



**Universidad de Concepción  
Facultad de Ingeniería  
Departamento de Ingeniería Industrial**



## **Elaboración de Plan de Marketing para una empresa del rubro ferretero**

POR

**Rafael Ignacio Núñez García**

Memoria de Título presentada a la facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción para optar al título profesional de Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía

Juan Carlos Caro Seguel

Diciembre 2023

Concepción (Chile)

©2023 Rafael Ignacio Núñez García

© 2023 Rafael Ignacio Núñez García. Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia por incentivar me siempre a cumplir mis metas, entregándome todas las herramientas necesarias para lograrlas y por, sobre todo, para ser una gran persona.

A mi Abuela, quien a pesar de no estar presente en el día a día, sé que será la más feliz con el término de este proceso.

A mi polola, por estar conmigo en los momentos difíciles que atravesé a lo largo de este camino universitario.

A mis amigos, que de alguna u otra forma hicieron mi pasar en la universidad más grato y llevadero.

A el profesor Juan Carlos Caro, por su gran compromiso y dedicación con el trabajo realizado.

Finalmente, a todos los que aportaron un granito de arena durante estos seis años de universidad.

Gracias a todos.

## SUMARIO

El presente informe tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing para Ferretería Central del Mueble, una empresa dedicada a la comercialización de artículos y servicios ferreteros, con un enfoque particular en atender las necesidades del maestro mueblista. Con dos sucursales en la ciudad de Chillán y una en Los Ángeles, la empresa presenta dificultades organizacionales para crecer en el mercado, basado por un desorden organizacional y falta de directrices estratégicas.

El diagnóstico inicial corroboró las falencias mencionadas, y sumó otra, la falta de estrategias para alcanzar objetivos propuestos. El primer paso fue establecer lineamientos generales en base a reuniones con alta dirección, definiendo misión, visión, propuesta de valor y objetivos a alcanzar en el futuro próximo. Posteriormente, se cerró el ciclo inicial realizando un análisis PESTEL Y FODA para comprender el entorno externo e interno.

La segunda etapa consistió en realizar una investigación de mercado con el objetivo de determinar características, preferencias y nivel de satisfacción de los clientes individuales de la empresa, a través de la aplicación de una encuesta en modalidad presencial. Paralelamente, se segmentaron a los clientes empresariales a través de un análisis RFM, por sus siglas recencia, frecuencia y monto de compra.

Además, se realizó un estudio de benchmarking con el fin de investigar sobre el accionar de las empresas del mercado. Finalizando la etapa con un estudio de posicionamiento de mercado, consultando la valoración de los atributos precio, calidad, variedad y atención al cliente de las empresas competidoras del sector, reflejando los resultados obtenidos en mapas perceptuales de posicionamiento.

En la última etapa, se realiza un resumen de la información recopilada en la investigación de mercado, y proponen estrategias basadas en las 4P, en donde se destaca la creación de una página web y la implementación de un programa de lealtad. Finalmente, se definen métricas para medir el avance y efectividad de las estrategias propuestas.

Se llegó a la conclusión que la empresa cuenta con una base de clientes fieles, que han perdurado en el tiempo expresando una gran satisfacción. No obstante, también se identifica una tasa de abandono elevada, lo que indica la necesidad de abordar y mejorar la retención de clientes. La implementación de las acciones estratégicas propuestas se presenta como la vía para abordar estos hallazgos. Es vital llevar a cabo estas acciones de forma gradual, considerando que demandan una inversión considerable tanto en recursos monetarios como humanos.

## **SUMMARY**

The objective of this report is to develop a marketing plan for ferretería Central del Mueble, a company dedicated to the comercialization of hardware ítems and services, with a particular focus on meeting the needs of the expert furniture craftsman. With two branches in the city of Chillán and one in Los Ángeles, the company has organizational difficulties to grow in the market, due to organizational disorder and lack of strategic guidelines.

The initial diagnosis corroborated the aforementioned shortcomings and added another, the lack of strategies to achieve the proposed objectives. The first step was to establish general guidelines based on meetings with senior management, so as to define a clear mission, visión, value proposition and company milestones. Subsequently, the initial cycle was finished by conducting a PESTEL and SWOT analysis regarding the external and internal environment.

The second stage consisted of conducting a market research with the objective of determining the characteristics, preferences and level of satisfaction of the company's individual customers, through the application of face-to-face survey. At the same time, business customers were segmented through an RFM analysis, wich segmented them according to recency, frequency and amount of purchases.

