejándose de la moda de usar y tirar
- Funcionalidad del mueble considerando flexibilidad, confort, practicidad y ergonomía, aprovechando los avances de la tecnología por ejemplo muebles que tengan instaladas estaciones para conectar aparatos MP3. considerando flexibilidad, confort, practicidad y ergonomía.
- El color blanco domina en cuanto a colores al utilizarse cada vez más en tapizados y acabados de muebles.

² Perfil de la industria del mueble en El Salvador, Subdirección de Inteligencia Competitiva, Dirección Desarrollo Competitivo Empresarial, Ministerio de Economía, 2008. Consultado el 28 de febrero de 2017

- Individualidad: originalidad y gustos individuales en la decoración de interiores; que reflejen un concepto y estilo de vida de cada consumidor.
- Conceptos en estilos: rústicos, glamour, chic, etc. y mezclas de estilos, materiales y colores con influencias multiculturales (étnico, colonial).
- Se da importancia a la ergonomía y confort, por ejemplo, con butacas con masajes que localizan puntos de tensión para poder relajarlos.
- Nuevas texturas fáciles de limpiar.
- Incorporación del diseño como importante factor de diferenciación y del uso de nuevas tecnologías aplicadas a la producción.
- Importancia del servicio postventa y rapidez en la entrega.

Sobre las tendencias de los exportadores se tiene:

- Muebles étnicos: estos pueden ser clásicos o contemporáneos. Es importante que la originalidad o autenticidad del país se reconozca claramente; utilizando diseños artesanales propios.
- Uso de materiales propios de la región: maderas tropicales, telares, etc.
- RTA (listo para ensamblar)- La calidad y la diversidad en los diseños en muebles de este tipo está en crecimiento.
- Identificar nichos de mercado específicos: comunidad emigrante, turismo, deportes (campamento), para niños, etc.
- Accesorios: cerámicas, candelas, lámparas, vasijas, etc. que complementen y hagan juego con los muebles.

La producción y exportación de muebles es una estrategia exitosa de integración comercial y desarrollo industrial que adoptaron algunos países emergentes por su alto impacto en materia de empleo. En el caso de los muebles de madera, por ejemplo, de los quince primeros exportadores mundiales, seis son países en vías de desarrollo, destacándose China por su importancia.

El mercado mundial de muebles de madera, principalmente, se encuentra en un proceso de expansión, brindando oportunidades para las pequeñas empresas que hacen uso intensivo de mano de obra calificada y recursos naturales renovables.

Aunque en El Salvador no se cuente con explotaciones forestales considerables y se recurra a la alta importación del elemento madera y algunos elementos metálicos, el potencial competitivo en el mercado internacional lo brinda la mano de obra calificada utilizada en la fabricación de productos de madera con valor agregado.

Características de la industria de muebles en El Salvador.³

Algunas características de la industria de muebles son las siguientes:

- a) Transforma la materia prima en productos semielaborados y elaborados.
- b) La materia prima se obtiene por compras locales e importadas.
- c) Utiliza un sistema de transporte para el traslado de la materia prima y la distribución de los productos.
- d) Requiere la utilización de maquinaria para la fabricación de sus productos.
- e) Locales apropiados para maximizar su producción basada en una planificación y orden de pedidos.
- f) Elaboración de productos de calidad y utilidad para la población en general.
- g) Poseen controles necesarios (medidas ambientales, de control interno o seguridad para sus empleados).
- h) Se moderniza constantemente para mantener la competitividad en el mercado
- i) Presencia en el mercado nacional y conocimiento del internacional.
- j) Lleva contabilidad formal y libros legalizados.
- k) Contribuyen con la economía nacional generando fuentes de empleo

3.1.2 Antecedentes de Muebles A&M.

“Muebles A&M” es una pequeña empresa familiar dedicada a la fabricación y distribución directa de muebles de madera, fundada por el señor Herbert Reynaldo Funes en el año 2004; quien tras varios años de trabajar en la empresa de su padre: Muebles Funes, de donde aprende el arte de la elaboración de muebles, decide separar su operación y establecer su propia marca, tomando las iniciales de los nombres de sus hijas para asignar el nombre a su empresa.

³ <http://ri.ues.edu.sv/6629/1/TRABAJO%20FINAL%20GRUPOF69.pdf>. Consultada el 28 de febrero de 2017

Actualmente la empresa cuenta con más de trece años de experiencia en el mercado miguelño, abasteciendo con muebles de calidad a decenas de hogares. A lo largo de estos años Muebles A&M ha ido creciendo desde la producción de muebles rústicos/comerciales para el hogar, hasta evolucionar hacia proyectos de instalaciones integrales en todo tipo de inmuebles con la fabricación de muebles tipo americano; en su variedad puede destacarse mueblería de cocina, sala, dormitorios y trabajos de decoración. Ocasionalmente realizan trabajos para instituciones o empresas que requieran la fabricación de muebles de maderas para sus oficinas o establecimientos.

Centra sus operaciones en su fábrica ubicada en la Colonia 15 de septiembre de la Ciudad de San Miguel, desde donde realiza la fabricación de los muebles y su distribución de manera directa a sus clientes. El recurso humano de la empresa está conformado por once empleados, los cuales están divididos en dos áreas: producción y ventas; en el área de producción se encuentran nueve empleados cuyas labores van desde la preparación de la pieza de madera, corte, moldeado, ensamble y acabados decorativos. El área de ventas está formada por dos empleados quienes desempeñan dos funciones principales, la búsqueda de nuevos clientes realizando visitas de puerta en puerta en las diferentes residencias de la ciudad de San Miguel y el cobro de las ventas realizadas al crédito.

En cuanto a la labor administrativa y toma de decisiones son funciones desempeñadas por el Sr. Funes, quien mantiene relación directa con sus proveedores para el abastecimiento de su materia prima e insumos, realiza el control de inventarios, verifica el cumplimiento de cada orden de trabajo, efectúa la entrega del producto final a los clientes y establece las promociones, condiciones de venta, pagos de contado u otorgamiento de financiamiento para los clientes.

La empresa Muebles A&M no cuenta con un local destinado a la exhibición y venta de sus productos, por lo que las relaciones con sus clientes se dan a través del contacto con los vendedores en cada una de sus visitas; empleando inicialmente la red social Facebook como medio para dar a conocer sus productos y promociones y el correo electrónico para el envío de cotizaciones a clientes. Mayormente la publicidad se da “de boca en boca” donde los clientes dan referencia a sus familiares, amigos o conocidos sobre los productos de la empresa.

3.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

3.2.1 Generalidades de la comercialización.

Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.⁴

Proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor hasta el consumidor. Involucra actividades como compraventa al por mayor y al por menor, publicidad, pruebas de ventas, información de mercado, transporte, almacenaje y financiamiento. En términos generales, los procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor.

Todas las grandes firmas modernas tienen departamentos o gerencias especializadas en la comercialización de sus productos, las cuales se hacen cargo, usualmente, de las siguientes actividades: investigación de mercados, para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas, las ventas en sí mismas, que por lo general se hacen a mayoristas, aunque en otras ocasiones directamente a los minoristas o al consumidor final; las promociones de diversos tipos, que complementan y hacen más efectiva la acción publicitaria y la distribución física de los bienes vendidos. Las actividades de comercialización –a diferencia de lo que ocurría hace algunas décadas– resultan fundamentales en el desarrollo de la empresa moderna, pues sin ellas es casi imposible competir adecuadamente en los complejos mercados de hoy.⁵

3.2.2 Plan de comercialización.

La función de comercialización se realiza integralmente cuando se efectúa la venta. El cierre de la venta indica que se ha logrado el propósito de la comercialización. Durante la venta se intercambian bienes y servicios. En la actividad de la venta se establece una relación entre el vendedor y el comprador. En esta relación ambos manifiestan interés.

⁴ <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>. Consultado el 10 de marzo de 2017

⁵ <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/COMERCIALIZACION.htm>. Consultado el 10 de marzo de 2017

Los aspectos que debe atender un empresario en la función de comercialización son los siguientes:

- Definición de la empresa.

Con esto precisa cuál es el negocio de la empresa. Si es comercial, industrial o ambos giros. Si produce artículos o servicios. Si fabrica un solo producto o una línea de productos etcétera.

- Cuáles son las necesidades o deseos que satisfacen los productos de la empresa. Esto le permite determinar el mercado potencial de la empresa. Es decir, todos los consumidores que demandarían los productos de la empresa si fuese la única que los proporcionase.

- Cuáles son las empresas competidoras.

Esto le informa la extensión que es cubierta por la competencia. Por otra parte, le permite investigar las características de los productos de la competencia. También le permite saber si existen productos que puedan satisfacer sucesivamente la necesidad; es decir, que en caso de inexistencia de los productos de la empresa los consumidores pueden recurrir a sustitutos disponibles. (Por ejemplo, de no haber trigo, se puede consumir maíz).

- Las características del producto que mejor contribuyen a satisfacer la necesidad o deseo del consumidor.

Estas características permiten comparar los productos de las empresas para saber si se puede mejorar la calidad del producto o si se debe reducir el precio de la mercancía para ser competitivo.

- Que es lo que mantiene interesados a sus clientes.

Es decir, cuáles son las características del producto o de la venta que invitan al consumidor a volver a comprar en el mismo lugar. ¿Cercanía del local? ¿Gentileza del vendedor? ¿Cumplimiento de las garantías?, etcétera.

- El precio del producto como factor de competitividad del mismo.

Esto dependerá de si se trata de un producto nuevo, prácticamente sin competencia o de un producto similar a otros que la competencia ha desarrollado.

- Cuáles son los canales de distribución del producto.

Formas de llegar a determinadas plazas. Costo del transporte y almacenamiento. Pago de comisiones a vendedores o intermediarios. Posibilidad de maquila en otras zonas, etcétera.

- Cuál es el ciclo de vida del producto.

Si el producto se encuentra en la etapa de introducción, madurez, declinación o requiere ya de innovaciones para que se mantenga en el mercado. La novedad es un factor que afecta la potencialidad de las ventas; incluso pese a que se tengan precios un poco más altos que los de la competencia.

- Cuáles son las políticas y programas de promoción del producto.

Si debe haber capacitación de los vendedores, elaboración de anuncios, rótulos, propaganda y publicidad. Los medios que se emplearan, los costos que implicaran, etcétera.

- La estimación de la cantidad de productos que es posible vender.

Se propone como meta incrementar las utilidades de la empresa. Esto supone una planeación adecuada de la cantidad de ventas que espera realizar en un periodo determinado.⁶

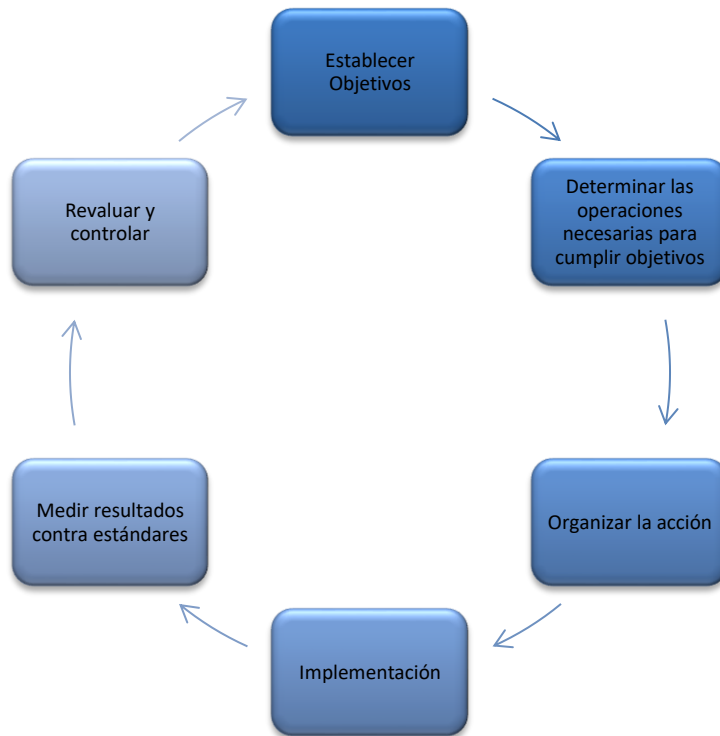
3.2.3 Planeación estratégica.

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ella se prevén las metas, contingencias y cambios en el tiempo derivados de acciones y decisiones específicas. La planeación es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo resultados claves, estrategias, políticas, programas

⁶ <https://www.emprendices.co/plan-de-comercializacion>. Consultado el 10 de marzo de 2017

y procedimientos para alcanzarlos. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente dentro y alrededor de la organización.⁷

FIGURA 1. EL PROCESO DE PLANEACIÓN.⁸



Fuente: Diseño elaborado por el grupo investigador.

Las organizaciones deben tomar en cuenta no solo aspectos visibles que impactan su funcionamiento, tales como la operación interna o sus competidores, sino también entender el marco contextual en que dicha organización se desempeña a nivel local o geográfico. Asimismo, este análisis permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta.⁹

La finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en

⁷ Gallardo Hernández, José Ramón, (2012); *Administración Estratégica de la visión a la ejecución*, 1ª Ed.; Alfaomega Grupo Editor; México. Pág. 8.

⁸ Jobber, David y Geoffrey Lancaster, (2012); *Administración de Ventas*, 8ª Ed.; Pearson Educación; México. Pág. 48.

⁹ Gallardo Hernández, José Ramón, (2012); *Administración Estratégica de la visión a la ejecución*, 1ª Ed.; Alfaomega Grupo Editor; México. Págs. 89 y 90.

que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y políticos/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente.

El análisis del entorno puede dividirse en dos partes:

- Análisis interno.
- Análisis externo.

3.2.4 Matriz FODA.

La matriz FODA (DAFO, o SWOT por sus siglas en inglés) es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, línea de productos, corporación, división, unidad estratégica de negocios, entre otros.¹⁰

3.2.4.1 Análisis interno: Fortalezas y Debilidades.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales es las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.¹¹

- Fortalezas (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Debilidades (o puntos débiles) a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.¹²

¹⁰ Gallardo Hernández, José Ramón, (2012); *Administración Estratégica de la visión a la ejecución*, 1ª Ed.; Alfaomega Grupo Editor; México. Págs. 135 y 136.

¹¹ David, Fred R., (2013); *Conceptos de Administración Estratégica*, 14ª Ed.; Pearson Educación; México. Pág. 11.

¹² Sainz de Vicuña Ancín, José María, (2015); *El Plan de Marketing en la Práctica*, 20ª Ed.; ESIC Editorial; Madrid. Pág. 194.

3.2.4.2 Análisis externo: Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro.¹³

- Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos.
- Amenazas aquellos factores externos a la empresa (y, por lo tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.¹⁴

3.2.5 Cinco fuerzas Competitivas de Michael Porter.¹⁵

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, la competencia potencial y los sustitutos de negocio son todos competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y por lo tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Entrada potencial de nuevos competidores.

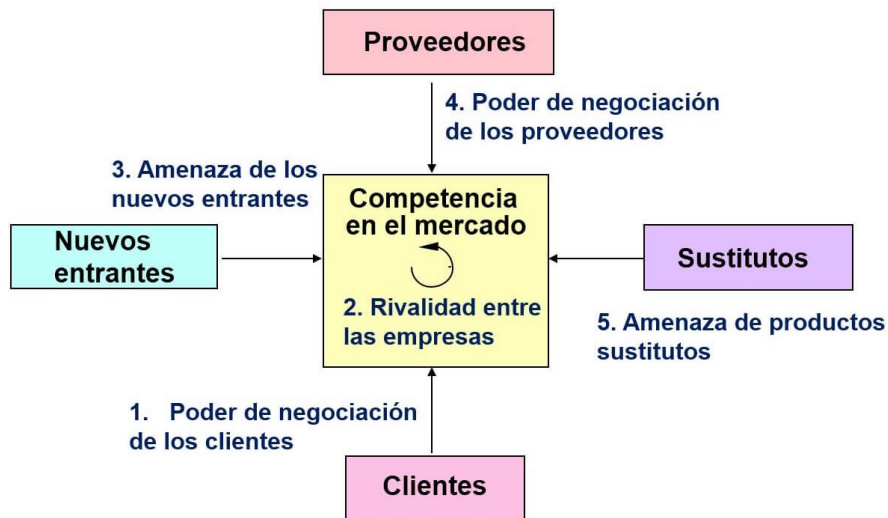
¹³ David, Fred R., (2013); *Conceptos de Administración Estratégica, 14ª Ed.*; Pearson Educación; México. Pág. 10.

¹⁴ Sainz de Vicuña Ancín, José María, (2015); *El Plan de Marketing en la Práctica, 20ª Ed.*; ESIC Editorial; Madrid. Pág. 194.

¹⁵ David, Fred R., (2013); *Conceptos de Administración Estratégica, 14ª Ed.*; Pearson Educación; México. Págs. 75 – 78

- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

FIGURA 2. DIAGRAMA 5 FUERZAS DE PORTER¹⁶



3.2.5.1 Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que pongan en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, y cuando la reducción de precios se convierte en algo común. La rivalidad también crece cuando: los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente; las barreras para abandonar el mercado son altas; los costos fijos son elevados; el producto es perecedero; la demanda del consumidor crece lentamente o declina hasta el punto en

¹⁶ <http://www.5fuerzasdeporter.com/wp-content/uploads/2015/06/las-5-fuerzas-de-porter.jpg>. Consultado el 15 de agosto de 2017.

que los rivales terminan con un exceso de capacidad y/o inventario; los bienes que se venden son productos básicos (difíciles de diferenciar, como la gasolina); las compañías rivales son diversas en cuanto a estrategias, orígenes y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria.

3.2.5.2 Entrada potencial de nuevos competidores.

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado. Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing.

3.2.5.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Un ejemplo son los productos de contenedores de plástico, que compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio, y los fabricantes de paracetamol, que compiten con los productores de otros remedios para el dolor de cabeza y otros malestares. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

3.2.5.4 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productos se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

3.2.5.5 Poder de negociación de los consumidores.

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

3.2.6 Marketing.

La importancia más amplia del marketing se extiende a la sociedad como un todo. El marketing ha ayudado a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que han hecho más fácil o han enriquecido la vida de la gente. Puede inspirar mejoras en los productos existentes conforme los especialistas en marketing innovan y mejoran su posición en el mercado.¹⁷

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: *Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e*

¹⁷ Kotler, Philip y Keller, Kevin, (2012); *Dirección de Marketing, 14ª Ed.*; Pearson Educación; México. Pág. 4.

intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

Los gerentes a veces piensan que marketing es “el arte de vender productos”, pero muchas personas se sorprenden cuando escuchan que vender *no* es lo más importante de marketing. La venta es tan solo la punta del iceberg del marketing. Peter Drucker, un destacado teórico de los negocios, lo explica de la siguiente manera:

Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requería entonces sería que el producto o servicio estuviera disponible.¹⁸

En este sentido, el marketing contribuye en el mercado a la satisfacción y cumplimiento de deseos y necesidades de los seres humanos, permitiendo que cada uno de los involucrados se realice de acuerdo a su interés, ya sea en la obtención de un producto o servicio o en su venta. De esta manera se desarrollan todas las actividades necesarias para facilitar el acceso y adquisición de bienes y servicios. El marketing puede brindarnos la sensación de un estándar de vida más alto en la medida que el cumplimiento de nuestros deseos y necesidades satisfaga nuestras expectativas.

Por lo tanto, el marketing identifica la necesidad del cliente en satisfacer un requerimiento básico como lo puede ser el agua, vestido o transporte para llevarlo a un deseo de adquirir un bien o servicio mediante la presentación y definición de marcas, que a su vez creen demanda de un producto específico cubierto por su capacidad de pago; considerando la distribución, acceso y disponibilidad que éste tenga al presentarse ante similares.

3.2.7 Estrategias.

Toda organización requiere definir acciones para lograr el proceso estructural. A ese conjunto de acciones se conocen como estrategias. Estrategia es, entonces, el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

18 Kotler, Philip y Keller, Kevin, (2012); Dirección de Marketing, 14° Ed.; Pearson Educación; México. Pág. 5.

¿Cuál es la razón por la que las empresas necesitan adoptar estrategias? La respuesta es sencilla: porque desean alcanzar una mejor posición respecto de los competidores existentes en el mercado, para asegurar clientes y defender a su organización de las fuerzas competitivas; a esta posición se le conoce como: “ventaja competitiva”.

Para cada uno de los intereses de la organización se debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada organización debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.¹⁹

Es por ello que la creación de estrategias permite a la empresa establecer una coherencia y sincronización de sus actividades para el alcance de sus objetivos y cumplimientos de sus metas, en la medida que estas sean transmitidas a sus empleados podrán ser adoptadas y ejecutadas más eficientemente.

El diagnóstico estratégico determina fundamentalmente las posibilidades de crecimiento de la empresa o la consolidación de su prestigio. En el pasado los gerentes procuraban adoptar políticas claramente dirigidas a estimular el crecimiento, entendido como el incremento sostenido de las ventas con nuevos productos o con la conquista de nuevos mercados. Con el paso del tiempo, las experiencias de empresas que al crecer en forma desordenada generaron problemas mayores que los que pretendían solucionar, justifican posturas directivas plasmadas en el acogimiento de estrategias de consolidación, mediante las cuales se propende por la maximización de las actividades con el refuerzo de las áreas donde existen ventajas competitivas.

