



**Administración de empresas Énfasis Gerencia**

**DESAROLLAR UN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL  
PARA EL PERIÓDO 2024-2027 A LA EBANISTERÍA HDM, QUE  
COMPRENDA LAS ACTIVIDADES GERENCIALES,  
OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL ENTORNO DEL  
MERCADO ACTUAL, EL CUAL LE PERMITA POSICIONARSE  
COMO UNA EMPRESA EMPRENDEDORA E IMPULSAR LA  
EXPANSIÓN DEL NEGOCIO**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN MODALIDAD DE  
TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIATURA**

**ESTUDIANTE: KENNETH DANIEL PEREIRA VINDAS**

**TUTOR: GABRIEL CEDEÑO SÁNCHEZ**

SEDE METROPOLITANA, COSTA RICA

MARZO, 2024

## Contenido

<b>DECLARACIÓN JURADA .....</b>	<b>2</b>
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD.....</b>	<b>3</b>
<b>SOLICITUD DE DEFENSA .....</b>	<b>4</b>
<b>CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR .....</b>	<b>5</b>
<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL LECTOR .....</b>	<b>6</b>
<b>CERTIFICADO DEL FILÓLOGO .....</b>	<b>7</b>
<b>CONTENIDO .....</b>	<b>8</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>16</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>17</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA .....</b>	<b>19</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
OBJETIVOS.....	20
OBJETIVO GENERAL.....	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
JUSTIFICACIÓN .....	21
<i>Riesgos.</i> .....	22
ANTECEDENTES.....	22
<i>Antecedentes nacionales.</i> .....	22
<i>Antecedentes internacionales.</i> .....	23
PROYECCIONES.....	24
<i>Alcances.</i> .....	25
<i>Limitaciones.</i> .....	25
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS .....	27
LLUVIA DE IDEAS.....	27
ENTREVISTA.....	27

GRÁFICO DE PASTEL .....	28
ENCUESTA. ....	28
ANÁLISIS FODA. ....	28
DIAGRAMA DE FLUJO. ....	28
HERRAMIENTA 5S. ....	28
AUDITAR PROCESOS. ....	29
CAPACITACIÓN DE EQUIPOS. ....	29
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA. ....	29
VISIÓN. ....	29
MISIÓN. ....	30
ANTECEDENTES HISTÓRICOS. ....	30
UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	30
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	30
Figura 1. Organigrama de la ebanistería Hogar, Diseño y Madera. ....	31
CANTIDAD DE EMPLEADOS. ....	31
Tabla 1. ....	31
Empleados por área. ....	31
TIPOS DE PRODUCTOS. ....	32
MERCADO DE EXPORTACIÓN. ....	32
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO .....	33
Figura.2 Diagrama de flujo de procesos. ....	33
PLAN ESTRATÉGICO. ....	34
COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO .....	34
PASOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO. ....	35
POSICIONAMIENTO EMPRENDEDOR .....	36
ACTIVIDADES OPERATIVAS .....	36
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS. ....	36
CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORECARD .....	36
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>37</b>
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN ASPECTOS GENERALES. ....	38
ASPECTOS GENERALES DE LA EBANISTERÍA .....	38
TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	38
INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. ....	38
INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	38
MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
<i>FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).</i> ....	39
<i>Lluvia de ideas.</i> .....	39

<i>Fuentes de información</i> .....	39
<i>Fuentes primarias</i> .....	39
<i>Fuentes secundarias</i> .....	40
SUJETOS DE INFORMACIÓN .....	40
<i>Población</i> .....	40
<i>Muestra</i> .....	40
VARIABLES DE ANÁLISIS .....	41
<i>Variable conceptual</i> .....	41
<i>Variable operacional</i> .....	41
<i>Variable instrumental</i> .....	41
<i>Variable del proyecto</i> .....	41
Objetivo uno .....	41
Variable uno .....	41
Definición conceptual .....	41
Definición operacional .....	42
Definición instrumental .....	42
Objetivo dos .....	42
Variable dos .....	42
Definición conceptual .....	42
Definición operacional .....	42
Definición instrumental .....	42
Objetivo tres .....	43
Variable tres .....	43
Definición conceptual .....	43
Definición operacional .....	43
Definición Instrumental .....	43
Objetivo cuatro .....	43
Variable cuatro .....	43
Definición conceptual .....	43
Definición operacional .....	44
Definición instrumental .....	44
Objetivo cinco .....	44
Variable seis .....	44
Definición conceptual .....	44
Definición operacional .....	44
Definición instrumental .....	44
INSTRUMENTOS .....	44
<i>La evolución de las ventas</i> .....	44
<i>El cliente – consumidor</i> .....	45
<i>Regla fundamental de las ventas</i> .....	45

Ventas.....	45
<i>Clasificación de las ventas.</i> .....	45
Venta pasiva.....	45
Venta activa.....	45
<i>Tipología de las ventas.</i> .....	46
Venta de negociación.....	46
Vendedor.....	46
<i>Decisión de compra.</i> .....	46
<i>Reconocimiento de necesidad.</i> .....	46
PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	47
<i>Búsqueda de información.</i> .....	47
<i>Evaluación de alternativas.</i> .....	47
<i>Decisión de compra.</i> .....	47
<i>Conducta posterior a la compra.</i> .....	48
<i>Satisfacción del cliente.</i> .....	48
<i>Las expectativas de los clientes.</i> .....	48
<i>Investigación por cuestionario.</i> .....	49
<i>Modelo de desarrollo y utilización del cuestionario de satisfacción del cliente.</i> .....	49
<i>Planificación de un proceso de encuesta típico.</i> .....	49

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....51**

ENTREVISTA.....	52
<i>Análisis de la situación actual del taller Hogar Diseño y Madera en función a ventas.</i> .....	52
PROCESOS, MANUALES Y PROTOCOLOS DE VENTAS.....	52
HORARIOS DE TRABAJO.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
SOLICITUDES DE LOS CLIENTES CON RESPUESTA NO OPORTUNA.....	53
FALTA DE INFORMACIÓN AL CLIENTE.....	53
PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO OFRECIDO.....	53
ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	53
Figura 3. Cantidad de solicitudes realizadas por cliente.....	54
Figura 4. Satisfacción de la atención.....	55
Figura 5. Impresión de los clientes.....	56
Figura 6. Atención brindada.....	57
Figura 7. Valor agregado proporcionado por el taller.....	58
Figura 8: Oportunidades de mejora para el taller de ebanistería.....	59
Figura 9: Fidelidad de los clientes.....	60
Figura 10: Recomendaciones.....	61
PLANEAMIENTOS DE TRABAJO.....	62
COSTOS DE TRASLADOS.....	62

REDES SOCIALES Y PÁGINA WEB.....	62
ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y VARIABLES EN DIVERSIFICACIÓN Y ENFOQUE DE VENTAS.....	62
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	65
<i>Objetivo uno.</i> .....	65
<i>Conclusión.</i> .....	65
<i>Objetivo dos.</i> .....	65
<i>Conclusión.</i> .....	65
<i>Objetivo tres.</i> .....	65
<i>Conclusión.</i> .....	66
<i>Objetivo cuatro.</i> .....	66
<i>Conclusión.</i> .....	66
<i>Objetivo cinco.</i> .....	66
<i>Conclusión.</i> .....	66
RECOMENDACIONES .....	67
OBJETIVO GENERAL.....	67
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	67
<i>Objetivo uno.</i> .....	67
<i>Objetivo dos.</i> .....	68
<i>Objetivo tres.</i> .....	68
<i>Objetivo cuatro.</i> .....	69
<i>Objetivo cinco.</i> .....	69
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA .....</b>	<b>71</b>
OBJETIVO UNO .....	72
<i>Propuesta.</i> .....	72
<i>Propuesta.</i> .....	72
<i>Propuesta.</i> .....	72
OBJETIVO DOS .....	73
<i>Propuesta.</i> .....	73
OBJETIVO TRES.....	73
<i>Propuesta.</i> .....	73
Tabla 2. ....	74
Control de solicitudes ingresadas.....	74
<i>Propuesta.</i> .....	74
Tabla 3. ....	74
Tabla cálculo gasto de Vehículo traslado. ....	74

Tabla 4. ....	75
Tabla cálculo gasto de motocicleta traslado. ....	75
OBJETIVO CUATRO .....	76
<i>Propuesta.</i> ....	76
OBJETIVO CINCO .....	76
<i>Propuesta de productos diversificados.</i> ....	76
<i>Propuesta plan estratégico empresarial para el período 2024-2027.</i> ....	77
Introducción. ....	77
Marco metodológico. ....	78
Análisis del Entorno. ....	78
Enfoque financiero. ....	79
Ingresos por ventas de nuevos negocios. ....	79
Enfoque de clientes. ....	79
Atención al cliente. ....	79
Satisfacción de servicio. ....	79
Publicidad. ....	79
Enfoque de procesos internos. ....	79
Tecnología ....	79
Talento humano. ....	79
Logística. ....	79
Enfoque de desarrollo. ....	79
Seguimiento de objetivos. ....	79
Sistemas de control. ....	79
Enfoque ambiental. ....	79
Gestión de residuos. ....	79
Ahorro de papel. ....	80
FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). ....	80
Fortalezas. ....	80
Oportunidades. ....	81
Debilidades. ....	81
Amenazas. ....	82
Objetivos estratégicos. ....	83
Clientes. ....	83
Aprendizaje y crecimiento. ....	83
Procesos Internos. ....	83
Procesos Internos. ....	83
Financiero. ....	84
Factores críticos de éxito. ....	84
Perspectiva financiera. ....	84
Productos competitivos con ingresos adicionales en ventas. ....	84
Perspectiva clientes. ....	84

Posicionamiento del negocio con los clientes .....	84
Perspectiva aprendizaje y crecimiento. ....	84
Abordaje digital. ....	84
Perspectiva procesos internos. ....	85
Control de calidad.....	85
Temas estratégicos. ....	85
Direccionamiento estratégico.....	85
Misión Empresarial. ....	85
Visión Empresarial.....	86
Nuestros Valores Empresariales.....	86
<i>Estrategia empresarial 2024-2027.....</i>	<i>86</i>
Perspectiva clientes.....	86
Perspectiva aprendizaje y crecimiento. ....	87
Perspectiva procesos internos. ....	87
Perspectiva financiera. ....	88
<i>Identificación de riesgos y oportunidades.....</i>	<i>89</i>
Matriz de riesgos. ....	89
Riesgo bajo. ....	90
Riesgo moderado y alto. ....	90
Riesgo extremo. ....	90
Evaluación de los riesgos. ....	93
Administración de los riesgos. ....	94
Revisión de los riesgos.....	94
Tabla matriz de Riesgo planes de tratamiento 2024.....	95
Tabla 5 .....	96
Matriz de riesgo planes de tratamiento 2024.....	96
LIBROS .....	99
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN.....	99
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>
ANEXO 1 ENTREVISTA.....	102
ANEXO 2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SOBRE EL PRODUCTO BRINDADO.....	104
ANEXO 3 CATÁLOGO INFORMATIVO .....	106
ANEXO 3 BOLETÍN INFORMATIVO.....	120
ANEXO 4 ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE HDM .....	121
ANEXO 5 RESULTADOS GENERALES DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN .....	123
CONTINUACIÓN DEL ANEXO 6.....	124



### **Dedicatoria**

Este Proyecto de graduación es dedicado a todos mis familiares, en especial a mi esposa Alejandra, mi hija Génesis, mi mamá Rita y mi abuelita Aurora, cada una de ellas me enseñó que en la vida hay que luchar por los sueños. A lo largo de mi vida ellas me han apoyado incondicionalmente mujeres con un corazón único y enorme, gracias a ellas he podido llegar a cumplir esta meta, motivándome, ayudándome en la educación y enseñándome que las metas cuando se tiene disciplina y sobre todo fe en Dios y la Virgen se concluyen, las amo con todo mi corazón y siempre voy a luchar para devolverles un poco de todo lo que han entregado.

Agradezco la misma manera a mi Dios por la vida y la salud por permitirme ser quien soy hoy, una personal humilde, trabajadora y con deseos de superación profesional, le ruego me permita seguir de la misma manera para ayudar a todo aquel que lo necesite.

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios y a la Virgen María por la oportunidad de permitirme llegar a esta etapa de mi vida y a la vez desarrollar esta labor para crecer profesionalmente esperando concluir de manera exitosa. De la misma forma agradezco a todos los profesores de la Universidad Central por toda la ayuda que me han brindado en especial al señor Gabriel Cedeño Sánchez que ha sido de gran apoyo en este proyecto de graduación y también a lo largo de mi carrera en los diferentes cursos que me ha impartido, que Dios lo bendiga por ese don de enseñanza.

Además, agradezco al señor Alejandro Barboza Miranda por permitir ayudarlo en mejora de su negocio y espero que las recomendaciones le permitan crecer de una forma satisfactoria optima en su empresa.

## Resumen

El siguiente trabajo de investigación se desarrolló en la ebanistería Hogar, Diseño y Madera, situada en Mata de Plátano, Goicoechea, Barrio Las Américas, Esta empresa tiene como dueño al señor Félix Alejandro Barboza Miranda, el cual posee 8 años al mando de la empresa.

Esta empresa a lo largo de los años se ha caracterizado por la calidad de atención y buen servicio, a pesar de la alta competencia y se ha mantenido con sus clientes. Este trabajo de investigación se realizó con el fin de identificar las necesidades de ebanistería y de este modo corregir los procesos y los puntos donde se necesita mejorar.

Dentro de los resultados más importantes identificados en el capítulo se encuentra la ejecución de un Plan Estratégico Empresarial para el Período 2024-2027, este plan viene a dar mucho apoyo y solides a la empresa ya que le va a permitir establecer metas e identificar los riesgos que más le afectan en su diario vivir. Este punto es de vital importancia para la ebanistería ya que podrá identificar de manera clara y concisa los puntos clave de mejora, además le va a permitir dar un seguimiento a los mismos.

## **CAPÍTULO I. PROBLEMA**

## **Planteamiento del Problema**

El siguiente proyecto de investigación se está realizando en el taller de Ebanistería Hogar, Diseño y Madera está ubicado en Mata de Plátano, Goicoechea, Barrio Las Américas

El taller Hogar, Diseño y Madera está ausente de un plan estratégico empresarial para ampliar sus actividades operativas y administrativas, el cual le pueda permitir posicionarse mejor en el mercado actual con sus servicios y artículos, lo anterior a consecuencia que el dueño no tiene el suficiente tiempo para solucionarlo por su acumulación de pedidos, sin embargo, se encuentra muy interesado en mejorar sus debilidades que lo están afectando para lograr crecer su negocio de la mejor manera.

En un primer acercamiento con el dueño del taller de ebanistería Hogar Diseño y Madera se logró identificar problemas con el proceso de ventas, así como la ausencia de una estrategia lo que ha afectado en forma negativa su servicio y su marca.

El objetivo de implementar un plan estratégico para los periodos 2024-2027 es de suma importancia ya que vendrá a ayudar a que el taller enfoque con una estrategia nueva sus ventas, así mismo realizando de una manera más efectiva las cotizaciones, fabricación, entrega y logística, mejorando su servicio.

También se identificó la falta de diversificación de su servicio y productos, ya que el taller se enfoca por el momento solamente en realizar sus trabajos según su demanda por pedidos de clientes, y no cuenta con una tienda física ni un catálogo virtual de sus productos, con la identificación de esta debilidad se implementará las propuestas de mejoras.

En recapitulación de lo anterior el problema se identifica en la ausencia de un plan estratégico empresarial que comprenda todas las actividades gerenciales, operáticas y administrativas del mercado actual, el cual le permita posicionarse como una empresa emprendedora, permitiendo diversificar sus servicios, artículos, en mejora de posicionamiento de marca e ingresos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan estratégico empresarial para el periodo 2024-2027 para la ebanistería HDM, que comprenda las actividades gerenciales, operativas y administrativas en el entorno del mercado actual, el cual le permitirá posicionarse como una empresa emprendedora.

### **Objetivos Específicos**

1. Detallar las actividades habituales de la empresa con el fin de conocer los procesos diarios de ventas y servicio al cliente de la ebanistería.
2. Identificar los factores internos y externos que influyen en las ventas y servicio al cliente de la ebanistería.
3. Brindar un mecanismo de control a la ebanistería que contemple el seguimiento a las solicitudes en procesos de fabricación y finalizadas.
4. Proponer herramientas para promocionar los productos ofrecidos por la ebanistería en las redes sociales e internet, con el propósito de impulsar al negocio en este mercado tecnológico.
5. Diseñar una estrategia empresarial teniendo en cuenta las variables del entorno en el mercado actual, para diversificar el enfoque de las ventas y así lograr tener un mayor orden y control.

### **Justificación**

En la actualidad, el mercado y la competencia ofrecen múltiples servicios y productos, por lo que, en los diferentes segmentos de mercados, cada empresa debe por su parte, brindar lo mejor de sus productos a sus clientes con el fin de permanecer en el mercado y sobre todo inspirar al crecimiento. Contrariamente a lo que se expresa no es exclusivamente enfocarse en aspectos externos, si no al mismo tiempo ejercer una buena administración en procesos del negocio y ser reconocida por sus clientes y competencia.

A lo que se refiere el desarrollo de esta investigación, se enfoca en el valor agregado que se le dará al taller de ebanistería en el área administrativa como resultado de ausencia de una estrategia para efectos de ventas y mejorar su posicionamiento de mercado, ya que al tener crecimiento la ebanistería el dueño ha tenido problemas con los manejos de tiempos para visitar, cotizar, fabricar, entregar y diversificar sus servicios y productos.

La investigación se encausa en un desarrollo de una estrategia empresarial, diversificación de productos y servicios, manejo de tiempos y la coordinación de visitas a los clientes a la vez con entrega de muebles y demás solicitados, se darán las pautas a seguir para el correcto manejo de tiempos. Además, la importancia de la investigación es la necesidad que tiene el dueño de mejorar su estrategia de negocio controlando y manejando los tiempos para

dar un mejor servicio y atención a sus clientes y de esta manera lograr reducir la espera de los clientes pendientes.

La falta de una estrategia empresarial le ocasiona que las solicitudes de fabricación se extiendan y se le acumule pedidos de clientes a la vez visitas para cotizar nuevas fabricaciones de muebles lo que puede traer como consecuencia pérdida de clientes para su empresa y que busquen la competencia.

El taller Hogar, Diseño y Madera está ausente de una estrategia empresarial puesto que el dueño no tiene el suficiente tiempo para solucionarlo por la acumulación de pedidos, sin embargo, se encuentra muy interesado en cambiar lo necesario en su organización y lograr trabajar sus debilidades que lo están afectando.

### **Riesgos.**

La ebanistería al tener una carencia de estrategia empresarial definida se ve expuesta a enfrentarse a los siguientes riesgos:

Riesgo operativo: Al no tener una estrategia definida se presenta el riesgo de no poder competir con las demás ebanisterías que ofrecen el servicio.

Riesgo imagen: La ebanistería se ha caracterizado a lo largo del tiempo por su buena calidad y servicio, pero con la carencia de una estrategia empresarial puede presentar pérdidas de cliente y de esta manera afectar la imagen.

Riesgo Pérdida de Clientes: Los clientes en el presente son más exigentes buscan calidad, buena atención, buenos precios y variedad, son muy cambiantes y la ebanistería, por lo que, si no se exige internamente, sin planificación hay una gran probabilidad que este riesgo se presente.

Riesgo Financiero: La pérdida de ingresos son consecuentes por la minimización de ventas, debido a la alta competencia, por lo que se debe buscar alternativas para invertir y generar nuevos ingresos y este modo evitar el riesgo.

## **Antecedentes**

### **Antecedentes nacionales.**

El primer trabajo de investigación nacional corresponde a Rodríguez (2019), de la Universidad de Costa Rica, quien realizó la propuesta de: “Plan de Comercialización para el Producto Artesanal Galletas la Herencia”. Esta investigación se desarrolló con la finalidad de

posicionar el producto artesanal principal utilizando métodos análisis como el FODA para de este modo identificar sus puntos fuertes, las necesidades que pueda presentar, así como las mejoras que se puedan dar y las posibles amenazas que este producto pueda tener al iniciar el negocio de venta del producto, se realizaron diferentes recomendaciones, propuestas de logo, de empaque, Slogan, como resultado del análisis antes mencionado.

Uno de los principales problemas presentados era el desarrollo estratégico por lo que le crearon una misión, Visión y valores para dar forma a la empresa y de esta manera definieron la razón de ser de la empresa y también se establecieron metas a cumplir para lograr la visión donde la empresa quiere dirigirse con el producto.