In addition, a benchmarking study was carried out in order to investigate the actions of the companies in the market, concluding the stage with a market positioning study, consulting the valuation of the attributes price, quality, variety and customer service of the competing companies in the sector. The results are reflected in perceptual positioning maps, locating the attributes on the axes of the graph.

In the last stage, a summary of the information gathered in the market research is made, and strategies based on the 4Ps are proposed, highlighting the creation of a web page and the implementation of a loyalty program. Finally, metrics are defined to measure the progress and effectiveness of the proposed strategies.

It was determined that the company has a loyal customer base, wich has endured over time, expressing great satisfaction. However, a high abandonment rate is also identified, indicating the need to address and improve customer retention. The implementation of proposed strategic actions is presented as the way to address these findings. It is vital to carry out these actions gradually, considering that they require considerable investment in both monetary and human resources.

# ÍNDICE

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	1
<b>1.1 Antecedentes generales</b> .....	1
<b>1.2 Justificación del tema</b> .....	2
<b>1.3 Objetivo General</b> .....	2
<b>1.4 Objetivos Específicos</b> .....	3
<b>1.5 Alcances y limitaciones</b> .....	3
<b>Capítulo 2: Antecedentes de la empresa</b> .....	4
<b>2.1 Descripción de la empresa</b> .....	4
<b>Capítulo 3: Marco teórico</b> .....	6
<b>3.1 Plan de marketing</b> .....	6
<b>3.2 Análisis Situacional</b> .....	6
<b>3.2.1 Análisis externo: Análisis PESTEL</b> .....	6
<b>3.2.2 Análisis Interno: Análisis FODA</b> .....	7
<b>3.3 Benchmarking</b> .....	7
<b>3.4 Segmentación de mercado</b> .....	7
<b>3.5 Segmentación RFM</b> .....	8
<b>3.6 Estrategias de posicionamiento y mapas perceptuales</b> .....	9
<b>3.7 Marketing Mix: 4p's</b> .....	9
<b>Capítulo 4: Metodología</b> .....	11
<b>4.1 Caracterización del estado actual</b> .....	11
<b>4.2 Recopilación y manejo de datos</b> .....	11
<b>4.3 Análisis de datos y descripción de perfiles de clientes personas</b> .....	11
<b>4.4 Análisis de datos y descripción de perfiles de clientes empresa</b> .....	12
<b>4.5 Benchmarking</b> .....	12
<b>4.6 Mapas de Posicionamiento</b> .....	13
<b>4.7 Elaboración de estrategias: Modelo de las 4P's</b> .....	13
<b>4.8 Definición de métricas para las estrategias</b> .....	13
<b>Capítulo 5: Resultados</b> .....	14
<b>5.1 Lineamientos y objetivos empresariales</b> .....	14
<b>5.2 Análisis PESTEL</b> .....	15
<b>5.2.1 Factores Políticos</b> .....	15
<b>5.2.2 Económico</b> .....	16
<b>5.2.3 Social</b> .....	17

5.2.4 Tecnológicos .....	17
5.2.5 Ecológico.....	18
5.3 Análisis FODA .....	20
5.3.1 Fortalezas .....	20
5.3.2 Debilidades .....	21
5.3.3 Oportunidades .....	21
5.3.4 Amenazas .....	22
5.4 Investigación de mercado .....	23
5.4.1 Resultados Generales .....	23
5.4.1.1 Perfil del público encuestado.....	23
5.5 Segmentación de clientes.....	25
5.5.1 Segmentación de clientes “personas”.....	25
5.5.2 Segmentación de clientes “empresas”.....	29
5.5.2.1 Segmentación de clientes “empresas” en el largo plazo .....	31
5.5.2.2 Segmentación de clientes “empresas” en el corto plazo .....	34
5.6 Posicionamiento .....	35
5.6.1 Posicionamiento esperado.....	35
5.6.2 Posicionamiento percibido.....	35
5.6.3 Mapas perceptuales .....	36
5.6.3.1 Percepción de atributos de productos.....	36
5.6.3.2 Percepción en base a la atención al cliente .....	37
5.7 Benchmarking.....	38
5.7.1 Productos.....	38
5.7.2 Servicios.....	40
5.7.3 Redes sociales .....	43
5.7.4 Sistemas de beneficios a clientes.....	44
5.8 Diseño de Estrategias .....	44
5.8.1 Análisis FODA de investigación de mercado .....	44
5.8.1.1 Fortalezas .....	45
5.8.1.2 Debilidades .....	45
5.8.1.3 Oportunidades .....	45
5.8.1.4 Amenazas.....	46
5.9 Marketing Mix.....	46
5.9.1 Producto/Servicio .....	46