3.2.7.1 Estrategias de crecimiento.²⁰

Estas estrategias se conciben para atender las exigencias de los mercados actuales o para cubrir la demanda prevista en nuevos mercados, según los criterios de clasificación señalados a continuación:

¹⁹ Gallardo Hernández, José Ramón, (2012); *Administración Estratégica de la visión a la ejecución*, 1º Ed.; Alfaomega Grupo Editor; México. Págs. 24 y 25.

²⁰ Burbano Ruiz, Jorge E., (2011); *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. 4ª Ed; McGraw Hill; Colombia. Pág. 90.

3.2.7.1.1 Penetración de mercados.

La adopción de esta estrategia implica incentivar la comercialización de los productos actuales en beneficio de los consumidores atendidos por la empresa, mediante mejores precios o mediante el refuerzo publicitario. Este mecanismo comercial se une al interés de utilizar al máximo la capacidad instalada o la expectativa de representar los productos de otras empresas que no tienen la capacidad para distribuirlos por su cuenta y riesgo, en cuyo caso la empresa poderosa asume el papel de intermediario.

3.2.7.1.2 Desarrollo de mercado.

Esta estrategia se encamina a llevar los productos actuales a nuevos mercados, cuando se considera que los mercados existentes muestran signos de saturación o son objeto de voraz competencia. De igual modo, la necesidad de incursionar en otros mercados es sintomática de una elevada participación.

3.2.7.1.3 Desarrollo de productos.

Esta estrategia de crecimiento tiene como fin ofrecer nuevos productos, reformular los existentes o reemplazar aquellos que se encuentran en una etapa crítica de su ciclo de vida. Su propósito es adecuar los productos al constante cambio de los hábitos de consumo, responder a las acciones de la competencia aprovechar los beneficios del progreso tecnológico y satisfacer las exigencias planteadas por nichos específicos del mercado.

3.2.8 Presupuestos.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.²¹

Es frecuente encontrar empresarios que consideran que pueden lograr el éxito de sus empresas sin necesidad de recurrir a los presupuestos. Sin embargo, de una manera

²¹ Burbano Ruiz, Jorge E., (2011); *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. 4ª Ed; McGraw Hill; Colombia. Pág. 11.

u otra, consciente o inconscientemente, ellos utilizan presupuestos, porque consultan sus elementos esenciales, aunque en la estructura organizacional no haya una instancia encargada del trabajo presupuestal. De este modo, en acciones como estimar el valor de la nómina, precisar la cuantía de las facturas de ventas o estudiar las condiciones de los créditos o empréstitos, en cuanto a sus repercusiones sobre los pronósticos de efectivo, realizan implícitamente la actividad de presupuestar.²²

3.2.9 Marketing en línea, móvil y de social media.²³

El explosivo crecimiento de la tecnología digital ha cambiado de manera fundamental la forma en que vivimos, es decir, cómo nos comunicamos, compartimos información, tenemos acceso al entretenimiento y compramos. La relación amorosa entre el consumidor y la tecnología digital y móvil tiende un terreno fértil para los especialistas de marketing que intentan involucrar clientes. Por ello, no sorprende que internet y los rápidos avances en las tecnologías digitales y de social media hayan arrasado en el mundo del marketing.

3.2.9.1 Marketing digital y de social media.

Implica utilizar las herramientas de marketing digital, como sitios web, social media, anuncios y aplicaciones móviles, videos en línea, correo electrónico, blogs y otras plataformas digitales que atraen a los consumidores en cualquier lugar y en todo momento a través de sus computadoras, teléfonos inteligentes, tabletas, televisores con conexión a internet y otros dispositivos digitales. En la actualidad pareciera que cada compañía está llegando a los clientes a través de múltiples sitios web, tweets de noticias y páginas de Facebook, anuncios y videos virales subidos a YouTube, correos electrónicos y aplicaciones móviles que resuelven los problemas de consumidores y los ayudan a realizar sus compras.

²² Burbano Ruiz, Jorge E., (2011); *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. 4ª Ed; McGraw Hill; Colombia. Pág. 35.

²³ Kloter, Philip y Armstrong, Gary, (2017); *Fundamentos de marketing*, 14ª Ed.; Pearson Educación, México. Pág. 24-25

Las empresas deben diseñar sitios web que personalicen o expresen su producto y visión, que sean atractivos al verlos por primera vez, y los suficiente interesantes para visitarlos repetidamente. Jeffrey Rayport y Bernard Jaworski proponen siete elementos de diseño, las 7C, que un sitio eficaz debe tener (véase la figura 3). Para estimular las visitas repetitivas, las empresas deben poner especial atención a los factores de contexto y contenido, y adoptar otra “C”: el cambio constante.²⁴

FIGURA 3. 7C’s: ELEMENTOS CLAVE DE DISEÑO PARA UN SITIO WEB EFICAZ.²⁵

- **Contexto.** Distribución y diseño.
- **Contenido.** Texto, imágenes, sonido y video que contiene el sitio.
- **Comunidad.** Como permite el sitio la comunicación entre usuarios.
- **Personalización (Conversión).** Capacidad del sitio para adaptarse a diferentes usuarios, o que permita a éstos personalizar el sitio.
- **Comunicación.** La manera que se permite la comunicación entre el sitio y el usuario, entre el usuario y el sitio o ambas vías.
- **Conexión.** Grado en el que el sitio está vinculado a otros sitios.
- **Comercio.** Las capacidades del sitio para permitir transacciones comerciales.

Fuente: Elaborado por equipo investigador.

3.2.9.1.1 Marketing de social media.

Es difícil encontrar un sitio web de una marca, o incluso un anuncio en medios tradicionales, que no incluya vínculos con las cuentas de la marca en Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, YouTube, Instagram, Pinterest u otros sitios de social media. Los social media brindan emocionantes oportunidades para extender el compromiso del cliente y hacer que la gente hable acerca de una marca.

Las redes sociales constituyen un hogar digital donde la gente puede comunicarse y compartir información y momentos importantes de su vida. Como resultado, ofrecen una plataforma ideal para el marketing en tiempo real que permite a las empresas involucrar a los consumidores vinculando las marcas con temas importantes del momento,

²⁴ Kloter, Philip y Keller, Kevin, (2012); *Dirección de marketing, 14ª Ed.*; Pearson Educación, México. Pág. 541-542

²⁵ Kloter, Philip y Keller, Kevin, (2012); *Dirección de marketing, 14ª Ed.*; Pearson Educación, México. Pág. 541-542

acontecimientos del mundo real, causas sociales, ocasiones personales y otros sucesos importantes de la vida de los consumidores.

3.2.9.1.2 Marketing móvil

El marketing móvil es quizá la plataforma de marketing digital de más rápido crecimiento. Cuatro de cada cinco usuarios de teléfonos inteligentes utilizan estos dispositivos para comprar, lo que incluye buscar información de productos a través de aplicaciones o la web móvil, realizar comparaciones de precios dentro de las tiendas, leer en línea comentarios de productos, localizar y canjear cupones, entre otras. Los teléfonos inteligentes siempre están presentes, encendidos, dirigidos con precisión y son sumamente personales. Esto les hace ideales para atraer a los clientes en todo momento y en cualquier lugar mientras transmitan por el proceso de compra.

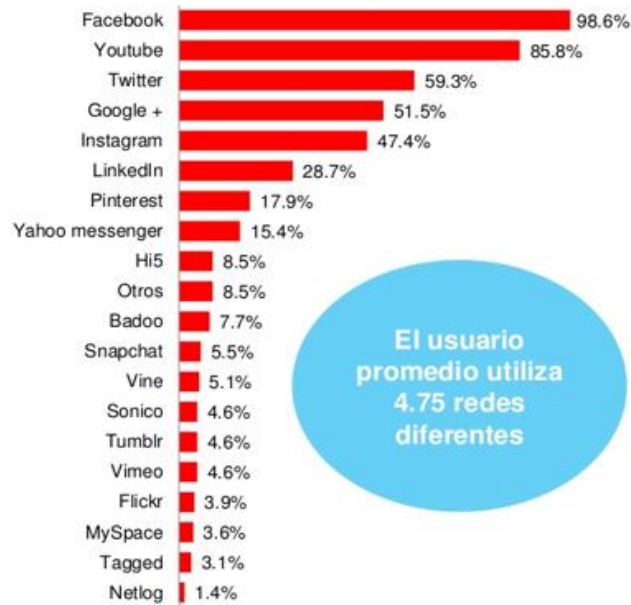
3.2.9.2 Estudio de Redes Sociales en El Salvador. ²⁶

En las actividades diarias de la población salvadoreña la consulta y uso de las redes sociales como fuente de información se encuentra en incremento, el tiempo que las personas invierten, frecuencia de uso y búsqueda de contenido brindan un parámetro a considerar al sector empresarial en el tipo de información que se publica y en que sitios tener presencia generando así conocimiento de la marca y posicionamiento. Las marcas deben planificar estrategias de mercadeo que ya no solo involucren a las redes como Facebook, YouTube y Twitter, sino que ponga una mirada en la red Instagram (la red emergente) y Pinterest.

Facebook sigue siendo para las marcas que operan en El Salvador, la red social que brinda más oportunidades para mostrarse cercana al consumidor y para integrarse de forma inteligente a la vida del salvadoreño. Instagram es una red social de uso principal entre los menores de 30 años, en ella la frase "una imagen vale más que mil palabras" se ajusta perfectamente a la utilidad de dicha red social (los "**millennials**" disfrutan más compartir y comentar fotografías). LinkedIn, por tratarse de una red profesional, es preferida por usuarios de mayor edad y para los negocios B2B.

²⁶ <https://es.slideshare.net/analitikasv>, Estudio de Redes Sociales 2015 (El Salvador).

Grafico 1. ¿Cuáles redes sociales utilizas?



Fuente: Estudio de Redes en El Salvador (2015)

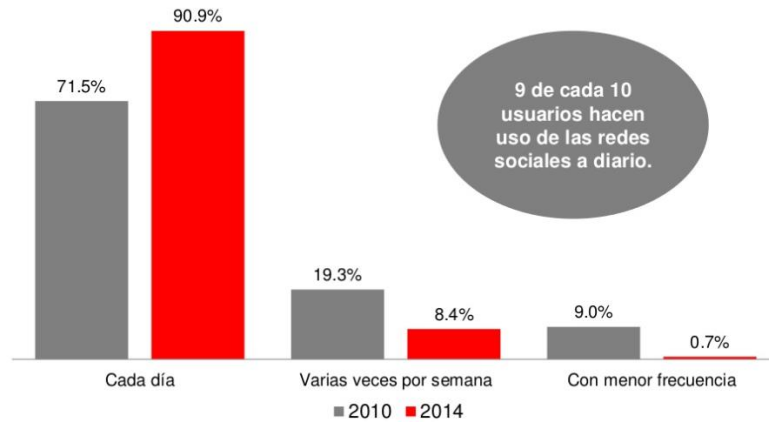
Frecuencia de uso de redes sociales y perfil del internauta. ²⁷

El "social nauta salvadoreño", utiliza alrededor de cinco redes sociales diferentes: lo cual, deja en evidencia la necesidad del establecimiento de estrategias de comunicación digital mixtas, que agrupen y consoliden al menos a Instagram, Twitter, YouTube y Facebook debido al avance de la "cyber culture".

Desde el punto de vista de la neuropsicología digital nos encontramos ante un cambio paradigmático del uso de las redes sociales en El Salvador, cada vez más el uso tiene una mayor carga psicológica. Por lo tanto, el análisis requiere agencias online con destrezas para entender las emociones, la relevancia de la comunicación de la marca, la efectividad de la creatividad de los post, la humanización de las marcas, su comportamiento y actitudes ante el consumidor así como la efectividad de sus rutinas, rituales, creencias y valores en el ciberespacio.

²⁷ <https://es.slideshare.net/analitikasv>, Estudio de Redes Sociales 2015 (El Salvador).

Grafico 2. Frecuencia de uso



Fuente: Estudio de Redes en El Salvador (2015)

Las diferencias de uso de redes sociales según género resultan no ser significativas, es decir, la preferencia del uso no depende del género. Lo cual sugiere que cuando se deseen lanzar campañas de publicidad, estas no deben ir orientadas a un género en particular, sino que deben contemplarse las necesidades y gustos de ambos, en especial si la campaña tiene previsto implementarse en Facebook.

FIGURA 4. PERFIL DEL INTERNAUTA.

Grupo de edad, estado civil, ingresos, y nivel educativo según segmentación

		Ligth User	Medium User	Heavy User
Grupos de Edad del Cibernauta	18 a 29 años	45.3%	53.5%	49.5%
	30 a 39 años	25.6%	27.2%	23.6%
	40 a 49 años	17.4%	14.7%	14.2%
	50 a 59 años	8.1%	3.4%	8.9%
	60 años y más	3.5%	1.2%	3.8%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

		Ligth User	Medium User	Heavy User
Estado Civil del Cibernauta	Soltero	51.8%	58.4%	58.6%
	Casado/Acompañado	43.5%	38.0%	36.9%
	Divorciado/Viudo	4.7%	3.5%	4.5%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

		Ligth User	Medium User	Heavy User
Ingresos	Menos de \$500	32.6%	37.6%	25.2%
	Entre \$501 y \$1000	25.6%	32.9%	33.3%
	Entre \$1001 y \$2000	23.3%	18.6%	23.9%
	Más de \$2000	18.6%	10.9%	17.6%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

		Ligth User	Medium User	Heavy User
Nivel académico según segmentación	Secundaria y menos	52.3%	62.8%	57.8%
	Universitarios	34.9%	30.2%	26.4%
	Postgrados	12.8%	7.0%	15.7%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Estudio de Redes en El Salvador (2015).

3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Plan.

Comprende la secuencia de actividades a realizar para el logro de los objetivos y metas definidos por la empresa, y que, a su vez, establece las políticas en las que estas se llevaran a cabo y en el cual cada uno de sus miembros tendrá participación y responsabilidad.

Comercialización.

Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de un determinado producto o servicio.

Plan de Comercialización.

Herramienta que establece un conjunto de actividades definidas por la empresa para poner a disposición de sus clientes sus productos o servicios definiendo las condiciones y vías de distribución necesarias.

Por lo tanto, un plan de comercialización facilita la entrega del producto o servicio a los clientes de la empresa haciendo efectivo el proceso de venta.

Estrategia.

Es el establecimiento de la distribución adecuada de cada uno de los recursos de la empresa para el alcance de sus objetivos, en el cual se definen: misión, objetivos y actividades claves para su implementación y logro.

Estrategia de comercialización.

Acciones planificadas que alinean las metas y objetivos de una organización al intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores.

Marketing.

Son todas las actividades empleadas para identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y así ofrecer productos y servicios para satisfacerlos de una manera rentable.

Ventas.

Es toda actividad que implica un proceso personal o impersonal mediante el cual ocurre el intercambio de un bien o servicio al precio pactado.

Mercado.

Conjunto de compradores y vendedores, reales y potenciales, que a través de una serie de transacciones generan la oferta y demanda de productos y servicios, y que a su vez pueden ser agrupados creando una segmentación de mercado en donde los miembros comparten ciertas características y necesidades.

Cliente.

Es toda persona natural o jurídica que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización.

Producto.

Bien o servicio resultado de un proceso productivo que nace para cubrir las necesidades específicas de los consumidores.

Canales de distribución.

Conjunto de medios utilizados para hacer que el producto o servicio llegue desde el fabricante hasta el consumidor final.

Promoción.

Serie de actividades ideadas para motivar la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

Mueble de madera.

Objeto pensado, diseñado y construido a fin de ser utilizado en el espacio de una vivienda o edificación con diferentes usos de acuerdo a su forma o propósito, empleando como principal elemento de fabricación diferentes tipos de madera.

3.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS.

Hipótesis de investigación.

“La creación de un plan estratégico de comercialización y ventas será una herramienta que permitirá el incremento de las ventas de la empresa Muebles A&M”

TABLA 4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

SISTEMA DE VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	SISTEMA DE EVALUACIÓN
V.I. Plan estratégico de comercialización y ventas	Documento técnico que sirve de guía para orientar los esfuerzos a través de la definición de estrategias y tácticas para lograr que el bien o servicio que ofrece la empresa esté al alcance del público consumidor.	Herramienta que define las actividades a realizar para la comercialización y venta de los muebles de madera A&M en la Ciudad de San Miguel	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis situacional • Estrategias de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de 5 fuerzas de Porter. • Matriz FODA
V.D. Ventas	Es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. Toda actividad que genera en los clientes el impulso hacia el intercambio.	Resultado de la implementación de una serie de estrategias enfocadas en la comercialización de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes potenciales convertidos en reales • Aumento en el volumen de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de clientes reales • Control de ventas diarias

Fuente: Elaborada por equipo investigador.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.

4.1 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1.1 Resultados de la entrevista realizada al propietario de la empresa Muebles A&M.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada al Sr. Herbert Reynaldo Funes propietario de la empresa Muebles A&M.

PREGUNTA	RESPUESTA
1. ¿Cuál es el giro de su empresa?	Nuestra actividad principal es la fabricación y distribución de muebles de madera y en algunas ocasiones también realizamos trabajos de restauración.
2. ¿Cómo surge la idea del negocio?	El negocio nace por iniciativa de mi padre, quien tenía conocimientos sobre la elaboración de muebles de madera y nos inculco a nosotros sus hijos el oficio, por muchos años trabajamos en conjunto luego tomé la decisión de separarme y establecer mi propia empresa con el nombre de Muebles A&M en honor a mis hijas.
3. ¿Qué tipo de muebles fabrican?	Tenemos la fabricación de muebles comerciales y tipo americano, para el hogar y oficina, también se elaboran muebles personalizados de acuerdo al requerimiento del cliente.
4. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado su empresa?	Ya con mi empresa tengo trece años de estar en el mercado de muebles de madera, pero yo llevo más de 30 años trabajando en muebles.
5. ¿Quiénes son sus principales clientes?	Mis clientes son principalmente las personas que nos contactan directamente por el Facebook o el correo, o referidos de otros clientes a quienes les hemos trabajado y los que mis vendedores

	<p>consiguen en las rutas que visiten.</p> <p>Respecto a las comerciales, ¿no las considera sus clientes?</p> <p>Ya no, había trabajado con algunas comerciales, pero los plazos de pago con ellos es muy difícil y la negociación del precio no era conveniente.</p>
6. ¿Qué canales de distribución utiliza?	<p>Ninguno, nosotros hacemos la distribución directa, nosotros hacemos llegar el mueble a la casa del cliente, tenemos transporte propio y hacemos la instalación dependiendo el tipo de mueble.</p>
7. ¿Cuáles son las áreas de su empresa?	<p>Actualmente tenemos el área de producción y ventas.</p>
8. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente?	<p>Son un total de once empleados, dos vendedores y el resto que se encargan de la fabricación e instalación.</p>
9. ¿Cuenta con filosofía empresarial?	<p>La verdad no, por ser una empresa familiar nunca lo habíamos pensado así, pero sería bueno tenerlo.</p>
10. ¿Cuáles son las características principales de sus productos?	<p>La madera que seleccionamos y los acabados que les damos, trabajamos con el gusto del cliente y lo fabricamos como lo pidan, pero siempre cuidamos la calidad de nuestro trabajo y todo el mueble es de madera pura, porque hay partes del mueble donde otros ponen madera procesada, y un detalle que nos diferencia de los demás es la laca automotriz que usamos para sellar nuestros muebles eso impermeabiliza y le da más durabilidad al mueble, esto es para que no filtren los líquidos.</p> <p>Según estas características, ¿En qué rango de precios oscilan sus productos?</p> <p>Los precios varían dependiendo del tipo de</p>

	muebles y sus dimensiones el más básico puedo andar entre \$200 a \$300 y el más sofisticado arriba de \$1000.
11. ¿Con qué medios de publicación cuenta para dar a conocer su marca a los clientes?	<p>Por el momento solo usamos el Facebook para contactarnos y el correo electrónico.</p> <p>¿Emplea algún tipo de promociones y que tipo? SÍ, más que todo descuentos por fechas festivas, en febrero, en el mes de la madre y en el fin de año.</p>
12. Se encuentra satisfecho con el nivel de ventas actuales:	SÍ, aunque siempre se espera tener más clientes y vender más.
13. Cuenta con acceso financiero para el desarrollo de su negocio:	SÍ, tenemos solvencia financiera con los bancos.
14. ¿Cuáles son sus proyecciones a mediano y largo plazo?	Lo que se espera es seguir creciendo como empresa y que la calidad de nuestro trabajo sea reconocida en el mercado.
15. Está desarrollando actualmente algún proyecto de impacto para su empresa:	Por el momento no.

4.1.2 Resultados de la encuesta suministrada a los consumidores finales.

4.1.2.1 Análisis de datos.

Pregunta #1. Género.

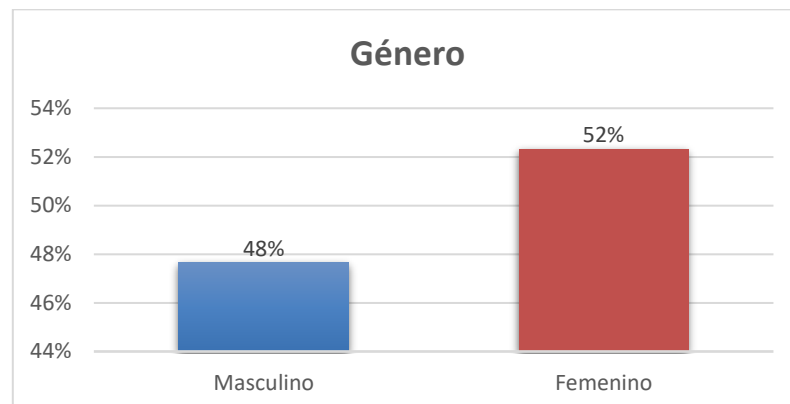
Objetivo: Conocer la distribución de género en la muestra estudiada.