El segundo trabajo de investigación nacional corresponde a Brenes (2016) de la Universidad Latina, quien realizó la propuesta de: “Desarrollo de Estrategias de la Mezcla de Mercadeo que lleven a su etapa de crecimiento a la Boutique Liz ubicada en San Pedro de Poás de Alajuela, durante el segundo cuatrimestre del año 2016”. Esta investigación se realiza en una tienda de venta de ropa la cuál la dueña tiene una amplia experiencia en ventas y moda, ha trabajado como asesora de imagen personal lo que es una gran fortaleza para su negocio, algunos de los problemas presentados es la falta de una estrategia de mercado para contrarrestar sus competidores, posicionar su marca comercial, generar recursos para invertir en desarrollo de nuevas ideas de mercado y de esta manera lograr como meta mayores ventas.

Esta investigación trata de ayudar a la empresa Pyme a generar una administración de una manera más ordenada brindando estrategias de mercado, para este trabajo se utilizaron herramientas de análisis FODA para conocer la situación de la empresa, encuestas para identificar comportamientos de los clientes y poder tomar decisiones de mejora, así como recomendaciones.

#### **Antecedentes internacionales.**

El primer trabajo de investigación internacional corresponde a Battlle, Gómez y Vásquez (2017) de la Universidad Tecnológica del Salvador, quienes realizaron la: “Propuestas de Estrategias de Venta a la Empresa Calvo Distribución en la Categoría de Atún en los clientes Claves del Canal de Mayoreo en el Salvador”. El Objetivo principal de la investigación se enfoca en establecer estrategias de ventas las cuales van ayudar a mejorar la distribución su principal producto que es el atún, de la misma forma se pretende aumentar mercado.

El problema de necesidad radica en que el atún enlatado no ha logrado posicionarse de una buena forma en el mercado, a pesar de ofrecer a los clientes promociones de ventas claves. Otros de los problemas por los cuales se ve afectado es por los competidores de marcas muy reconocidas en el mercado internacional los cuales si tienen una marca muy reconocida.

El segundo trabajo de investigación internacional corresponde a Pedraza, Díaz, Hernández, García y Sánchez (2017) de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, quienes realizaron la: “Propuesta de un Plan de Ventas para Maximizar las Mismas Empresa V&M”. Sobre esta investigación su principal objetivo que se enfocaron fue en aumentar sus ventas en un periodo de tiempo de 6 meses, la planeación que utilizaron para cumplir con el objetivo fue un análisis FODA real de la situación tanto externo como interno, y además de realizar revisiones de procesos de ventas donde se identificaron problemas de demanda, mercado de servicios educativos muy competitivo, además como resultado se establecieron recomendaciones de inversión en instalaciones, actualizaciones de equipo y se recomendó promociones para mejorar el posicionamiento de la empresa.

Esta investigación permitió a la organización identificar tempranamente problemas de estrategias de ventas, equipo y mobiliario de las instalaciones en las cuáles se debía hacer inversión para mejorar sus ingresos.

El tercer trabajo de investigación internacional corresponde a Ramos (2017) de la Universidad César Vallejo quien realizó el tema siguiente: “Estrategias de Marketing y el Incremento de Ventas según Comerciantes de Mercados y Mayoristas de Santa Ana -2017”. Sobre esta investigación uno de los problemas identificados principales es la falta de la creación de una estrategia empresarial para las pequeñas y medianas empresa Pymes del sector, por este motivo se analiza estrategias de marketing para desarrollar mercados y productos. En esta investigación se busca que el vendedor conozca de una manera más cercana al comprador para de este modo pueda ser todas estas características ventajas para el producto ofrecido.

### **Proyecciones**

La presente investigación se espera como resultado poder solventar las necesidades del gerente, mejorando de la manera más oportuna a partir de un análisis minucioso de los procesos y comportamiento del mercado, así como la satisfacción del cliente, creando nuevas oportunidades de negocio para la ebanistería, con nuevas ideas de mercado mejorando de una manera positiva sus ventas para los periodos 2024 a 2027. Así mismo se pretende crear

diversificación para ampliar su cartera de productos y servicios a ofrecer según la temporada. Lo anterior le va a permitir tomar sus debilidades y darle un giro en negocio para crear oportunidades de mejora y fortalecer sus procesos y servicio mejorando continuamente sus objetivos y metas.

#### **Alcances.**

El alcance de la estrategia empresarial está basado en una mejora de procesos gerenciales, operativos y administrativos que puedan ser aplicables en el taller de ebanistería Hogar, Diseño y Madera con el fin de tener un mejor manejo de tiempos de entrega, mejora de atención con cada necesidad del cliente., logística, diversificaciones de productos y visión de enfoque del taller.

Debido a la ausencia de procesos de control y seguimiento por falta de tiempo del dueño se desarrollará una nueva estrategia empresarial con el fin de dar un valor agregado al taller y que sea de relevancia para la toma de decisiones en el futuro, así como la atención a los clientes personalizada y de una forma comfortable y agradable.

#### **Limitaciones.**

Debido al tema de investigación y a diversas circunstancias que podrían presentar en el desarrollo de esta, podrían presentar una condición de confidencialidad con respecto a los datos del taller de ebanistería, ya que posiblemente se de alguna negación al cambio de sus operaciones o de la información de está.

Otra limitación que pueda presentarse es el tiempo para recolectar datos del cliente, ya sea por confidencialidad de los mismos o que los contactos se encuentren desactualizados.

Falta de registro interno por parte del propietario o ausencia de una base de datos para obtener información y disponibilidad del mismo ya que el mismo gerente es el que fabrica, entrega e instala los artículos contratados por lo que usualmente se encuentra laborando y saliendo de su negocio para realizar cotizaciones u otra labor de los procesos de la ebanistería.

La falta de confianza y desinterés es una limitación que pueda presentar en la idea presentada, esto por parte del cliente para desarrollar nuevas estrategias, ya que existe siempre un periodo de aceptación y adaptación al cambio al desarrollar cambios tanto administrativos como operativos.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En el siguiente capítulo se explicará el sustento teórico del estudio realizado, además se recopilará y se analizará todas las conceptualizaciones y las perspectivas relacionadas con el problema y los objetivos. Asimismo, se justificará, demostrará e interpretará los resultados de la investigación de forma ordenada y correcta.

En el presente capítulo se describe las características y metodología que se utilizaron para el desarrollo de la investigación en la ebanistería Hogar, Diseño y Madera, así como las técnicas e instrumentos aplicados, procedimientos de recopilación de datos e información, procesamiento y análisis. Este capítulo se elabora el planteamiento del problema, objetivos y preguntas de la investigación

### **Herramientas Administrativas**

En el siguiente capítulo explica el sustento teórico del estudio realizado, además se recopilará y se analizará todas las conceptualizaciones y las perspectivas relacionadas con el problema y los objetivos. Asimismo, se justificará, demostrará e interpretará los resultados de la investigación de forma ordenada y clara

Seguidamente se detallan las herramientas y conceptos administrativos que se tomaron en cuenta para el desarrollo del presente estudio.

### **Lluvia de Ideas.**

De acuerdo con Suarez (2007) la lluvia de ideas señala todas las posibles causas de un problema. En términos científicos se establecen posibles hipótesis de que se cree que ha causado el problema.

La herramienta mencionada anteriormente se tomará como apoyo en la definición del problema raíz de las necesidades presentadas ayudando de esta forma con posibles hipótesis de causas.

### **Entrevista.**

Como afirma Alles (2012) la entrevista está basada en un conjunto de preguntas e indicaciones previamente definidas para indagar una serie de aspectos determinados.

Esta herramienta es valorada para medir y obtener información necesaria para la toma de decisión en mejoras sobre problemas identificados.

**Gráfico de pastel.**

Teniendo en cuenta a Krajewski (2000) el Gráfico de barras se usa para registrar frecuencias con la que se presentan características de cierto producto o servicio relacionadas con la calidad y es posible que se midan sobre una escala continua.

El anterior enunciado es muy importante para ser utiliza en esta investigación ya que nos va a permitir medir y presentar la identificación de ciertas características medibles para la mejora de las necesidades.

**Encuesta.**

Según Alvira (2011) la encuesta es sin duda la metodología de investigación más utilizada en ciencias sociales y en el funcionamiento habitual de los gobiernos, los cuales se apoyan en la información recogida en las encuestas para realizar las estadísticas.

Esta herramienta se utilizará para trabajar algunos objetivos específicos y va a ser indispensable para desarrollar estrategias de mejora.

**Análisis FODA.**

Como afirma Bravo (1994) el análisis FODA permite determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente. Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar. Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

El FODA se utilizará para tomar decisiones específicas con estrategias a aplicar en cada problema identificado mejorando procedimientos y mercado de productos, así como las ventas.

**Diagrama de flujo.**

Como señala Chamorro (2007) el diagrama de flujo es un modo de representar gráficamente flujos o procesos, es decir, representar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un determinado resultado, así como las relaciones entre las diferentes actividades que lo componen a través de un conjunto de símbolos.

El diagrama de flujo va a permitir en esta investigación entender los procesos en conjunto sus problemas y puntos críticos de la organización.

**Herramienta 5S.**

Como afirma Buzón (2019) la herramienta 5S suele ser la primera que usamos en una transformación Lean. Su objetivo es hacer un lugar de trabajo limpio y ordenado donde las

actividades de mejora encuentren un buen lugar donde aplicarse y a la vez ayude a promocionar estas actividades.

La idea de aplicar esta herramienta es implementar una estrategia de ventas en la cual ayude a mejorar los objetivos planteados de la manera más óptima al gerente de la ebanistería Hogar, Diseño y Madera, y de esta forma crear un mejor mercado.

### **Auditar Procesos.**

Según Fernández (2003) Auditar es investigar por vías indirectas, utilizando técnicas de comparación de datos y aplicando el análisis lógico, para opinar sobre los estados financiero, la razonabilidad de las transacciones y la adecuación de las de las prácticas de gestión, detectando debilidades y recomendando cursos de acción.

Estas herramientas se recomendará utilizarlas para mantener la mejora continua de los procesos, así como para identificar de manera temprana los riesgos que puedan influir y afectar los procesos.

### **Capacitación de equipos.**

Como opina Aterhortúa (2005) la capacitación es el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos.

Este proceso se aplicará para mejorar los procesos de ventas herramientas como páginas web, herramientas de páginas en redes, comunicación o contacto vendedor gerente.

### **Identificación de la Empresa**

A continuación, se verá los detalles más importantes de la ebanistería Hogar, Diseño y Madera donde se realizará el estudio.

A continuación, se detallan la visión y misión de la empresa.

### **Visión.**

La Visión de la ebanistería Hogar, Diseño y Madera es “Ser una empresa reconocida a nivel nacional de productos de hogar y oficina, logrando diariamente crecimiento, reconocimiento por calidad y diseño personalizado”

**Misión.**

La ebanistería Hogar Diseño y Madera es una empresa que brinda productos de línea de hogar y oficina que, comprometida con los requerimientos y personalización de los clientes, desarrolla productos de alta calidad e innovación

**Antecedentes históricos.**

El taller de ebanistería nació por el incremento y reconocimiento que el dueño de la empresa logró realizarse debido a sus trabajos extras, fuera su trabajo habitual en el que rendía cuentas.

El dueño al visualizar su alta demanda de clientes y situaciones externas al trabajo del cual dependía, decidió independizarse el 01 de diciembre del 2013, ya que, por sus excelentes trabajos y habilidades en la ebanistería, cada vez aumentaban sus clientes y demanda en producción, además le dio un nombre artístico HDM que significa Hogar, Diseño y Madera.

El taller de Ebanistería está conformado por su dueño Félix Alejandro Barboza Miranda quien es especializado en ebanistería y un funcionario más que realiza función de ayudante en esta profesión. El taller realiza tipo de trabajos elaborados en madera y demás derivados.

**Ubicación geográfica**

El taller de ebanistería está ubicado en la provincia de San José, Mata de Plátano de Goicoechea en el Barrio Las Américas, de la panadería 100 metros norte casa verde, el número de teléfono celular es 8638-9503 y su página en Facebook es Félix Alejandro Barboza (Hogar Diseño Madera).

**Estructura organizacional**

El organigrama de la empresa se muestra a continuación:

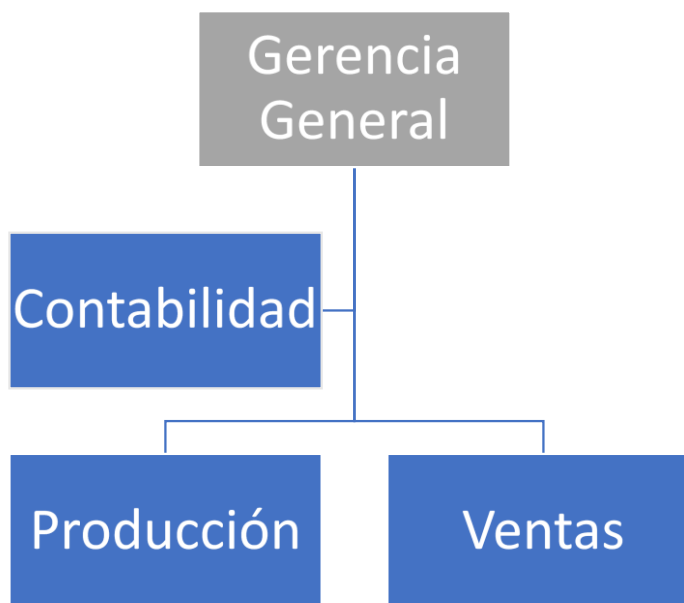


Figura 1. Organigrama de la ebanistería Hogar, Diseño y Madera.

*Fuente:* Elaboración propia 2024

### Cantidad de empleados

La cantidad de empleados por área se muestra en el siguiente cuadro:

*Tabla 1.*

Empleados por área.

Puesto o Área	Cantidad
Gerencia General	1
Contabilidad (staff contratado)	1
Ventas	1
Producción (misma persona de gerencia)	1
<b>Total</b>	<b>3</b>

*Fuente:* Elaboración propia 2024.

Gerencia General: El gerente general es el representante legal de la empresa y tiene al cargo la administración del negocio por lo que debe velar por una buena administración,

operacional y financiera que se requiere para la rentabilidad y vigencia de la empresa en el tiempo.

**Contabilidad:** En esta empresa quien se encarga de la contabilidad es una persona externa, por lo que en este organigrama aparece como un staff, su función es ser responsable del control de gastos e ingresos y de la situación financiera de la empresa, además de saber los cobros y pagos pendientes.

**Producción:** Son los encargos de fabricar lo solicitado por el cliente cumpliendo con calidad y eficiencia de la empresa, la cual es el gerente quien se encarga de fabricar o producir.

**Ventas:** En este departamento se manejan todas las cotizaciones y pedidos de los clientes para asegurar el material que se utilizara en la fabricación y evitar desperdicios.

### **Tipos de productos**

La Ebanistería Hogar, Diseño y Madera actualmente ofrece fabricación de todo tipo de muebles en madera por ejemplo juegos de comedor, puertas personalizadas, sillas, muebles para televisión, muebles de cocina, closets, camas todo tipo, además de diferentes souvenirs como llaveros, lámparas, cuadernos con empastes de madera, baúles miniaturas, y juguetes de madera (caballitos, carros, etc).

Dentro de los servicios que ofrece se encuentra:

- a. Restauraciones de todo tipo de muebles.
- b. Diseño de puertas principales para casas.
- c. Recomendaciones de color para nuevos muebles.
- d. Mantenimientos de muebles fabricados.

### **Mercado de exportación**

En el presente periodo 2024 la Ebanistería no tiene programado dentro de su planificación exportar ninguno de sus muebles fabricados ya que actualmente trabajan bajos la solicitud de pedidos o bajo demanda de fabricación, además por sus cargas de trabajo no les es permitido crear una logística de exportación.

## Descripción general del proceso productivo

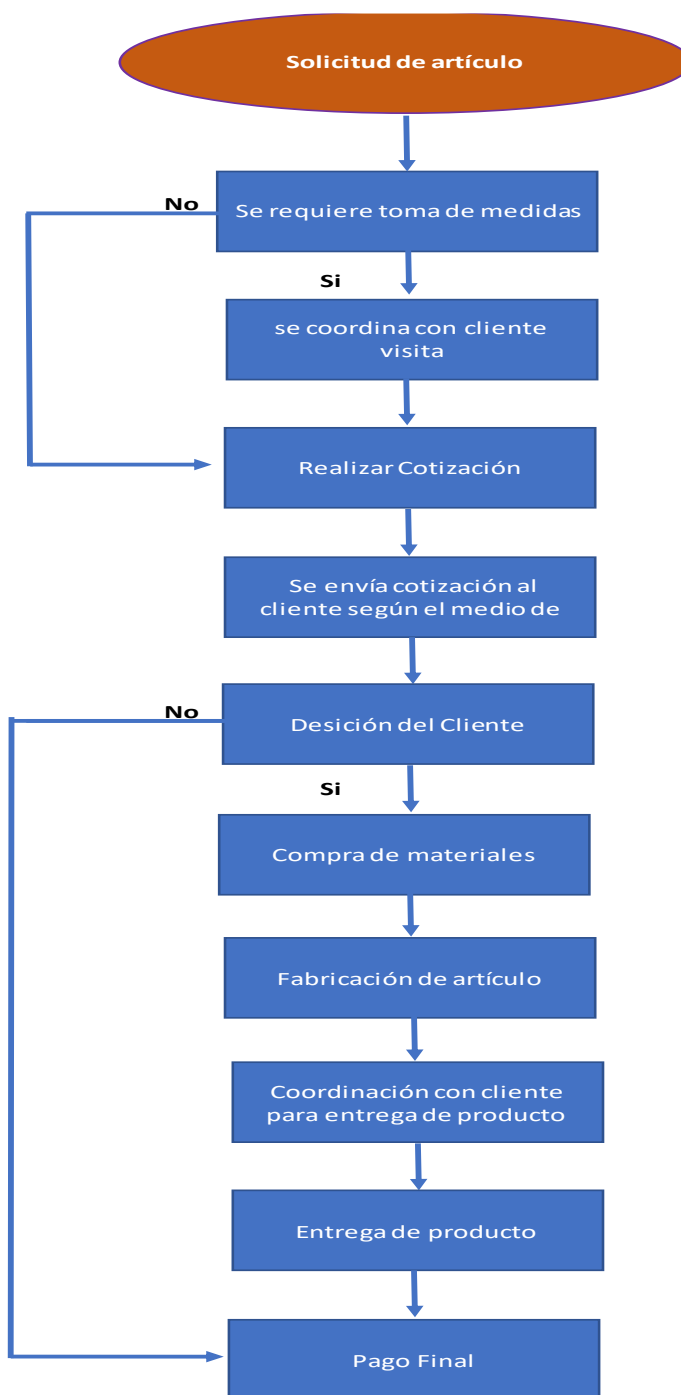


Figura.2 Diagrama de flujo de procesos.

Fuente: Elaboración propia 2024.

El anterior diagrama de flujo muestra la manera en que actualmente la ebanistería Hogar, Diseño y Madera realiza sus procesos desde el inicio del pedido donde el cliente primeramente se contacta con el propietario por medio de la página de Facebook, WhatsApp o físicamente,

posterior se procede con medidas en caso de requerir, cotización del artículo solicitado, el cliente a partir de este punto toma una decisión de compra, en caso de aprobarse se procede a comprar materiales y fabricarlos, para continuar debidamente con el proceso de entrega e instalación y finalizar con el pago final.

### **Plan Estratégico**

El plan estratégico consiste en señalar lo que se va a realizar y como proponer hacerlo. Esta programación debe ser definida y documentada, concretando decisiones que van a orientar la organización en lo que se pretende alcanzar, es decir definirá acciones que se deberán llevar a cabo a nivel empresarial para alcanzar los objetivos marcados previamente.

### **Componentes de un Plan Estratégico**

**Misión:** se define como la razón de ser de algo y hace referencia a los objetivos de una empresa.

**Visión:** es el objetivo a futuro de una organización y donde quiere llegar, la cuál es muy importante ya que el funcionamiento gira entorno a la misma.

**Meta:** es el resultado de las acciones que se definen para lograr el objetivo planteado. La meta es una variable que puede ser modificada en el transcurso del plan estratégico según las necesidades del negocio.

**Objetivo del plan estratégico:** el objetivo de un plan estratégico es dirigir y enfocar las operaciones del negocio de la ebanistería hacia las metas establecidas en el periodo definido.

**Plan de acción:** Son las actividades que contemplan responsables, actividades y plazos a desarrollar para cumplir con los indicadores establecidos y lograr la meta. Es importante, definir un seguimiento a este plan de acción debido a que se debe de ejecutar de acuerdo con el planteamiento propuesto y obtener los resultados deseados.

**Indicador:** es la medida para calcular el alcance hacia la meta deseada al finalizar el periodo del plan estratégico. El indicador tiene que estar relacionado con el objetivo estratégico planteado y la meta propuesta.