<b>5.9.2 Precio</b> .....	47
<b>5.9.3 Promoción</b> .....	48
<b>5.9.4 Plaza</b> .....	51
<b>5.10 Matriz Acciones/Objetivos</b> .....	53
<b>5.11 Seguimiento de objetivos</b> .....	53
<b>Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	56
<b>6.1 Conclusiones</b> .....	56
<b>6.2 Recomendaciones</b> .....	57
<b>Referencias</b> .....	58
<b>Anexos</b> .....	61
<b>Anexo 1: Encuesta de Investigación de mercado</b> .....	61
<b>Anexo 2: Resultados detallados de la encuesta</b> .....	65
<b>Anexo 3: Encuesta de posicionamiento</b> .....	69
<b>Anexo 3.1: Mapas de posicionamiento precio-variedad y calidad-atención</b> .....	70
<b>Anexo 4: Benchmarking de precios</b> .....	71
<b>Anexo 5: Benchmarking de redes sociales</b> .....	73
<b>Anexo 6: Programas de fidelización</b> . .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Resultados generales de la encuesta. ....	24
<b>Figura 2:</b> Distribución de género, edad y nivel educacional según clúster. ....	26
<b>Figura 3:</b> Distribución de tipo de compra, red social más utilizada y canal de conocimiento según clúster. ....	27
<b>Figura 4:</b> Importancia de atributos según clúster. ....	28
<b>Figura 5:</b> Probabilidad de recomendación según clúster. ....	29
<b>Figura 6:</b> Recencia de clientes “empresas”. ....	30
<b>Figura 7:</b> Año de primera compra de los clientes “empresas”. ....	30
<b>Figura 8:</b> Distribución de frecuencia de compras de clientes “empresas”. ....	31
<b>Figura 9:</b> Método del codo para la elección de clústeres a formar en el análisis a largo plazo.....	32
<b>Figura 10:</b> Método del codo para elección de clústeres a formar en el análisis a corto plazo.....	34
<b>Figura 11:</b> Mapas perceptuales precio-calidad y calidad-variedad. ....	36
<b>Figura 12:</b> Mapas perceptuales precio-atención y variedad-atención. ....	37
<b>Figura 13:</b> Precios de productos top de ventas según empresas competidoras (Parte 1).....	39
<b>Figura 14:</b> Precios de productos top de ventas según empresas competidoras (Parte 2).....	40
<b>Figura 15:</b> Ejemplo de dashboard de métricas para empresa. ....	55



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2.1:</b> Descripción líneas de productos de la empresa. ....	5
<b>Tabla 2.2:</b> Descripción servicios ofrecidos por la empresa. ....	5
<b>Tabla 5.1:</b> Objetivos según criterios de la metodología SMART.....	15
<b>Tabla 5.2:</b> Resumen análisis PESTEL.....	20
<b>Tabla 5.3:</b> Resumen análisis FODA. ....	22
<b>Tabla 5.4:</b> Diseño de la encuesta. ....	23
<b>Tabla 5.5:</b> Resumen segmentación de clientes personas. ....	27
<b>Tabla 5.5.1:</b> Características por clúster en el largo plazo. ....	33
<b>Tabla 5.5.2:</b> Características por clúster en el corto plazo. ....	35
<b>Tabla 5.7.1:</b> Productos más vendidos por línea. ....	38
<b>Tabla 5.7.2:</b> Servicios y características en Central del Mueble.....	40
<b>Tabla 5.7.3:</b> Servicios y características en Homecenter Sodimac. ....	41
<b>Tabla 5.7.4:</b> Servicios y características en Easy.....	41
<b>Tabla 5.7.5:</b> Servicios y características en Construmart.....	41
<b>Tabla 5.7.6:</b> Servicios y características en Placacetro. ....	42
<b>Tabla 5.7.7:</b> Comparación de estadísticas en redes sociales.....	43
<b>Tabla 5.9.3:</b> Plan resumido de publicaciones en redes sociales. ....	51
<b>Tabla 5.10:</b> Matriz intersección acción-objetivo. ....	53
<b>Tabla 5.11:</b> Métricas asociadas a objetivos. ....	55