TABLA N° 1.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	183	48%
Femenino	201	52%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

GRÁFICO N° 1.



Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Análisis:

De los encuestados, 183 fueron hombres y 201 mujeres, lo que representa un 48% y 52% respectivamente.

Interpretación:

Como se puede identificar en los resultados obtenidos de la muestra seleccionada se tiene una leve mayoría del género femenino, pues generalmente son las mujeres quienes influyen y/o toman la decisión al momento de seleccionar los muebles para sus hogares.

Pregunta #2. Indique su edad.

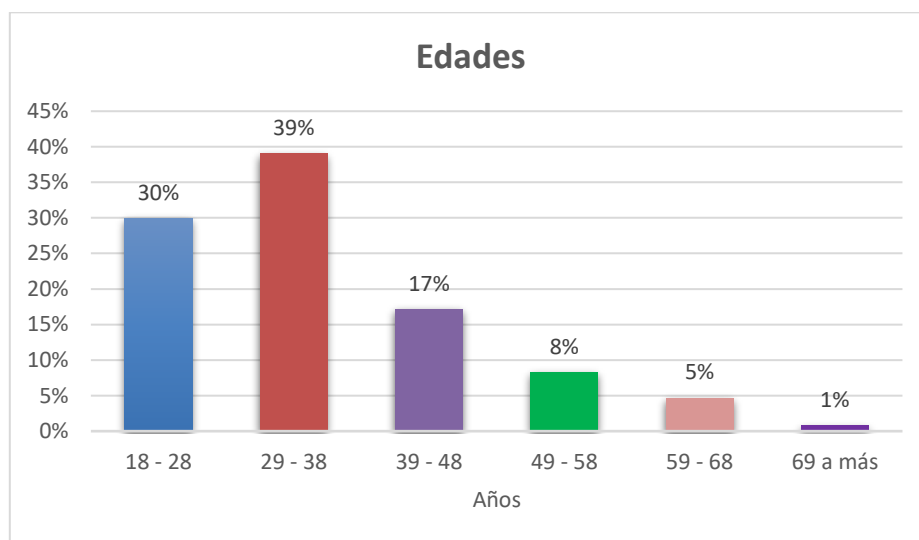
Objetivo: Identificar los rangos de edades de mayor representatividad de la muestra seleccionada.

TABLA N° 2.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 – 28	115	30%
29 – 38	150	39%
39 – 48	66	17%
49 – 58	32	8%
59 – 68	18	5%
69 a más	3	1%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

GRAFICO N° 2.



Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Análisis:

De los encuestados, un 30% se encuentra en el rango de las edades de 18 a 28 años, 39% de 29 y 38 años, 17% de 39 a 48 años, 8% en las edades de 49 a 58 años, 5% de 59 a 68 años y solo un 1% de 69 años a más.

Interpretación:

La proporción de personas es más representativa en el rango de edades de 29 a 38 años en los cuales es más común encontrar un empleo estable, mayor margen de ingresos u hogares establecidos. Considerando a este grupo como el segmento de mayor potencial de compra y en segundo lugar encontramos el grupo de edad de 18 a 28 años quienes tienden a iniciar su actividad laboral, percibir cierto nivel de ingresos para cubrir sus necesidades ya que en algunas ocasiones se encuentran iniciando sus propios hogares.

Pregunta #3. Indique su estado civil.

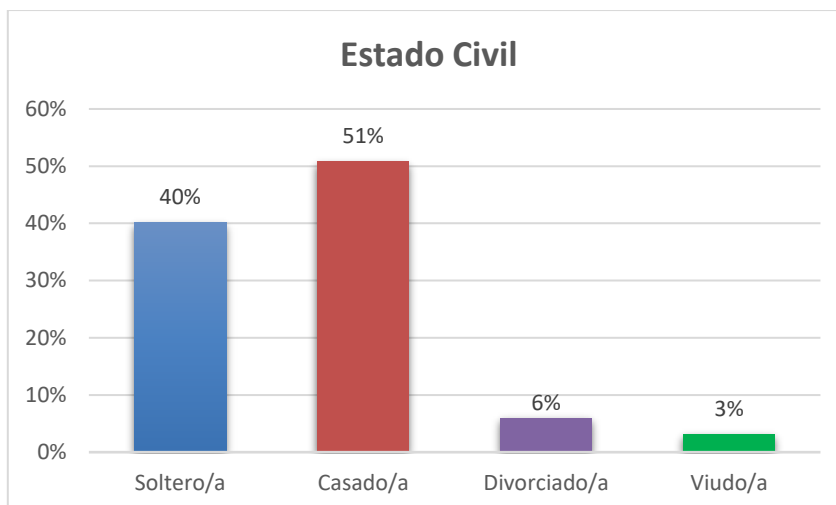
Objetivo: Conocer el estado civil de los sujetos de estudio de la muestra.

TABLA N° 3.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltero/a	154	40%
Casado/a	195	51%
Divorciado/a	23	6%
Viudo/a	12	3%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

GRÁFICO N°3.



Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Análisis:

De la muestra encuestada, el 40% indicó que su estado civil era soltero/a, el 51% están casados, el 6% divorciados y un 3% viudo/a.

Interpretación:

Como se evidencia en la muestra encuestada el grupo más representativo es el de las personas casadas, quienes al momento de establecer su hogar inician la adquisición de sus bienes para la adecuación de sus viviendas o en algunos casos se ven en la necesidad de renovar sus primeros muebles considerando las necesidades de su nueva familia. Así también, es importante destacar el segundo grupo representativo conformado por los solteros que en algún momento se independizaran, convirtiéndose en un potencial cliente.

Pregunta #4. ¿Cuál es su situación laboral?

Objetivo: Identificar la situación laboral en la que se encuentran las personas seleccionadas en la muestra.

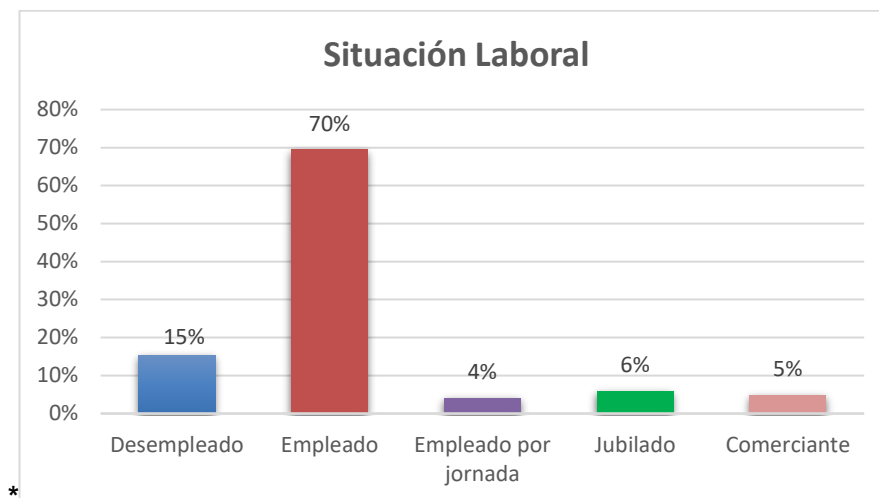
TABLA N° 4.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desempleado	59	15%
Empleado	267	70%

Empleado por jornada	16	4%
Jubilado	23	6%
Comerciante	19	5%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

GRAFICO N°4.



Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Análisis:

De los resultados obtenidos, un 15% de las personas encuestadas se encuentran actualmente desempleadas, un 70% posee empleo, un 4% tiene un empleo por jornada, un 6% se encuentra jubilado y un 5% tiene su propio negocio.

Interpretación:

Como se puede apreciar el mayor grupo lo conforman las personas que cuentan con un empleo estable, lo cual sugiere que poseen ingresos fijos lo que les permitiría suplir sus necesidades en cuanto a la adquisición de bienes y servicios.

Pregunta #5. ¿Recibe ingresos del extranjero?

Objetivo: Conocer si dentro de la muestra seleccionada se perciben ingresos por remesas familiares.

CRITERIOS	EMPLEADO												COMERCIANTE																																					
	Soltero				Casado				Divorciado/Viudo				Soltero				Casado				Divorciado/Viudo																													
	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más																										
OPCIONES	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M																						
SI	14	9	8	4	4	4	7	3	6	5	5	2	2	0	0	0	1	1	2	1	1	2	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
NO	12	14	9	9	5	3	0	1	8	11	17	16	17	12	14	16	0	0	3	2	5	6	8	6	0	0	0	1	1	2	0	1	0	1	0	1	0	2	1	1	1	2	0	0	1	0	0	2	0	1
TOTAL	26	23	17	13	9	7	7	4	14	16	22	18	19	12	14	16	1	1	5	3	6	8	13	9	0	0	0	1	1	2	0	1	0	1	1	2	1	1	1	2	0	0	1	0	0	2	0	2		

	DESEMPLEADO/JUBILADO												TOTAL																																			
	Soltero				Casado				Divorciado/Viudo				Soltero				Casado				Divorciado/Viudo																											
	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más																				
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M				
	8	7	3	4	3	2	0	2	1	1	3	2	1	0	0	0	0	0	2	2	1	4	2	22	16	11	8	7	6	7	5	7	6	9	4	3	0	0	0	1	1	2	3	3	3	9	6	
	5	6	2	3	1	1	3	2	0	0	0	1	2	1	1	1	0	0	0	0	2	0	2	1	17	20	11	13	7	6	3	4	8	12	17	19	20	14	16	19	0	0	4	2	7	8	10	8
	13	13	5	7	4	3	3	4	1	1	3	3	3	1	1	1	0	0	0	2	4	1	6	3	39	36	22	21	14	12	10	9	15	18	26	23	23	14	16	19	1	1	6	5	10	11	19	14

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que:

El 50% del segmento de las personas solteras, aunque ya cuentan con un ingreso fijo por estar empleados, reciben ingresos extras por remesas del extranjero; siendo las personas de 18 a 38 años, el grupo más grande en recibirlas.

Las personas casadas de 39 años en adelante son las que menos reciben remesas del extranjero.

El 68% de las mujeres que cuentan con un empleo, son las que reciben más remesas.

El 89% de las personas que son comerciantes, son los que menos remesas reciben del extranjero -ya que generan sus propios ingresos-.

El 59% de las personas que están desempleadas o jubiladas reciben ingresos del extranjero, siendo los de edades entre los 18 y los 38 años, los que más reciben.

Solamente el 8% de la muestra encuestada obtiene ingresos de \$701 en adelante.

El segmento de personas desempleadas y/o jubiladas percibe ingresos que oscilan entre los \$100 y \$300 -ingresos que provienen de remesas familiares del extranjero y cuotas de pensiones por jubilación-.

Pregunta #7. ¿Qué tipo de muebles ha comprado usted para su hogar?

Objetivo: Conocer qué tipo de muebles han sido demandados por los sujetos de la muestra para sus hogares.

CRITERIOS	EMPLEADO												COMERCIANTE																																			
	Soltero				Casado				Divorciado/Viudo				Soltero				Casado				Divorciado/Viudo																											
	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más																				
Pantries	3	2	4	3	1	2	2	0	4	3	7	4	3	1	1	1	0	0	4	2	3	2	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1
Chineros	2	1	5	2	2	0	0	0	5	2	8	5	11	7	3	1	0	0	2	1	3	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Closet	3	4	4	7	6	5	2	1	3	1	5	4	9	7	2	1	0	0	6	2	3	2	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0
Juego de comedor	2	0	3	2	4	1	1	0	3	2	13	4	25	9	2	1	1	0	5	2	5	2	2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	2	1	1	1	2	0	0	1	0	0	2	0	2
Modulo	2	1	5	6	7	4	1	1	3	1	11	4	12	9	1	1	1	0	2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Ropero	1	4	6	2	2	2	0	2	4	3	16	7	29	8	5	3	0	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ninguno	15	8	2	3	2	4	1	2	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otro	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	28	20	31	26	24	18	7	6	28	15	61	29	91	43	14	8	2	0	21	10	17	8	9	2	0	0	0	2	4	4	0	2	0	1	4	6	7	2	2	4	0	0	3	0	0	4	0	5

DESEMPLEADO/JUBILADO												TOTAL																																			
Soltero				Casado				Divorciado/Viudo				Soltero				Casado				Divorciado/Viudo																											
18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más																
0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	3	2	4	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3	2	4	5	3	3	2	0	4	3	11	7	7	2	1	3	0	0	6	2	4	2	1	1
0	0	1	0	2	0	1	0	0	0	5	1	4	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	6	2	5	0	1	0	5	2	14	6	17	9	4	1	0	0	2	1	4	0	2	1
0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	6	1	5	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	4	6	8	8	6	2	1	3	1	12	5	15	9	3	1	0	0	7	2	4	4	4	1
0	0	2	1	2	1	1	0	1	0	4	3	7	2	2	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	5	3	7	3	2	1	4	2	17	9	33	12	5	3	1	0	8	2	7	4	2	2	
0	0	1	2	1	1	0	0	0	0	4	2	4	2	1	1	0	0	1	1	2	0	0	2	1	6	8	8	6	1	2	3	1	15	8	17	11	2	2	1	0	3	2	4	1	1	2	
0	0	2	1	3	0	1	0	1	1	5	4	3	0	2	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	4	8	4	6	3	1	2	5	5	22	12	34	8	8	4	0	0	3	2	2	1	0	1
0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4	1	2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	15	8	2	3	3	4	2	2	5	3	4	1	2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	2	1	3	2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
0	0	8	6	12	3	4	0	2	1	32	14	30	8	8	2	0	0	7	1	9	0	2	1	28	20	39	34	40	25	11	8	30	17	97	49	128	53	24	14	2	0	31	11	26	12	11	8

De acuerdo a los resultados se logra determinar:

Que los muebles ropero, juego de comedor y chinero son mayormente demandados por el segmento de personas casadas y con empleos, en las edades de 29 a 48 años, habiendo sido seleccionados en un 61%.

El 49% del segmento de personas empleadas y que se encuentran actualmente solteras han adquirido closet, módulos y roperos, principalmente en las en las edades de 29 a 48 años.

Las mujeres son las que mayormente realizan la compra de muebles para sus hogares.

Los muebles de mayor demanda en el segmento de los comerciantes han sido los juegos de comedor, ropero y módulos, obteniendo un 51%.

El 53% de las personas que se encuentran desempleadas y/o jubiladas han comprado juegos de comedor ropero y módulos para sus hogares, principalmente las casadas en las edades de 29 a 48 años.

Pregunta #8. ¿Cuál es el material que prefiere o preferiría para sus muebles?

Objetivo: Conocer cuál es el material que los sujetos de la muestra prefieren al momento de adquirir un mueble.

CRITERIOS	EMPLEADO																				COMERCIANTE																											
	Soltero 301								Casado								Divorciado/Viudo				Soltero 20				Casado				Divorciado/Viudo																			
	18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más																	
F		M		F		M		F		M		F		M		F		M		F		M		F		M		F		M		F		M														
Maderas	9	17	15	31	7	7	4	5	12	19	26	35	14	21	9	14	3	5	8	12	4	6	8	9	0	0	0	1	1	2	0	1	0	1	1	2	1	1	1	2	0	0	1	0	0	2	0	2
Metal	12	13	7	8	3	2	0	0	3	6	1	2	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
Plástico	5	3	3	2	0	0	1	0	2	1	1	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	26	33	25	41	10	9	5	5	17	26	28	37	14	22	9	14	6	5	11	12	4	7	8	10	0	0	0	2	1	3	0	1	0	2	1	3	2	1	1	2	0	0	2	0	0	2	0	2

DESEMPLEADO/JUBILADO																TOTAL																																
Soltero 89								Casado								Divorciado/Viudo								Soltero								Casado								Divorciado/Viudo								
18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más										
F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	
9	13	4	6	3	4	4	2	2	3	5	8	2	1	1	1	0	0	0	5	4	2	6	3	18	30	19	38	11	13	8	8	14	23	32	45	17	23	11	17	3	5	9	17	8	10	14	14	
3	0	1	1	0	0	1	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	2	1	1	0	1	15	13	8	10	3	3	1	0	5	7	2	4	1	1	1	0	1	0	3	2	1	2	0	2	
0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	5	4	4	2	0	0	1	0	3	3	1	0	0	1	0	0	3	1	1	0	0	0	0	0	
12	14	6	7	3	4	5	2	5	5	6	9	2	2	2	1	1	1	1	0	7	5	3	6	4	38	47	31	50	14	16	10	8	22	33	35	49	18	25	12	17	7	6	13	19	9	12	14	16

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que:

Se logra determinar que el material que la población en general prefiere para la compra de sus muebles es la madera, obteniendo una mayor preferencia dentro de las personas casadas y que actualmente cuentan con un empleo.

El 90% del segmento de las personas casadas que cuentan con un ingreso fijo por ser empleados, prefieren al momento de comprar sus muebles que estos sean producidos con material de madera, siendo las mayormente representadas del rango de 29 a 38 años de edad.

Solamente el 16% de la población encuestada tiene como opción adquirir sus muebles hechos con material metal.

El 76% del segmento de personas encuestadas que actualmente se dedican al comercio prefieren comprar sus muebles de madera, siendo ellos los más representados de la edad de 39 años en adelante. El 62% de los encuestados que están en el grupo de empleados, pero se encuentran solteros prefieren adquirir sus muebles de madera.

Pregunta #9. ¿Cuál es el lugar en el que usted prefiere o preferiría adquirir sus muebles?

Objetivo: Identificar el lugar donde los clientes potenciales prefieren o preferirían comprar sus muebles.

CRITERIOS	EMPLEADO																COMERCIANTE																															
	Soltero				Casado				Divorciado/Viudo				Soltero				Casado				Divorciado/Viudo																											
	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más																				
OPCIONES	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M										
Comerciales	9	6	10	8	5	3	5	2	11	7	13	10	5	7	5	3	2	1	3	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almacenes	7	5	8	7	4	3	3	2	7	6	12	9	6	4	3	4	2	1	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Fabricante	8	9	10	11	5	4	5	3	8	13	10	16	6	6	4	6	2	2	3	2	1	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
TOTAL	24	20	28	26	14	10	13	7	26	26	35	35	17	17	12	13	6	4	8	6	3	2	2	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0

DESEMPLEADO/JUBILADO																TOTAL																															
Soltero				Casado				Divorciado/Viudo				Soltero				Casado				Divorciado/Viudo																											
18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más																				
F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M										
2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	4	3	2	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	11	8	13	10	6	4	6	3	13	10	18	13	8	9	6	4	2	2	4	3	1	1	1	0
2	1	2	2	1	1	0	2	3	2	4	1	1	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	9	6	10	9	7	4	4	2	9	10	14	14	8	6	5	4	2	1	4	2	1	1	1	0
3	2	3	3	1	2	1	1	2	4	3	5	2	1	1	2	0	0	1	1	0	1	1	0	11	11	13	15	6	8	6	4	10	18	14	22	8	7	5	8	2	2	4	3	1	4	1	3
7	5	8	7	4	4	3	2	6	10	9	12	5	3	4	3	0	1	3	2	0	2	1	0	31	25	36	34	19	16	16	9	32	38	46	49	24	22	16	16	6	5	12	8	3	6	3	3

Como resultado podemos observar que:

Como se puede observar, los resultados indican que las personas prefieren mayormente adquirir sus muebles con un fabricante directo, representado por un 39%, por la práctica personalización de sus muebles, asesoría y la calidad de los materiales utilizados, dado que en los almacenes y comerciales los muebles disponibles son de diseños estándar, madera compactada y no siempre llegan a satisfacer los requerimientos del consumidor.

El 70% de las personas encuestadas que se encuentran en el rango de 18 a 38 años de edad prefieren comprar sus muebles a fabricantes directos.

El 40% de la población encuestada que se encuentra desempleada prefiere comprar sus muebles a un fabricante directo.

En un 56% los hombres realizan la compra de muebles con un fabricante directo.

En un 57% las mujeres prefieren adquirir muebles de madera en comerciales.

Pregunta #10. ¿En qué rango de precios compra o compraría usted sus muebles?

Objetivo: Conocer cuál es el rango de precios que los encuestados estarían dispuestos a pagar por sus muebles.

CRITERIOS	EMPLEADO												COMERCIANTE																																			
	Soltero				Casado				Divorciado/Viudo				Soltero				Casado				Divorciado/Viudo																											
	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más																				
De \$100 a \$400	44	40	57	52	25	23	20	19	56	51	72	67	32	29	26	24	10	9	13	12	6	5	5	4	0	0	0	0	1	2	0	1	1	0	1	2	0	0	1	0	0	1	0	0				
De \$401 a \$800	12	11	15	14	7	6	6	5	15	14	20	18	9	8	7	6	3	2	3	3	2	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1		
De \$801 a más	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Total	56	51	73	67	32	29	26	24	72	66	93	86	41	37	33	30	13	11	16	15	8	6	6	5	0	0	0	1	1	2	0	1	2	1	2	3	1	2	1	2	0	0	1	0	0	2	0	1

DESEMPLEADO/JUBILADO												TOTAL																																			
Soltero				Casado				Divorciado/Viudo				Soltero				Casado				Divorciado/Viudo																											
18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más												
13	12	16	15	7	7	6	5	16	15	21	19	9	8	8	7	3	3	4	3	2	1	1	1	57	52	73	67	33	32	26	25	73	66	94	88	41	38	35	33	13	12	18	15	8	7	6	5
3	2	3	3	1	1	1	1	3	3	4	4	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	15	13	18	18	8	7	7	6	19	18	25	23	12	11	8	7.4	4	3	4	4	2	2	1	2	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	14	19	18	8	8	7	6	19	18	25	23	11	10	9	8	4	4	5	4	2	1	1	1	72	65	92	86	41	39	33	31	93	85	120	112	53	49	43	40	17	15	22	19	10	9	7	7

De acuerdo a los resultados se determina que:

El 77% del segmento encuestado que se encuentra con empleo y con un estado civil de casado prefiere un rango de precios \$100 a \$400 para la compra de sus muebles para el hogar, siendo en su mayoría las edades de 29 a 38 años.