## **Pasos de Implementación del Plan Estratégico**

El plan estratégico se debe aplicar en un periodo determinado como mínimo 3 años y máximo 10 años en relación a los objetivos planteados, y para esto se debe seguir los siguientes pasos que ayudaran a la planificación de la ebanistería:

1. Conocimiento del entorno: en este paso se debe realizar un análisis de aspectos económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en relación de cómo puede afectar o beneficiar la empresa. Esta evaluación con las variables presentadas que se deben ser tomar en cuenta es muy importante para la toma de decisiones e identificación riesgos.
2. Definición de misión, visión y valores: como se definió en el párrafo sobre los componentes de un plan estratégico, la misión, visión y valores son parte de la implementación.
3. Establecer metas y objetivos estratégicos: el siguiente paso mencionado es fundamental según lo mencionado en el párrafo anterior sobre componentes de un plan estratégico para medir y controlar los avances obtenidos en relación a los objetivos planteados.
4. Análisis interno de la empresa: este paso determina la situación real de la empresa, teniendo un conocimiento sobre las fortalezas y debilidades, además de los recursos con los que cuentan.
5. Definir estrategias: una vez aplicado los puntos anteriores se debe definir cómo se va a trabajar para alcanzar cada meta solicitada para hacer cumplir los indicadores trazados por la organización.
6. Involucrar a todo el equipo de trabajo: sobre este paso se debe comprometer a todo el personal retroalimentando sobre el plan establecido y su seguimiento para inculcar el compromiso de cada trabajador.
7. Seguimiento y cambios: es necesario tener un seguimiento para determinar si la estrategia está resultando exitosa, asimismo se debe tener presente que hay variables que pueden cambiar con relación a necesidades del entorno y clientes.

**Posicionamiento Emprendedor**

El posicionamiento de un emprendedor se basa en la marca, la cual es la identidad de la empresa, con la que se diferencia de la competencia. Este posicionamiento es parte de la estrategia y es necesario en las empresas para crear una diferencia de la marca con la competencia, a la vez funciona para justificar los precios ya que los costos por calidad y diferenciación se vuelve razonable el precio, y hace que la marca sea más atractiva al realizar un posicionamiento y fabricación del producto diferente a los demás.

**Actividades Operativas**

Describe el desarrollo de una empresa sobre un plan detallado de como se utilizará los recursos para cumplir con los objetivos antes desarrollados.

**Actividades Administrativas**

Esta actividad se hace referencia al plan principal para establecer las metas y recursos además se establece una secuencia de las acciones que se realizar.

**Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard**

Es una herramienta que facilita la toma de decisiones y que obtiene información de indicadores que proporcionan una visión comprensible del negocio o del área de responsabilidad. Esta información permite enfocar las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

## **Enfoque de la Investigación Aspectos Generales**

En el presente capítulo se describe las características y metodología que se utilizadas para el desarrollo de la investigación en la ebanistería Hogar, Diseño y Madera, así como las técnicas e instrumentos aplicados, procedimientos de recopilación de datos e información, procesamiento y análisis. Este capítulo se elabora en relación con el planteamiento del problema, objetivos y preguntas de la investigación. Al mismo tiempo, tiene como función principal proporcionar la estructura conceptual necesaria para entender, contextualizar y abordar eficazmente un problema de investigación específico

A continuación, se detallará el enfoque que comprende la investigación, así como un breve concepto en base a las herramientas que se van a utilizar para desarrollarla.

### **Aspectos Generales de la Ebanistería**

Para la introducción en la profesión de la ebanistería primero se expondrán los temas más relevantes en esta profesión.

Para empezar, se incluye la definición de los árboles, los cuales proveen la materia prima principal de la ebanistería:

Los árboles constituyen un grupo importante dentro del reino vegetal, conocido como espermatofitas (plantas portadoras de semillas). Este grupo se divide a su vez en Angiospermas y Gimnospermas. Las gimnospermas son coníferas de hojas aciculares comúnmente denominadas como de madera blanda. Los angiospermas son arboles latifolia dos conocidos como de madera dura. (Jackson & Day, 1993, p.10)

### **Tipos de Investigación**

#### **Investigación Cuantitativa**

Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. La recolección de datos se fundamenta en la medición. Esta recolección o medición se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 5)

#### **Investigación Cualitativa**

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Las investigaciones cualitativas se

fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y descubrir, y luego generar expectativas teóricas). Van de lo particular a lo general. (Hernández et al., 2006, p. 8).

### **Método de la investigación**

#### **FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).**

Como menciona Bravo (1994) permite determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente. Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar. Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. Esta herramienta se va aplicar realizando entrevista al gerente y recolectando datos del proceso de ventas realizado. Una vez aplicado el proceso se identifica los factores de la herramienta, que son Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas.

#### **Lluvia de ideas.**

El método según Suárez (2007) señala todas las posibles causas de un problema.

La herramienta mencionada anteriormente se tomará como apoyo para reforzar y realizar una comparación en base con el resultado del método ishikawa para identificar los problemas más relevantes. Una vez ya identificados los problemas principales se iniciará a desarrollar las mejorar al problema ayudando de esta forma con posibles hipótesis de causas.

#### **Fuentes de información.**

En los siguientes puntos se mostrará un breve concepto de las fuentes que se utilizara para la investigación, y que dan origen a la búsqueda y acceso al conocimiento que puede ser breve o profundo dependiendo de la información que se requiera.

#### **Fuentes primarias.**

Gómez (2009) explica respecto a la recolección de datos por medio de las fuentes primarias: “Se entienden aquellos que son recogidos por la misma institución o persona que los va a utilizar para su análisis estadístico” (Gómez, 2009, p.32).

Las fuentes primarias que se utilizaran para presente investigación son entrevistas realizadas al gerente sobre procesos, distribución de trabajo, procesos a realizar al gestionar y fabricar desde el momento de una cotización hasta que se entrega el producto. Otras fuentes que se utilizaran son el registro de datos de cliente números de teléfonos, direcciones contactos, para tomar cuenta al realizar.

**Fuentes secundarias.**

Datos que son recogidos por alguien y luego son tomados por otras personas o institución para hacer un determinado análisis, son datos para la segunda persona o institución. (Gómez, 2009, p.32).

Dentro de las fuentes secundarias se encuentran las encuestas a realizar, datos recolectados en observación, resultados de gráficos desarrollados y el análisis de todos los resultados obtenidos anteriores.

**Sujetos de Información****Población.**

Es un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc. Una forma muy simple de definir la población es el total o agregado de las unidades de estudio. (Gómez, 2009, p.7).

Para la población tomada se realizará la “Encuesta de satisfacción sobre el producto brindado” a los últimos clientes a los que se vendió productos ya que no se existe una base de datos en la ebanistería.

**Muestra.**

El estudio de todos los elementos que forman la población no solo no resulta práctico, por los costos económicos o en tiempo que ello supone, sino que, en muchos casos, es incluso imposible el llevarlo a cabo – población muy grande o infinita –; por ello lo que se hace es tomar una parte de la población – una muestra-. (Gómez, 2009, p.9)

Dado que la metodología utilizada es de tipo cualitativo en la “Encuesta de satisfacción sobre el producto brindado”, un muestreo estadístico para el desarrollo de trabajo de campo no es aplicable, ya que el proceso de recolección de datos se realizará de forma completa a la población bajo estudio, considerando que se cuenta con los medios e insumos necesarios para analizarla mediante un proceso de indagación por medio del cuestionario anexado.

Por lo anterior, en un proceso inductivo como el de la presente investigación, que no busca probar hipótesis, sino explorar y describir la satisfacción del cliente; se logrará determinar cuál es la percepción de la población con respecto al servicio brindado por el taller de ebanistería.

## **Variables de Análisis**

Se entiende por variable todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos. Es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación. (Barrantes, 2002).

### **Variable conceptual.**

Son de definiciones de cuestionario, de libro especializado y describen la esencia o características reales de un objeto o fenómeno. Estas definiciones son necesarias, pero insuficientes para definir una variable. (Barrantes, 2002, p.139).

### **Variable operacional.**

Es la que describe las actividades que un observador debe realizar para indicar la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. Especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Se hace en intervalos o clases que son mutuamente excluyentes. (Barrantes, 2002, p. 139).

### **Variable instrumental.**

Barrantes (2002) explica esta variable como: “Definirse y elaborarse los instrumentos y medios con que se recolectara la información: observación, encuestas, registros o cualquier otra técnica que sea medio útil para tal efecto” (Barrantes, 2002, p. 139).

### **Variable del proyecto.**

#### ***Objetivo uno.***

Detallar las actividades habituales de la empresa con el fin de conocer los procesos diarios de ventas y servicio al cliente de la ebanistería.

#### Variable uno.

Análisis de procesos y actividades, para establecer nuevas estrategias en clientes, ventas, mercado y tecnología.

#### Definición conceptual.

Se define actividades como conjunto de tareas que se realizan para obtener un resultado ya sea una persona o una empresa. Las actividades realizadas se realizan como parte de una obligación asignada a una persona.

El proceso de una organización son el conjunto de tareas y actividades que se cumplen para cumplir un fin.

Servicio al cliente es un equipo un equipo que se dedica ayudar al consumidor (cliente) a ser más amena su forma de obtener un servicio o un producto.

*Definición operacional.*

Al detallar las actividades realizadas usualmente por la ebanistería Hogar, Diseño y Madera se conocerá cuáles son los procesos que se ejecutan para la fabricación de muebles, lo que permitirá definir una estrategia empresarial para los próximos 5 años, manteniendo la empresa dentro del mercado con más solides y más competitiva.

*Definición instrumental.*

Para esta variable el instrumento para la medición se ejecutarán entrevistas al gerente de la ebanistería únicamente ya que es el quién actualmente realiza la mayoría de los procesos.

***Objetivo dos.***

Identificar los factores internos y externos que influyen en las ventas y servicio al cliente de la ebanistería.

*Variable dos.*

Evaluar mediante herramientas de análisis los factores que influyen o son de beneficio para mejorar los procesos.

*Definición conceptual.*

Evaluar es la definición de un conjunto de criterios o normas para obtener un resultado y es funcional para identificar factores relevantes en la toma de decisiones.

Factores internos son variables que se pueden controlar pueden ser positivos o negativos. Los factores positivos pueden ayudar en la toma de decisiones mientras que los negativos a identificar lo que puede obstaculizar para mantener controlado alguna situación.

Factores externos por lo contrario son los que no se controla ya que no dependen de lo interno.

*Definición operacional.*

Esta aplicación de herramienta permite evaluar los procesos de la ebanistería orientándose en los resultados para la identificación y mejoras a ejecutar en empresa.

*Definición instrumental.*

Para la anterior variable se utilizará el método de entrevista dirigida al gerente y observación de procesos.

**Objetivo tres.**

Brindar un mecanismo de control a la ebanistería que contemple el seguimiento a las solicitudes en procesos de fabricación y finalizadas.

*Variable tres.*

Proponer una herramienta para el control e ingreso de solicitudes ingresadas a la ebanistería.

*Definición conceptual.*

Herramienta es un instrumento que permite facilitar o agilizar una labor y así ejecutarlo con mayor facilidad.

Control es el proceso de verificar un desempeño de algún área o función de una organización.

Solicitudes es un documento que contiene peticiones dirigida a una persona o una empresa.

*Definición operacional.*

Los controles de procesos permiten a las empresas tener una logística más adecuada de las actividades a realizar para ser más eficientes en la ejecución de actividades.

*Definición Instrumental.*

Estos controles se aplican mediante seguimientos a los procesos, consecutivos asignados o trámites en pedido, mejoras en herramientas tecnológicas y redes sociales.

**Objetivo cuatro.**

Proponer herramientas para promocionar los productos ofrecidos por la ebanistería en las redes sociales e internet, con el propósito de impulsar al negocio en este mercado tecnológico.

*Variable cuatro.*

Plantear herramientas para las ventas y promover nuevos productos.

*Definición conceptual.*

Promoción es una herramienta del marketing que busca que un servicio o un producto ofrecido se muestre más atractivo para los clientes.

Producto es el resultado de un proceso producción dentro de una empresa.

Mercado es un espacio donde se realizan intercambios de bienes o servicios por algo a cambio en este caso el dinero.

*Definición operacional.*

La diversificación de productos y la mejoras en la forma de promocionar beneficia la forma de vender obteniendo como resultado mayores ingresos.

*Definición instrumental.*

El cumplimiento de este objetivo se realizará con nuevas ideas de promociones, sobre redes sociales, mayor facilidad a los clientes a los clientes para obtener acceso a promociones y cotizaciones.

**Objetivo cinco.**

Diseñar una estrategia empresarial teniendo en cuenta las variables del entorno en el mercado actual, para diversificar el enfoque de las ventas y así lograr tener un mayor orden y control.

*Variable seis.*

Establecer un diseño de una estrategia empresarial en mejora de procesos de la ebanistería.

*Definición conceptual.*

Diseño es un plan para buscar una solución algún problema.

Estrategia es la creación de procedimiento a través del cual se toman decisiones para mejorar y alcanzar objetivos establecidos de una mejor forma.

*Definición operacional.*

La estrategia empresarial es un plan permite componer una serie de acciones planificadas que ayudan en la toma de decisiones y mejorar el desarrollo y crecimiento de la ebanistería.

*Definición instrumental.*

Para alcanzar este cumplimiento se aplicarán herramientas de análisis como FODA y cuadro de mando integral o Balance Scorecard, y a través de los resultados se desarrollará nuevas ideas para mejora de la ebanistería.

**Instrumentos****La evolución de las ventas.**

El siglo XIV se ve impactado por un evento que cambiaría la evolución socioeconómica del planeta, siendo este la Revolución Industrial.

Las técnicas de trueque se convierten en técnicas de ventas con todo un respaldo científico, iniciándose con esto la competencia. (Madero Vega, 2003, pág. 23)

La mercadotecnia, como brazo inicial de las ventas, dictamina a la satisfacción del consumido como objetivo principal de todo negocio. Es decir, el cliente es el principio y fin de todo negocio. (Madero Vega, 2003, pág. 24)

#### **El cliente – consumidor.**

El cliente – consumidor no lo define su capacidad adquisitiva en realidad, sino las necesidades, deseos objetivos y creencias que tenga la persona, y que pueden ser satisfechas a través de un producto o servicio. (Madero Vega, 2003, pág. 24)

#### **Regla fundamental de las ventas.**

Para entender la regla fundamental de las ventas, es necesario definir ¿Qué es mercadotecnia?

La mercadotecnia es el arte y la ciencia de determinar lo que los clientes presentes y futuros realmente desea y necesitan y que pueden usar y pagar y luego ayudarles a conseguirlo mediante la creación y estructuración de los productos y servicios de tal manera que satisfagan las necesidades específicas de los clientes que se han identificado. (Tracy, 2015, pág. 2)

Una vez definido la mercadotecnia, se puede precisar la regla fundamental de las ventas:

A mayor esfuerzo de mercadotecnia MENOR esfuerzo de ventas. Y a menor esfuerzo de mercadotecnia MAYOR esfuerzo de ventas. (Madero Vega, 2003, pág. 31)

#### **Ventas.**

Ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por unos lados en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comparador. (Madero Vega, 2003, pág. 33)

#### **Clasificación de las ventas.**

##### ***Venta pasiva.***

En este tipo de venta el cliente es el que da inicio al proceso de la compra.

Los clientes compran porque ellos lo necesitan, no porque la empresa necesita vender. (Madero Vega, 2003, pág. 34)

##### ***Venta activa.***

En este tipo de ventas el cliente forma parte importante del enfoque del proceso, y hacia él se canaliza todos los recursos y esfuerzos. Tanto la empresa como los vendedores han tomado

la iniciativa buscando la satisfacción del cliente y, obviamente, sus recompras. (Madero Vega, 2003, pág. 35)

### **Tipología de las ventas.**

Con relación al nivel de conocimientos requerido por los clientes para tomar la decisión de compra.

#### ***Venta de negociación.***

En este tipo de venta, debido al desconocimiento que tiene el cliente o usuario sobre el producto o servicio, se requiere ayudar, apoyar, asesorar y asistir al cliente, durante el proceso de la venta para demostrar (en teoría) que el producto o servicio cubren la necesidad o requerimiento y así llegar a la decisión de compra. (Madero Vega, 2003, pág. 36)

#### ***Vendedor.***

El vendedor es un ser bio-psico-social, que requiere de una constante preparación. Es una profesión que necesita de mucho trabajo y disciplina. De ahí que no se entienda como en muchas empresas y negocios ven el puesto de ventas como el más simple y el cual toda persona pueda desarrollarlo. (Madero Vega, 2003, pág. 39)

Un ser bio-psico-social es un ser biológico que requiere prepararse físicamente. (Madero Vega, 2003, pág. 39)

### **Decisión de compra.**

Es el resultado de la compleja interacción de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 207)

El proceso de decisión del comprador consta de cinco etapas que son: Reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de comprar y conducta posterior a la compra.

#### **Reconocimiento de necesidad.**

El proceso de compra inicia con el reconocimiento de la necesidad: el comprador reconoce un problema o una necesidad. La necesidad se puede despertar por estímulos internos, cuando una de las necesidades normales de la persona se eleva a un nivel lo suficiente alto como para convertirse en un impulso. (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 207)

## **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

### **Búsqueda de información.**

Un consumidor interesado podría o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es fuerte y hay un producto satisfactorio cerca, es probable que el consumidor lo compre en ese momento. Si no, el consumidor podría guardar la necesidad en su memoria o realizar una búsqueda de información relacionada con la necesidad. (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 207)

Las fuentes comerciales normalmente informan al comprador, pero las fuentes personales legitiman o evalúan productos para el comprador. (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 208)

### **Evaluación de alternativas.**

El consumidor adquiere actitudes hacia las diferentes marcas a través de algún procedimiento de evaluación. La forma en que los diferentes consumidores evalúan alternativas de compra depende del consumidor individual y de la situación de la compra específica. En algunos casos, los consumidores realizan cálculos cuidadosos y razonan lógicamente. En otros, los mismos consumidores casi no hacen evaluación: compran por impulso y se apoyan en su intuición. Hay ocasiones en que los consumidores toman decisiones por su cuenta; en otras recurren amistades, guías del consumidor o vendedor para que lo asesoren en su compra.

El mercadólogo debe estudiar a los compradores para averiguar cómo evalúan realmente las alternativas de marca. Si sabe qué procesos de evaluación entran en juego podrá tomar medidas para influir en la decisión del comprador. (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 209)

### **Decisión de compra.**

En la etapa de la evaluación, el consumidor califica las marcas y desarrolla las intenciones de la compra. En general, la decisión de compra del consumidor será adquirir la marca de mayor preferencia, pero dos factores se pueden interponer entre la intención de compra y la decisión de compra. El primer factor son las actitudes de otros.

El segundo factor son los factores de situaciones inesperadas. El consumidor podría formar una intención de compra con base de factores como el ingreso que espera tener, el precio que espera pagar y los beneficios que espera obtener del producto sin embargo sucesos inesperados podrían alterar la intención de la compra. (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 209)

### **Conducta posterior a la compra.**

Después de adquirir el producto, el consumidor quedará satisfecho o insatisfecho y tendrá una conducta posterior a la compra que interesa al mercadólogo. Si el producto no cumple con las expectativas, el consumidor quedará decepcionado; si cumple con las expectativas, el consumidor quedará satisfecho; si excede las expectativas, el consumidor quedará encantado.

Cuanto mayor sea la brecha entre las expectativas y el desempeño, mayor será la insatisfacción del consumidor. Esto sugiere que los vendedores deben hacer declaraciones acerca de los productos que correspondan fielmente al desempeño del producto, a fin de satisfacer a los clientes. (Kotler & Armstrong, 2011, pág. 209)

### **Satisfacción del cliente.**

La satisfacción del cliente es un estado de ánimo resultante de la comparación entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la empresa. Si el resultado es neutro, no se habrá movilizó ninguna emoción positiva en el cliente, lo que implica que la empresa no consiguió otra cosa más que hacer, sin agregar ningún valor añadido a su desempeño. En tanto, si el resultado es negativo, el cliente experimentará un estado emocional de insatisfacción. En cambio, si el cliente percibió que el servicio tuvo un desempeño mayor a sus expectativas, el resultado de esta comparación será positiva esto implicara que se logró satisfacer gratamente al cliente. Por lo tanto, se ganará un cliente. (Gosso, 2008, pág. 77)

### **Las expectativas de los clientes.**

Las características de desempeño que esperan recibir los clientes en la prestación de un servicio conforman sus expectativas. Estas expectativas están compuestas por dos dimensiones: una estructural y otra emocional. La primera, se refiere a todo lo asociado con elementos tangibles del proceso de prestación de servicios. En tanto que, la segunda, tiene que ver con el plano emocional del cliente, sobre cómo espera sentir la experiencia del servicio. (Gosso, 2008, pág. 78)

A continuación, se señalarán cuatro niveles de expectativas que los clientes desean satisfacer en el desempeño de un servicio:

**Básico:** son los elementos absolutamente necesarios que definen el servicio o producto.

**Esperado:** son los elementos que pretende el cliente que incluya un servicio producto.

**Deseado:** conjunto de atributos que el cliente no necesariamente espera pero que si conoce y desea.

Inesperado: Atributos que superan las expectativas y deseos del cliente, y que logran sorprenderlo. (Gosso, 2008, pág. 79)

### **Investigación por cuestionario.**

Consiste en presentar a un conjunto de encuestados, generalmente representativo de una población. Una serie de preguntas relativas, hechos, opiniones; actitudes; expectativas; conocimientos o nivel de conocimiento respecto a un producto o servicio. (Cabral, 2007, pág. 8)

### **Modelo de desarrollo y utilización del cuestionario de satisfacción del cliente.**

Cada fase del proceso contiene pasos concretos, y cada uno de ellos se centra en un elemento importante para la comprensión de las opiniones de los clientes.