# Capítulo 1: Introducción

## 1.1 Antecedentes generales

El marketing es una disciplina y herramienta fundamental en el mundo empresarial, encargada de gestionar y promover procesos, productos o ideas buscando satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, a través de la comprensión de estos y del mercado en el que interactúan. A través de la historia el marketing ha tenido una evolución significativa, cambiando el enfoque tradicional por el uso de canales digitales, impulsado por las nuevas tecnologías que han modificado la forma de actuar y pensar de la población.

Bajo la misma línea, en el presente informe se trabajará en el área de marketing de la ferretería *Central del Mueble*, la cual se dedica a la comercialización de artículos y servicios para el maestro mueblista, y cuenta con 3 sucursales distribuidas en las ciudades de Chillán y Los Ángeles. Dicha empresa, no cuenta con una estrategia empresarial definida, lo que se traduce en ausencia de lineamientos básicos establecidos, indicadores y acciones claves. Esta falta de dirección estratégica representa un obstáculo significativo para el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de objetivos organizacionales. Por ende, se hace necesario fortalecer el trabajo en el área de marketing bajo la premisa de que actualmente, el marketing se orienta a la creación de valor para el cliente y la construcción de relaciones fuertes con el cliente en un entorno global de alta tecnología y en constante cambio (Kotler&Armstrong, 2013).

La industria en la que se desenvuelve la empresa es un sector clave en la economía de Chile, siendo fundamental para la construcción o remodelación de infraestructura y para resolver necesidades del hogar. Del mismo modo, según la COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) nuestro país junto con México y Colombia concentraron la mayor demanda de materiales de construcción del año 2022.

Si bien el rubro, como todos, se vio afectado por la crisis sanitaria, inflación y transformaciones en la cadena de suministros; también se han visto tendencias que favorecen el crecimiento de la industria, ya que la población valora mucho más el tiempo de estar en casa, invierten más en la remodelación de sus espacios y presentan más interés en realizar ellos mismos sus proyectos (i.e., *Do it yourself*) (Inxap,2022).

De acuerdo con lo anterior se reconocen ciertos desafíos para las ferreterías del país, las cuales deben ajustarse a los nuevos comportamientos y necesidades de los clientes, quienes están adoptando un estilo de vida más digital, lo que se opone a la realidad del sector ferretero del país, ya que solo un 5% del rubro cuenta con presencia digital (Portal Innova, 2020).

Se propone la realización de un plan de marketing, definido como un documento donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo (Miñarro, 2022). Considerando que este resulta vital para encontrar una dirección a seguir por la empresa de acuerdo con ciertos objetivos y lineamientos que define la empresa respecto a misión, visión y propuesta de valor.

Para la elaboración de este plan de marketing se pasará por distintas etapas, que empiezan por el análisis o estudio del entorno de la empresa, abordando el aspecto macro y micro. Siguiendo con un estudio de mercado, segmentación de clientes, estudio de posicionamiento, hasta llegar al diseño de estrategias basado en el modelo de las 4P's y terminando con la definición de métricas para medir el progreso del plan.

## **1.2 Justificación del tema**

El tema se justifica principalmente al ir en aporte directo para la empresa, tanto en la actualidad, ya que se entregará un análisis del entorno interno y externo de la empresa, como también a futuro debido a que un plan de marketing funciona como una herramienta vital para alcanzar objetivos y metas empresariales.

Es importante recalcar, que un plan de marketing no solo aporta al definir una dirección a la que deben apuntar las acciones de la organización, sino que permite una toma de decisiones fundamentadas en datos que se obtienen al estudiar al mercado y cliente objetivo, además, de ayudar en la asignación de recursos tanto económicos como humanos. Todo esto repercute en un beneficio esencial, como lo es la creación o generación de valor para el cliente, y esto contribuirá para el objetivo que toda empresa busca, mejorar su rentabilidad.

## **1.3 Objetivo General**

Diseñar un plan de marketing para la empresa *Central del Mueble*, enfocado en los objetivos generales y lineamientos de la empresa.