El segmento de comerciantes casados prefiere en un 53% comprar los muebles en el rango de \$100 a \$400.

El 80% del segmento de desempleados y jubilados que están casados prefieren comprar sus muebles en el rango de mayor elección por la muestra que es de \$100 a \$400.

Solamente el 1% del segmento de empleados casados prefieren comprar sus muebles para el hogar en un rango de precios de \$801 o más.

Pregunta #11. ¿Cuándo compra un mueble para su hogar que características espera que tenga?

Objetivo: Identificar qué características privilegian los clientes potenciales al momento de adquirir sus muebles.

CRITERIOS	EMPLEADO																COMERCIANTE																																								
	Soltero								Casado								Divorciado/Viudo								Soltero								Casado								Divorciado/Viudo																
	18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más										
F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M				
Durabilidad	13	12	17	15	7	7	6	6	16	15	21	20	9	9	8	7	3	3	4	3	2	2	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	2	1	1	1	2	0	0	1	0	0	2	0	2						
Diseño	9	8	12	11	5	5	4	4	12	11	15	14	7	6	5	5	2	2	3	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2								
Marca reconocida	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Diversidad de estilos	2	2	3	3	1	1	1	1	3	3	4	3	2	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Elegancia	3	3	4	3	2	1	1	1	4	3	5	4	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Buen precio	11	10	14	13	6	6	5	5	14	13	18	17	8	7	6	6	2	2	4	3	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	2	1	1	1	2	0	0	1	0	0	2	0	2								
Entrega inmediata	2	2	3	3	1	1	1	1	3	3	4	4	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Buena atención	3	3	4	4	2	2	2	1	4	4	5	5	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indiferente	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	45	42	60	54	25	24	21	20	58	54	75	69	33	30	26	25	10	10	16	12	4	4	3	3	0	0	3	3	0	0	0	4	0	3	3	6	2	2	2	6	0	0	3	0	0	4	0	6									

Soltero								Casado								Divorciado/Viudo								Soltero								Casado								Divorciado/Viudo																					
18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más															
F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M														
4	3	5	4	2	2	2	2	4	5	6	6	3	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	17	15	22	20	10	10	8	9	20	21	28	28	13	12	11	11	4	4	6	4	2	4	1	3														
3	2	3	3	2	1	1	1	3	3	4	4	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	12	10	15	15	8	7	5	6	15	15	20	20	9	8	7	7	3	3	5	3	1	1	1	3															
0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	1	1	1	2	3	3	4	4	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
0	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	4	5	1	1	1	1	4	4	5	4	2	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	4	2	1	1	1	5	4	6	5	3	3	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
3	3	4	4	2	2	1	1	4	4	5	5	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	14	13	18	18	9	9	6	7	18	18	24	24	10	9	8	10	3	3	6	4	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3			
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	4	4	1	1	1	1	4	4	5	5	3	2	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	5	3	3	2	1	5	5	7	6	3	3	3	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
13	12	17	16	7	6	4	4	16	16	21	20	9	8	7	6	3	3	3	3	0	0	0	0	58	54	77	73	35	33	25	28	74	74	99	96	44	39	34	37	13	13	22	15	4	8	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9	3	9

Se identificaron los siguientes resultados:

Los diferentes segmentos de la población encuestada han seleccionado la durabilidad, buen precio y diseño como los elementos de mayor importancia al momento de adquirir sus muebles, con un 29%, 25% y 21% respectivamente.

El 53% de la población que se encuentra empleada prefiere comprar sus muebles valorando las características de durabilidad, buen precio y diseño. El 28% de personas empleadas y que están casadas decidieron por la característica de durabilidad.

En un 24% de los encuestados empleados en un estado civil de casados prefieren como característica el precio de sus muebles para la decisión de compra.

El 20% de las personas empleadas y casadas consideran una característica importante el diseño de sus muebles.

Pregunta #12. ¿Por qué medios publicitarios accede para informarse sobre muebles de madera?

Objetivo: Conocer cuál es el medio que los sujetos de la muestra utilizan para informarse sobre muebles de madera.

CRITERIOS OPCIONES	EMPLEADO												COMERCIANTE																																					
	Soltero				Casado				Divorciado/Viudo				Soltero				Casado				Divorciado/Viudo																													
	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más	18-28	29-38	39-48	49 a más																										
Televisión	7	7	10	9	4	4	3	3	9	9	12	11	5	5	4	4	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	0	2	0	1	
Prensa	4	3	5	4	2	2	2	2	5	4	6	5	3	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1					
Paginas web	3	3	4	4	2	2	2	1	4	4	6	5	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
Volantes	5	4	6	6	3	2	2	2	6	6	8	7	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Radio	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Revistas	3	2	3	3	1	1	1	1	3	3	4	4	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Redes sociales	8	8	11	10	5	4	4	4	11	10	14	13	6	6	5	5	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0
Total	31	28	41	38	18	16	15	14	40	38	52	47	22	21	19	18	8	8	8	8	3	3	2	2	0	0	0	0	2	3	4	0	2	0	2	4	4	2	3	3	4	0	0	3	0	0	5	0	2	

DESEMPLEADO/JUBILADO																				TOTAL																																			
Soltero								Casado								Divorciado/Viudo								Soltero								Casado								Divorciado/Viudo															
18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más		18-28		29-38		39-48		49 a más									
F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
2	2	3	3	1	1	1	1	3	3	4	3	2	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	9	9	13	13	6	5	4	5	12	13	18	15	7	6	6	7	2	2	4	3	1	3	1	2	2	2	4	3	1	3	1	2
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	6	5	4	5	2	3	6	5	8	8	4	3	4	5	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1
1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	5	5	3	3	2	1	5	5	8	7	4	4	3	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	5	8	8	4	3	3	3	8	8	11	9	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	3	4	4	2	1	1	1	4	4	5	5	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
2	2	3	3	1	1	1	1	3	3	4	4	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	10	10	14	14	6	7	5	5	14	14	19	19	9	9	7	6	3	3	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	8	11	11	5	5	3	3	11	11	16	15	8	6	5	5	1	1	2	2	0	0	0	0	39	36	52	51	26	25	18	19	51	51	72	66	32	30	27	27	9	9	13	10	3	8	2	4								

Se obtuvieron los siguientes resultados:

El segmento de encuestados empleados tanto solteros y casados prefieren en un 27% las redes sociales para informarse sobre muebles de madera para su hogar.

El 23% del segmento de casados y que se encuentran empleados optan por la televisión como medio para informarse de productos de muebles de madera.

El 30% del segmento de empleados que se encuentran divorciados o viudos prefieren la televisión, las redes sociales como medio para informarse.

En un 33% los comerciantes solteros y casados prefieren informarse en igual proporción a través de televisión y redes sociales.

El 26% de desempleados o jubilados que se encuentran casados prefieren informarse en redes sociales para la compra de muebles de madera.

Las personas de 18 a 38 años prefieren informarse a través de redes sociales.

Dentro de los medios no digitales los encuestados manifiestan que los volantes son una opción para informarse, obteniendo un 14% de preferencia en el total de la muestra.

Pregunta #13. ¿Conoce usted la marca de Muebles de madera A&M?

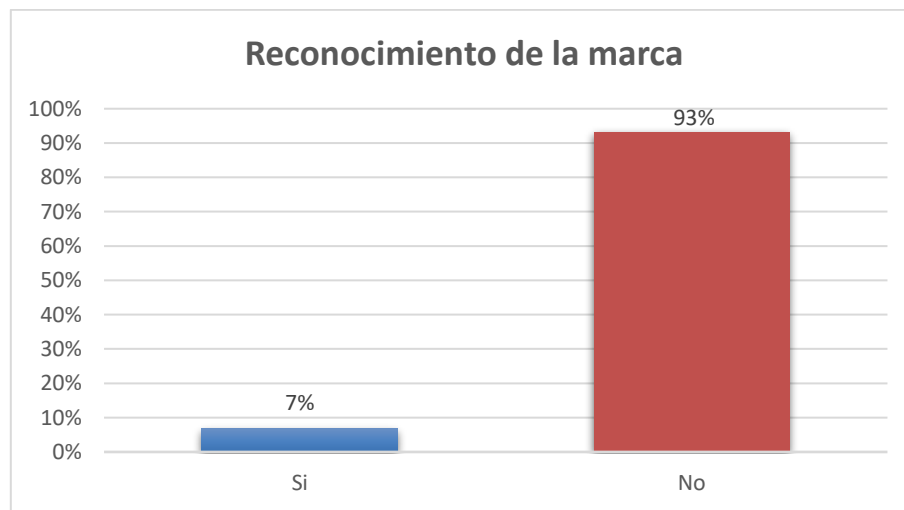
Objetivo: Identificar el reconocimiento que la empresa Muebles A&M tiene en el mercado.

TABLA N° 13.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	26	7%
No	358	93%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración del equipo investigador.

GRAFICO N° 13.



Fuente: Elaboración del equipo investigador.

Análisis:

De los resultados obtenidos, 26 personas encuestadas afirman conocer la marca muebles de madera A&M mientras que 358 indican que no conocen dicha marca, esto representa un 7% y un 93% respectivamente.

Interpretación:

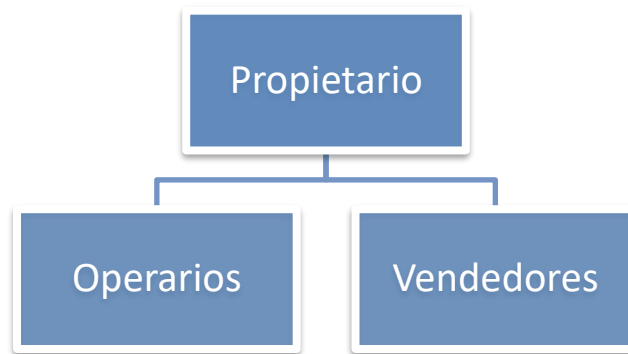
Como se puede evidenciar la empresa Muebles A&M no posee reconocimiento dentro del mercado, pues la gran mayoría de las personas encuestadas manifestaron no conocer la marca, esto implica la pérdida de oportunidades de negocio para la empresa; por lo que debe realizar un mayor esfuerzo para promocionarse y posicionarse en los primeros lugares de preferencia de los consumidores de muebles de madera.

4.1.3 Diagnóstico de la situación actual de Muebles A&M.

Organización

El conocimiento adquirido con los años, “know how”, es un factor que tiene mucha importancia para el desarrollo comercial de cualquier empresa, Muebles A&M tiene un cumulo de experiencias en producción de muebles y es una fortaleza que es difícil conseguir actualmente, sin embargo no cuenta con una organización debidamente estructurada pues todo el proceso administrativo es desarrollado por el propietario y no existe una delegación de funciones que permita distribuir de manera equilibrada la carga laboral, esto se vuelve con el tiempo una desventaja para el crecimiento debido a que si se centra toda la operación en una persona es un riesgo demasiado alto que puede perjudicar en el corto o largo plazo, es ahí donde nace la necesidad de la organización y distribución del trabajo estableciendo una estructura bien definida para cada área de la empresa.

Estructura actual.



Producción

Muebles A&M produce una gran variedad de muebles para el hogar asegurando la calidad de los mismos con el empleo de materia prima e insumos de primera clase; su sistema de producción es bajo pedido adoptando la modalidad de pago con anticipos, lo que implica no tener inventario físico que genere costos adicionales.

Toda su producción se realiza de manera artesanal empleando maquinaria y herramientas poco tecnificadas lo cual limita la reducción del tiempo para la entrega de los pedidos, sin

embargo, la mano de obra cuenta con la experiencia para desarrollar los trabajos de manera profesional cumpliendo con las exigencias del cliente en cuanto al producto final esperado.

Entre los estilos que se ofrecen al mercado están los de tipo comercial y estilo americano y para su elaboración se utilizan, en términos generales, madera, plywood, tornillos, pegamento, clavos, pintura, barniz, laca y sellador automotriz entre otros.

El potencial de crecimiento es amplio para la empresa Muebles A&M debido a que cuenta con la capacidad para mejorar los procesos y estándares que le permitan superar las amenazas latentes y las debilidades que impiden innovarse y ser más competitivos.

Mercadeo y/o comercialización

Para la comercialización de los productos Muebles A&M no emplea ningún canal formal de distribución pues se efectúa la venta de manera directa al consumidor. No se cuenta con una sala de ventas donde se exhiban los productos, lo cual se traduce en un ahorro en costos para el propietario.

Por otra parte, se carece de publicidad y promoción, aprovechando únicamente en sus inicios la red social Facebook para dar a conocer sus productos y atraer nuevos clientes. No se realizan estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores para innovar los productos, conocer las estrategias de la competencia y otras características del mercado que le permitan impulsar la búsqueda de un mejor posicionamiento. La imagen empresarial debe de ganarse tanto con calidad de productos, servicio al cliente e invertir para darse a conocer como marca competitiva.

Financiamiento

El financiamiento para Muebles A&M es una variable controlable pues cuenta con solvencia financiera ante las diferentes instituciones bancarias pudiendo acceder en cualquier momento a préstamos para cubrir diferentes necesidades de capital que le permita generar el desarrollo operacional de la empresa.

A continuación, se enlistan los factores internos: fortalezas y debilidades; y externos: oportunidades y amenazas encontrados:

4.1.3.1 Matriz FODA Muebles A&M

F = Fortalezas	O = Oportunidades
<p>F1. Experiencia en la industria del mueble.</p> <p>F2. Calidad de las materias primas empleada en la producción.</p> <p>F3. Mano de obra con experiencia.</p> <p>F4. Cumplimiento en producción y tiempos de entrega.</p> <p>F5. Excelentes relaciones con proveedores locales.</p> <p>F6. Empleo de redes sociales para la interacción con clientes.</p> <p>F7. Entrega de garantía sobre los muebles.</p> <p>F8. Distribución directa con el cliente que evita el incremento de precios.</p> <p>F9. Fabricación de muebles personalizados.</p> <p>F10. Facilidad de ventas al contado y al crédito.</p>	<p>O1. Uso de máquinas tecnificadas para la producción de muebles.</p> <p>O2. Expansión del mercado.</p> <p>O3. Competidores no cuentan con un posicionamiento claro en el mercado.</p> <p>O4. Diversificación e innovación de los productos.</p> <p>O5. Participación en cursos, talleres sobre innovaciones en la elaboración de muebles.</p>
D = Debilidades	A = Amenazas
<p>D1. No se tiene definida una estructura organizativa.</p> <p>D2. No cuenta con una filosofía empresarial claramente definida.</p> <p>D3. Centralización de funciones en el propietario.</p> <p>D4. Falta de reconocimiento de la marca en el mercado.</p> <p>D5. Falta de estrategias de promoción y publicidad.</p>	<p>A1. Inseguridad social.</p> <p>A2. Nuevos competidores en el mercado.</p> <p>A3. Introducción de productos sustitutos.</p> <p>A4. Debido a la deforestación del país la madera como materia prima se vuelve escasa y de alto costo.</p> <p>A5. Importación de muebles de baja calidad, pero con buena presentación y apariencia.</p> <p>A6. Reducido número de clientes.</p>

D6. No se tiene establecida una cartera de clientes.	A7. Fluctuaciones en los costes de materiales.
D7. Canales de distribución limitados.	
D8. Falta de un plan estratégico de comercialización y ventas.	

Fuente: Realizado por equipo investigador.

4.1.3.2 Matriz de afectación por área funcional de la empresa.

No.	DEBILIDADES Y AMENAZAS		
	DEBILIDAD	PROBLEMA	ÁREA FUNCIONAL AFECTADA
1	No cuenta con una filosofía empresarial claramente definida.	Mala orientación de los esfuerzos realizados y bajo sentido de pertenencia del personal hacia la empresa.	Administración
2	Centralización de funciones en el propietario.	Sobrecarga de trabajo y el desaprovechamiento del recurso humano disponible para la delegación de tareas o responsabilidades.	Administración
3	Falta de reconocimiento de la marca en el mercado.	Posicionamiento débil en el mercado.	Administración
4	Falta de estrategias de promoción y publicidad.	El consumidor potencial no conoce la marca, sus productos y servicios.	Ventas
5	No se tiene establecida una base de datos de clientes.	Falta de información sobre sus clientes.	Administración
6	Canales de distribución limitados.	Desaprovechamiento de los canales de retail en punto de	Ventas

		ventas, y domicilio en cantones, caseríos, etc. de la zona.	
7	Falta de un plan estratégico de comercialización y ventas.	Desconocimiento de oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa.	Ventas
No.	AMENAZA	PROBLEMA	ÁREA FUNCIONAL AFECTADA
1	Inseguridad social.	Dificultad en la comercialización del producto y de la distribución en la zona.	Ventas
2	Nuevos competidores en el mercado.	Potencial pérdida de clientes.	Ventas
3	Introducción de productos sustitutos	Disminución de las ventas.	Ventas
4	Debido a la deforestación del país la madera como materia prima se vuelve escasa y de alto costo.	Alto costo de la materia prima que genera encarecimiento de los productos.	Producción
5	Importación de muebles de baja calidad, pero con buena presentación y apariencia.	Potencial pérdida de clientes.	Ventas
6	Reducido número de clientes.	Bajo nivel de ventas.	Ventas
7	Fluctuaciones en los costes de materiales.	Costos de fabricación elevados.	Producción y Ventas

Fuente: Realizado por equipo investigador.

4.1.3.3 Matriz de estrategias del FODA.

FO (MAXI – MAXI)
<p>F1 O1: Muebles A&M, debe adquirir maquinaria tecnificada, para aprovechar la alta experiencia en la fabricación de muebles de madera y así obtener un bajo costo en la fabricación.</p>
<p>F1 O4: Definir líneas de productos con una diferenciación en la innovación de diseños y materiales para la elaboración de los muebles de madera.</p>
<p>F2 O3: Potenciar la imagen de marca de Muebles A&M a través del prestigio en la calidad de los productos fabricados obteniendo mayor participación y posicionamiento en el mercado.</p>
<p>F3 O5: Participar en talleres sobre innovaciones en la elaboración de muebles, mostrando la alta experiencia del personal A&M.</p>
<p>F3 O4: Potenciar las habilidades de la mano de obra con la que cuenta Muebles A&M a través de capacitaciones liderando en técnicas especializadas en la fabricación de muebles de madera.</p>
<p>F6 O3: A&M debe impulsar la marca realizando una campaña publicitaria con un adecuado diseño, contenido y actualización de las cuentas de redes sociales, creación de página web, volanteo y difusión en otros medios.</p>
DO (MINI – MAX)
<p>D1 O4: Implementar una estructura organizacional que favorezca la operatividad de la empresa y que cada una de las áreas aporte en la diversificación y crecimiento de los servicios ofrecidos.</p>
<p>D2 O3: Buscar posicionamiento en el mercado definiendo y comunicando internamente una filosofía empresarial hacia la cual vayan encaminadas todas las funciones.</p>
<p>D5 O3: Desarrollar planes publicitarios y de promoción generando conocimiento de la marca y presencia en la mente del cliente potencial.</p>
FA (MAXI – MIN)
<p>F1 A2: Garantizar la aceptación y satisfacción de los muebles fabricados por la experiencia de Muebles A&M en la industria.</p>

F2 A5: Destacar la selección de materiales empleados en la fabricación de los muebles, empleando madera pura de alta calidad y personalización del diseño para contrarrestar muebles de baja calidad fabricados con elementos sustitutos a la madera.

F9 A3: Brindar el elemento diferenciador en la fabricación de muebles sabiendo atender los gustos y preferencias de los clientes.

F9 A6: Muebles A&M debe captar la atención de clientes potenciales a través del interés en un mueble único que satisfaga la funcionalidad y gustos requeridos por el consumidor.

DA (MINI – MINI)

D4 A6: Se debe diseñar un plan de publicidad en el cual A&M genere interés en el cliente potencial de conocer el producto ofrecido.

D5 A5: Muebles A&M debe destacar sus elementos diferenciadores en la fabricación de muebles para hacer frente a las variantes de productos en el mercado.

D6 A6: A&M debe emplear plan de seguimiento y fidelización a sus clientes para garantizar su preferencia.

D8 A2: Se debe definir un plan estratégico de comercialización y ventas en el cual Muebles A&M oriente acciones para conocer y satisfacer su mercado.

Fuente: Realizado por equipo investigador.

4.1.4 Análisis de Porter para Muebles A&M. ²⁸

Rivalidad entre competidores.