Primer paso del proceso, es identificar las exigencias de los clientes o las dimensiones de la calidad, que son las características importantes de un producto o servicio. Las exigencias de los clientes definen la calidad del producto o servicio.

En segundo lugar, el conocimiento de las necesidades y exigencias, le facilitará el desarrollo del cuestionario de satisfacción del cliente. Las preguntas evaluarán el grado de satisfacción que tienen los clientes sobre una de las dimensiones de calidad.

El desarrollo del cuestionario es el segundo paso del proceso. Este paso tiene muchos componentes específicos. Su objetivo es desarrollar un cuestionario que permita la valoración de una información concreta, sobre las percepciones de los clientes. (Hayes, 2002, pág. 19)

Tercer paso, representa diversos usos específicos de los cuestionarios de satisfacción del cliente. Cada uno de ellos permite obtener información concreta con respecto a las percepciones de los clientes. Los usos que pueden dársele van desde identificación del estado actual de satisfacción del cliente, hasta la evaluación de la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo. (Hayes, 2002, pág. 20)

### **Planificación de un proceso de encuesta típico.**

1. Identificar los objetivos de la medición.
2. Elaborar una lista de las necesidades de los clientes.
3. Dar prioridad a ciertas necesidades, identificar aquellas que se podrán tramitar más fácilmente, dejando a un lado las que utilizara en otras fases del proceso.
4. Redactar el cuestionario.
5. Llevar a cabo un pre-test (o análisis previo) del cuestionario.

6. Dar forma al cuestionario (ya sea a través de un formato impreso, entrevista o encuesta por internet).
7. Formar al personal que realizara la entrevista (si se decide por un cuestionario de estas características).
8. Distribuir el cuestionario a los clientes o realizar las entrevistas a los clientes.
9. Recibir los cuestionarios debidamente cumplimentados.
10. Codificar, editar y definir las respuestas.
11. Insertar los datos en un ordenar.
12. Analizar sus datos numéricos y verbales.
13. Elaborar gráficos con los resultados más significados.
14. Redactar un informe que documente el proceso utilizado y notificar las conclusiones.
15. Realizar una presentación de las conclusiones.
16. Identificar las iniciativas de mejora correspondientes.
17. Implementar las mencionadas iniciativas.
18. Volver a realizar un proceso de medición para hacer un seguimiento del impacto que hayan tenido estas iniciativas. 135 136 (Vavra, pág. 135)

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **Entrevista**

Se realizó una entrevista al dueño del taller con el fin de conocer los aspectos relevantes para la investigación y demás aspectos en los que se les puede dar un valor agregados o implementar nuevas técnicas y procedimientos. (Ver Anexo 1 Entrevista)

### **Análisis de la situación actual del taller Hogar Diseño y Madera en función a ventas.**

Las actividades principales del taller son la elaboración de muebles de cocina para el hogar, closets y reparaciones generales de productos que traen los clientes para que sean restaurados.

Las actividades del taller se podrían clasificar en muebles de cocina, muebles de dormitorio, reparaciones y las menos habituales son muebles de oficina y decoraciones.

## **Procesos, Manuales y Protocolos de Ventas**

En la entrevista realizada al dueño del taller de ebanistería Hogar, Diseño y Madera, se logró determinar las siguientes situaciones en relación con las ventas de productos:

1. El cliente normalmente contacta al taller de la ebanistería vía aplicación WhatsApp por medio de un mensaje, llamada telefónica y ocasionalmente por medio de correo electrónico.
2. Una vez definido el producto solicitado por el cliente, el dueño ejecuta la cotización la cual es enviada por el mismo medio de comunicación en el que el cliente solicito el producto.
3. Para los productos o proyectos de mayor magnitud, el dueño debe coordinar con el cliente para las mediciones correspondientes que son necesarias para la cotización respectiva. Así mismo, es importantes mencionar que el dueño suele desplazarse las veces que sean requeridas para la colocación correcta del producto solicitado.
4. Para el envío de cotizaciones no se tiene estimado un tiempo de entrega. Únicamente, cuando es recibida la solicitud y se cuenta con el tiempo para ejecutarla, se realiza y se envía al cliente.

Según la entrevista y el análisis realizado se determinó los siguientes hallazgos en los puntos más determinados:

## **Horarios de Trabajo**

En la ebanistería Hogar Diseño y Madera se encontró que no se cuenta con un horario establecido ni control de tiempos para oficio y tareas a desarrollar durante el día.

A consecuencias de lo mencionado anteriormente se genera los siguientes problemas:

- Externos: Insatisfacción de clientes, mayor tiempo de espera para los clientes en entregas de productos y servicio brindado, además que representa una mala imagen para la ebanistería.
- Internos: Descontrol en tareas a desarrollar en tiempos de entrega de productos, acumulación de materiales, riesgo de pérdida en materiales por deterioro, desgaste en salud y estrés laboral.

### **Solicitudes de los Clientes con Respuesta no Oportuna**

Actualmente el dueño es el encargado de dar respuesta a solicitudes de los clientes, realizar cotizaciones, compra de materiales, elaboración de los productos, instalación y ventas.

Debido a lo anterior el propietario se le dificulta dar respuesta oportuna a las consultas, solicitudes, cotizaciones, y coordinación de entrega hacia los clientes.

### **Falta de Información al Cliente**

Al realizar la entrevista al dueño de la ebanistería se identificó que existe una ausencia de información en los productos ofrecidos y entregados a los clientes, ya que al realizar el primer contacto solamente se escucha al cliente lo que requiere y se da una recomendación verbal sobre el cuidado del material y se elabora a gusto y preferencia de lo solicitado.

Al analizar este proceso, se determina que esto puede generar problemas futuros con el cliente por materiales deteriorados en corto tiempo, mala imagen, malestar del cliente y pérdidas de clientes por desconocimiento y falta de información.

### **Percepción del Producto Ofrecido**

El taller de ebanistería no tiene una percepción del producto ofrecido una vez entregado el producto terminado. Al no contar con la percepción del producto, como consecuencia el propietario desconoce las razones de algún disgusto en el momento de entrega del producto terminado o del uso y funcionamiento correcto del producto.

Esta situación, se puede ver respaldada en la Encuesta Atención y Servicio al Cliente, en la que una población poco significativa, indicó que les disgusta la atención brindada por el taller de ebanistería. (Ver anexo 2 Encuesta Satisfacción al Cliente HDM)

### **Encuesta Satisfacción al Cliente**

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta aplicada a los 40 clientes de la ebanistería Hogar, Diseño y Madera con el objetivo de analizar la atención y servicio al cliente:

1. ¿Cuántas veces ha solicitado los productos a la ebanistería Hogar, Diseño y Madera?

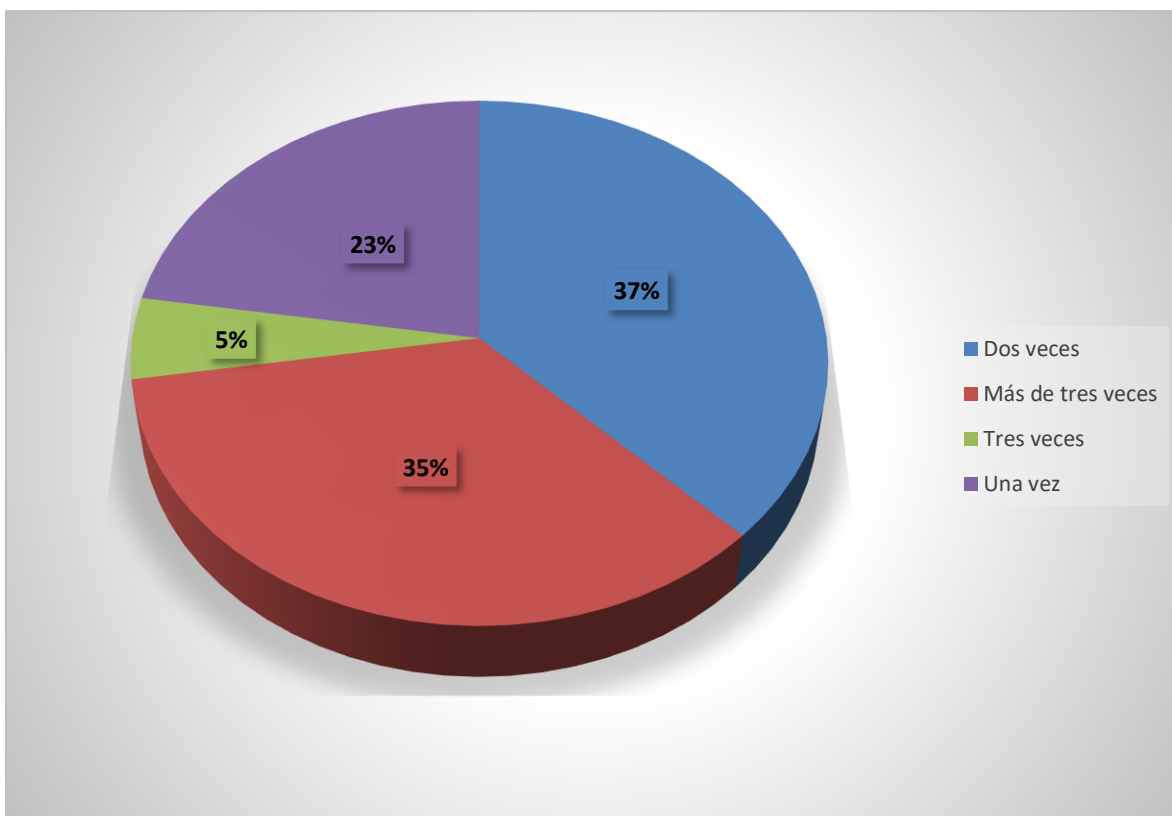


Figura 3. Cantidad de solicitudes realizadas por cliente.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de Satisfacción al cliente, 2024.

En el gráfico 1 podemos ver como más del 37% de los clientes han solicitado en dos ocasiones productos, el 35% más tres veces, 5% tres veces y tan solo el 23% una vez por lo que la frecuencia con que los clientes recurren en buscar de un servicio nuevo más de dos veces en el Taller de ebanistería es de 77% lo cual es muy positivo en relación con el servicio brindado.

## 2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención brindada?

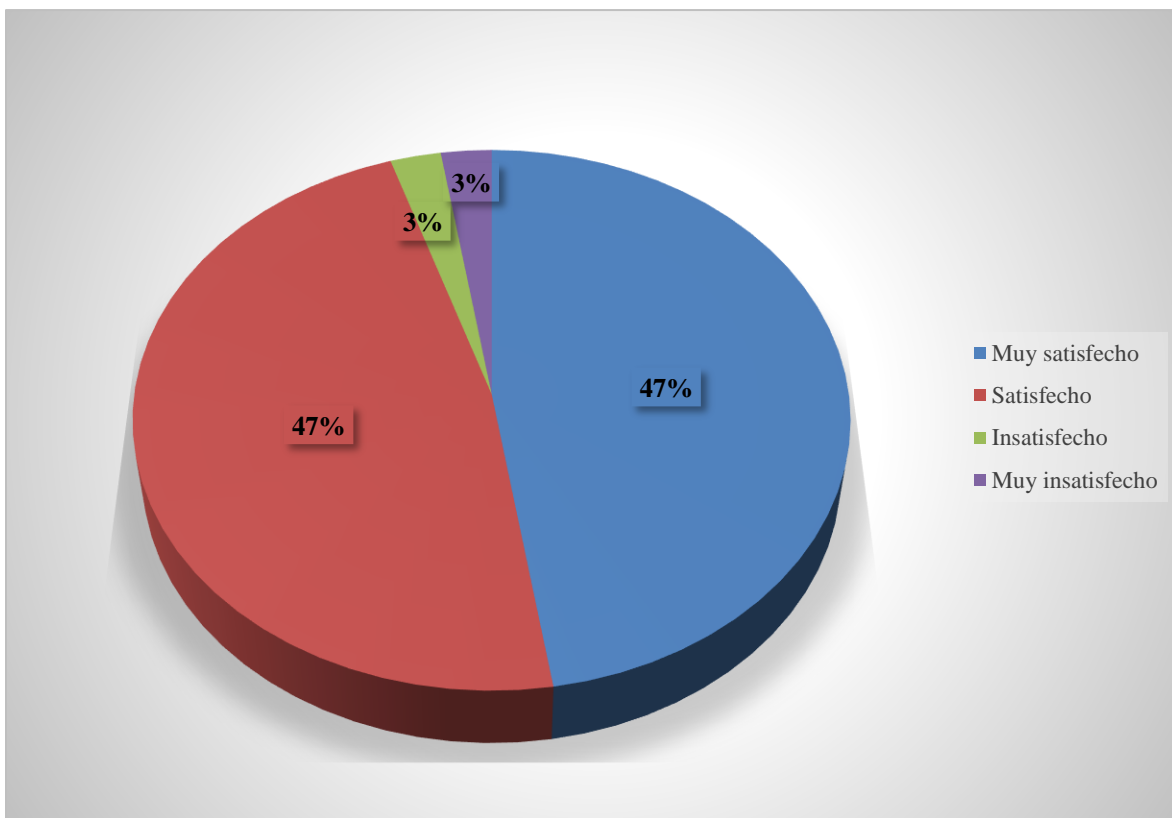


Figura 4. Satisfacción de la atención.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de Satisfacción al cliente, 2024.

En el anterior gráfico muestra como el 94% de los clientes se encuentran satisfechos o muy satisfechos con la atención recibida por parte de la empresa y sus colaboradores y tan solo un 6% es disconforme que corresponde a 3% insatisfecho y 3% muy insatisfecho, a este porcentaje es importante valorar en futuros controles cuáles fueron sus disconformidades para tratar de mejorar y ver la solución para el cliente.

3. ¿Qué lo impresionó más acerca de los productos brindados por el taller de ebanistería?

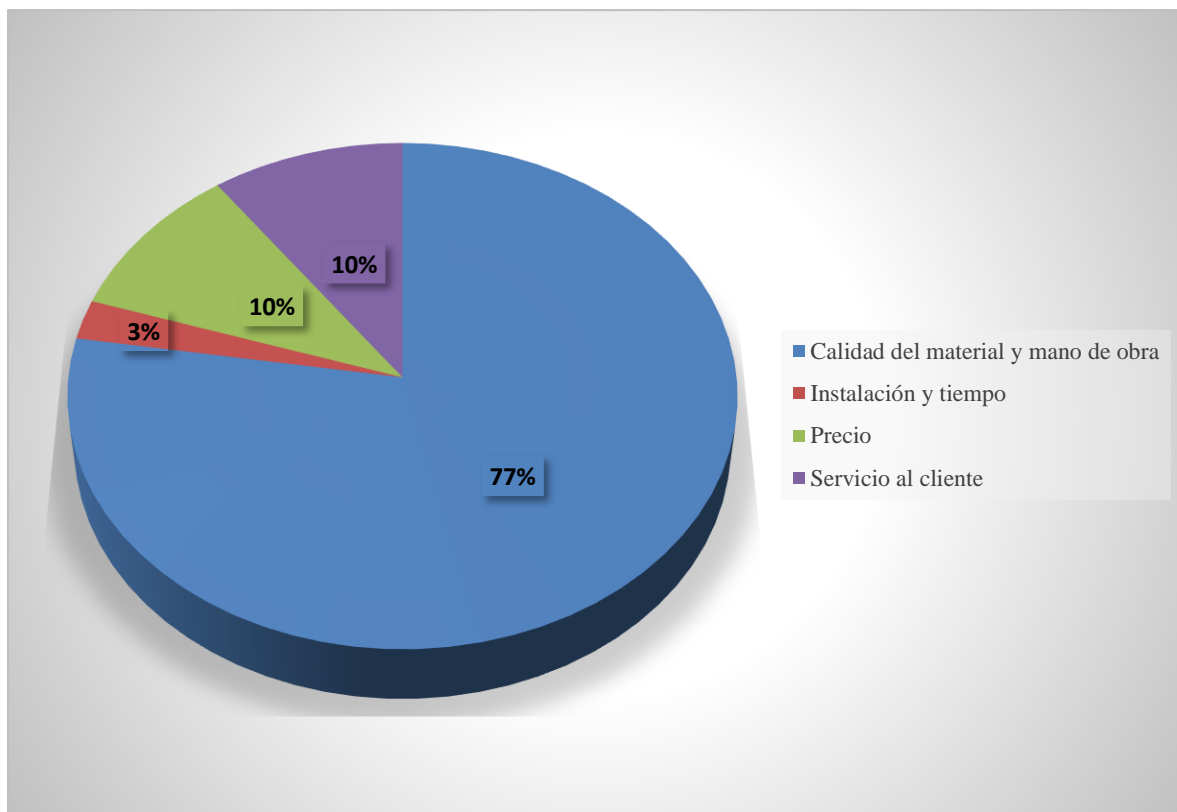


Figura 5. Impresión de los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de Satisfacción al cliente, 2024.

Resaltando, que lo que más les impresionó del servicio del taller de ebanistería fue la calidad de este, dado que aproximadamente el 77% de los clientes así lo valoró, además del 10% en precio, 10% servicio al cliente y 3% en instalación y tiempo. (ver gráfico 3).

Según, el análisis de la encuesta en el gráfico 1 2 y 3 se determinó que los clientes del Taller de ebanistería Hogar, Diseño y Madera cuenta con un buen servicio al cliente, sobre todo con la calidad; por lo que es un aspecto positivo por mencionar. Además, los clientes seleccionados en la muestra representan un porcentaje importante en relación con la solicitud reiterativa del del servicio por lo que se puede interpretar que se encuentran satisfechos.

#### 4. Comparado con otras empresas similares ¿Cómo considera la atención brindada?

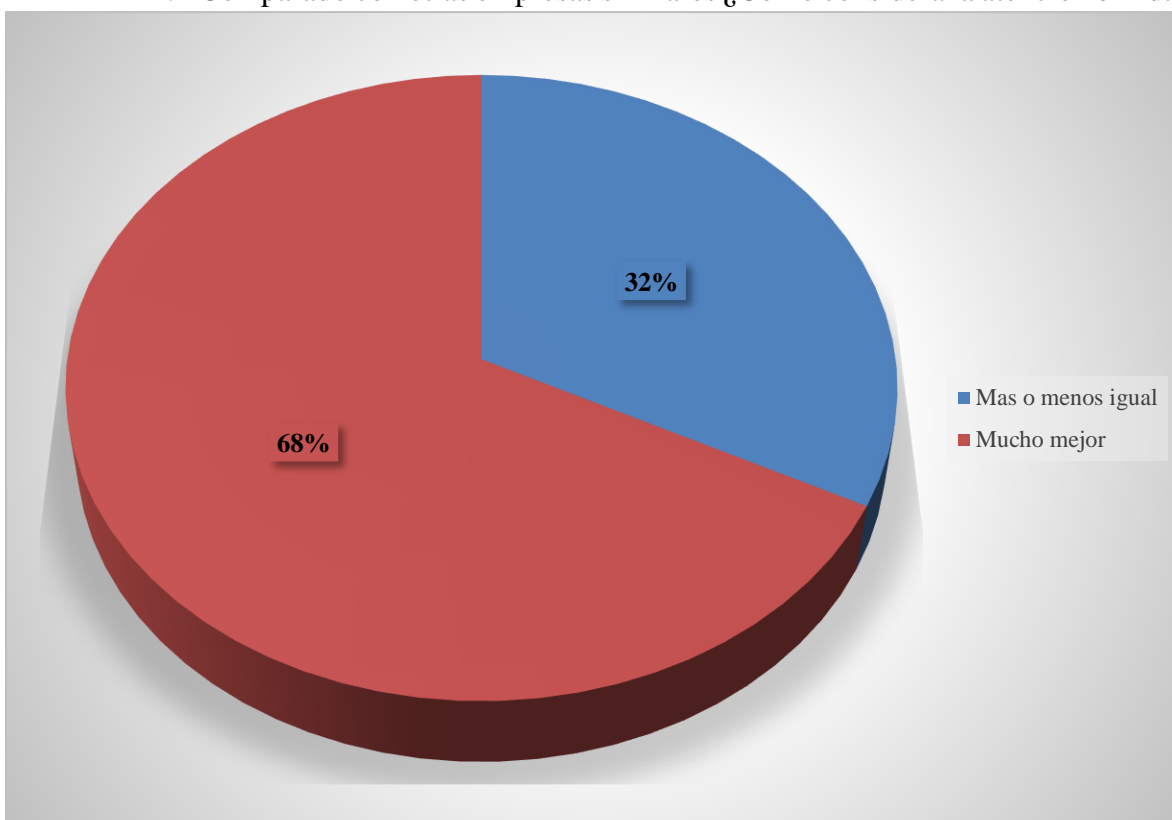


Figura 6. Atención brindada.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de Satisfacción al cliente, 2024.