La industria local cuenta con una diversidad de competidores posicionados en el mercado que brindan un amplio catálogo de productos, y a los cuales les define diferentes características:

- Ya sea como fabricantes directos: Mueblería Salgado, Mueblería Villatoro, Mueblería Franco y PRODEMAD de El Salvador.
- Por facilitar la introducción de competidores a través de sus cadenas o tiendas de productos: Comercial Rene, Almacenes Salgado, Monterrosa, Duran Turcios, Prado, Almacenes SIMAN, Omnisport, Comercial Franco Turcios y la Curacao.
- Facilitan la entrada de nuevos productos con presentación de diversos estilos y materiales: metal y variantes de la madera.
- La competencia se vuelve representativa por precios y facilidades de pago en la adquisición de los muebles.
- Se destaca una importante participación en campañas publicitarias.

Nivel: Alto, debido a la existencia de muchos competidores, capacidades de operación, y por las medidas empleadas por cada uno de ellos en cuanto a posicionarse explotando su ventaja competitiva: diferenciación de producto, servicio, publicidad y facilidades de financiamiento.

Entrada potencial de nuevos competidores.

La industria local tiene una latente amenaza en el ingreso de una gran cantidad de muebles importados de países como: Estados Unidos, Brasil, Guatemala, Malasia, China y México, quienes representaron el 8% de las importaciones en nuestro país en el año 2007; y de países especializados en el diseño como: España e Italia.

- En general, las mueblerías: (fabricantes directos) Mueblería Villatoro, Muebles Franco, PRODEMAD de El Salvador y comerciales: Duran Turcios, Monterrosa, Salgado, Rene, Franco Turcios están dirigidos a perfiles medios y bajos de la población.

²⁸ Análisis realizado por equipo investigador.

- Las cadenas de almacenes facilitan el ingreso de muebles y accesorios con diseños de nuevas tendencias diferenciados por la presentación de colores, texturas y diseños menos tradicionales para algunos estilos de vida.
- En la fabricación de muebles los estilos y técnicas pueden replicarse fácilmente en el mercado local en cuanto a fabricantes directos, en el cual, Muebles A&M debe destacar por su calidad, experiencia y técnicas empleadas en el uso de los diversos materiales y finos acabados.

Nivel: Bajo, debido a que la industria del mueble siempre genera alta demanda de fabricación e introducción, presentación de materiales y diseños lo cual conlleva a la búsqueda de diferentes fuentes de fabricación o adquisición de los productos encontrando nuevos competidores en la industria.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

El ingreso de productos sustitutos puede verse diversificado en cuanto a materiales, sin embargo, en la industria del mueble de madera se elaboran productos para un fin específico de durabilidad, comodidad y diseño.

- Las cadenas de almacenes pueden brindar muebles con mezcla de materiales: metal, madera compactada o procesada.
- Variantes de muebles: bolsas acolchonadas que pueden utilizarse para descansar; banquitos fabricados de terminaciones de reglas de madera y tapizados de tela de diferentes texturas; Juegos de comedor cuyo soporte es metálico y base de vidrio; racks metálicos para colgar pantallas planas.
- Generalmente las cadenas de almacenes: Prado, Almacenes SIMAN, Omnisport, y la Curacao, facilitan el ingreso de productos sustitos al mercado.

Nivel: alto, los muebles de madera tienen un segmento de mercado de clientes cuyo propósito es buscar un elemento de comodidad y durabilidad para su hogar, un mueble de madera puede requerirse para su función principal o como elemento decorativo, sin embargo, el costo monetario que represente un producto sustituto puede llegar a ser considerado si este reemplaza fácilmente la misma funcionalidad.

Poder de negociación de los proveedores.

- Muebles A&M cuenta con proveedores locales, madera seleccionada de alta calidad por la experiencia del proveedor en la industria y de su propietario en la selección de la madera.
- No requiere de servicios de madererías de la zona, lo cual elevaría los costos de fabricación por ser madera importada.
- Por la baja producción de muebles en la empresa A&M, es difícil conseguir mejores precios de materias primas con los proveedores a diferencia de otros distribuidores que obtienen grandes volúmenes de productos.

Poder de negociación de los consumidores.

- Los productos de Muebles A&M se caracterizan por finos acabados y materiales de alta calidad.
- Los clientes potenciales pueden optar por una diversidad de empresas que le proporcionen muebles fabricados con diferentes materiales, sin embargo, muebles A&M otorga fabricación de sus productos con madera pura de alta calidad, pero a pesar de ofrecer este tipo de producto de calidad, el cliente muchas veces opta por un mejor precio en la competencia.

4.1.4.1 Análisis del Sector a Nivel Nacional.²⁹

A pesar de que nuestro país no cuenta con explotaciones forestales ni industria siderúrgica plenamente establecidas, y se ve en la necesidad de importar volúmenes considerables de las materias primas utilizadas en la industria del mueble como la madera y los elementos metálicos, si tiene potencial para ser competitivo en el mercado internacional del mueble por contar con mano de obra calificada para la fabricación de productos de madera y metálicos de alto valor agregado.

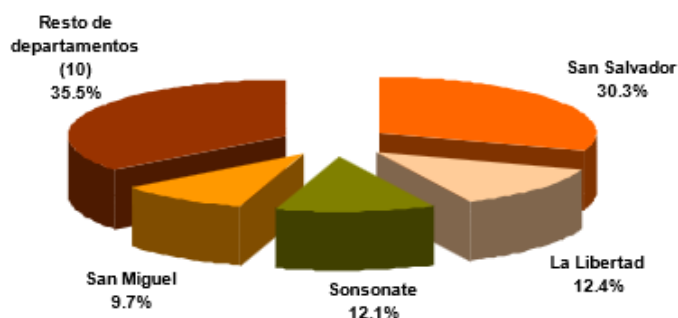
²⁹ Perfil de la industria del mueble en El Salvador, Subdirección de Inteligencia Competitiva, Dirección Desarrollo Competitivo Empresarial, Ministerio de Economía, 2008. Consultado el 20 de marzo de 2017

Número de establecimientos y empleos generados.³⁰

El Directorio Económico del año 2005 elaborado por la Dirección General de Estadística y Censos, identificó 1,503 establecimientos cuya actividad se clasifica en la clase 3610 Fabricación de Muebles, del código CIIU REV3, estos establecimientos generan 6,712 puestos de trabajo y muestran concentración de la actividad en los departamentos de San Salvador, La Libertad, Sonsonate y San Miguel, los cuales agrupan el 64.5% de los establecimientos de la industria del mueble a nivel nacional y el 81.3% del empleo generado. En las gráficas siguientes se presenta la distribución geográfica de la industria del mueble en el país.

GRAFICO N°1.

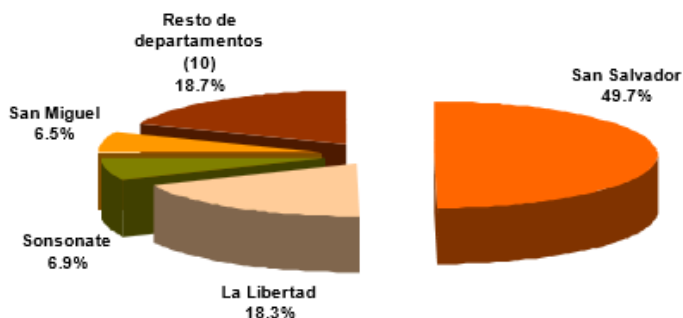
El Salvador: Distribución de establecimientos de la industria del mueble. Año 2005



Fuente: Elaboración IC con información del Directorio Económico 2005 DIGESTYC.

GRAFICO N° 2.

El Salvador: Distribución del empleo generado por la Industria del mueble. Año 2005



Fuente: Elaboración IC con información del Directorio Económico 2005 DIGESTYC.

³⁰ Perfil de la industria del mueble en El Salvador, Subdirección de Inteligencia Competitiva, Dirección Desarrollo Competitivo Empresarial, Ministerio de Economía, 2008. Consultado el 20 de marzo de 2017

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.

5.1 CONCLUSIONES

1. Una vez finalizado el proceso de investigación se logró identificar una serie de variables que han afectado la gestión comercial desarrollada por Muebles A&M y que a su vez han ocasionado el débil reconocimiento de la marca dentro del mercado.
2. Muebles A&M cuenta con una larga trayectoria en la industria del mueble de madera, sin embargo, no tiene una estructura organizativa que soporte adecuadamente la gestión operativa de la empresa.
3. La falta de constitución legal de la empresa no le permitirá crear lealtad a su talento humano al no brindar prestaciones de ley y operar en una competencia leal -generando confianza y transparencia ante los clientes.
4. El direccionamiento empírico del propietario de Muebles A&M ha limitado el crecimiento y desarrollo empresarial de su marca, a pesar de producir muebles de calidad, utilizando de igual forma materia prima de calidad y de contar con una amplia experiencia en la industria del mueble.
5. Se logró identificar que los muebles son parte importante e imprescindible en los hogares de los salvadoreños pues cubren necesidades tanto emocionales como sociales de organización, imagen, ofrecen comodidad y contribuyen a crear un ambiente familiar; siendo los muebles de madera los preferidos por la población debido a la durabilidad que ofrecen.
6. Los consumidores al momento de realizar una compra de muebles prefieren en un 39% a los fabricantes directos; esto constituye una gran oportunidad para Muebles A&M de atraer nuevos clientes, ganar una mayor cuota de mercado y alcanzar una mejor posición.

7. Se determinó que solamente en un 7% de los consumidores conocen la marca de la empresa Muebles A&M.
8. Los consumidores se están informando cada vez más por redes sociales, principalmente los jóvenes, aunque la tendencia incluye a los adultos en alguna medida. Según un estudio realizado por la empresa Analitika Market Research en 2015: *El nuevo impacto de las redes sociales en El Salvador*, demuestra que 9 de cada 10 usuarios hacen uso de las redes sociales a diario y que las principales actividades comerciales de éstos realizan son seguir marcas, comprar productos, comentar la publicidad y/o contactar al servicio al cliente.
9. Los consumidores de muebles de madera consideran como características importantes la durabilidad, buen precio y diseño en la decisión de compra.
10. La falta de conocimiento de su mercado objetivo ha ocasionado que la labor de comercialización de Muebles A&M se limite únicamente a la venta de puerta en puerta desaprovechando las ventajas que ofrecen los medios digitales al no contar con una adecuada actualización en sus cuentas de redes sociales.

5.2 RECOMENDACIONES.

1. La empresa Muebles A&M debe constituirse formalmente pues una empresa legalizada da la identidad y seriedad que se requiere para hacer negocios; refleja cumplimiento de sus obligaciones y confianza hacia todos sus clientes.
2. Muebles A&M debe implementar el plan estratégico de comercialización y ventas propuesto para que sea una herramienta que contribuya al mejoramiento de su gestión comercial y al posicionamiento de su marca.
3. Desarrollar un plan que le permita conocer su mercado objetivo y desarrollar acciones de comercialización que favorezcan al reconocimiento y por ende el posicionamiento de la marca.

4. Crear una estructura que permita la fácil operación y desarrollo de cada una de las áreas de la empresa optimizando tiempo y recursos; desarrollando una estructura organizativa en forma clara y específica, para evitar duplicidad de funciones y la sobrecarga laboral.
5. Lograr la definición y ejecución de estrategias de promoción ya que los consumidores actuales están más enfocados en buscar información digital para motivar sus compras y persuadir su preferencia a través del conocimiento de la marca.
6. Muebles A&M debe orientar sus acciones hacia el consumidor, entendiendo sus necesidades y comportamientos pues esto permitirá una anticipación continua que permita la verdadera diferenciación ante los competidores. Es la combinación de eficiencia y diferenciación, la clave para alcanzar la competitividad.
7. Comunicar al público en general de una manera práctica y sencilla la diferenciación de los muebles de la empresa respecto a la competencia, para lograr posicionar la marca.
8. Muebles A&M debe emplear de manera estratégica las redes sociales para realizar promociones y publicidad y así lograr un mayor acercamiento con sus clientes y captar un mayor público.
9. Realizar estrategias para elevar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.
10. Se recomienda capacitar intensivamente al personal de ventas, en técnicas de ventas, técnicas de negociación y servicio al cliente.
11. Se recomienda capacitar al personal operativo, en procesos de producción ligera, para eliminar desperdicios, tiempos muertos y elevar la productividad.

12. Se recomienda la formación en temas de liderazgo y dirección estratégica al propietario y demás personal de mando, para que entienda mejor el negocio y mejorar las relaciones interpersonales.
13. Se recomienda capacitar a todo el personal en temas de motivación y trabajo en equipo.
14. Deberá realizarse un levantamiento de los activos, costos, ingresos y gastos que le permitan al propietario conocer con mayor certeza sus niveles de rentabilidad logrando control de sus finanzas, lo que le permitirá la toma de decisiones en razón a su situación financiera.

5.3 PROPUESTA: PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS PARA LA EMPRESA MUEBLES A&M DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

5.3.1 Introducción.

La producción de muebles de madera constituye uno de los artículos de demanda de la población salvadoreña, ya que en todas las viviendas se encuentra uno de ellos y por lo tanto se consideran productos que se constituyen en relación a los hogares, de tal modo que son de mucha importancia para las familias salvadoreñas. La distribución de este producto debe ser estratégica por el aumento considerable de la competencia actual la cual se está innovando en procesos de producción y venta, surge por ello la necesidad de mejorar diseños, servicios y diversidad de opciones para los consumidores.

El documento que se presenta está constituido por una propuesta detallada en la que se describen las variables internas y externas que influyen en el área de comercialización de la empresa Muebles A&M, tomando esta información para puntualizar las diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que engloban su entorno, esto para el planteamiento de diversas estrategias a seguir con el objetivo de aprovechar todas las oportunidades actuales y futuras que se presenten. El análisis de la competencia es un factor clave para el aprovechamiento de los diversos mercados ya que de esa forma podremos crear estrategias que nos permitan abarcar clientes potenciales.

La implementación de estrategias es la clave para el surgimiento de cambios positivos para la empresa Muebles A&M, este es el objetivo de la propuesta poder detallar todos los vínculos relacionados que ayuden a mejorar procesos de comercialización y el incremento de clientes que demanden la marca.

5.3.2 Objetivos.

5.3.2.1 Objetivo General.

- Presentar el Plan Estratégico de Comercialización y Ventas para la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel.

5.3.2.2 Objetivos Específicos.

- Proponer una filosofía empresarial en base a las características presentadas por la empresa Muebles A&M de la Ciudad de San Miguel.
- Definir las estrategias para el mejoramiento de la comercialización y las ventas de los muebles fabricados por la empresa Muebles A&M.
- Establecer las acciones idóneas para que la empresa Muebles A&M obtenga mejores resultados en la comercialización y venta de sus productos.

5.3.3 Análisis del mercado.

Para el análisis del mercado demandante se consideran aspectos claves como los siguientes:

5.3.3.1 Análisis del consumidor:

- **Geográfico:** Departamentos de la zona oriental de El Salvador.
- **Demográfico:** Edad de 18 a 48 años, sexo masculino y femenino, casado y/o soltero.
- **Psicográfico:** Personas de clase social media, con sentido hogareño interesadas en mejorar la comodidad de sus hogares.

- **Socioeconómico:** Personas empleadas con ingresos mayor a \$301

5.3.3.2 Gustos y preferencias del consumidor:

De acuerdo a la investigación realizada en la muestra descrita se han logrado identificar algunos aspectos que sobresalen en los consumidores a la hora de comprar un mueble, en tal sentido podemos mencionar que los juegos de comedor, ropero y módulos son los que han sido mayormente demandados. Por otro lado, podemos darnos cuenta que el material de preferencia es la madera, así mismo las características que deben poseer los muebles son durabilidad, buen precio y diseño.

Informarse para los consumidores es clave hoy en día para tener diversas opciones de compra de cualquier producto y en estos momentos la preferencia para dicho paso, antes de sus compras, es a través de las redes sociales, televisión y la información suministrada por medio de hojas volantes en las que se puntualice la información necesaria para destacar la marca y el producto.

TABLA 1. PERFIL DEL CONSUMIDOR.

GEOGRAFÍA	
Departamento	Zona oriental de El Salvador
DEMOGRAFÍA	
Edad	Entre 18 y 48 años
Sexo	Masculino y Femenino
Ciclo de vida de la familia	Persona soltera y/o casada.
Ingresos Familiares	De \$301 o más.
PSICOGRAFÍA	
Clase social	<ul style="list-style-type: none"> • Media

Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Personas interesadas en mejorar la comodidad de su hogar. • Orientados hacia la familia, involucrándose en la compra de artículos del hogar.
COMPORTAMIENTOS HACIA EL PRODUCTO	
Beneficios deseados	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles de madera pura, en su preferencia destaca madera de cedro y pino. • Suplir la necesidad de un mueble que otorgue comodidad. • Productos de durabilidad, buen diseño y buen precio.

Fuente: elaborado por equipo investigador.

5.3.3.3 Segmento de mercado meta.

El segmento de mercado meta para Muebles A&M estará conformado por hombres y mujeres que residan en la zona oriental, en edades de 18 a 48 años de estratos bajo medio y medio, con ingresos mensuales de \$301 a más y con un sentido hogareño orientado a la comodidad de la familia, atendiendo a su gustos por muebles fabricados de madera pura, ofreciendo diferentes tipos de madera de alta calidad, entre ellos el cedro, pino y cortez, creando valor y diferenciándose por su experiencia en la fabricación de muebles de madera con un producto de buen precio, con durabilidad e innovación en su diseño.

5.3.3.4 Análisis de la competencia.

La competencia es importante para el desarrollo de nuevos productos y a la vez para mejoras existentes, así mismo contribuye a la innovación de procesos de producción y de comercialización para la satisfacción de necesidades de la población demandante. La Ciudad de San Miguel está en expansión comercial por lo tanto la competencia crece día con día, Muebles A&M esta consiente que conocer la competencia es clave.

En la Ciudad de San Miguel se encuentran situadas diversas empresas dedicadas a la fabricación directa de muebles de madera, siendo las de mayor presencia: Mueblería Villatoro, Mueblería Franco, PRODEMAD de El Salvador; dichos competidores de la empresa en estudio no están impactando tanto el mercado local, pero están presentes produciendo y ofreciendo sus servicios.

En cuanto a la competencia indirecta para Muebles A&M en el mercado local se encuentran diversas comerciales y almacenes que ofrecen al público muebles de diversos materiales con facilidades de compra y diversos servicios, de acuerdo a los resultados de la investigación realizada las de mayor impacto en el posicionamiento del mercado son: Comercial Rene, Almacenes Salgado, Comercial Monterrosa, Comercial Duran Turcios, Almacenes Prado, Almacenes SIMAN, Omnisport, Comercial Franco Turcios y la Curacao.

TABLA 2. CUADRO COMPARATIVO DE COMPETENCIA.

COMPETIDORES DIRECTOS			
Competidor	Producción	Publicidad y promoción	Tipos de consumidores
Mueblería Villatoro	Fabrica muebles de madera de todo tipo, para sala, comedor, dormitorio, cocina, baño.	Publicidad: No realizan publicidad. Promoción: Descuentos por volumen.	Consumidores finales y comerciales.
Mueblería Franco	Fabricación de muebles.	Publicidad: No cuentan con publicidad. Promoción: no especificadas.	Consumidor final y distribuidores.

PRODEMAD de El Salvador	Fabricación de muebles de madera para hogar, oficina y personalizados.	Publicidad: Realiza publicidad a través de cruza calles, en principales calles de San Miguel. Página de Facebook. Promoción: Descuentos estacionales.	Consumidor final, mayoristas y distribuidores.
COMPETIDORES INDIRECTOS			
Competidor	Comercialización	Publicidad y promoción	Tipos de consumidores
Comercial Rene	Venta de muebles y electrodomésticos.	Publicidad: En radio, página web, Facebook. Promoción: Descuento de hasta el 10% al contado.	Consumidor final.
Comercial Monterrosa	Compra y venta al por menor de artículos para el hogar.	Publicidad: Página de Facebook, sonidos estacionarios y radio. Promoción: Descuentos especiales en muebles y electrodomésticos.	Consumidor final.
Comercial Duran Turcios	Compra y venta al por menor de artículos para el hogar.	Publicidad: Televisión, radio, página de Facebook, página web. Promoción: Descuentos estacionales y tasa cero.	Consumidor final e instituciones.
Comercial Franco Turcios	Venta de muebles y electrodomésticos.	Publicidad: Página de Facebook, sonidos estacionarios, radio. Promoción: Descuentos de hasta el 20% por compras al	Consumidor final e instituciones.

		contado.	
Almacenes Salgado	Venta de productos para el hogar.	Publicidad: Página de Facebook, página web, WhatsApp, televisión y radio. Promoción: Descuentos estacionales	Consumidor final e instituciones.
Curacao	Venta de electrodomésticos, tienda de muebles y cocina.	Publicidad: Página web, página de Facebook, televisión, prensa y radio Promoción: Compra con mini cuotas, cuotas sin intereses.	Consumidor final.
Almacenes Siman	Almacén por departamento, compra y venta al por menor.	Publicidad: Página web, página de Facebook, televisión y en punto de venta. Promoción: Descuentos especiales con Credi SIMAN	Consumidor final.
PRADO	Almacén de electrodomésticos y muebles.	Publicidad: Página web, página de Facebook, televisión, prensa y punto de venta. Promoción: Descuentos estacionales.	Consumidor final e instituciones.
Omnisport	Almacén de artículos para el hogar y oficina.	Publicidad: página web, página de Facebook, televisión, prensa y punto de venta. Promoción: Descuentos estacionales, y la "Feria del Muebles en julio".	Consumidor final e instituciones.

Fuente: elaborado por equipo investigador.

Existe una amplia variedad de alternativas para que el cliente pueda adquirir sus muebles de madera, por lo que Muebles A&M debe garantizar la satisfacción de los

intereses de compra de sus clientes potenciales otorgando un producto de calidad, a buen precio y durabilidad y principalmente la implementación de las estrategias de promoción para el reconocimiento de la marca y posicionarse en la mente del consumidor convirtiéndose en la elección en su preferencia de compra.

5.3.3.5 Posicionamiento.

Como se pudo determinar en la investigación realizada solo un 7% de la población encuestada manifestó conocer la marca Muebles A&M, esto implica que la empresa no cuenta con un reconocimiento dentro del mercado y por lo tanto su posicionamiento es débil frente a la competencia. En base a dichos resultados Muebles A&M debe destacar las ventajas competitivas que poseen sus productos estableciendo una diferenciación en relación a sus competidores y creando valor para los clientes, conllevando no sólo a la satisfacción de los mismos, sino logrando la percepción favorable de éstos para la empresa, inclusive la lealtad para la marca, que hoy en día es un gran reto, debido a la fuerte competencia.

5.3.3.5.1 Filosofía Empresarial Propuesta.

Misión Muebles A&M.

Somos una empresa dedicada a la fabricación y venta directa de muebles de madera para el hogar y oficina, brindando servicios y productos de la más alta calidad y garantía que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, trabajando con responsabilidad, compromiso y calidad para contribuir al desarrollo de la empresa y de los empleados.

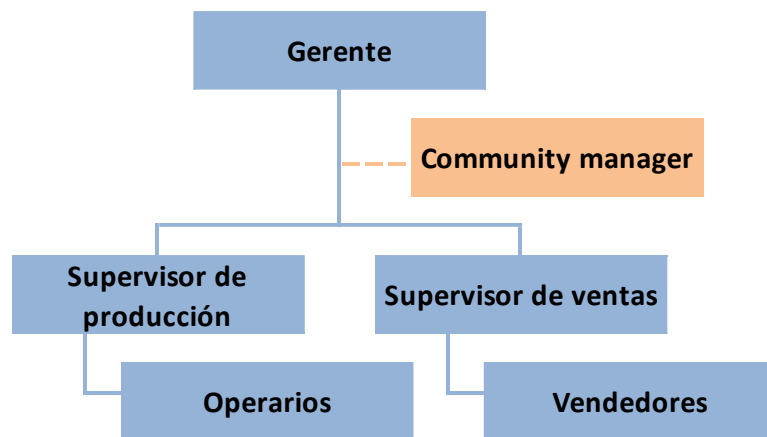
Visión Muebles A&M.

Consolidarse como la empresa líder en la fabricación de muebles de madera, reconocidos dentro del mercado local por la excelente calidad de nuestros productos.

Valores Muebles A&M.

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Confianza.
- Buen servicio.
- Honestidad

Organigrama funcional propuesto para Muebles A&M.



Fuente: Elaborado por equipo investigador.

Estructura Orgánica de Muebles A&M.

1. Gerente
 - 1.1. Supervisor de producción
 - 1.1.1. Operarios
 - 1.2. Supervisor de ventas
 - 1.2.1. Vendedores
2. Community manager

1. Gerente:

Cargo desempeñado por el propietario de la empresa, responsable de la administración general, cuidando que los distintos cargos lleven a cabo sus funciones y que se cumplan los objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad y satisfactorio.

1.1. Supervisor de producción:

Cargo desempeñado por uno de los operarios promovido y capacitado por el gerente, quien velará por garantizar procesos de producción eficientes que den como resultado productos de calidad con las exigencias propias del cliente.

1.1.1 Operarios:

Responsables de la ejecución de cada etapa en el proceso de producción de los muebles.

1.2 Supervisor de ventas:

Cargo desempeñado por uno de los vendedores promovido y capacitado por el gerente, quien será responsable de establecer nexos entre el cliente y la empresa, administrar los territorios de venta, vigilar las actividades de los vendedores e integrarse a las actividades de venta de la empresa.

1.2.1. Vendedores:

Responsables de llevar a cabo las ventas diarias de la empresa.

2. Community manager:

Profesional que presta sus servicios a la empresa, responsable de la administración de las redes sociales, crear presencia y difusión de la marca y de llevar a cabo la interacción con los clientes.

5.3.4 Plan operativo de marketing.

5.3.4.1 Objetivos de marketing.

- Crear notoriedad de marca con la ejecución de actividades a través de los diferentes medios publicitarios durante el primer trimestre de ejecución del plan.

- Lograr el reconocimiento de la marca Muebles A&M dentro del mercado en el primer año de la ejecución del plan.
- Posicionar la marca Muebles A&M en el mercado objetivo estableciéndose como la primera opción en las preferencias de los consumidores.
- Incrementar la cartera de clientes durante el primer año de ejecución del plan con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa.

5.3.4.2 Declaración de posicionamiento de Muebles A&M.

“Para las familias que desean calidad, durabilidad y diseños personalizados, Muebles A&M es una empresa especializada en la fabricación de muebles de madera de alta calidad, confiabilidad y seguridad; creando ambientes familiares acogedores y con estilo, empleando los mejores materiales y técnicas de fabricación garantizando así, muebles que perduran a lo largo de los años pasando de generación en generación”.

5.3.4.3 Estrategias de Largo Plazo: Estrategias de crecimiento.

✓ Penetración y desarrollo de mercados.

Para lograr los objetivos planteados la empresa deberá seguir una estrategia de penetración y desarrollo de mercados que le permita expandir la comercialización de sus productos a nuevas zonas y atraer nuevos clientes potenciales por medio de actividades de promoción y publicidad, el establecimiento de medios de información digitales como la página web de la empresa, cuentas en redes sociales y la creación de un catálogo digital el cual contenga fotos visibles y llamativas de los productos fabricados ofrecidos por la empresa.

Para el desarrollo de esta estrategia se establecerán actividades por vendedor para la promoción y comercialización de los productos distribuidos en la zona oriental de manera que se logre cubrir una mayor proporción de mercado. Se buscará la introducción de los productos en nuevos segmentos de mercado constituidos por instituciones, empresas y proyectos habitacionales. Por otra parte, la contratación de un profesional en

social media abonará al desarrollo de una comunicación eficiente de la marca a través de las redes sociales, desde donde se pretende captar un mayor número de clientes.

5.3.4.4 Estrategias de corto plazo: Estrategias de comercialización.

5.3.4.4.1 Estrategia de Producto.

Descripción de Productos.

Muebles A&M tiene como compromiso brindar productos de alta calidad garantizando durabilidad, finos acabados, diseños innovadores y el empleo de materiales especializados, satisfaciendo las necesidades y deseos de sus clientes.

	<ul style="list-style-type: none">• Productos de finos acabados y fabricados con madera de primera calidad, especialmente cedro, cortez y pino preparado.• Garantía de 3 meses en la compra de sus productos.• Entregas a domicilio sin recargo según zona de entrega.• Instalación gratuita (si el mueble lo requiere).
	<ul style="list-style-type: none">• Complementos adicionales: Para la elaboración de los muebles la empresa utiliza adicionalmente otros materiales de primera línea:<ul style="list-style-type: none">- Plywood banac clase A- Fibran MDF clase A,- Sellador y laca automotriz (acrílico y poliuretano).

	Siendo la única mueblería que utiliza este tipo de material “automotriz” para los acabados de los muebles, pues ello impermeabiliza la madera evitando que cualquier tipo de líquido se filtre y dañe la madera.
--	--

Fuente: Diseñada por equipo investigador.

LINEAS DE PRODUCTOS: HOGAR		
LINEA COMERCIAL Y ESTILO AMERICANO		
SALA <ul style="list-style-type: none"> • Módulos 	COMEDOR / COCINA <ul style="list-style-type: none"> • Chinero • Pantries • Juegos de comedor 	DORMITORIO <ul style="list-style-type: none"> • Closet/ Ropero • Gavetero

Fuente: Diseñada por equipo investigador.

NUEVA LINEA DE PRODUCTOS PROPUESTA		
LINEA EMPRESARIAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Escritorios • Archiveros 	<ul style="list-style-type: none"> • Mueble para recepción • Gabinetes 	<ul style="list-style-type: none"> • Muebles modulares

Fuente: Diseñada por equipo investigador.

DISEÑOS LINEA HOGAR



Pantries

Metro lineal

Estilo americano

Dimensiones a solicitud del
cliente



Juegos de comedor

Estilo comercial

Estilo americano

Dimensiones a solicitud del
cliente



Chineros

Estilo comercial

Estilo americano

Dimensiones a solicitud del
cliente



Módulos

Estilo comercial

Estilo americano

Dimensiones a solicitud del
cliente



Closet/Ropero

Estilo comercial

Estilo americano

Dimensiones a solicitud del
cliente



Gavetero

Estilo comercial

Estilo americano

Dimensiones a solicitud del
cliente

Fuente: Diseñado por equipo investigador.

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

OBJETIVO: Ofrecer muebles con excelentes acabados y diseños, garantizando calidad y la satisfacción de las exigencias de los clientes.

Estrategia 1: Creación de un catálogo de productos digital e impreso según líneas de productos comercializadas.

TACTICAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
			INICIO	FIN
Realizar el diseño de un catálogo de producto que permita dar a conocer la diversidad de estilos de muebles fabricados por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de la empresa especializada para la elaboración del catálogo. Selección del diseño y contenido del catálogo digital e impreso. Realizar pedido de catálogo. Actualización anual del catálogo. 	Gerente	Enero 2018	Febrero 2018

Estrategia 2: Personalización de productos acorde a los requerimientos del cliente para satisfacer las exigencias de calidad, diseño y durabilidad.

TACTICAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
			INICIO	FIN
<ul style="list-style-type: none"> Asesoría adecuada por parte del personal de ventas al cliente. Cumplimiento de los requerimientos del cliente. Selección de materiales de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal de ventas sobre tipos de madera y cuidados de las mismas. 	Supervisor de producción.	01 de enero 2018	31 de enero de 2018
	<ul style="list-style-type: none"> Brindar al cliente asesoría sobre los tipos de madera, el cuidado y tratamiento requerido para su durabilidad. Verificación de pedidos de producción. Elaboración del mueble de acuerdo a dimensiones y diseños solicitados por el cliente. 	Supervisor de ventas Vendedor Supervisor de producción.	Enero 2018	Diciembre 2018

Fuente: Elaborado por equipo investigador.

5.3.4.4.2 Estrategia de Precio.

La fijación de precios propuesta atiende al estudio de mercado según el segmento establecido cuidando la competitividad de la empresa, considerando en estos precios el costo de materiales directos e indirectos, mano de obra directa e indirecta y costos de fabricación y distribución directas e indirectas.

Existe un sector económico de la población dispuesto a pagar precios más altos según características especiales del producto: exclusividad, dimensiones, materiales de lujo como mármol para pantries, módulos y closet con elementos decorativos instalados en pared, para los cuales se propone especial atención al aprovechamiento de este sector pues puede generar mayores márgenes de ganancia.

Políticas de precio.

- Formas de pago: Efectivo, cheque, depósitos a cuenta.
- Condiciones de pago: De contado, cancelando el 30% de anticipo.
- Descuentos por temporadas: Serán aplicados en un rango del 5% al 10%.
- Descuento especial por pago total de contado: Será aplicado un 2%.
- Descuento por volumen de compra: serán aplicados en un rango del 3% al 5%.
- Financiamiento a corto plazo: cliente cancela 50% del valor de compra y el restante a un mes de plazo sin intereses.
- El costo del traslado de los productos estará sujeto a zona de entrega.

TABLA 3. Precios de venta por producto.

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA
Pantries	
Metro lineal combinado	\$ 485.00
Metro lineal 100% madera	\$ 675.00
Closet/Ropero	
3 cuerpos	\$ 220.00
4 cuerpos	\$ 280.00
5 cuerpos	\$ 375.00
Chinero	
3 cuerpos	\$ 220.00
4 cuerpos	\$ 280.00
5 cuerpos	\$ 375.00
Juego de comedor	
4 personas	\$ 225.00
6 personas	\$ 345.00
8 personas	\$ 460.00
Gavetero	
Pequeño	\$ 190.00
Grande	\$ 320.00
Modulo	
Pequeño	\$ 240.00
Grande	\$ 360.00

Fuente: Diseñado por equipo investigador en base a información proporcionada por el propietario, dichos precios pueden variar de acuerdo a especificaciones y requerimientos especiales de los clientes.

ESTRATEGIAS DE PRECIO.

OBJETIVO: Contribuir al posicionamiento de Muebles A&M, a través de acciones relacionadas con descuentos especiales y análisis de precios que motiven la intención de compra de los clientes.

Estrategia 1: Definir políticas de precios que propicien mayor captación de clientes.

TACTICAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
			INICIO	FIN
<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de las políticas de precio para generar un valor agregado al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Fijar un descuento a clientes que paguen el total de la compra de contado y en efectivo. Establecer descuentos especiales por temporadas y/o fechas festivas. Otorgar descuentos a clientes por volumen de compras 	Gerente	Abril, Mayo, Junio, Noviembre y Diciembre 2018	

Estrategia 2: Ofrecer productos al mercado a un precio establecido en relación al costo de fabricación.

TACTICAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
			INICIO	FIN
<ul style="list-style-type: none"> Fijar precios bajo la percepción que los muebles denotan mayor calidad, diseño y servicio prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar a los clientes potenciales a fin de verificar si están dispuestos a comprar al precio establecido. Implementar un control detallado de los costos de fabricación directos e indirectos. Establecer los precios en base al costo y/o requerimientos especiales de los clientes. 	Gerente	Enero 2018	Diciembre 2018

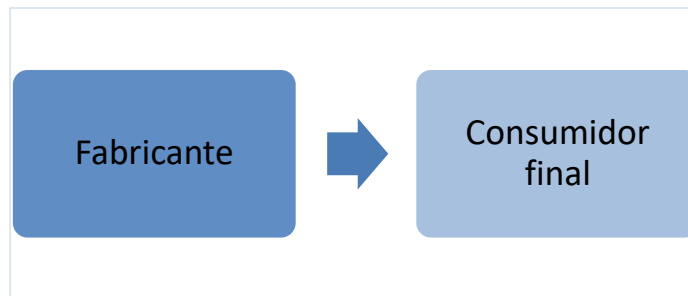
Fuente: Elaborado por equipo investigador.

5.3.4.4.3 Estrategia de Plaza.

Canales de distribución.

Canal directo: Este tipo de canal le permite a Muebles A&M el contacto directo con los clientes, dando la oportunidad de personalizar la atención, así como ofertar un precio más accesible, conocer las necesidades y quejas que los clientes pueden tener del servicio o muebles que se ofrecen. Por otro lado, el usar este tipo de canal de distribución le permite a la empresa tener un control sobre los tres elementos principales de una transacción: precio, servicio y entrega.

FIGURA 1. CANAL DIRECTO DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaborado por equipo investigador

Gestión de ventas.

- **Fuerza de venta directa FDV.**

Impulsar la comercialización de los productos a través de la labor de ventas por ruteo en los hogares de la zona oriental y la búsqueda y captación de clientes institucionales y proyectos habitacionales, fortaleciendo la gestión de venta mediante el uso del catálogo de productos impreso y/o digital para influenciar visualmente la percepción de calidad y diseño de los muebles.

- **Página Web y Redes Sociales (Facebook – Instagram – Twitter).**

La presencia de Muebles A&M a través de la página web facilitará información a los clientes sobre la empresa y sus productos, características y ventajas de los muebles; desde esta plataforma los clientes podrán solicitar sus cotizaciones; la adecuada actualización en las cuentas de redes sociales permitirá que los clientes conozcan la gama de productos fabricados y facilitará el contacto con la empresa.

ESTRATEGIAS DE PLAZA.				
OBJETIVO: Establecer actividades que fortalezcan la comercialización de los productos elaborados por Muebles A&M.				
Estrategia 1: Captación de nuevo segmento de mercado.				
TACTICAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
			INICIO	FIN
<ul style="list-style-type: none"> Contratación de un perfil de vendedor que atienda al sector institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar perfiles de candidatos Selección de la persona idónea para cubrir la plaza de vendedor institucional. Capacitar al nuevo empleado en tipos madera, cuidados para el mantenimiento y diferentes materiales empleados en la fabricación de los muebles. Planificación de visitas a instituciones, empresas, proyectos habitacionales o constructoras. Generar alianzas estratégicas con constructoras y/o propietarios de proyectos habitacionales. 	Gerente Supervisor de ventas	Enero 2018	Febrero 2018
Estrategia 2: Generar una alternativa de compra para los consumidores a través de los medios digitales.				
TACTICAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
			INICIO	FIN
<ul style="list-style-type: none"> Publicación en la web de la página de la empresa como canal de comercialización virtual. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar los servicios profesionales de una empresa especialista en creación de páginas web. Selección de diseño y contenido de página web. Implementación de página para generar el contacto con el cliente facilitando procesos de compra. Gestión de cotizaciones generadas por los clientes. 	Gerente Community Manager	Febrero 2018	Marzo 2018

Fuente: Elaborado por equipo investigador.

5.3.4.4.4 Estrategia de Promoción.

Métodos promocionales.

✓ **Publicidad**

Se propone publicidad masiva e impersonal a fin de llamar la atención de los clientes potenciales aprovechando la preferencia del público objetivo por los medios digitales, para ello se deberá impulsar a través de la página Web información actualizada de la empresa y las diferentes promociones que se manejan durante el año; también se deberá renovar la imagen en Facebook y crear otras cuentas en redes sociales como Twitter e Instagram para la publicación de contenido informativo respecto a muebles de maderas, tipos de maderas, propiedades, recomendaciones de cuidado y uso, modelos sobre trabajos realizados, entre otros, incentivando la adquisición de los productos y posicionándose en la mente del consumidor como preferencia de compra.

De igual manera se propone la implementación de volanteo como medio publicitario económico y eficiente para dar a conocer al mercado objetivo la existencia de la marca Muebles A&M y promover los productos y servicios de la misma, de manera que los clientes potenciales tengan un primer acercamiento con la empresa.

✓ **Promoción de ventas**

Se deberá implementar incentivos de corto plazo para motivar la compra de los consumidores a través de las siguientes promociones:

- Descuentos en épocas especiales: Se aplicarán descuentos del 2% al 5% en productos seleccionados para los meses de Abril, Mayo, Junio, Noviembre y Diciembre.

Elementos de la imagen corporativa propuesta para Muebles A&M.

Eslogan.

“Tu mejor opción en muebles de madera”

Logotipo.



Fuente: Logo diseñado por equipo investigador.

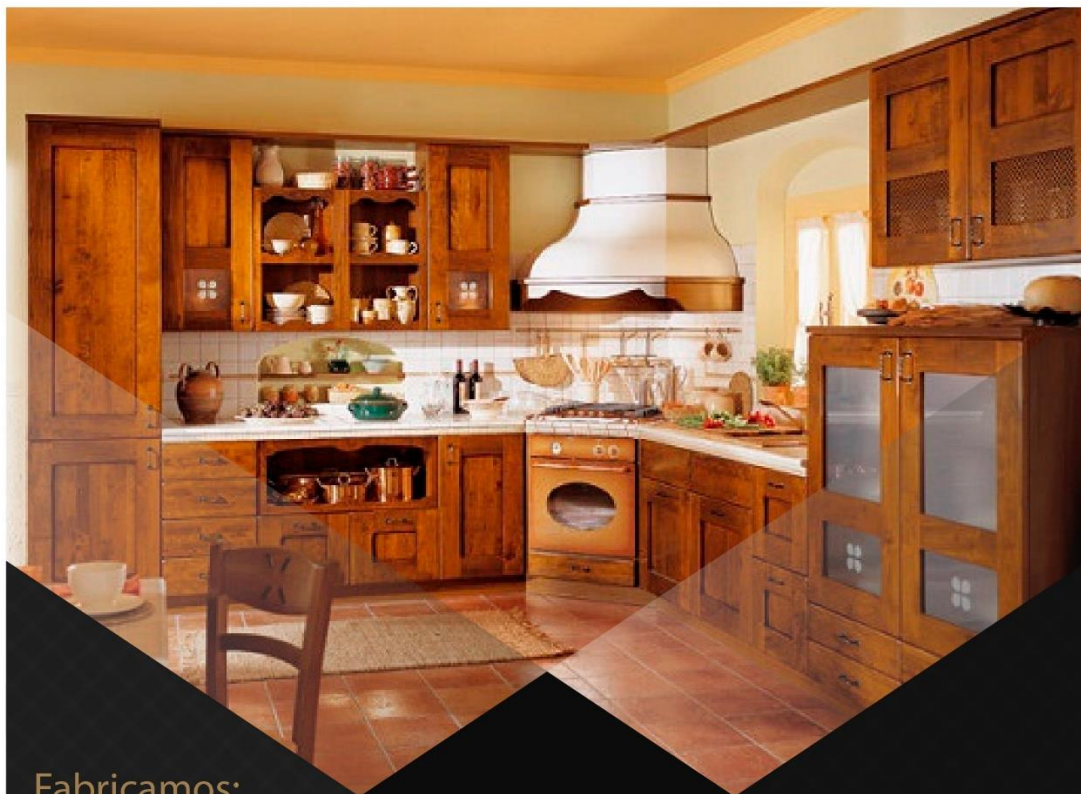
Material publicitario y promocional.

Tarjetas de Presentación.



Fuente: Diseñado por equipo investigador.