En lo que respecta a la pregunta del gráfico 4 se puede notar que el 68% considera que la atención es diferenciada de la competencia, lo que permite a la ebanistería presentar una diferenciación en su servicio.

5. ¿Qué valor agregado le gustaría que el taller de ebanistería le proporcionara a usted por la compra de los productos?

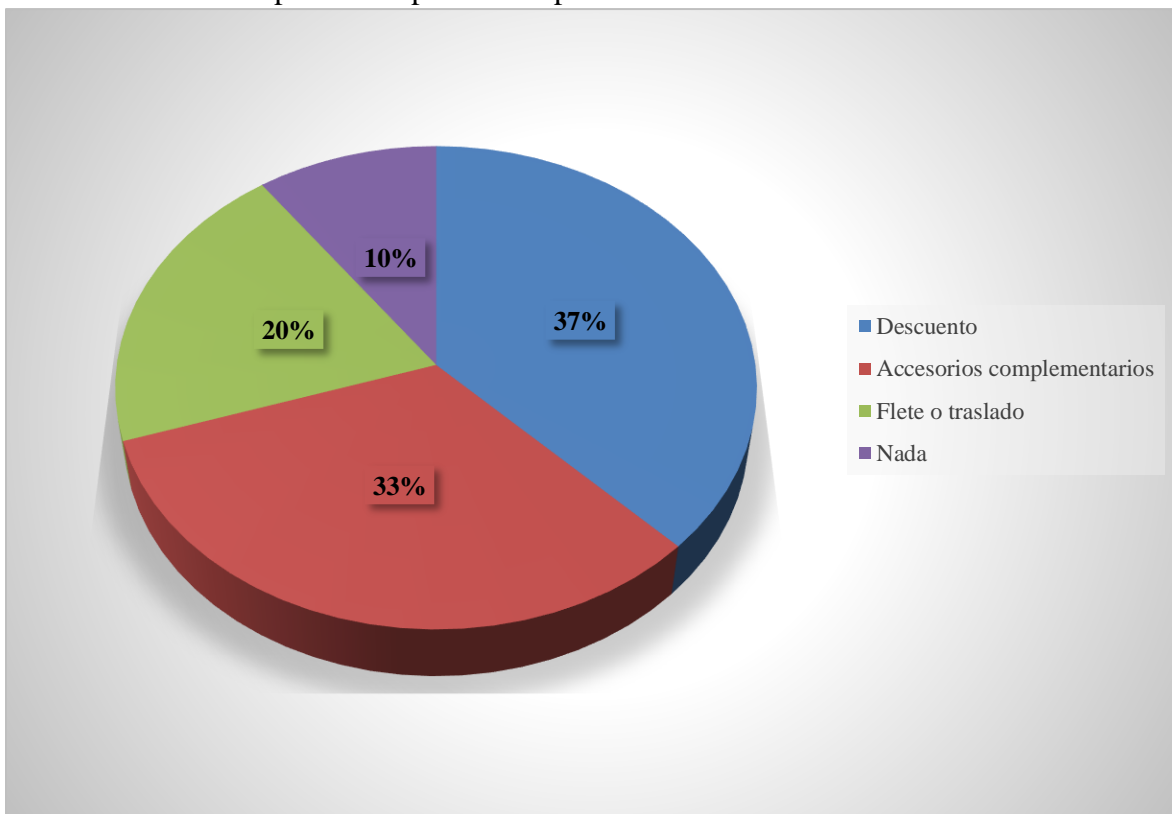


Figura 7. Valor agregado proporcionado por el taller.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de Satisfacción al cliente, 2024.

La percepción de los clientes con respecto a la empresa es muy buena, dado que, al solicitarles una comparación del servicio ofrecido con otro tipo de empresas, se determinó que más del 32% opinan que es mucho mejor (ver gráfico 4). Del mismo modo, en términos de porcentajes, los clientes solicitarían como valor agregado un descuento (37%), accesorios complementarios (33%) y flete o traslado (20%) según las valoraciones dadas por los mismos al consultarles sobre el tema (ver gráfico 5).

## 6. ¿Qué le disgusta de la atención brindada por el taller de ebanistería?

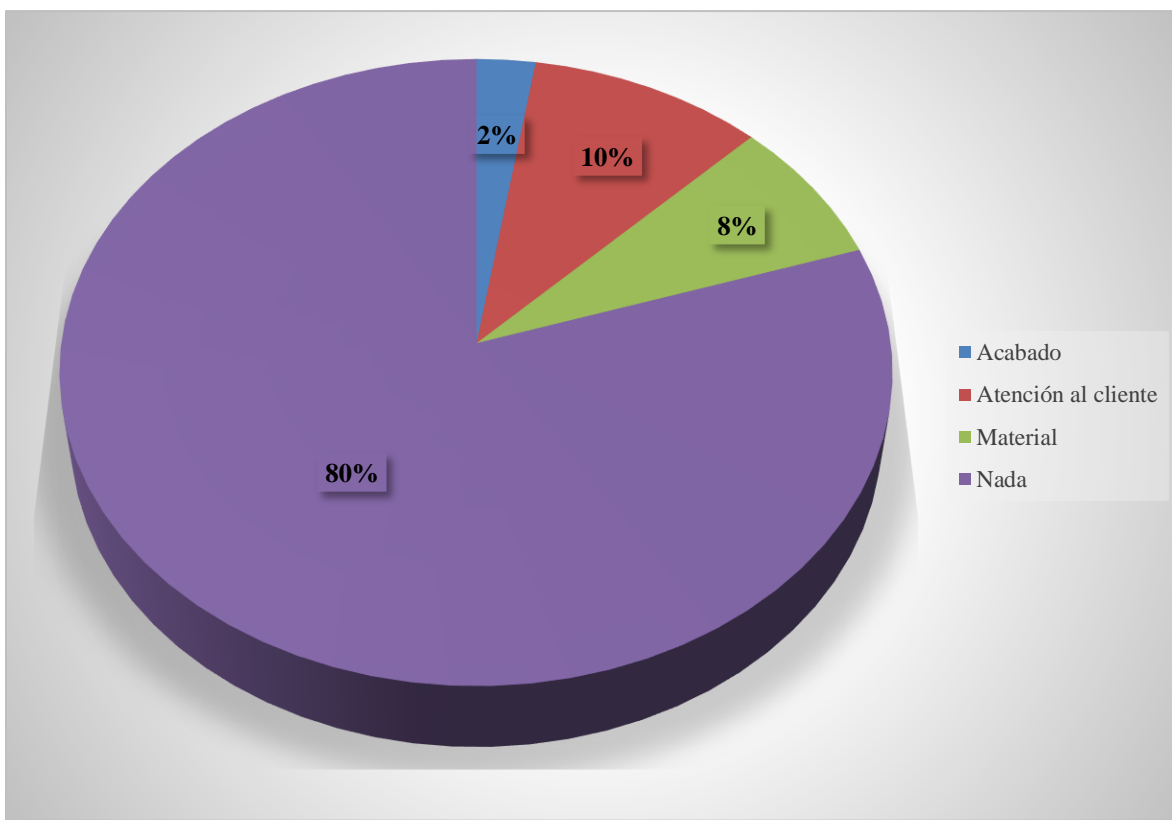


Figura 8: Oportunidades de mejora para el taller de ebanistería.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de Satisfacción al cliente, 2024.

En referente con el gráfico 6 se muestra el resultado en relación con la atención brindada de la ebanistería y que le disgusta al cliente mostrando como resultado que el 80% no expresó disconformidad alguna solo el 20% resulto con alguna observación en acabado, atención y material.

7. ¿Volvería a contactar la empresa para requerir de sus productos?

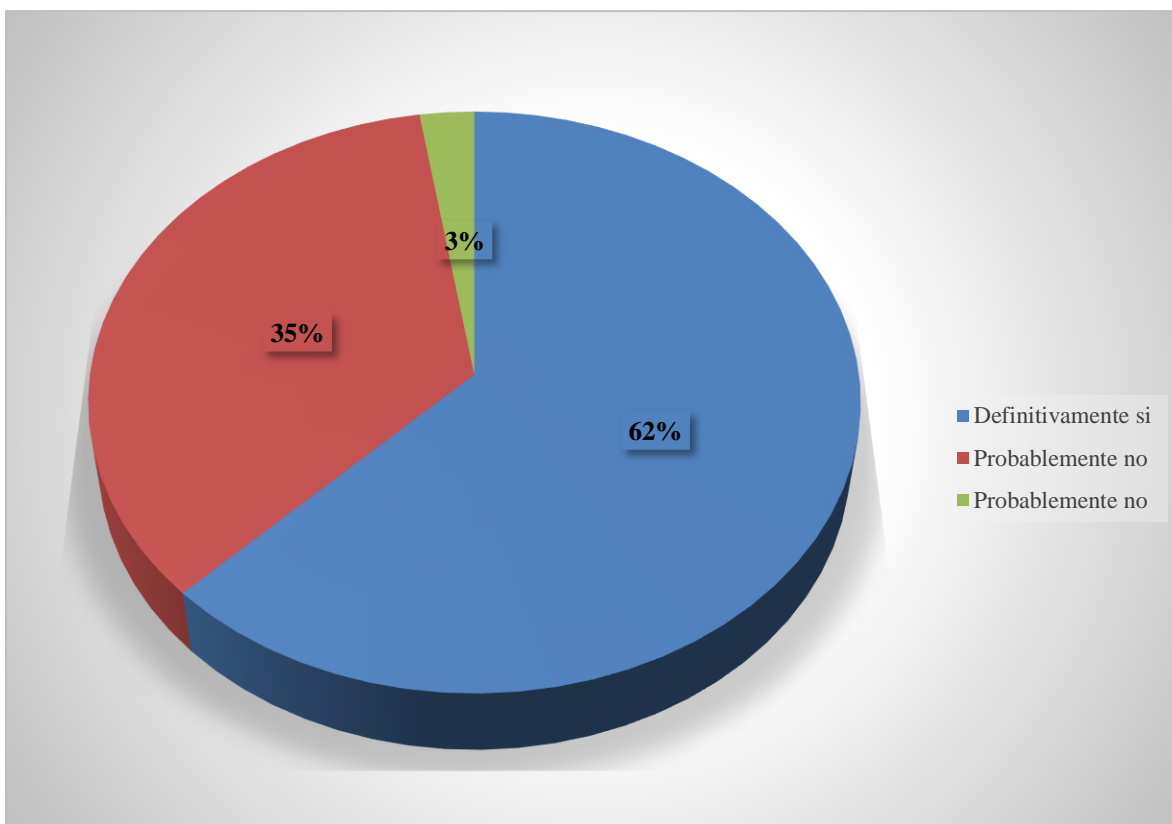


Figura 9: Fidelidad de los clientes.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de Satisfacción al cliente, 2024.

Posteriormente, según la encuesta en la pregunta 7 más de la mitad de los clientes de la empresa son fieles a ella, pues el 62% volverían a solicitar sus servicios.

## 8. ¿Recomendaría el producto a otras personas?

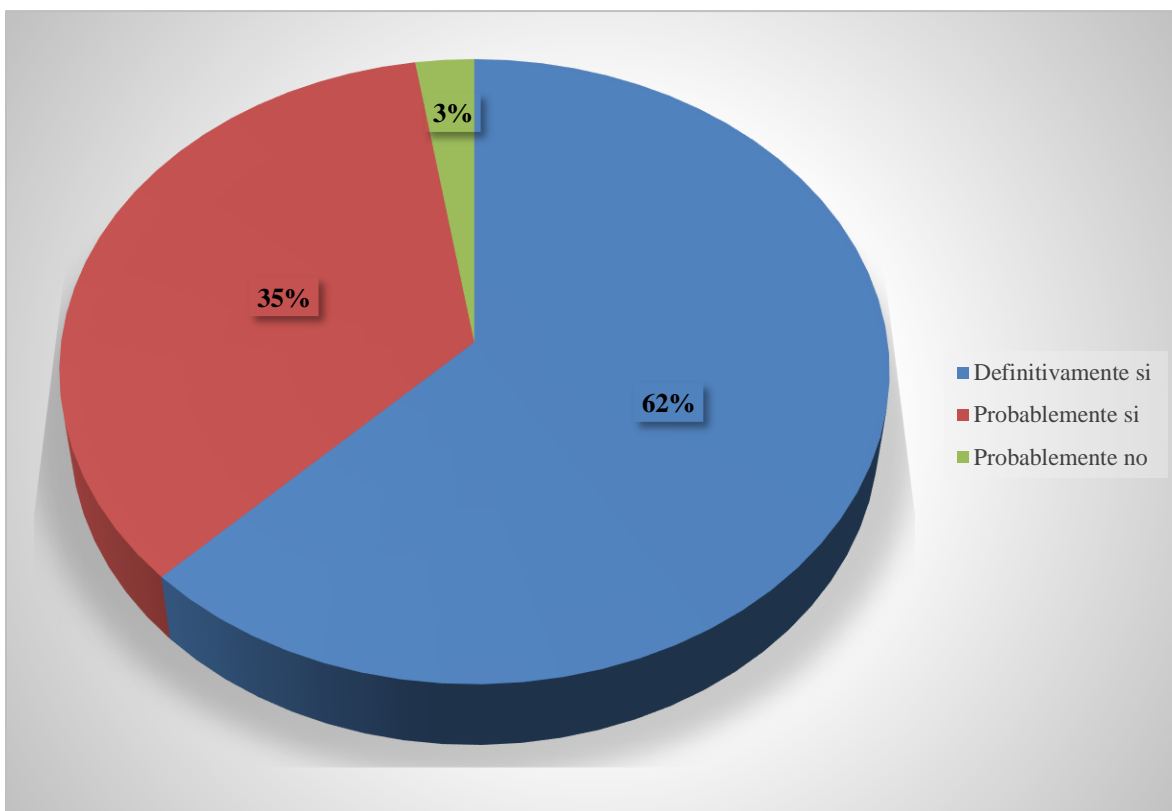


Figura 10: Recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de Satisfacción al cliente, 2024.

Finalmente, el 62% determinan que recomendarían la ebanistería a otras debido a que no tienen ningún tipo de disgusto con respecto a la atención brindada por el taller de ebanistería (ver gráfico).

En determinación los gráficos 6, 7 y 8, se puede recalcar que los clientes se encuentran satisfechos con la ebanistería Hogar, Diseño y Madera, por lo que es importante seguir brindando de esta manera el servicio a los clientes.

En general, en cuanto a la atención y servicio al cliente se aplicó el formato de encuesta a un total de 40 clientes; este arrojo como resultado, que en su gran mayoría están muy satisfechos con la atención y el servicio brindado por el Taller de Ebanistería Hogar, Diseño y Madera, gracias a la calidad del material y mano de obra, precio, servicio al cliente, así como en su instalación y el tiempo.

Todo lo anterior se realizó con el objetivo de tener una percepción de cómo se encontraba la atención y el servicio al cliente brindado y así generar ideas de mejora en cuanto al tema mencionado.

### **Planeamientos de Trabajo**

En este punto se determinó que el propietario no cuenta con ninguna herramienta para planificar los trabajos a realizar, solamente los elabora según lo contacten, generando un descontrol por falta de planeación y organización.

Lo anterior provoca los siguientes problemas:

- a. Pérdida de tiempo y recurso
- b. No se cuenta con un control sobre solicitudes por atender, en proceso y entregar.

### **Costos de Traslados**

El propietario cuenta con los medios de transporte vehicular y motocicleta. Estos son utilizados para mediciones en el área a instalar el producto, compra de material e instalación del producto.

En la actualidad, no se tiene identificado un mecanismo para calcular el gasto por traslados. De igual manera, algunos clientes solicitan visitas adicionales al lugar de instalación lo cual, actualmente no es calculado dentro del costo del producto.

### **Redes Sociales y Página Web**

Se identificó que el taller de la ebanistería cuenta con una página en la red social Facebook, la cual lleva el nombre de Félix Alejandro Barboza (Hogar Diseño Madera). Este perfil en Facebook no se encuentra como perfil empresarial, asimismo, este no se encuentra actualizado. También, el propietario no ingresa regularmente a dicho perfil para dar respuestas a sus clientes o actualizar la página.

### **Estrategia Empresarial y Variables en Diversificación y Enfoque de Ventas**

Se realizó un análisis general de la planificación que realiza la ebanistería para mantener y aumentar los clientes, así como el comportamiento de las ventas. En este análisis, no se identificó una estrategia empresarial que contemple la identificación de un mercado meta de clientes, así como un plan de ventas.

También, se determinó que la ebanistería ha incursionado en productos personalizados tales como bolsos, agendas, cuadernos, decoración varia, recuerdos entre otros. Sin embargo, estos productos no se han dado a conocer a los clientes para la venta habitual de la ebanistería.

Asimismo, en el análisis realizado, se determinó que los productos tales como muebles de cocina, de sala, de oficina, para dormitorios, juegos de comedor, puertas y otros; son productos personalizados y a la medida, según el emplazamiento en el que se instalen de acuerdo con lo solicitado por el cliente.

Además, en el estudio de las situaciones detectadas en la ebanistería, se comprobó que el dueño ha incursionado en la confección de productos diversificados, los cuales se ofrecen como productos de temporada como cumpleaños, aniversarios, obsequios, recuerdos, decoraciones entre otros; y los cuales han sido confeccionados de manera esporádica. A pesar de ello, aunque los productos han sido confeccionados de manera ocasional, la oferta de estos, ha causado un interés positivo en los clientes para la adquisición de ellos.

En el orden de las ideas anteriores, se constató que la oferta de productos diversificados no ha sido desarrollada, debido a los siguientes factores:

1. Económico: en este factor influye el porcentaje que representa las ganancias de productos usualmente vendidos; es decir el propietario se dedica únicamente, a los productos regulares, debido a que son los que le generan mayores ingresos. Asimismo, en este factor repercute la falta de presupuesto para disponer de recurso humano, que realice las labores de manufactura para productos diversificados o apoyo en la fabricación de mercadería para venta regular.
2. Tiempo: la confección de los productos ofrecidos en el presente, consumen una gran cantidad de tiempo; lo que impide que el propietario se dedique a la elaboración de estos.
3. Mano de obra: este factor se ve afectado por el recurso humano (falta de personal para la creación de productos) y por la manufactura que conlleva la fabricación de los productos (confección con un acabado en detalle y hechos a mano).

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación. Las conclusiones están expuestas de acuerdo con los objetivos general y específicos planteados, las oportunidades de mejora y puntos débiles que fueron identificados en la ejecución del estudio. Asimismo, las recomendaciones están orientadas a valorar la implementación de ciertos mecanismos y metodologías que ofrecen mayores beneficios y mejora al negocio de la ebanistería.

### **Objetivos Específicos**

#### **Objetivo uno.**

Detallar las actividades habituales de la empresa con el fin de conocer los procesos diarios de ventas y servicio al cliente de la ebanistería.

#### **Conclusión.**

Queda demostrado que en las actividades habituales de la ebanistería no se cuenta con un horario establecido, tampoco se tiene un control de tiempos para las labores realizadas usualmente, lo que podría ocasionar insatisfacción de los clientes, mayor tiempo de espera en la entrega de los productos, mala imagen para el negocio, descontrol en las tareas relacionado con los tiempos de entrega, acumulación y riesgo de pérdida de los materiales, respuesta inoportuna a las solicitudes, consultas, cotizaciones, y coordinación de entrega de productos.

De acuerdo con el análisis realizado, se deduce que no existe información de los productos en venta por la ebanistería. Es decir, el negocio no ofrece a los clientes un catálogo de los productos que se ofrecen el cual oriente al cliente sobre la solicitud que quiera realizar.

#### **Objetivo dos.**

Identificar los factores internos y externos que influyen en las ventas y servicio al cliente de la ebanistería.

#### **Conclusión.**

Al mismo tiempo, como consecuencia de lo expuesto, queda en evidencia que la ebanistería no tiene una herramienta para la aplicación de una encuesta de percepción del producto ofrecido. Lo cual, impide que el propietario conozca las oportunidades de mejora en los productos entregados.

#### **Objetivo tres.**

Brindar un mecanismo de control a la ebanistería que contemple el seguimiento a las solicitudes en procesos de fabricación y finalizadas

**Conclusión.**

También, de acuerdo con la evidencia recolectada, se concluye que no se aplica una herramienta de planificación en los trabajos a realizar, por lo que no hay un control, lo cual puede generar una pérdida de tiempo y recurso en ausencia de organización en las tareas realizadas; así como ausencia en la supervisión de solicitudes por atender, en proceso y entregar.