Volantes.



Fabricamos:

- > Modulos
- > Closet
- > Juegos de Comedor
- > Gaveteros
- > Pantry
- > y mucho más.

Garantizamos la aplicación de técnicas modernas y especializadas que dan como resultado un mueble bien elaborado y con finos acabados.



“Tu mejor opción en muebles de madera”


2660-5170
7735-8634


Final 8va Calle Oriente Zona A
Casa #2 Col. 15 De Septiembre

    
info@mueblesa&m.com www.mueblesa&m.com

Fuente: Diseñado por equipo investigador.

Portada página web.

The screenshot shows the homepage of the Muebles A&M website. At the top left is the company logo, a circular emblem with 'MUEBLES A&M' text. To the right is a navigation menu with links: INICIO, ¿QUIENES SOMOS?, CATÁLOGO, BLOG, and CONTACTO. Below the navigation is a large hero image of a wooden dining table with six chairs in a bright room with large windows. Underneath the hero image is the text 'Más de 25 años decorando y amueblando hogares y oficinas'. Below this are three smaller images: 'Clóset' (wardrobe), 'Muebles de Oficina' (office furniture), and 'Pantry'. A paragraph of text describes the company's professional furniture manufacturing services for both business and home use, emphasizing quality and design. At the bottom, there are three columns: 'Redes Sociales' with icons for Facebook, Twitter, and Instagram; 'Información de Contacto' with address, phone number, and email; and 'Entradas Recientes' with three article teasers. A dark footer bar at the bottom contains the copyright notice 'Copyright © 2017 Muebles A&M'.

MUEBLES
A&M

INICIO ¿QUIENES SOMOS? CATÁLOGO BLOG CONTACTO

Más de 25 años decorando y amueblando hogares y oficinas

Clóset Muebles de Oficina Pantry

Muebles A&M le ofrece el servicio profesional de fabricación de muebles; tanto para el área empresarial como en el hogar. Contamos con un amplio portafolio de estilos siempre a la vanguardia en decoración y diseño. Ofrecemos calidad y garantía en cada uno de nuestros trabajos. Será un placer atenderle.

Redes Sociales

Información de Contacto

Muebles A&M

Final Bva Calle Oriente Zona A Casa #2
Col. 15 De Septiembre San Miguel.

2660-5170
7735-8634

info@mueblesa&m.com

Entradas Recientes

Cómo decorar el despacho y evitar la depresión post-vacacional.

Ideas para dormitorios pequeños.

Detalles para aportar más calidez a tu hogar.

¿Te ayudamos a elegir comedor, mesa y sillas?

¿Muebles clásicos o modernos?

Copyright © 2017 Muebles A&M

Fuente: Diseñado por equipo investigador.

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.

OBJETIVO: Establecer actividades que permitan el desarrollo de las estrategias de promoción generando publicidad y difusión de la marca Muebles A&M y sus productos con el fin de mejorar posicionamiento e identidad de la empresa.

Estrategia 1: Persuadir al cliente sobre las ventajas y beneficios de adquirir un mueble elaborado por Muebles A&M a través de las diferentes herramientas de promoción y publicidad.

TACTICAS	ACCIONES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	
			INICIO	FIN
Empleo de página web para promover los productos, servicio y promociones de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Actualización periódica del contenido en la página web: productos, servicios, promociones. Atención a solicitudes de cotizaciones por medio de la página web. 	Gerente	Enero 2018	Marzo 2018
Contratación de los servicios profesionales de un community manager para la administración de las cuentas de redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la contratación de la persona especializada en social media para la administración de las redes sociales de la empresa. Definir los perfiles de las cuentas en las redes sociales Definir contenido referente a maderas, muebles, trabajos realizados. 	Gerente	Febrero 2018	Marzo 2018
Publicidad web por medio de redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Renovar la imagen de la cuenta actual de Facebook. Crear las cuentas de Instagram y Twitter. Socializar las cuentas con los familiares, amigos para que éstos puedan compartirlas con sus amistades. Realizar publicaciones que cuenten con un buen diseño gráfico para ser atractivos visualmente y logren captar la atención del público objetivo. Contratar pautas publicitarias en Facebook para tener un mayor alcance de usuarios. Atender las diferentes consultas que se 	Community Manager	Enero 2018	Diciembre 2018

	generen a través de las redes sociales.			
Desarrollar una comunicación masiva a través de material publicitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar diseños y elaboración de volantes y tarjetas de presentación. • Aprobar propuestas de diseño para material de promoción y publicidad. • Contratar personas para la distribución de los volantes. • Programar volanteo en centros comerciales y lugares de alto tráfico. • Contactar a vendedores de periódico y proponer una gratificación para que en cada periódico o revista se anexe un volante. 	Gerente Supervisor de ventas	Abril, mayo, junio/ Noviembre, diciembre/ 2018	
Otorgar descuentos especiales en temporadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar descuentos del 2% al 5% en productos seleccionados en fechas festivas como día de la madre, día del padre, navidad. 	Gerente	Abril, mayo, junio/ Noviembre, diciembre/ 2018	
Ventas personales	<ul style="list-style-type: none"> • Promover en cada visita a cada cliente los productos, servicios y diferentes promociones implementadas por la empresa. • Entregar un volante a cada cliente para recordatorio posterior de la visita. 	Vendedores	Enero 2018	Diciembre 2018

Fuente: Elaborado por equipo investigador.

5.3.4.5 Cronograma de estrategias.

Descripción	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS												
Creación de un catálogo de productos digital e impreso según líneas de productos comercializadas	■	■										
Personalización de productos acorde a los requerimientos del cliente para satisfacer las exigencias de calidad, diseño y durabilidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ESTRATEGIAS DE PRECIO												
Definir políticas de precios que propicien mayor captación de clientes				■	■	■					■	■
Ofrecer productos al mercado a un precio establecido en relación al costo de fabricación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ESTRATEGIAS DE PLAZA												
Captación de nuevo segmento de mercado	■	■										
Generar una alternativa de compra para los consumidores a través de los medios digitales			■	■								
ESTRATEGIA DE PROMOCION												
Persuadir al cliente sobre las ventajas y beneficios de adquirir un mueble elaborado por Muebles A&M a través de las diferentes herramientas de promoción y publicidad	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Realizado por equipo investigador.

5.3.4.6 Plan de acción.

El siguiente plan de acción muestra el detalle de las estrategias que deberán implementarse de carácter urgente para que puedan contribuir al mejoramiento de los resultados dentro del área de comercialización y ventas de la empresa lo cual representan acciones crucialmente importantes a considerar durante el proceso de implementación del Plan Estratégico de Comercialización y Ventas de la empresa Muebles A&M.

Estrategia.	Área.	Tácticas.	Responsables.	Cronograma.
Persuadir al cliente sobre las ventajas y beneficios de adquirir un mueble elaborado por Muebles A&M a través de las diferentes herramientas de promoción y publicidad.	Promoción.	Empleo de página web. Contratación Community. Comunicación masiva. Descuentos especiales. Ventas personales.	Gerente. Community Manager. Supervisor de ventas.	Enero a diciembre de 2018
Creación de un catálogo de productos digital e impreso según líneas de productos comercializadas.	Producto.	Realización de catálogo de productos.	Gerente.	Enero a febrero de 2018
Captación de nuevo segmento de mercado.	Plaza.	Contratación de personal para atender el nuevo rubro de mercado.	Gerente. Supervisor de ventas.	Enero a febrero de 2018

Fuente: Realizado por equipo investigador.

5.3.4.7 Presupuesto Anual de Estrategias de Comercialización.

Estrategias de producto.

Estrategia	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Realizar el diseño de un catálogo de producto que permita dar a conocer la diversidad de estilos de muebles fabricados por la empresa.	Selección del diseño y contenido del catálogo digital e impreso.	1	\$50.00	\$50.00
	Realizar pedido de catálogos.	5	\$100.00	\$500.00
	Actualización anual del catálogo.	1	\$300.00	\$300.00
Personalización de productos acorde a los requerimientos del cliente para satisfacer las exigencias de calidad, diseño y durabilidad.	Capacitar al personal de ventas sobre tipos de madera y cuidados de las mismas.	1	\$25.00	\$25.00
TOTAL				\$875.00

Fuente: Elaborado por equipo investigador.

Estrategia de precio.

Estrategia	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Ofrecer productos al mercado a un precio establecido en relación al costo de fabricación.	Ejecutar una evaluación de percepción que permita establecer la aceptación del precio en el mercado	1	\$150.00	\$150.00
	Implementar un control detallado de los costos de fabricación directos e indirectos.	1	\$25.00	\$25.00
TOTAL				\$175.00

Fuente: Elaborado por equipo investigador.

Estrategia de plaza.

Estrategia	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Captación de nuevo segmento de mercado.	Evaluar perfiles de candidatos.	1	\$25.00	\$25.00
	Capacitar al nuevo empleado en tipos madera, cuidados para el mantenimiento y diferentes materiales empleados en la fabricación de los muebles.	1	\$25.00	\$25.00
	Planificación de visitas a instituciones, empresas, proyectos habitacionales o constructoras.	1	\$50.00	\$50.00
	Selección de diseño y contenido de página web.	1	\$200.00	\$200.00
	Implementación de página para generar el contacto con el cliente facilitando procesos de compra.	-	\$500.00	\$500.00
TOTAL				\$800.00

Fuente: Elaborado por equipo investigador.

Estrategia de promoción.


Estrategia	Detalle	Cantidad	Precio unitario	Total
Persuadir al cliente sobre las ventajas y beneficios de adquirir un mueble elaborado por Muebles A&M a través de las diferentes herramientas de promoción y publicidad	Actualización periódica del contenido en la página web: productos, servicios, promociones.	1	\$80.00	\$80.00
	Realizar la contratación de la persona especializada en social media para la administración de las redes sociales.	12	\$500.00	\$6,000.00
	Contratación de pautas publicitarias en Facebook para un mayor alcance de usuarios.	12	\$50.00	\$600.00

	Cotizar diseños y elaboración de volantes y tarjetas de presentación.	5,000 volantes	\$0.20	\$1,000.00
		200 tarjetas	\$0.25	\$50.00
	Contratar a personas para la distribución de los volantes.	2	\$60.00	\$120.00
	Contactar a vendedores de periódico y proponer una gratificación para que en cada periódico o revista se anexe un volante.	5	\$25.00	\$125.00
TOTAL				\$7,975.00

Fuente: Elaborado por equipo investigador.

5.3.5 Plan de Ventas Muebles A&M.

I- PERFIL DE EMPRESA

NOMBRE	MUEBLES A&M	
GIRO	FABRICACION Y DISTRIBUCION DE MUEBLES DE MADERA.	
REPRESENTANTE LEGAL	HERBERT REYNALDO FUNES	

Resumen sobre sus operaciones en la actualidad.

Organización actual

La empresa cuenta actualmente con 11 empleados distribuidos de la siguiente manera:

ÁREA	PERSONAL
Ventas	2
Producción	9

Fuente: Realizado por equipo investigador.

Productos

Muebles A&M tiene como compromiso brindar productos de alta calidad garantizando durabilidad, finos acabados, diseños innovadores y materiales especializados satisfaciendo la necesidad y deseos de sus clientes.

Las líneas de productos que ofrece actualmente la empresa se dividen en dos:

LÍNEA COMERCIAL Y ESTILO AMERICANO		
SALA <ul style="list-style-type: none">Módulos	COMEDOR / COCINA <ul style="list-style-type: none">ChineroPantriesJuego de comedor	DORMITORIO <ul style="list-style-type: none">ClosetGaveteroRopero

Fuente: Elaborado por equipo investigador.

Comercialización

Las actividades comerciales de Muebles A&M en la actualidad está centralizada en el señor Funes con el apoyo de dos vendedores que realizan la gestión con los clientes que les visitan o los contactan como referidos, don Herbert es el encargado de la entrega inmediata de sus muebles a los clientes y que además si es necesaria la instalación tiene que realizar la gestión.

Promoción y publicidad

El único canal que ha utilizado la empresa para promocionar sus productos es la red social Facebook, sin embargo, esta herramienta ha dejado de ser actualizada por lo que en la actualidad únicamente realiza la promoción con las ventas personales. Además, en meses festivos como mes de la madre o fin de años realiza descuentos para motivar la venta. Por otra parte, las referencias, “publicidad de boca en boca”, han sido otro medio que han ayudado a la empresa a dar a conocer sus productos.

Proveedores

Muebles A&M cuenta con proveedores locales a quienes realiza la adquisición de la materia prima para la fabricación de los muebles y los principales son procedente de Santiago de María y Jucuapa.

Competencia

El mercado es competitivo, pues existe una gran cantidad de empresa dedicadas a los rubros de fabricación y distribución de muebles e incluso de productos sustitutos. Se puede detallar los siguientes: Mueblería Villatoro, Mueblería Franco, PRODEMAD de El Salvador como los principales competidores, adicional existen otro rubro de empresas que ofrecen diversidad de opciones de compra y productos al consumidor como: Comercial Rene, Comercial Monterrosa, Comercial Duran Turcios, Comercial Franco Turcios, Almacenes Salgado, La Curacao, Almacenes SIMAN y PRADO.

Justificación del plan de ventas.

Muebles A&M provienen de una empresa familiar la cual desde sus inicios mantiene una administración empírica en todas las áreas, por tal motivo es necesario establecer parámetros de medición que ayuden al incremento de ventas y la diversificación de los productos, esto para tomar decisiones estratégicas que permitan su crecimiento.

Las nuevas tendencias nos obligan a conocer a nuestro mercado, sus gustos y preferencias por lo que debemos estudiar el campo en el cual la empresa se está moviendo ahí es cuando el plan de ventas nos ayuda a determinar lo que los clientes están demandando, lo que la competencia está ejecutando.

Muebles A&M no cuenta con un plan de ventas, pero si con una fuerza de ventas que establece negocios con clientes específicos pero que actualmente es muy limitado a ese grupo, por tal motivo se encuentra un gran potencial de crecimiento ya que podemos establecer nuevos procesos de venta, análisis del mercado, así como también evaluar la calidad del trabajo realizado. Apoyarse en un plan de ventas propuesta beneficiaria a la empresa, a los clientes actuales y potenciales, a los empleados que tendrán una metodología para trabajar enfocados en objetivos y metas.

II- PLANIFICACIÓN

A. OBJETIVOS.

GENERAL

- Ordenar los procesos de venta de la empresa Muebles A&M definiendo las funciones y responsabilidades de los miembros del área.

ESPECÍFICOS

- Diseñar un manual de funciones para el área de ventas de la empresa.
- Establecer las políticas que promuevan un buen funcionamiento del área de ventas.
- Presentar las rutas de trabajo para la captación de nuevos clientes.
- Realizar las proyecciones de venta para los tres años siguientes a aplicación del plan.

B. POLITICAS DEL ÁREA DE VENTAS

1. Mantener nuestra imagen: calidad en productos y servicio.
2. Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa.
3. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
4. Brindar trato justo, cordial y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio.
5. La calidad de nuestro trabajo es nuestro punto más importante y está enfocada en la satisfacción del cliente.
6. El personal estará capacitado y con una imagen adecuada para la atención de los clientes.
7. Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del personal de ventas mediante acciones de formación.

8. Brindar un servicio de calidad siguiendo normas de higiene, seguridad y salud ocupacional, atendiendo al cliente de la mejor manera.
9. Mantener higiene y orden en cada una de las áreas que conforman las instalaciones de la fábrica.
10. Las insatisfacciones de los clientes serán abordadas por el supervisor de ventas; de no ser resuelto el inconveniente pasará la toma decisión a manos del gerente.

Conformación de la fuerza de ventas.

El equipo de ventas estará conformado por 2 vendedores y el supervisor, distribuidos de la siguiente manera:

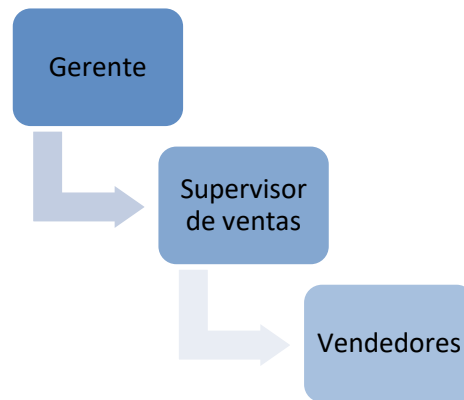
Área de Ventas.	
Vendedores	2
Supervisor de ventas	1
Total	3

Fuente: Realizado por equipo investigador.

El establecimiento de un área de ventas busca determinar las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo. Muebles A&M cuenta con una demanda de sus productos por lo que se hace necesario contar con una fuerza de ventas organizada que satisfaga las necesidades de atención al cliente y que cumpla con las siguientes funciones generales:

- La primera de dichas funciones es la de la venta propiamente dicha, es decir, la comunicación de las características y ventajas de la utilización del producto y la obtención de pedidos.
- La segunda función consiste en mantener y desarrollar las relaciones con los clientes y en mejorar la imagen y posición de la empresa ante ellos.
- La tercera función a llevar a cabo por la fuerza de ventas de la empresa es la de recoger información y transmitirla a la empresa. está en disposición de detectar acciones que realiza la competencia, informar sobre lo que piensan los clientes y los problemas que tienen los productos o servicios.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL ÁREA DE VENTAS.



Fuente: Realizado por equipo investigador.

Dependencia y relación:

El área de ventas estará bajo la dependencia del gerente y tendrá relación directa con el área de producción, pues deberá pasar las órdenes de pedidos.

Nivel de decisión:

Semiautónoma

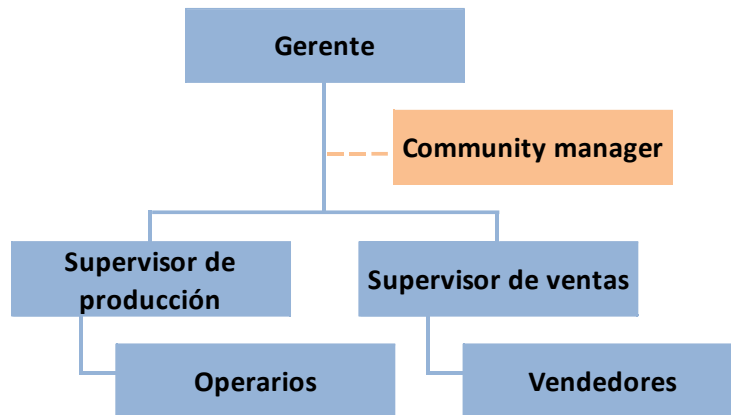
Nivel de incidencia:

El supervisor de ventas tendrá un nivel alto de incidencia en la toma de decisiones del gerente.

III- ORGANIZACIÓN

La organización es de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa ya que es el punto de partida para que se asignen funciones, actividades y responsabilidades. Por tal motivo es necesario plantear una organización para que despeje claramente los objetivos a cumplir y que el capital humano pueda desarrollar su potencial en el área asignada y que le describa un ascenso dentro de la misma. El éxito empresarial se plantea en su planificación y por lo que la estructura organizacional expresa el camino a seguir para el logro de los objetivos.

A. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA



Fuente: Realizado por equipo investigador.

B. MANUAL DE FUNCIONES

Es necesario para toda empresa el contar con un manual de funciones que permita definir las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, todo esto con el propósito de seleccionar a las personas idóneas para cubrir dichos puestos.

El manual propuesto para Muebles A&M cubre los puestos claves dentro del área de ventas de la empresa, ya que éste presenta en su estructura todas aquellas características que permitirán de una manera más efectiva la contratación del personal.

	Manual de funciones Nombre del Puesto: Gerente	Fecha:
<p>Objetivo del Puesto: Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor productividad y crecimiento, de acuerdo a la filosofía de la empresa.</p> <p>Resumen del Puesto: Llevar a cabo la administración de la empresa; planeando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades o funciones que se generan dentro de la empresa para brindar un mejor servicio a los clientes.</p> <p>Funciones del puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica, organiza, dirige y controla todas las tareas que se realizan en la mueblería. 		

2. Responsable del reclutamiento y selección de personal.
3. Controlar el inventario y manejar el presupuesto de la empresa.
4. Manejo y control de costos.
5. Realizar la adquisición de insumos y materiales.
6. Negociación con proveedores.

REQUISITOS

Educación:

- Ingeniero/a Industrial o Licenciado/a en Administración de Empresas.

Experiencia:

- 2 años en puestos similares.

Periodo de Inducción:

- 1 a 2 Meses

Características Personales:

- Sentido de Responsabilidad
- Capacidad para trabajar en equipo
- Creatividad
- Capacidad organizativa
- Facilidad para relacionarse.
- Motivador

Habilidades:

- Comunicación.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.


Conocimiento Técnico:

- Capacitaciones sobre manejo de personal.
- Innovación de muebles de madera.

Perfil de Contratación:

- Edad: de 25 a 40 Años
- Sexo: Indiferente
- Estado Civil: No Aplica

Fuente: Realizado por equipo investigador.

	<p align="center">Manual de funciones</p> <p>Nombre del Puesto: Supervisor de ventas</p>	<p>Fecha:</p>
<p>Objetivo del Puesto: Asegurar el funcionamiento óptimo del área de ventas orientando los esfuerzos a lograr la satisfacción de los clientes y generar mayor volumen de ventas para la empresa.</p> <p>Resumen del Puesto: Responsable de la administración de la fuerza de ventas; planificar, dirigir y controlar las actividades del área de ventas, establecer metas y objetivos de ventas.</p> <p>Funciones del puesto:</p>		

1. Planifica, dirige y controla todas las actividades que se realizan en el área de ventas.
2. Supervisar del desempeño de la fuerza de ventas.
3. Preparar planes y presupuestos de ventas.
4. Responsable de velar por el cumplimiento de las metas de ventas.
5. Compensar, motivar y guiar a la fuerza de ventas.