De igual forma, a partir de la evidencia recolectada se puede concluir que actualmente, no existe un mecanismo para calcular el gasto por traslados relacionados con la visita al inmueble del cliente, para medir el espacio e instalar los muebles u otra visita adicional que el cliente requiera.

**Objetivo cuatro.**

Proponer herramientas para promocionar los productos ofrecidos por la ebanistería en las redes sociales e internet, con el propósito de impulsar al negocio en este mercado tecnológico.

**Conclusión.**

Del mismo modo, se pudo observar que la red social facebook con el usuario de la ebanistería, no es un perfil empresarial y además no se realiza un seguimiento adecuado y oportuno, por lo que no se brindan respuestas a las solicitudes ingresadas por parte de los clientes.

**Objetivo cinco.**

Diseñar una estrategia empresarial teniendo en cuenta las variables del entorno en el mercado actual, para diversificar el enfoque de las ventas y así lograr tener un mayor orden y control.

**Conclusión.**

Asimismo, se pudo comprobar que no se ha definido una estrategia empresarial que contemple la identificación de un mercado meta de clientes y un plan de ventas para la ebanistería, la cual contribuya al logro de los objetivos y metas del negocio.

Igualmente, es importante recalcar que una limitante presentada en la investigación, fue la falta de identificación en los procesos, ausencia de documentación y registros de las actividades realizadas, así como de mecanismos de control o supervisión; lo cual dificultó la recolección de datos y análisis en el presente trabajo de investigación.

Para concluir este análisis, se detallan las siguientes recomendaciones relacionadas con los temas anteriormente expuestos, con el fin de ser valoradas e implementadas por el propietario de la ebanistería, tomando en consideración las oportunidades de mejora y el crecimiento que podría llegar a tener la empresa.

## **Recomendaciones**

Posterior a las conclusiones planteadas en los párrafos anteriores, se señalan las recomendaciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y las propuestas planeadas.

A continuación, se detallan las recomendaciones clasificadas según el objetivo general y específicos expuestos en este trabajo de investigación.

## **Objetivo General**

Analizado el tema estratégico establecido en la ebanistería se considera que el propietario debe de tomar las acciones correspondientes para la implementación de la estrategia empresarial diseñada en esta investigación.

Es importante mencionar, que, para la implementación de esta estrategia, el propietario debe de recibir una pequeña asesoría por parte de un profesional en este campo que le apoye en el desarrollo de la misma con el fin de obtener los objetivos definidos, el cumplimiento de metas y la mitigación de los riesgos asociados.

## **Objetivos Específicos**

### **Objetivo uno.**

Con respecto al objetivo relacionado con detallar las actividades habituales de la empresa para conocer los procesos diarios de ventas y servicio al cliente de la ebanistería; se le recomienda al propietario, aplicar las siguientes acciones:

- a. Establecer un horario de jornada laboral que permita desarrollar de manera planificada, las tareas a ejecutar durante el día.
- b. Plantear un espacio para la generación de cotizaciones de acuerdo con las solicitudes ingresadas por los clientes.
- c. Crear una respuesta automática en las redes sociales que se definan para la promoción de la ebanistería, con la finalidad de brindar respuestas a las solicitudes de los clientes, en el horario que se estableció para estos fines.

- d. Elaborar un catálogo de productos ofrecidos con información relevante para entregar al cliente, ya sea por medio digital o versión impresa, lo cual contribuye a brindar mayor confianza y asesoría al cliente para la solicitud que realice.
- e. Ofrecer al cliente por medio de un documento digital o impreso (según el requerimiento del cliente) un boletín informativo con consejos y cuidados a seguir, del producto adquirido con el fin de asegurar una vida útil de calidad y durabilidad.

#### **Objetivo dos.**

En relación con el objetivo referido a identificar los factores internos y externos que influyen en las ventas y servicio al cliente de la ebanistería, se insta al propietario a aplicar las siguientes recomendaciones:

- a. Confeccionar y enviar una encuesta de satisfacción digital (vía Whatsapp o correo electrónico) una vez que el producto haya sido entregado al cliente, con la finalidad de determinar la percepción del cliente con respecto al producto y servicio brindado, así como oportunidades de mejora, por consiguiente, también corregir y ajustar los procesos involucrados en las percepciones recibidas en la encuesta.
- b. Realizar un seguimiento por medio de una llamada, 10 días posteriores de haber entregado el producto al cliente, con el propósito de validar que el productos está cumpliendo con las expectativas del comprado, al igual que consultar sobre el estado del mueble o artículo solicitado, del mismo modo indagar sobre algún ajuste o solicitud adicional que el cliente requiera, por tanto de se minimizan y disminuyen inconvenientes con el cliente y además se crea una imagen de acompañamiento e interés al cliente por las compras realizadas.

#### **Objetivo tres.**

Continuando con el objetivo formulado acerca de brindar un mecanismo de control a la ebanistería, que contemple el seguimiento a las solicitudes en procesos de fabricación y finalizadas, se exhorta al propietario, aplicar las siguientes propuestas:

- a. Ejecutar un mecanismo de control el cual considere los aspectos más relevantes para el seguimiento de solicitudes ingresadas, por ende, se obtendrá un mayor

monitoreo de los tiempos y funciones diarias a realizar. Se recomienda, que este control se efectúe y actualicé dos veces a la semana.

- b. Implementar el cálculo de una fórmula para estimar los gastos por los traslados por concepto de mediciones para las cotizaciones e instalación de los muebles e incorporarlo en precio de las cotizaciones de los productos solicitados.

#### **Objetivo cuatro.**

En cuanto al objetivo de proponer herramientas para promocionar los productos ofrecidos por la ebanistería en las redes sociales e internet e impulsar al negocio en este mercado tecnológico, se le motiva al propietario a emplear las siguientes iniciativas:

- a. Crear un nuevo perfil empresarial en las redes sociales de Facebook e Instagram, con el propósito de aprovechar los beneficios y oportunidades que ofrecen estas herramientas como manera de impulsar el negocio hacia la publicidad y promoción en el mercado virtual.
- b. Enlazar la red social WhatsApp con la página web oficial del negocio, con el fin de redirigir al cliente de una manera más accesible y pronta hacia esta plataforma de manera que se simplifica el proceso de consultas por parte del cliente y proporcionar una atención más ágil y personalizada
- c. Contratar personal para la administración de las redes sociales que se definan como activas del negocio con el fin de mantener estas plataformas actualizadas, en constante publicaciones y/o promociones. Caso contrario, es necesario que el propietario se capacite para contar con este tipo plataformas de servicio en el negocio y ejecute la acción antes descrita.
- d. Realizar un diseño de página y un sitio web oficial de la ebanistería, que se identifique con el logo de la empresa, contactos, dirección de la página de Facebook e Instagram y que re dirccione a la persona que este navegando con el objetivo aumentar el mercadeo y la identificación de la empresa por estos medios virtuales.

#### **Objetivo cinco.**

Referente al objetivo de diseñar una estrategia empresarial tomando en consideración las variables del entorno en el mercado actual, para diversificar el enfoque de las ventas y lograr orden y control, se solicita al dueño de la ebanistería ejecutar las siguientes recomendaciones:

- a. Fabricar artículos de temporada para venta, con características relacionadas al tiempo o fecha de celebración. Estas temporadas serían inicio de año o temporada escolar, día del amor y la amistad, semana santa, día del padre, día de la madre, día del niño, viernes negro y Navidad.
- b. Ofrecer productos de edición y cantidad limitada la cual sea una manera de promocionar el negocio con productos en tendencia (películas o series en estreno, temporada del año (invierno, verano) u otro tema que este movilizándolo a los compradores para consumir. Con el objetivo de dar a conocer la empresa, atraer nuevos clientes y por consiguiente aumento en las ventas e ingresos.
- c. Plantear objetivos estratégicos que contribuyan a la mejora y progreso del negocio, estableciendo metas e indicadores los cuales sean medibles en un plazo determinado, obteniendo así un avance para el cumplimiento de los objetivos formulados.
- d. Identificar y analizar los riesgos asociados a los objetivos estratégicos con el objeto de aplicar una evaluación de riesgos que contenga planes de tratamiento, acciones, un periodo determinado y responsable (s) para cumplir el plan establecido. Es importante recalcar, que estos riesgos deben ser analizados anualmente, con el fin de determinar si los estos se mantienen, transforman o existen nuevos que adicionar.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

Las propuestas del problema en el siguiente estudio harán referencia a los resultados que se obtuvieron en la aplicación de las distintas herramientas que fueron detalladas en los capítulos anteriores.

Una vez finalizada el análisis de la presente investigación, se procede a plantear la propuesta al estudio, las mismas sujetas a la necesidad actual de la ebanistería Hogar, Diseño y Madera, dichas propuestas pretende desarrollar la eficiencia, efectividad y objetividad con que se toman las decisiones en temas gerenciales.

El fin de las siguientes propuestas es lograr ejecutarlas en la ebanistería Hogar Diseño y Madera, esto con la aprobación, colaboración y la aprobación del Gerente, dueño de la empresa.

### **Objetivo Uno**

#### **Propuesta.**

Se propone al dueño de la ebanistería establecer un horario de jornada laboral para la ebanistería y así definir tareas a desarrollar durante el día de Jornada.

- a. Horario de producción de 8:00 am a 5:00 pm.
- b. Desayuno de 9:00 am a 9:20 am.
- c. Almuerzo de 12:30 pm a 1:15 pm.
- d. Café de 3:00 pm a 3:20 pm.

Una vez concluida la jornada se propone generar cotizaciones a los clientes que se comunican durante el día.

- a. Horario proceso de cotizaciones y presupuestos de 5:00 pm a 6:30 pm

#### **Propuesta.**

Para subsanar esta situación, se creará una respuesta automática tanto en mensajería por medio de WhatsApp, como en redes sociales, con la finalidad de que el propietario brinde las respuestas a las solicitudes en el horario que se estableció para el negocio.

#### **Propuesta.**

Al identificar el problema se estableció crear un catálogo informativo para entregar al cliente vía digital, por medio de WhatsApp, correo electrónico, y como última opción la versión impresa del boletín para los clientes que no manejen estos medios de comunicación. (Ver Anexo 3 Catálogo Informativo)

El objetivo de este catálogo es brindar al cliente las diferentes variedades de productos ofrecidos, cuidados y mantenimiento que se deben tener en cuenta para los diferentes tipos de

materiales. Así mismo, se minimizará riesgos internos y externos para la ebanistería y el cliente, beneficiándose las dos partes y evitando inconvenientes o contratiempos.

Además, una vez entregado el mueble o el producto solicitado se brindará un boletín informativo con información e indicaciones a seguir, para dar confianza al cliente y asegurarle una vida útil de calidad y durabilidad. (Ver anexo 4 Boletín Informativo)

El boletín informativo incluye la siguiente información:

1. Tipo de material.
2. Característica del material.
3. Cuidados del material.
4. Garantía y Mantenimiento

## **Objetivo Dos**

### **Propuesta.**

Para mitigar la situación mencionada, se propone brindar una encuesta de satisfacción una vez que el producto haya sido entregado al cliente.

Se plantea, que esta encuesta de satisfacción sea facilitada en el momento de la entrega o instalación del producto por medio de la aplicación WhatsApp o correo electrónico en caso de que el cliente no posee estos medios esta lo re direccionara con un enlace donde será aplicada.

Para este seguimiento se realiza una nueva encuesta para ser aplicada a los clientes. (Ver Anexo 5 Encuesta Satisfacción al Cliente HDM)

Posteriormente a la venta, se recomienda que después de 10 días naturales se debe de llamar al cliente para cerciorarse de que el producto este cumpliendo con las funciones de uso fabricado, esto para verificar que el producto está trabajando de buena manera y si se debe realizar un nuevo ajuste evitando inconvenientes.

## **Objetivo Tres**

### **Propuesta.**

Para solventar la situación anteriormente detallada, se propone que el propietario utilice un mecanismo de control que considere al menos los siguientes aspectos:

Tabla 2.

*Control de solicitudes ingresadas.*

Ebanistería Hogar Diseño y Madera							
Control de Solicitudes Ingresadas							
Fecha de ingreso solicitud	Nombre del cliente	Contacto	Detalle de Producto	Requiere de visita	Fecha de entrega solicitada por el cliente	Requiere transporte	Fecha límite de entrega

Fuente: Elaboración propia 2024.

Este mecanismo va a permitir organizar de mejor manera los trabajos solicitados y poder disminuir el descontrol de tiempos y funciones diarias a realizar.

Se propone que el propietario revise e incluya los datos correspondientes dos veces a la semana y así planifique las tareas a desarrollar durante la semana tales como compras, fabricaciones, instalaciones y cotizaciones.

### **Propuesta.**

Para solucionar este problema, se propone crear una fórmula para contabilizar el gasto por traslados de los dos medios de transporte utilizados por el propietario, con el fin de que el monto calculado en dicha fórmula sea incluido dentro de los costos del producto.

A continuación, se presenta las especificaciones de los activos que el dueño de la empresa utiliza para sus traslados, así como su rendimiento por km para el cálculo del costo:

Tabla 3.

*Tabla cálculo gasto de Vehículo traslado.*

### Vehículo Toyota Tacoma

Estilo Pick up
Modelo 2006
Cilindraje 4000c.c
Combustible gasolina

Rendimiento de combustible 11.8 litros por cada 100 km= 8.5KM * 1 litro
Fórmula de cálculo de transporte vehicular:
Precio Gasolina / 8.5km (Cantidad de km* litro) = <u>Precio por Km * cantidad de km recorridos</u>

Fuente: Elaboración propia 2024

*Tabla 4.*

*Tabla cálculo gasto de motocicleta traslado.*

#### Motocicleta Honda 400

Modelo 1998
Cilindraje 400c.c
Rendimiento de combustible 20km * 1litro
Fórmula de cálculo de transporte en motocicleta:
Precio Gasolina / 20km (Cantidad de km* litro) = <u>Precio por Km * cantidad de km recorridos</u>

Fuente: Elaboración propia 2024

## **Objetivo Cuatro**

### **Propuesta.**

Para este problema encontrado se propone lo siguiente:

Crear un nuevo perfil empresarial, para poder utilizar de mejor manera las herramientas que ofrece Facebook e Instagram.

Actualizar la página al menos una vez a la semana, con fotos de trabajos en proceso, instalados o restauraciones realizadas.

Enlazar la red social WhatsApp a la página web oficial del negocio, con el fin de brindar una atención más ágil y personalizada. También, se ofrecerá la opción de ingresar los datos y consultas mediante el apartado de “contáctenos”, para que el cliente ingrese sus datos e inquietudes; las cuales serán enviadas a un correo electrónico de la ebanistería, que debe de estar en constante revisión.

Si el propietario cuenta con presupuesto para pagar la administración de la red social se puede tomar en consideración contratar una persona para este fin. De lo contrario, el propietario deberá designar un día y hora específica para realizar las actualizaciones de la página. Además, si el propietario no cuenta con fotografías recientemente terminadas, se pueden diseñar imágenes relacionadas al mercadeo de la ebanistería, con el fin de estar en contacto y actualización con los clientes.

También se realizará un diseño de página y un sitio web oficial de la ebanistería, que cuente con el logo de la empresa, teléfonos, dirección de la página de Facebook e Instagram donde se re direcciona a la persona que este navegando y correo electrónico; esto para aumentar el mercadeo de la empresa.

## **Objetivo Cinco**

### **Propuesta de productos diversificados.**

Según lo mencionado en los puntos anteriores anteriormente se propone desarrollar una estrategia empresarial, iniciando con lo siguiente:

Realizar ofertas de artículos según la temporada en que las personas compran y con características relacionadas al tiempo o fecha de celebración. Estas temporadas serían las siguientes:

1. Inicio de año o Temporada escolar.
2. Días de los enamorados.

3. Semana Santa.
4. Día del Padre.
5. Día de la Madre.
6. Día del niño.
7. Viernes Negro.
8. Navidad.

Los artículos que se fabriquen según la temporada serán exclusivos propios de la ebanistería HDM y se venderán una cantidad limitada según el lote de fabricación para crear interés y hacer que sea más atractivo el negocio dando a conocer los pequeños artículos.

Dentro de los resultados se recomienda para esta estrategia contratar una persona más.

De acuerdo con el análisis realizado de la producción de productos diversificados, se plantean las siguientes dos propuestas:

1. . Esta propuesta se basa en fabricar una cantidad determinada de mercaderías para una temporada en específico. En otras palabras, el propietario diseña los productos y los coloca a la venta, ya sea por la página web, redes sociales u otros; y los clientes realizan los pedidos hasta agotar existencias.
2. Solicitud de pedidos por encargo con plazo definido. La segunda propuesta se fundamenta en ofrecer productos de temporada, ya preestablecidos (no personalizados) en la página web, redes sociales u otros; durante un periodo momentáneo para que los clientes realicen los encargos y posteriormente, el propietario se dedique a la fabricación de estos y la entrega con antelación de esta mercadería.

### **Propuesta plan estratégico empresarial para el período 2024-2027.**

#### ***Introducción.***

La realidad Actual y una perspectiva de mejora en el futuro de la ebanistería, alineando sus esfuerzos para el cumplimiento de la misión de brindar productos de calidad, confiables y sostenibles al público meta.

Como parte de este desarrollo se describen los objetivos estratégicos, las metas, las acciones y los indicadores de éxito que guiarán el camino de la organización en los próximos.

### ***Marco metodológico.***

La metodología de la Estrategia Empresarial de Hogar, Diseño y Madera (HDM) para el periodo 2024-2027 estaba fundamentada en el Cuadro de Mando Integral o mayormente conocido como Balance Scorecard el cual se basa en una gestión de empresas que se encarga de alinear la estrategia con los indicadores de gestión.

Es un modelo de administración empresarial que relaciona los objetivos de negocios entre sí y los determina a través de diversas métricas vinculadas a planes de acción hasta el cumplimiento de las metas. Es una herramienta de acompañamiento de toma de decisiones ejecutadas por el liderazgo de una empresa, fundamentada en indicadores de gestión, por lo menos, en cuatro enfoques: finanzas, clientes, procesos internos y desarrollo.

Desde el enfoque financiero, la ebanistería tiene como objetivo gestionar eficientemente los recursos y una adecuada planificación económica. Esto permitirá mantener la calidad y confiabilidad de los productos ofrecidos, así como realizar inversiones en maquinaria y tecnología necesarias para el desarrollo.

En términos de clientes, este enfoque tiene como objetivo crear la mejor experiencia para el consumidor y generar lealtad a la ebanistería.

En el enfoque de procesos internos la ebanistería se propone revisar y optimizar los recursos utilizados para la gestión habitual del negocio.

Y en el enfoque de desarrollo se puntualiza el evaluar cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por último, la ebanistería se compromete ambientalmente a contribuir a la reducción de impactos ambientales negativos para la mejora del ambiente.

### ***Análisis del Entorno.***

Para el mes de diciembre se inició con el desarrollo de un plan estratégico empresarial para la ebanistería HDM que permita evaluar y comprender factores empresariales, financieros, clientes, procesos internos, desarrollo y ambiental. Todo esto para iniciar el proceso de ejecución del nuevo plan estratégico empresarial para el periodo 2024-2027.

El análisis balance scorecard es una herramienta específica para alcanzar los objetivos de la organización, realizando una evaluación más interna con el propósito de tomar decisiones con base a otros elementos de valor.

De acuerdo con las tendencias expuestas y recomendadas para la ebanistería Hogar Diseño y Madera (HDM), tenemos se resumen en:

***Enfoque financiero.***

*Ingresos por ventas de nuevos negocios.*

Para este enfoque se sugiere dirigir el esfuerzo organizacional en ventas de nuevos negocios. Por lo tanto, aumento en el margen de ingresos.

***Enfoque de clientes.***

*Atención al cliente.*

Se recomienda mejorar los canales de comunicación cliente – empresa.

*Satisfacción de servicio.*

Aplicar encuestas periódicas para medir el servicio.

*Publicidad.*

Actualización de canales de publicidad páginas web, redes sociales y otras.

***Enfoque de procesos internos.***

*Tecnología*

Investigar sobre nuevas tecnologías en herramientas.

*Talento humano.*

Valorar incorporar una persona para administrar redes, atención al cliente.

*Logística.*

Planificar las tareas a desarrollar durante cada semana para cada trabajador.

***Enfoque de desarrollo.***

*Seguimiento de objetivos.*

Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos con herramientas de calificación.

*Sistemas de control.*

Creación de procesos de control en servicio y calidad con seguimiento para la mejora continua.

***Enfoque ambiental.***

*Gestión de residuos.*

Clasificación de residuos generados por la ebanistería

*Ahorro de papel.*

Digitalización de cotizaciones, catálogos, documentación interna, encuestas y otros.

***FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).***

El FODA es una herramienta que se utiliza para sistematizar el análisis del contexto interno y externo. Es un método sencillo, aplicable a distintos ámbitos, y utilizado como proceso previo a la toma de decisiones. El propósito es identificar aquellos factores que pueden condicionar positiva o negativamente al desempeño previsto. Consta de dos tipos de análisis:

Contexto interno: relativo a recursos financieros, conocimiento, estructura organizacional, comunicación interna, tecnologías utilizadas, enfoque al cliente, predisposición al cambio, procesos de toma de decisión, entre otras.

- a. Debilidades: Impiden que una organización se desempeñe en su nivel óptimo. Tienen el potencial de reducir el progreso o aportan una ventaja a la competencia. Una organización necesita minimizar las debilidades y analizar la forma en que se pueden mejorar.
- b. Fortalezas: Describe en lo que una organización sobresale, permitiendo que las decisiones se tomen de manera que se obtenga una ventaja competitiva.

Contexto externo: Comportamiento o tendencias de clientes, precios, tecnológica, situación económica, hábitos de consumos de los productos, temas ambientales. Esta información se obtiene del análisis y se definen como:

- a. Amenazas: Situaciones externas que pueden perjudicar al negocio, indicios de un peligro para la organización, para el logro de sus objetivos, para el fracaso de un proyecto, entre otros.
- b. Oportunidades: Condiciones relevantes y convenientes para el propósito de la organización, para el logro de sus objetivos.

El análisis FODA permite determinar los temas estratégicos que debe de acometer la empresa y de los cuales posteriormente se derivarán los objetivos estratégicos. A continuación, por cada una de las variables se presentan los resultados.

*Fortalezas.*

La Ebanistería Hogar Diseño y Madera (HDM) tiene entre unas de sus fortalezas la buena calidad en la fabricación de los productos, y la buena satisfacción de parte de los clientes que se les ha brindado el servicio.

El dueño y fabricante se destaca por su capacitación y amplia experiencia que le ha permitido mantener la ebanistería bajo una buena administración.

A continuación, se enumeran las principales fortalezas que la ebanistería Hogar, Diseño y Madera tiene para afrontar el reto que se presenta:

1. Buena calidad de productos.
2. Buen servicio.
3. Buena disponibilidad de atención al cliente.
4. Servicio personalizado.
5. Finos acabados.

#### *Oportunidades.*

Para este punto, se debe aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece, considerando el desarrollo, alianzas, la evolución del cliente y productos, investigación de nuevas tecnologías en herramientas y recomendaciones de mejoras por los clientes.

A continuación, se presentan las principales oportunidades del entorno:

1. Creación de nuevos productos.
2. Alternativas varias de productos a ofrecer.
3. Incremento de demanda en muebles.
4. Participación de actividades expo emprendedores cantonales y nacionales, para colocación de productos.
5. Mayoría de productos se venden en el GAM.
6. Alianza o convenios con empresas ferreteras, distribuidoras de madera que proporcionen publicidad, compra de materia prima etc.
7. Amplia experiencia y conocimiento del negocio para desarrollar nuevos negocios.
8. Integración a empresas PYME emprendedoras para proyectos en entidades financieras.

#### *Debilidades.*

Las debilidades referidas se encuentran relacionados a los factores críticos, los cuales son elementos requeridos para lograr la estrategia.

Algunos de ellos dependen directamente del accionar de la ebanistería, sin embargo, hay que tomar en consideración que hay debilidades en las que se tiene mayor o menor control para gestionarlas.

A continuación, se presentan las principales oportunidades del entorno:

1. Plazos de entrega del producto desfavorables.
2. Falta de recurso humano para manufactura.
3. Ausencia para la administración de mercadeo (Publicidad en redes sociales).
4. Ausencia de retroalimentación para mejora del negocio.
5. Ausencia de un profesional encargado del tema de administración y financiera del negocio para temas relacionados.
6. No se cuenta con un plan logístico que contemple desde la solicitud hasta la entrega del producto.
7. Ausencia de herramientas de control para la satisfacción al cliente.
8. Ausencia de página web.
9. Ausencia de alternativa en electricidad en caso de ausencia.

#### *Amenazas.*

Del análisis se ha determinado una serie de amenazas que representan situaciones no favorables para la ebanistería, situaciones que pueden implicar afectaciones a nivel financiero, cliente, procesos, el recurso humano y para los cuales la empresa debe establecer las acciones necesarias para contrarrestar.

A continuación, se presentan las principales oportunidades del entorno:

1. Facilidad para el consumidor en adquirir productos o muebles por un precio menor.
2. Peligro de desabastecimiento de materia prima por factores internacionales aduaneros.
3. Pandemia
4. Incremento del costo de la vida, crecimiento del desempleo, deterioro social y político.
5. Extinción del recurso forestal.
6. Maderas de baja calidad
7. Aumento de combustibles

8. Tipo de cambio.
9. Paros programados de cortes eléctricos por factores climáticos.

### ***Objetivos estratégicos.***

Los objetivos estratégicos son los fines desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Se basan en la visión, la misión y determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Los objetivos estratégicos de la ebanistería se basaron en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que a continuación se detalla: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

#### *Clientes.*

Objetivo Estratégico: Evaluar el servicio brindado por la ebanistería por medio de un análisis integral, con el fin de determinar la percepción de los clientes cada seis meses.

Indicador clientes: Obtener 95 % promedio en el resultado de la encuesta de satisfacción del cliente semestralmente.

#### *Aprendizaje y crecimiento.*

Objetivo Estratégico: Capacitar al personal encargado de la manufactura en temas relacionados en la fabricación de nuevos productos.

Indicador clientes: Definir un programa de capacitación para el personal de la ebanistería que contribuya en la producción del negocio anualmente.

#### *Procesos Internos.*

Objetivo Estratégico: Realizar mejoras y actualizaciones de página web, redes sociales y WhatsApp para atraer más clientes.

Indicador Procesos Internos: Actualizar la página web y las redes sociales semanalmente.

#### *Procesos Internos.*

Objetivo Estratégico: Crear un control de calidad desde la solicitud hasta la entrega del producto con el fin de valorar los factores que intervienen de la fabricación.

Indicador Procesos internos: Clasificar de manera general los productos ofrecidos por la ebanistería y definir tiempos promedios de fabricación y entrega.

*Financiero.*

Objetivo Estratégico: Incrementar los ingresos por ventas ofreciendo nuevos productos que generen mayor movimiento en ventas y en publicidad para la ebanistería.

Indicador Financiero: Alcanzar ingresos de productos de temporada por un monto de 300 mil colones anuales

***Factores críticos de éxito.***

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son los elementos clave o condiciones necesarias para que una empresa logre el éxito en su industria o mercado. Estos factores representan las áreas o aspectos que requieren especial atención y en los que la empresa debe destacar para alcanzar sus objetivos estratégicos.

***Perspectiva financiera.***

*Productos competitivos con ingresos adicionales en ventas.*

El movimiento que generan los productos de temporada tales como obsequios, regalos, recuerdos; alcanzan un consumo significativo para los clientes. Esto debido a que, de acuerdo con las temporadas en las que se aplique este tipo de ventas, la mercadería se torna más consumible que un producto que regularmente ofrece la ebanistería; y por ende se publicita más fácilmente entre los clientes y recomendaciones dadas; lo cual da como resultado un incremento en el nivel de ingresos.

***Perspectiva clientes.***

*Posicionamiento del negocio con los clientes.*

La razón de ser de la ebanistería surge en las solicitudes realizadas por los clientes. De esta forma un factor relevante para el éxito de la ebanistería es la satisfacción total del cliente por el producto recibido. De este modo, se considera fundamental entregar un producto de calidad al cliente y que llene las expectativas relacionadas con el producto solicitado.

***Perspectiva aprendizaje y crecimiento.***

***Abordaje digital.***

La era digital actualmente ha expandido los horizontes más allá de la ingeniería informática, llegando así a los negocios como manera de acercar a los clientes por medio de internet en las redes sociales. Por lo tanto, este factor, es de suma importancia para construir

relaciones sólidas y duraderas, genera recomendaciones positivas y contribuye al crecimiento y éxito empresarial a largo plazo; así como la promoción de los productos ofrecidos.

### ***Perspectiva procesos internos.***

#### ***Control de calidad.***

Los controles y procesos son necesario en una organización para tener un orden y filtros, minimizando los errores humanos, además de mejorar continuamente y de este modo ser más sólidos. Por ende, la perspectiva anterior busca controlar la calidad para mantener al cliente evitando disconformidades y detectando de esta forma mejoras en procesos internos.

#### ***Temas estratégicos.***

Los temas estratégicos son aspectos clave que requieren atención y acción prioritaria en una estrategia empresarial, abordando los desafíos y oportunidades más relevantes para la empresa.

Como resultado del análisis del entorno, definición del FODA y el establecimiento de Factores Críticos del Éxito se determina los temas estratégicos en los cuales la ebanistería Hogar Diseño y Madera debe enfocarse:

1. Incrementar las ventas con nuevos modelos de negocios, diversificando productos y atrayendo nuevos clientes.
2. Implementar nuevas estrategias de publicidad en ventas con la actualización sus páginas y aplicación de nuevas herramientas tecnológicas.
3. Aplicar controles de calidad en medición de la satisfacción del cliente y calidad.
4. Capacitar en temas de manufactura y nuevas tecnologías.
5. Inversión en publicidad tecnológica.

#### ***Direccionamiento estratégico.***

La misión, visión y valores, son los enunciados donde se enmarca el objetivo y se determina la identidad de la Ebanistería, para establecer la ruta empresarial que permita alcanzar el éxito. La propuesta de valor es el compromiso de la ebanistería Hogar, Diseño y Madera que tiene con sus clientes.

#### ***Misión Empresarial.***

“La ebanistería Hogar Diseño y Madera es una empresa que brinda productos de línea de hogar y oficina que, comprometida con los requerimientos y personalización de los clientes, desarrolla productos de alta calidad e innovación”.

*Visión Empresarial.*

“La Visión de la ebanistería Hogar, Diseño y Madera es “Ser una empresa reconocida a nivel nacional de productos de hogar y oficina, logrando diariamente crecimiento, reconocimiento por calidad y diseño personalizado”.

*Nuestros Valores Empresariales.*

1. Calidad
2. Compromiso
3. Excelencia
4. Trabajo en equipo
5. Responsabilidad
6. Pasión

**Estrategia empresarial 2024-2027.**

*Perspectiva clientes.*

<b>Objetivo Ebanistería</b>	<b>Indicador</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Evaluar el proceso de la entrega del producto, por medio de un análisis integral con el fin de determinar la percepción de los clientes cada seis meses	Obtener 90 % promedio en el resultado de la encuesta de Satisfacción del cliente semestralmente.	25%	25%	25%	25%

<b>Plan de Acción</b>			
<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Realizar una encuesta de satisfacción que incluya los aspectos más relevantes del producto y servicio ofrecido por la ebanistería.	Formularios de Google para realizar la encuesta.	03 de junio al 07 de junio del 2024.	Alejandro Barboza Miranda.
Aplicar una encuesta de satisfacción a cada cliente que adquiera productos de la ebanistería.	Contactos de los clientes para enviar la encuesta vía Whatsapp o correo electrónico.	Durante el año.	Alejandro Barboza Miranda.

*Perspectiva aprendizaje y crecimiento.*

<b>Objetivo Ebanistería</b>	<b>Indicador</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Capacitar al personal encargado de la manufactura en temas relacionados en la fabricación de nuevos productos.	Definir un programa de capacitación para el personal de la ebanistería que contribuya en la producción del negocio anualmente.	25%	25%	25%	25%

<b>Plan de Acción</b>			
<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Investigar y recibir capacitaciones de instituciones reconocidas (INA, Universidades u otros) en temas relacionados con fabricación de nuevos productos y tecnología.	Internet para la búsqueda de capacitaciones disponibles.	03 junio al 06 de diciembre del 2024.	Alejandro Barboza Miranda.

*Perspectiva procesos internos.*

<b>Objetivo Ebanistería</b>	<b>Indicador</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Crear un control de calidad desde la solicitud hasta la entrega del producto con el fin de valorar los factores que intervienen de la fabricación.	Clasificar de manera general los productos ofrecidos por la ebanistería y definir tiempos promedios de fabricación y entrega.	25%	25%	25%	25%

Realizar mejoras y actualizaciones de páginas web, redes sociales y WhatsApp para atraer más clientes.	Actualizar la página web y las redes sociales semanalmente.	25%	25%	25%	25%
--	---	-----	-----	-----	-----

<b>Plan de Acción</b>			
<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Aplicar y actualizar el control de calidad establecido.	Equipo de cómputo.	Semanal.	Alejandro Barboza Miranda.
Contratar un profesional del área de mercadeo e informática para la asesoría en página web y redes sociales.	Recursos financieros	03 de junio al 05 de agosto del 2024	Alejandro Barboza Miranda

***Perspectiva financiera.***

<b>Objetivo Ebanistería</b>	<b>Indicador</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Incrementar los ingresos por ventas ofreciendo nuevos productos que generen mayor movimiento en ventas y en publicidad para la ebanistería	Alcanzar ingresos de productos de temporada por un monto de 5% de las ventas totales anuales	25%	25%	25%	25%

<b>Plan de Acción</b>			
<b>Acciones</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Fabricar y vender 5 modelos de nuevos productos para incrementar las ventas en la ebanistería de acuerdo con la temporada anual.	Recurso Humano, financiero y operativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del 22 agosto al 13 de agosto 2024 (Temporada uno "Día de la Madre".</li> <li>• Del 21 de octubre al 13 de diciembre 2024 (Temporada dos "Navidad".</li> </ul>	Alejandro Barboza Miranda.

### **Identificación de riesgos y oportunidades**

El análisis del riesgo contribuye a la toma de decisiones de los directivos y apoya la gestión de riesgos y como pueden afectar a la consecución de los objetivos, y a la capacidad de eficiencia de los controles ya implantados.

El objetivo de la identificación del riesgo es conocer los sucesos que se pueden producir en la organización y las consecuencias que pueden tener sobre los objetivos de la empresa. Una vez que realizado esto, debemos identificar los controles implantados.

El procedimiento para la gestión de riesgos contiene el conocimiento de las causas y la procedencia del riesgo que puedan afectar los objetivos.

#### ***Matriz de riesgos.***

La matriz de riesgo es una herramienta que permite a las empresas establecer el nivel de posibles riesgos y peligros a los que se exponen los trabajadores. Asimismo, una vez identificados los riesgos, se debe de implementar un plan de acción para mitigarlos. Estos factores probables se clasifican de acuerdo con la prioridad y su vez jerarquizan los riesgos más altos como riesgos prioritarios.

En el documento matriz de riesgo, se incluyen los riesgos identificados por cada perspectiva desarrollada en la Estrategia Empresarial. Los riesgos identificados, fueron clasificados de acuerdo con los parámetros de medición del desempeño de acciones que se definieron de la siguiente manera:

*Riesgo bajo.*

Los riesgos bajos son los que se ubican en un rango de 1 a 4, estos son aceptables y no tienen necesidad de valorar medidas o acciones para su tratamiento.

*Riesgo moderado y alto.*

Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de 5 a 9 moderado y 10 a 15 serio serán aceptables si los costos de su administración exceden los beneficios o son imposibles de administrar, estos riesgos deben de ser identificados y se les debe de realizar un seguimiento definiendo una acción a ejecutar para contrarrestar el impacto.

*Riesgo extremo.*

Los riesgos que se ubiquen en la categoría de nivel de riesgo alto son los ubicados en el rango de 16 a 25 son aceptables únicamente bajo circunstancias extraordinarias justificadas, estos riesgos deben de ser identificados y se les debe de realizar un seguimiento definiendo una acción a ejecutar para contrarrestar el impacto.

Rango de aceptabilidad	Tipo	Identificación
16 - 25	Extremo	
10 - 15	Alto	
5 - 9	Moderado	
1 - 4	Bajo	

<b>CRITERIOS DE PROBABILIDAD</b>	<b>N.º</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
	<b>5</b>	Constante	Se espera que se presente reiteradamente
	<b>4</b>	Probable	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
	<b>3</b>	Ocasional	Se espera que ocurra en algunos casos
	<b>2</b>	Inusual	Aunque no se espera que suceda, puede ocurrir en algún momento

	<b>1</b>	Remoto	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales Criterios de Magnitud
--	----------	--------	---

<b>CRITERIO DE MAGNITUD</b>	<b>N.º</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
	<b>5</b>	Catastrófico	No se puede cumplir con los objetivos institucionales, el no cumplimiento compromete a la institución, puede ser sancionada, se pueden dar pérdidas financieras muy altas, pérdidas de imagen y no cumplimiento de responsabilidades.
	<b>4</b>	Mayor	Daños mayores, pérdidas de capacidad de operación, no se puede cumplir con los objetivos de una manera razonable (eficaz y eficientemente), la organización se ve expuesta a pérdidas financieras, operativas, de imagen considerables, efectos legales y de cumplimiento pueden perjudicar a la Institución.
	<b>3</b>	Moderado	Requiere tratamiento o corrección inmediata, en las áreas afectadas, los procesos críticos se pueden ver afectados, se requiere de asistencia para la corrección, se

			presentan pérdidas financieras medias, de imagen y pueden existir debilidades en los procesos operativos y consecuencias legales.
	2	Menor	El primer tratamiento de ayuda o de corrección, se realiza inmediatamente, genera pérdidas financieras o de imagen bajas, los procesos críticos y los compromisos de la Entidad hacia los terceros o internamente no se ven comprometidos.
	1	Insignificante	No hay daño, pérdida financiera, de imagen o potenciales problemas operativos o de cumplimiento legal bajo.

Hechos		Magnitud				
		Si el hecho se llegara a presentar tendría impacto o efecto sobre la entidad				
		Impacto				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Probabilidad	Valor	1	2	3	4	5
Constante	5	5	10	15	20	25
Probable	4	4	8	12	16	20
Ocasional	3	3	6	9	12	15
Inusual	2	2	4	6	8	10
Remoto	1	1	2	3	4	5

### ***Evaluación de los riesgos.***

De acuerdo con la tabla 5, se procedió a evaluar los riesgos identificados según la posibilidad de ocurrencia, en términos de probabilidad y magnitud de la eventualidad o consecuencia (impacto), el cual es la medida cuantitativa o cualitativa, de la consecuencia de un riesgo.

Posterior a este análisis, se determinó el nivel de riesgo el cual es el grado de exposición al riesgo resultado de la probabilidad de ocurrencia del evento y de la magnitud de la consecuencia potencial sobre el cumplimiento de los objetivos fijados. La determinación del nivel de riesgo es el resultado de la multiplicación de la probabilidad por el impacto.

A continuación, se detalla en la tabla el análisis realizado a cada uno de los riesgos identificados:

Riesgos	Probabilidad		Magnitud		Resultado	Nivel de riesgo
	Número	Categoría	Número	Categoría		
Información inexacta brindada por los clientes en las encuestas de satisfacción	3	Ocasional	3	Moderado	9	Moderado
Desactualización en los procesos de ebanistería y ofrecimiento de nuevos productos al mercado	2	Inusual	5	Catastrófico	10	Alto
Desconocimiento tecnológico en temas página web, redes sociales y WhatsApp	4	Probable	4	Mayor	16	Extremo
Falta de recurso humano para cubrir la capacidad operativa de las	3	Ocasional	4	Mayor	12	Alto

solicitudes de los clientes.						
Inventario de nuevos productos sin rotación al no obtener el resultado esperado en ventas.	1	Remoto	5	Catastrófico	5	Moderado

### ***Administración de los riesgos.***

Una vez identificados los riesgos, se establecieron planes de tratamiento los cuales definen las actividades para gestionar y mitigar los riesgos. Posteriormente, se plantearon las acciones que se ejecutarán para el cumplimiento del plan de tratamiento.

Es importante mencionar, que a los planes de tratamiento y a las acciones les fue incluido los responsables y plazos para el cumplimiento de la gestión de los riesgos. Labor fundamental, debido a que la gestión de riesgos es una tarea a ejecutar por el recurso humano y medible en un periodo determinado.

Esta gestión, contempla los planes de tratamiento, las acciones a desarrollar, el responsable y los plazos para que se ejecuten las acciones definidas. Asimismo, es importante que, para cada avance realizado, el responsable señale en el apartado de las observaciones, las tareas que implicaron realizar los procesos o actividades para mitigar el impacto del riesgo identificado.

### ***Revisión de los riesgos.***

La revisión de los riesgos se ejecuta por medio del plan de tratamiento establecido el cual contempla un periodo mensual anual como base para realizar las medidas que correspondan para atender las acciones definidas. Así mismo el seguimiento también incorpora el responsable y encargado de ejecutarlo.