REQUISITOS

Educación:

- Licenciado/a en Administración de Empresas, Ingeniero/a Industrial o Licenciado/a en Mercadeo.

Experiencia:

- 2 años en puestos similares

Periodo de Inducción:

- 2 meses

Características Personales:

- Sentido de Responsabilidad.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Motivador
- Capacidad organizativa
- Excelentes relaciones interpersonales
- Gusto por las ventas.

Habilidades:

- Comunicación.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de negociación y asertividad.


Conocimiento Técnico:

- Capacitaciones sobre manejo de personal.
- Técnicas de venta.

Perfil de Contratación:

- Edad: de 25 a 35 Años
- Sexo: Indiferente
- Estado Civil: No Aplica

Fuente: Realizado por equipo investigador.

	<p>Manual de funciones Nombre del Puesto: Vendedor residencial</p>	<p>Fecha:</p>
<p>Objetivo del Puesto: Atender con amabilidad y cortesía a los diferentes clientes en cada visita, brindando una adecuada asesoría sobre sus requerimientos de manera que se generen excelentes experiencias de compras.</p>		
<p>Resumen del Puesto: Responsable de las actividades de ventas, llevar un control de las</p>		

órdenes por encargo y pedidos a domicilio y realizar actividades de promoción y publicidad.

Funciones del puesto:

1. Realizar las diferentes ventas.
2. Elaborar cotizaciones de productos para los clientes.
3. Realizar el cobro a los clientes.

REQUISITOS

Educación

- Educación media o estudiante de las carreras de administración de empresas, mercadeo o carreras afines.

Experiencia:

- 1 año en puestos similares.

Periodo de Inducción:

- 1 mes.

Características Personales:

- Responsable
- Buenas relaciones personales
- Empatía y asertividad

Habilidades:

- Capacidad de escucha.
- Proactividad.
- Persuasión.

Conocimiento Técnico

- Curso sobre técnicas de venta.
- Atención al cliente.
- Conocimiento del proceso de venta.

Perfil de Contratación

- Edad: de 18 a 30 años
- Sexo: Indiferente
- Estado Civil: No Aplica

Fuente: Realizado por equipo investigador.



Manual de funciones
Nombre del Puesto: Vendedor
Institucional.

Fecha:

Objetivo del Puesto: Búsqueda de nuevos clientes en proyectos habitacionales, institucionales o empresas, brindando una adecuada asesoría sobre los productos y servicios generando nuevos negocios.

Resumen del Puesto: Responsable de las actividades de ventas, llevar un control de las órdenes por encargo y pedidos a domicilio y realizar actividades de promoción y publicidad.

Funciones del puesto:

1. Generar nuevos negocios con instituciones.
2. Elaborar cotizaciones de productos para los clientes.
2. Realizar el cobro a los clientes.

REQUISITOS

Educación

- Estudios avanzados y por concluir pensum de las carreras de administración de empresas, mercadeo o carreras afines.

Experiencia:

- 1 año en puestos similares.

Periodo de Inducción:

- 1 mes.

Características Personales:

- Responsable.
- Buenas relaciones personales.
- Empatía y asertividad.

Habilidades:

- Capacidad de negociación.
- Capacidad de escucha.
- Proactividad.
- Persuasión.

Conocimiento Técnico

- Curso sobre técnicas de venta.
- Atención al cliente.
- Conocimiento del proceso de venta.

Perfil de Contratación

- Edad: de 18 a 30 años
- Sexo: Indiferente
- Estado Civil: No Aplica

Rutas de trabajo.

El equipo de vendedores lo conformaran dos personas, distribuidos, uno con visitas a los diferentes hogares y el segundo para atender a las diferentes instituciones, empresas y proyectos habitacionales, para lo cual se establecen cuatro rutas de trabajo de manera que se logre cubrir toda la zona oriental con el objetivo de incrementar la cartera de clientes actuales, llegar a nuevos mercados e incrementar las ventas por producto, dando a conocer todas las ventajas y beneficios que la empresa Muebles A&M ofrece.

Ruta N°1

RUTAS DE TRABAJO POR VENDEDOR																					
VENDEDOR 1: DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL																					
Municipios	Días de visita.																				VIATICOS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Carolina	x																				\$ 3.25
San Antonio		x																			\$ 3.25
San Luis de la Reina			x																		\$ 3.25
Nuevo Eden de San Juan				x																	\$ 3.25
San Gerardo					x																\$ 3.25
Ciudad Barrios						x															\$ 3.25
Sesori							x														\$ 3.25
Chapeltique								x													\$ 3.25
Lolotique									x												\$ 3.25
Nueva Guadalupe										x											\$ 3.25
Moncagua											x										\$ 3.25
Quelepa												x									\$ 3.25
Chinameca													x								\$ 3.25
San Jorge														x							\$ 3.25
San Rafael Oriente															x						\$ 3.25
El Transito																x					\$ 3.25
Comacaran																	x				\$ 3.25
Uluazapa																		x			\$ 3.25
San Miguel																			x		\$ 3.25
Chirilagua																				x	\$ 3.25
TOTAL VIATICOS																				\$ 65.00	

Ruta N° 2

RUTAS DE TRABAJO POR VENDEDOR																		
VENDEDOR 2: DEPARTAMENTO DE LA UNION																		
Municipios	Días de visita.																	VIATICOS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Nueva Esparta	x																	\$ 3.75
Poloros		x																\$ 3.75
Lislique			x															\$ 3.75
Concepcion de Oriente				x														\$ 3.75
Anamoros					x													\$ 3.75
El Sauce						x												\$ 3.75
Santa Rosa de Lima							x											\$ 3.75
Pasaquina								x										\$ 3.75
Bolivar									x									\$ 3.75
San Jose										x								\$ 3.75
Yucuaiquin											x							\$ 3.75
Yayantique												x						\$ 3.75
San Alejo													x					\$ 3.75
EL Carmen														x				\$ 3.75
La Union															x			\$ 3.75
Conchagua																x		\$ 3.75
Intipuca																	x	\$ 3.75
TOTAL VIATICOS																	\$ 63.75	

Ruta N° 3

RUTAS DE TRABAJO POR VENDEDOR																												
VENDEDOR 3: DEPARTAMENTO DE MORAZAN																												
Municipios	Dias de visita.																										VIATICOS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
San Fernando	x																										\$	4.00
Perquin		x																									\$	4.00
Arambala			x																								\$	4.00
Torola				x																							\$	4.00
Jocoaitique					x																						\$	4.00
El Rosario						x																					\$	4.00
Joteca							x																				\$	4.00
San Isidro								x																			\$	4.00
San Simon									x																		\$	4.00
Meanguera										x																	\$	4.00
Gualococti											x																\$	4.00
Osicala												x															\$	4.00
Delicias de Concepcion													x														\$	4.00
Corinto														x													\$	4.00
Cacaopera															x												\$	4.00
Yoloaquin																x											\$	4.00
Lolotiquillo																	x										\$	4.00
Chilanga																		x									\$	4.00
Sensembra																			x								\$	4.00
Guatajagua																				x							\$	4.00
Sociedad																					x						\$	4.00
San Francisco Gotera																						x					\$	4.00
Yamabal																							x				\$	4.00
San Carlos																								x			\$	4.00
Jocoro																									x		\$	4.00
El Divisadero																										x	\$	4.00
TOTAL DE VIATICOS																											\$	104.00

Ruta N° 4

RUTAS DE TRABAJO POR VENDEDOR																									
VENDEDOR 4: DEPARTAMENTO DE USulután																									
Municipios	Dias de visita.																							VIATICOS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
Nueva Granada	x																							\$	4.00
Estanzuelas		x																						\$	4.00
Mercedes Umaña			x																					\$	4.00
El Triunfo				x																				\$	4.00
San Buena Ventura					x																			\$	4.00
Alegria						x																		\$	4.00
Berlin							x																	\$	4.00
Jucuapa								x																\$	4.00
Santiago de Maria									x															\$	4.00
Tecapan										x														\$	4.00
San Agustin											x													\$	4.00
Ozatlán												x												\$	4.00
California													x											\$	4.00
San Francisco Javier														x										\$	4.00
Santa Elena															x									\$	4.00
Santa Maria																x								\$	4.00
Ereguayquin																	x							\$	4.00
Jiquilisco																		x						\$	4.00
Usulután																			x					\$	4.00
Puerto el Triunfo																				x				\$	4.00
Concepcion Batres																					x			\$	4.00
San Dionicio																						x		\$	4.00
Jucuaran																							x	\$	4.00
TOTAL VIATICOS																							\$	92.00	

Fuente: Realizado por equipo investigador.

III. PROYECCIÓN DE VENTAS.

Nivel de ventas actual.

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	VENTAS PROMEDIO AL MES (UNIDADES)	VENTA ANUAL (UNIDADES)
Pantries			
Metro lineal combinado	\$ 485.00	3	36
Metro lineal 100% madera	\$ 675.00	3	36
Closet/Ropero			
3 cuerpos	\$ 220.00	4	48
4 cuerpos	\$ 280.00	4	48
5 cuerpos	\$ 375.00	4	48
Chinero			
3 cuerpos	\$ 220.00	3	36
4 cuerpos	\$ 280.00	3	36
5 cuerpos	\$ 375.00	3	36
Juego de comedor			
4 personas	\$ 225.00	3	36
6 personas	\$ 345.00	3	36
8 personas	\$ 460.00	3	36
Gavetero			
Pequeño	\$ 190.00	7	84
Grande	\$ 320.00	7	84
Modulo			
Pequeño	\$ 240.00	3	36
Grande	\$ 360.00	3	36

Fuente: Elaborado por equipo investigador en base a información proporcionada por el propietario.

Nota:

En base a la ejecución de las estrategias planteadas se estima un incremento de las unidades a vender del 20% anual para el año 1, 30% para el año 2 y 40% para el año 3.

Proyección de ventas unidades.

PRODUCTO	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020
Pantries			
Metro lineal combinado	43	56	79
Metro lineal 100% madera	43	56	79
Closet/Ropero			
3 cuerpos	58	75	105
4 cuerpos	58	75	105
5 cuerpos	58	75	105
Chinero			
3 cuerpos	43	56	79
4 cuerpos	43	56	79
5 cuerpos	43	56	79
Juego de comedor			
4 personas	43	56	79
6 personas	43	56	79
8 personas	43	56	79
Gavetero			
Pequeño	101	131	183
Grande	101	131	183
Modulo			
Pequeño	43	56	79
Grande	43	56	79
TOTAL	806	1,048	1,468

Fuente: Elaborado por equipo investigador

Proyección de ventas en valores monetarios.

PRODUCTO	Precio unitario	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020
Pantries				
Metro lineal combinado	\$ 485.00	\$ 20,952.00	\$ 27,237.60	\$ 38,132.64
Metro lineal 100% madera	\$ 675.00	\$ 29,160.00	\$ 37,908.00	\$ 53,071.20
Closet/Ropero				
3 cuerpos	\$ 220.00	\$ 12,672.00	\$ 16,473.60	\$ 23,063.04
4 cuerpos	\$ 280.00	\$ 16,128.00	\$ 20,966.40	\$ 29,352.96
5 cuerpos	\$ 375.00	\$ 21,600.00	\$ 28,080.00	\$ 39,312.00
Chinero				
3 cuerpos	\$ 220.00	\$ 9,504.00	\$ 12,355.20	\$ 17,297.28
4 cuerpos	\$ 280.00	\$ 12,096.00	\$ 15,724.80	\$ 22,014.72
5 cuerpos	\$ 375.00	\$ 16,200.00	\$ 21,060.00	\$ 29,484.00
Juego de comedor				
4 personas	\$ 225.00	\$ 9,720.00	\$ 12,636.00	\$ 17,690.40
6 personas	\$ 345.00	\$ 14,904.00	\$ 19,375.20	\$ 27,125.28
8 personas	\$ 460.00	\$ 19,872.00	\$ 25,833.60	\$ 36,167.04
Gavetero				
Pequeño	\$ 190.00	\$ 19,152.00	\$ 24,897.60	\$ 34,856.64
Grande	\$ 320.00	\$ 32,256.00	\$ 41,932.80	\$ 58,705.92
Modulo				
Pequeño	\$ 240.00	\$ 10,368.00	\$ 13,478.40	\$ 18,869.76
Grande	\$ 360.00	\$ 15,552.00	\$ 20,217.60	\$ 28,304.64
TOTAL		\$ 260,136.00	\$ 338,176.80	\$ 473,447.52

Fuente: Elaborado por equipo investigador

GLOSARIO.

Administración.

Proceso de planear, implantar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan con una meta común.

Amenazas.

Factores externos de la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de metas u objetivos.

Calidad.

Característica técnica que se espera de un producto o servicio en relación a su precio.

Comercialización.

Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

Competencia.

Rivalidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.

Competitividad.

Capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores

Costos.

La cantidad gastada, en dinero u otros recursos, expresada en términos monetarios y relacionada con mercancías o servicios específicos comprados o con cualquier pérdida

incurrida y medida en razón de la cantidad de efectivo u otros recursos entregados en cambio.

Debilidades.

Son todas aquellas dificultades o carencias que una empresa posee y no le permite mejorar y avanzar ante su competencia.

Distribución.

Es la que se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores.

Estrategia.

Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir.

Fortalezas.

Son aquellas capacidades o habilidades que determina un buen negocio en el mercado, poniendo énfasis en ella ante una estrategia de mercadotecnia.

Marketing.

Sistema total de actividades de negocios para planear, asignar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades a mercados meta con el fin de lograr los objetivos.

Oportunidades.

Son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos.

Organización.

Estructuras, políticas y cultura corporativa de una empresa.

Planeación.

Proceso de decidir ahora lo que se va hacer más tarde, incluyendo cuando y como se va hacer.

Presupuesto.

Es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.

Producto.

Conjunto de atributos tangibles e intangibles, que pueden incluir empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y reputación del vendedor.

Proveedores.

Personas o empresas que suministran los bienes o servicios que una organización necesita para producir lo que vende.

Publicidad.

Todas las actividades relacionadas con la presentación a una audiencia de un mensaje pagado, identificado con un patrocinador y no personal, acerca de un producto o una organización.

Táctica.

Medio específico por el cual se implementa una estrategia.

BIBLIOGRAFÍA.

Kloter, Philip y Armstrong, Gary, (2017); Fundamentos de marketing, 14ª Ed.; Pearson Educación, México.

Arellano Cueva; Rolando, (2010); Marketing: Enfoque América Latina, 1ª Ed.; Pearson Educación México.

Jobber, David y Geoffrey Lancaster, (2012); Administración de Ventas, 8ª Ed.; Pearson Educación; México.

Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. (2007); Fundamentos de Marketing, 14ª Ed.; McGraw-Hill Interamericana; México.

Kotler, Philip y Keller, Kevin, (2012); Dirección de Marketing, 14ª Ed.; Pearson Educación; México.

Gallardo Hernández, José Ramón, (2012); Administración Estratégica de la visión a la ejecución, 1ª Ed.; Alfaomega Grupo Editor; México.

David, Fred R., (2013); Conceptos de Administración Estratégica, 14ª Ed.; Pearson Educación; México.

Sainz de Vicuña Ancín, José María, (2015); El Plan de Marketing en la Práctica, 20ª Ed.; ESIC Editorial; Madrid.

Burbano Ruiz, Jorge E., (2011); Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. 4ª Ed; McGraw Hill; Colombia.

Perfil de la industria del mueble en El Salvador, Subdirección de Inteligencia Competitiva, Dirección Desarrollo Competitivo Empresarial, Ministerio de Economía, 2008. Consultado el 28 de febrero de 2017.

<http://ventanadenegocios.com/wp-content/uploads/servicios/Perfil-Sectorial-Muebles.pdf>. Consultado el 28 de febrero de 2017.

<http://ri.ues.edu.sv/6629/1/TRABAJO%20FINAL%20GRUPOF69.pdf>. Consultada el 28 de febrero de 2017.

<http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>. Consultado el 10 de marzo de 2017.

<http://www.eco-finanzas.com/diccionario/C/COMERCIALIZACION.htm>. Consultado 10 de marzo de 2017.

<https://www.emprendices.co/plan-de-comercializacion/>. Consultado el 10 de marzo de 2017.

<http://www.5fuerzasdeporter.com/wp-content/uploads/2015/06/las-5-fuerzas-de-porter.jpg>. Consultado el 15 de agosto de 2017.

<https://es.slideshare.net/analitikasv> - Estudio de Redes Sociales 2015 (El Salvador). Consultado el 25 de agosto de 2017.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA MAESTRIA EN DIRECCCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: Obtener información del propietario para conocer datos de la empresa en estudio para el Diseño de un Plan Estratégico de Comercialización y Ventas para la empresa Mueblería A&M, de la Ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Responder verazmente a cada una de las interrogantes planteadas.

16. ¿Cuál es el giro de su empresa?
17. ¿Cómo surge la idea del negocio?
18. ¿Qué tipo de muebles fabrican?
19. ¿Cuánto tiempo tiene en el mercado su empresa?
20. ¿Quiénes son sus principales clientes?
21. ¿Qué canales de distribución utiliza?
22. ¿Cuáles son las áreas de su empresa?
23. ¿Qué cantidad de personal tiene actualmente?
24. ¿Cuenta con filosofía empresarial?
25. ¿Cuáles son las características principales de sus productos?
26. ¿Con qué medios de publicación cuenta para dar a conocer su marca a los clientes?
27. Se encuentra satisfecho con el nivel de ventas actuales.
28. Cuenta con acceso financiero para el desarrollo de su negocio.
29. ¿Cuáles son sus proyecciones a mediano y largo plazo?
30. Está desarrollando actualmente algún proyecto de impacto para su empresa.

Anexo 2. Cedula de encuesta consumidor final.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
ENCUESTA

Objetivo: Obtener información de clientes actuales y potenciales que permita desarrollar un Plan Estratégico de Comercialización y Ventas para la empresa Mueblería A&M, de la Ciudad de San Miguel.

Indicaciones: Marque con una “x” la respuesta que considere pertinente y complementa su respuesta si es necesario.

1. Género:

Masculino _____ Femenino _____

2. Indique su edad.

18 – 28 _____ 29 – 38 _____ 39 – 48 _____ 49 – 58 _____ 59 – 68 _____

69 a más _____

3. Indique su estado civil.

Soltero/a _____ Casado/a _____ Divorciado/a _____ Viudo/a _____

4. ¿Cuál es su situación laboral?

Desempleado _____

Empleado _____

Empleado por jornada _____

Jubilado _____

Comerciante _____ ¿Cuál es el tipo de negocio? _____

5. Recibe ingresos del extranjero:

Sí _____ No _____

6. ¿Cuál es el rango de sus ingresos mensuales?

\$100 - \$300 _____

\$301 - \$500 _____

\$501 - \$700 _____

\$701 - \$900 _____

\$901 o más _____

7. ¿Qué tipo de muebles ha comprado o compraría usted para su hogar?

Pantries _____ Modulo _____
Chinero _____ Ropero _____
Closet _____ Ninguno _____
Juegos de comedor _____ Otros _____

Si selecciono Otros, describa que tipo de muebles: _____

8. ¿Cuál es el material que prefiere o preferiría para sus muebles?

Cedro _____ Laurel _____
Cortez _____ Pino _____
Metal _____ Plástico _____
Otros _____

9. ¿Cuál es el lugar en el que usted prefiere o preferiría adquirir sus muebles?

Comerciales _____
Almacenes _____
Fabricante directo _____

Especifique el nombre: _____

10. ¿En qué rango de precios compra o compraría usted sus muebles?

Pantries \$100 - \$400 _____ \$401 - \$800 _____ \$801 o más _____
Chinero \$100 - \$400 _____ \$401 - \$800 _____ \$801 o más _____
Closet \$100 - \$400 _____ \$401 - \$800 _____ \$801 o más _____
Juegos de comedor \$100 - \$400 _____ \$401 - \$800 _____ \$801 o más _____
Módulo \$100 - \$400 _____ \$401 - \$800 _____ \$801 o más _____
Ropero \$100 - \$400 _____ \$401 - \$800 _____ \$801 o más _____

11. ¿Cuándo compra un mueble para su hogar, que características espera que este tenga?

Durabilidad _____ Elegancia _____
Diseño _____ Buen precio _____
Marca reconocida _____ Entrega inmediata _____
Diversidad de estilos _____ Buena atención _____
Indiferente _____

12. ¿Por qué medio publicitario accede para informarse sobre muebles de madera?

Televisión _____ Radio _____
Prensa _____ Revistas _____
Páginas Web _____ Redes sociales _____
Volantes _____

13. Conoce usted la marca de muebles de madera A&M:

Sí _____ No _____

Anexo 3. Ficha de análisis FODA.



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN DIRECCCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
FICHA DE ANALISIS FODA

Objetivo: Obtener información del entorno empresarial de la empresa Muebles A&M para diseñar un Plan Estratégico de Comercialización y Ventas.

Indicación: A continuación, se muestra una tabla conformada por las cuatro fases del FODA, las cuales deben ser complementadas según análisis, observación y datos obtenidos.

DESARROLLO

F = Fortalezas	O = Oportunidades
D = Debilidades	A = Amenazas