La revisión de los riesgos debe contener al menos la verificación del estado del nivel del riesgo (se mantiene o se modificó), factores del riesgo, grado de avance en la ejecución de las acciones definidas y eficacia y eficiencia de estas. Es importante mencionar, que si en el seguimiento se identifican variables que afecten directamente el riesgo (el plan de tratamiento

no está mitigando el impacto del riesgo, el nivel del riesgo se modificó a bajo o las acciones ya fueron ejecutadas al 100%) se debe de reanalizar o reajustar la evaluación del riesgo.

***Tabla matriz de Riesgo planes de tratamiento 2024***

A continuación, se muestra la tabla de matriz de riesgo y planes de tratamiento para llevar el control y ser ejecutadas por el gerente, así como las acciones que corresponden según el análisis realizado:



**Riesgo de perspectiva Procesos Internos**  
**Tipo de riesgo: Tecnológico**

Riesgo Identificado: Desconocimiento tecnológico en temas página web, redes sociales y WhatsApp

Nivel riesgos residual: **Extremo**

Nombre del tratamiento	Acciones	Responsable		Fecha de Ejecución		Avance	Avance Mensual												Observaciones	
		Ejecución	Control y Aprobación	Inicio	Fin		Programado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre		Diciembre
							Real	8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	91%		100%
1	Investigar sobre capacitaciones en línea relacionadas con página web, redes sociales y WhatsApp	Gerente ebanistería	Gerente ebanistería	Ene_2024	Dic_2024	Programado	8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	91%	100%		
	Capacitar al personal de la ebanistería con capacitaciones asincrónicas y gratuitas.					Real														

**Riesgo de perspectiva Procesos Internos**  
**Tipo de riesgo: Recurso Humano**

Riesgo Identificado: Falta de recurso humano para cubrir la capacidad operativa de las solicitudes de los clientes.

Nivel riesgos residual: **Alto**

Nombre del tratamiento	Acciones	Responsable		Fecha de Ejecución		Avance	Avance Mensual												Observaciones	
		Ejecución	Control y Aprobación	Inicio	Fin		Programado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre		Diciembre
							Real	8%	11%	17%	22%	28%	33%	39%	44%	50%	56%	61%		67%
1	Publicitar en redes sociales, WhatsApp y página web promociones, descuentos y sorteos.	Gerente ebanistería	Gerente ebanistería	Ene_2024	Dic_2024	Programado	9%	11%	17%	22%	28%	33%	39%	44%	50%	56%	61%	67%		
	Acción definir promociones, descuentos y sorteos en periodos cuando no se presente rotación en los inventarios					Real														

**Riesgo de perspectiva Financiera**  
**Tipo de riesgo: Ventas**

Riesgo Identificado: Inventario de nuevos productos sin rotación al no obtener el resultado esperado en ventas.

Nivel riesgos residual: **Moderado**

Nombre del tratamiento	Acciones	Responsable		Fecha de Ejecución		Avance	Avance Mensual												Observaciones	
		Ejecución	Control y Aprobación	Inicio	Fin		Programado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre		Diciembre
							Real	8%	11%	17%	22%	28%	33%	39%	44%	50%	56%	61%		67%
1	Publicitar en redes sociales, WhatsApp y página web promociones, descuentos y sorteos	Gerente ebanistería	Gerente ebanistería	Ene_2024	Dic_2024	Programado	9%	11%	17%	22%	28%	33%	39%	44%	50%	56%	61%	67%		
	Definir promociones, descuentos y sorteos en periodos cuando no se presente rotación en los inventarios					Real														

Fuente: Elaboración propia 2024

## REFERENCIAS

## Libros

- Alvira, F. (2004). *La encuesta de una perspectiva general metodológica*. Madrid: Colección de Cuadernos Metodológicos.
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: Un camino al conocimiento*. Un enfoque cualitativo y cuantitativo. (Primera edición)
- Cabral, S. (2007). *Evaluación de la Satisfacción de los clientes*. Madrid: Ediciones Profesionales S.L.U.
- Gómez, M. (2009). *Elementos de estadística descriptiva*. (Tercera edición).
- Gosso, F. (2008). *Hiper Satisfacción del Cliente*. México, D.F.: Panorama.
- Hayes, B. (2002). *Cómo medir la Satisfacción del cliente*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. (Cuarta edición). McGraw-Hill.
- Jackson, A. & Day, D. (1993). *Manual completo de la Madera la Carpintería y la Ebanistería*. Madrid: Del Prado Editorial.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Madero Vega, M. d. (2003). *Estrategias de Ventas y Negociación*. Panorama Editorial.
- Tracy, B. (2015). *Mercadotecnia. Tennessee*: Grupo Nelson.
- Vavra, T. (s.f.). *Como medir la satisfacción del cliente*. FC Editorial.

## Proyectos de Investigación

- Battle, C. Gómez, O. Vásquez, G (2017). *Propuestas de estrategias de venta a la empresa Calvo distribución en la categoría de atún en los clientes claves del canal de mayoreo en el Salvador [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica de el Salvador]*. <https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941001011.pdf>
- Brenes, M (2016). *Desarrollo de las estrategias de la mezcla de mercadeo que lleven a su etapa de crecimiento a la Boutique Liz ubicada en San Pedro de Poás de Alajuela, durante el segundo cuatrimestre del año 2016 [Tesis de licenciatura, Universidad Latina]*.  
 ULATINA [https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/849/1/TFG\\_Ulatina\\_Maria\\_Brenes\\_Murillo.pdf](https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/849/1/TFG_Ulatina_Maria_Brenes_Murillo.pdf)

- Pedraza, S. (2017). *Propuesta de un plan de ventas para maximizar las misma de la empresa V&M* [Tesis de Licenciatura, Instituto Politécnico Nacional].  
<https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/26927?show=full>
- Ramos, N (2017). *Estrategias de marketing y el incremento de ventas según comerciantes de mercados mayoristas de Santa Anita-2017*[Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14656>
- Rodríguez, A (2009). *Plan de comercialización para el producto artesanal “Galletas de la Herencia” en el mercado nacional* [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica].CR.<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15345/15345.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

**ANEXOS**

## Anexo 1 Entrevista

<b>Formato de Entrevista</b>	
<b>Nombre del entrevistador:</b> Kenneth Daniel Pereira Vindas	
<b>Nombre del entrevistado:</b> Félix Alejandro Barboza Miranda	
<b>Fecha y hora de la entrevista:</b> 01-12-2023 6:00 pm	
<b>Empresa:</b>	<b>Puesto que desempeña:</b>
Hogar, Diseño y Madera (HDM)	Propietario
<b>Aspectos tratados:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explicar de manera general la administración de las ventas de la ebanistería.</li> <li>2. ¿Cuál estrategia es utilizada para las ventas regulares?</li> <li>3. ¿Se ha pensado en ofrecer productos para temporadas en específico?</li> <li>4. ¿La ebanistería posee redes sociales o página web? ¿Se mantienen en constante actualización con respecto a los productos que se ofrecen?</li> <li>5. ¿Se aplica algún tipo de mecanismo para medir la satisfacción del cliente y la calidad de los productos que se ofrecen?</li> </ol>	
<b>Resultados obtenidos:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El propietario manifiesta que las ventas se realizan por medio de la cartera de los clientes que posee y que actualmente, cuenta con clientes frecuentes. Asimismo, señala que los clientes nuevos que compran la mercadería, conocen del negocio por recomendaciones de los clientes regulares. Además, indicó que las solicitudes se realizan bajo encargo y que en el proceso de cotización del producto se debe tomar en cuenta que, en algunas ocasiones, se debe trasladar al emplazamiento en el que será instalado el mueble o cotizar el tipo de madera a utilizar, lo que podría afectar el plazo de entrega de cotización. También, señaló que una vez confirmado por el cliente que desea adquirir el producto, se solicita el adelanto del 50% del costo total.</li> </ol>	

2. En la actualidad, no se cuenta con ningún tipo de estrategia para las ventas, únicamente se reciben los pedidos de los clientes con los que se cuenta.

3. No se ofrecen actualmente productos para temporadas, pero se implementó hace aproximadamente 2 años la venta de productos navideños. Pero por falta de presupuesto y tiempo no se logró continuar con este proyecto.

4. Si contamos con una página de red social en Facebook, en la que ocasionalmente subimos fotos de los muebles o equipos de oficina que se han realizado. No obstante, no se actualiza de manera cotidiana o no se está presente día a día con la red social. En cuanto, a la página web, no tenemos.

5. No, actualmente no se realiza ninguno de los dos. En caso de que los clientes deseen dar alguna sugerencia o reclamo se les brinda el número telefónico para que nos contacten.

**Firma del entrevistado:**

**Firma del entrevistador:**

## **Anexo 2 Encuesta de Satisfacción Sobre el Producto Brindado**

### **Encuesta de satisfacción sobre el producto brindado.**

#### **Gracias por confiar en los servicios de Hogar, Diseño y Madera.**

Solicitamos su colaboración en responder la siguiente encuesta con el fin de determinar la satisfacción por el producto ofrecido.

Le agradecemos por confiar en nuestra empresa y esperamos brindar un excelente servicio cada día.

1. ¿Cómo califica la mano de obra del producto solicitado?

Muy Satisfecho.

satisfecho.

insatisfecho.

Muy insatisfecho.

2. ¿Cómo califica la atención brindada por el taller de ebanistería HDM?

Muy Satisfecho.

satisfecho.

insatisfecho.

Muy insatisfecho.

3.¿Cómo considera el plazo de entrega del producto?

Muy Satisfecho.

satisfecho.

insatisfecho.

Muy insatisfecho.

4. ¿Cómo califica el cumplimiento del servicio con sus expectativas?

Muy Satisfecho.

satisfecho.

insatisfecho.

Muy insatisfecho.

5. ¿Qué le gusto más del servicio ofrecido?

- ( ) Precio.
- ( ) Calidad del producto.
- ( ) Plazo de entrega.
- ( ) Servicio al cliente.

6. Si desea realizar un comentario adicional sobre el servicio ofrecido indíquelo en la siguiente línea de comentarios:

---

---

---

Anexo 3 Catálogo Informativo



(506) 8638 9503



HogarDisenoyMadera

# Cocina



- Mueble bajo
- Mueble aéreo

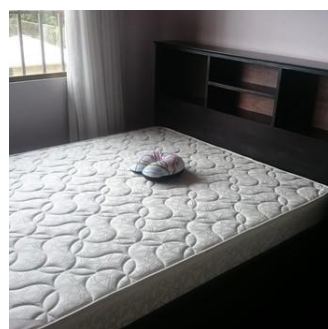
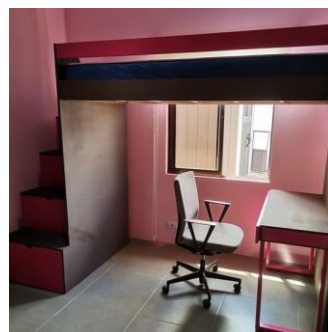


(506) 8638 9503



HogarDisenoyMadera

# Camas



- Matrimonial tamaño Full , Queen o King
- Individual Twin , Montessori
- Camarote
- Camarote con escritorio bajo



(506) 8638 9503



HogarDisenoyMadera

# Closet



## Tipos de Closet:

- A la medida
- 2 - 3 - 4 puertas. Bisagra o Corrediza
- Con y sin gavetas
- Acabados de lujo.



(506) 8638 9503




HogarDisenoyMadera

# Mesas

---



 (506) 8638 9503

 HogarDisenoyMadera

# Mesas

---



(506) 8638 9503




HogarDisenoyMadera

# Puertas

---

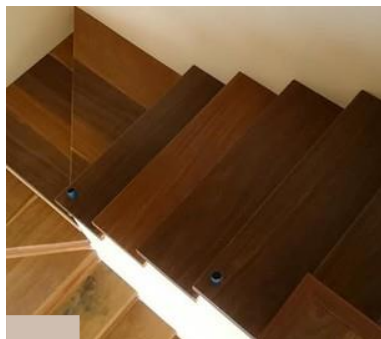


 (506) 8638 9503

 HogarDisenoyMadera

# Escaleras

---



(506) 8638 9503




HogarDisenoyMadera

# Mueble TV

---



 (506) 8638 9503

 HogarDisenoyMadera

# Infantil



(506) 8638 9503




HogarDisenoyMadera

# Decoración

---




 (506) 8638 9503

 HogarDisenoyMadera

# Muebles Oficina

---




 (506) 8638 9503

 HogarDisenoyMadera

# Regalos

---



 (506) 8638 9503

 HogarDisenoyMadera



# SOLICITE SU COTIZACIÓN



(506) 8638 9503



<https://www.facebook.com/HogarDisenoyMadera>



## Anexo 3 Boletín Informativo

**hdm**  
Hogar Diseño & Madera

**MADERA TIPO CENÍZARO**

Es una madera de consistencia muy dura, el tono del cenízaro es mucho más oscuro.


**Cuidados y mantenimientos**

1. Limpiar la superficie cada vez que se derrame un líquido.
2. Limpiar la superficie con productos libres de aceites.
3. No colocar recipientes calientes sobre la superficie de madera.
4. No usar la superficie como mesa de trabajo (objetos cortantes).
5. No exponer al sol.

**Garantía**

- 6 meses en cerrajes
- 1 año para pintura y madera

**Mantenimiento**  
Los servicios o modificaciones es un costo adicional como mantenimiento al producto.

 2285-4900 / 8638-9503

**hdm**  
Hogar Diseño & Madera

**MADERA TIPO GUANACASTE**

Esta madera es muy resistente a las cargas y a los golpes. Es muy utilizada para dar acabados en tonos naturales dejando que se aprecie así la belleza de la misma.


**Cuidados y mantenimientos**

1. Limpiar la superficie cada vez que se derrame un líquido.
2. Limpiar la superficie con productos libres de aceites.
3. No colocar recipientes calientes sobre la superficie de madera.
4. No usar la superficie como mesa de trabajo (objetos cortantes).
5. No exponer al sol.

**Garantía**

- 6 meses en cerrajes
- 1 año para pintura y madera

**Mantenimiento**  
Los servicios o modificaciones es un costo adicional como mantenimiento al producto.

 2285-4900 / 8638-9503

**hdm**  
Hogar Diseño & Madera

**MADERA TIPO ALMENDRO**

Es una madera durable y muy resistente a los hongos y a la putrefacción. Presenta capas exteriores de color blanco (albura) y capas internas color marrón con jaspes claros (duramen), observándose entre ambas un gran contraste de color. La madera está clasificada como muy durable frente a la acción de los hongos, las termitas y los insectos xilófagos y marinos.


**Cuidados y mantenimientos**

1. Limpiar la superficie cada vez que se derrame un líquido.
2. Limpiar la superficie con productos libres de aceites.
3. No colocar recipientes calientes sobre la superficie de madera.
4. No usar la superficie como mesa de trabajo (objetos cortantes).
5. No exponer al sol.

**Garantía**

- 6 meses en cerrajes
- 1 año para pintura y madera

**Mantenimiento**  
Los servicios o modificaciones es un costo adicional como mantenimiento al producto.

 2285-4900 / 8638-9503

**Anexo 4 Encuesta Satisfacción al Cliente HDM****Encuesta Satisfacción al Cliente HDM**

1- ¿Cuántas veces ha solicitado los productos a la ebanistería Hogar, Diseño y Madera?

- Una vez
- Dos veces
- Tres veces
- Mas de tres veces

2- ¿Que tan satisfecho se encuentra con la atención brindada?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

3- ¿Qué lo impresionó más acerca de los productos brindados por el taller de ebanistería?

- Calidad del material y mano de obra
- Precio
- Instalación y tiempo
- Servicios al cliente

4- Comparado con otras empresas similares ¿Cómo considera la atención brindada?

- Mucho mejor
- Mas o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor

5- ¿Qué valor agregado le gustaría que el taller de ebanistería le proporcionara a usted por la compra de los productos?

- Flete o traslado
- Descuento
- Accesorios Complementarios
- Nada

6- ¿Qué le disgusta de la atención brindada por el taller de ebanistería?

- Acabado
- Material
- Atención al cliente
- Nada

7- ¿Volvería a contactar la empresa para requerir de sus productos?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Definitivamente no

8- ¿Recomendaría el producto a otras personas?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Definitivamente no

**Anexo 5 Resultados generales de la Encuesta de Satisfacción**

Resultados generales de la Encuesta de Satisfacción					
N° Encuesta	Fecha de aplicación	1. ¿Cuántas veces ha solicitado los productos a la ebanistería Hogar, Diseño y Madera?	2. ¿Que tan satisfecho se encuentra con la atención brindada?	3. ¿Qué lo impresionó más acerca de los productos brindados por el taller de ebanistería?	4. Comparado con otras empresas similares ¿Cómo considera la atención brindada?
1	1/1/2024	Más de tres veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
2	11/1/2024	Más de tres veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
3	11/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
4	11/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
5	11/1/2024	Dos veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
6	11/1/2024	Tres veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
7	11/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
8	11/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
9	11/1/2024	Dos veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mas o menos igual
10	11/1/2024	Más de tres veces	Muy insatisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
11	11/1/2024	Una vez	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mas o menos igual
12	11/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mas o menos igual
13	12/1/2024	Una vez	Satisfecho	Servicio al cliente	Mas o menos igual
14	12/1/2024	Dos veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mas o menos igual
15	12/1/2024	Dos veces	Muy satisfecho	Servicio al cliente	Mucho mejor
16	12/1/2024	Dos veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
17	12/1/2024	Dos veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mas o menos igual
18	12/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
19	12/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
20	13/1/2024	Dos veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
21	13/1/2024	Dos veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
22	13/1/2024	Dos veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
23	13/1/2024	Más de tres veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mas o menos igual
24	13/1/2024	Dos veces	Satisfecho	Precio	Mucho mejor
25	13/1/2024	Una vez	Muy satisfecho	Servicio al cliente	Mucho mejor
26	13/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
27	13/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
28	13/1/2024	Dos veces	Satisfecho	Instalación y tiempo	Mas o menos igual
29	13/1/2024	Una vez	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
30	13/1/2024	Tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
31	13/1/2024	Una vez	Satisfecho	Precio	Mas o menos igual
32	13/1/2024	Dos veces	Muy satisfecho	Precio	Mas o menos igual
33	13/1/2024	Dos veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
34	13/1/2024	Una vez	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
35	13/1/2024	Dos veces	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mas o menos igual
36	13/1/2024	Dos veces	Muy satisfecho	Precio	Mucho mejor
37	13/1/2024	Más de tres veces	Muy satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mucho mejor
38	13/1/2024	Una vez	Satisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mas o menos igual
39	13/1/2024	Una vez	Insatisfecho	Calidad del material y mano de obra	Mas o menos igual
40	13/1/2024	Una vez	Muy satisfecho	Servicio al cliente	Mucho mejor

## Continuación del anexo 6.

N° Encuesta	5. ¿Qué valor agregado le gustaría que el taller de ebanistería le proporcionara a usted por la compra de los productos?	6. ¿Qué le disgusta de la atención brindada por el taller de ebanistería?	7. ¿Volvería a contactar la empresa para requerir de sus productos?	8. ¿Recomendaría el producto a otras personas?
1	Descuento	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
2	Descuento	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
3	Accesorios complementarios	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
4	Descuento	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
5	Descuento	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
6	Accesorios complementarios	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
7	Nada	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
8	Accesorios complementarios	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
9	Flete o traslado	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
10	Accesorios complementarios	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
11	Descuento	Nada	Probablemente si	Probablemente si
12	Accesorios complementarios	Nada	Probablemente si	Definitivamente si
13	Nada	Material	Probablemente si	Probablemente si
14	Descuento	Nada	Probablemente si	Probablemente si
15	Nada	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
16	Accesorios complementarios	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
17	Accesorios complementarios	Nada	Probablemente si	Probablemente si
18	Accesorios complementarios	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
19	Flete o traslado	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
20	Flete o traslado	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
21	Flete o traslado	Material	Probablemente si	Probablemente si
22	Descuento	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
23	Flete o traslado	Atención al cliente	Probablemente si	Probablemente si
24	Flete o traslado	Nada	Probablemente si	Definitivamente si
25	Flete o traslado	Nada	Probablemente si	Probablemente si
26	Descuento	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
27	Descuento	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
28	Flete o traslado	Nada	Probablemente si	Probablemente si
29	Nada	Acabado	Definitivamente si	Probablemente si
30	Accesorios complementarios	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
31	Descuento	Nada	Probablemente si	Probablemente si
32	Accesorios complementarios	Nada	Probablemente si	Probablemente si
33	Descuento	Nada	Definitivamente si	Probablemente si
34	Descuento	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
35	Descuento	Atención al cliente	Probablemente si	Probablemente si
36	Accesorios complementarios	Atención al cliente	Definitivamente si	Definitivamente si
37	Descuento	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si
38	Accesorios complementarios	Atención al cliente	Probablemente si	Probablemente si
39	Descuento	Material	Probablemente no	Probablemente no
40	Accesorios complementarios	Nada	Definitivamente si	Definitivamente si