#### **1.4 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional (entorno) de la empresa.
- Desarrollar un estudio de mercado, analizando al cliente y a la competencia que posee la empresa.
- Realizar análisis de posicionamiento, construyendo mapas de percepción según atributos claves del mercado.
- Proponer estrategias de marketing basado en las 4P's.
- Definir métricas de seguimiento de las acciones para evaluar el progreso del plan.

#### **1.5 Alcances y limitaciones**

El desarrollo de este trabajo pretende obtener un plan de marketing completo en donde se proponen estrategias a seguir según un plan de acción, dichas estrategias se basan en los lineamientos establecidos y análisis realizados por el estudiante de acuerdo con las herramientas y material proporcionado por la empresa. Dicho esto, la implementación o seguimiento de las acciones propuestas en el plan son de absoluta responsabilidad de la gerencia de la organización, siendo ellos quienes deciden si llevar o no a cabo este plan.

Es importante mencionar que la empresa carece de una base de datos completa, existiendo una ausencia de información de clientes y sus respectivas compras, problema que implica la necesidad de aplicar formularios para levantar información respecto a ello, buscando realizar un trabajo con la mayor validez posible.

## **Capítulo 2: Antecedentes de la empresa**

### **2.1 Descripción de la empresa**

*Central del Mueble* es una empresa nacional del rubro ferretero dedicada a la comercialización de artículos y servicios necesarios para la fabricación, reparación y restauración de muebles, autodefiniéndose como “La ferretería del mueblista”.

Fue fundada el año 2009 tras abrir su primera sucursal en el centro de la ciudad de Chillán, donde inició sus funciones solamente con 4 colaboradores, un mix de productos reducido y ofreciendo solamente el servicio de corte de tableros. Con el paso del tiempo ha añadido nuevos productos y servicios para sus clientes, los que en primera instancia correspondían a pequeños profesionales o aficionados del área quienes prestaban servicios a clientes finales o a sí mismos.

Hoy en día, la empresa cuenta con 7 líneas de productos, que son: Maderas y tableros, herramientas, quincallería, adhesivos y fijaciones, grifería y lavaplatos, postformados y telas/tapices (Ver tabla 2.1). Más del 50% de dichos productos son importados desde China y Brasil, porcentaje el cual es completado por productos de proveedores nacionales.

En cuanto a servicios, se ofrece: dimensionado, corte de tableros, enchapado de cantos y perforación de tableros, facilitando el trabajo del cliente al entregar el material listo para el ensamblado (Ver tabla 2.2).

La empresa tiene presencia en 2 ciudades del país, contando con 2 sucursales en Chillán, región de Ñuble y 1 en Los Ángeles, región del Bío Bío. Atendiendo tanto a clientes individuales como a empresas, entendiendo que las necesidades y tipos de compras son distintas.

La estructura organizacional de la empresa está liderada por un gerente general, seguido de un subgerente y jefes de tienda, estos últimos a cargo de la supervisión de los colaboradores directos de la ferretería, que corresponden a 29 personas repartidas entre las áreas de ventas, caja, administración, dimensionado, enchapado y transporte de las 3 sucursales.

**Tabla 2.1:** Descripción líneas de productos de la empresa.

Línea de producto	Descripción
Maderas y tableros	En esta línea se incluyen Melaminas, Trupán, Durolac, Terciado y aglomerado.
Herramientas	En esta línea se incluyen herramientas básicas como martillos o destornilladores y también herramientas eléctricas como taladros, fresadoras, lijadoras, etc.
Quincallería	En esta línea se incluyen todos los accesorios para muebles: bisagras, rieles de cajón, manillas, perillas, etc.
Adhesivos y fijaciones	En esta línea se incluyen los productos adhesivos como siliconas, selladores o cintas y también tornillos, clavos, tarugos, escuadras, etc.
Grifería y lavaplatos	En esta línea se incluyen elementos de cocina, específicamente: lavaplatos, llaves de lavaplatos, especieros, etc.
Postformados	En esta línea se incluyen las cubiertas postformadas y las láminas que se necesitan para realizar dichas cubiertas postformadas.
Telas y Tapices	En esta línea se incluyen telas para uso del hogar, autos y de tapicería.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 2.2:** Descripción servicios ofrecidos por la empresa.

Servicio	Descripción
Dimensionado	Este servicio consiste en registrar las medidas a las que el cliente necesita cortar su tablero en un programa especializado, el cual despliega una distribución óptima de como ubicar esos cortes según las medidas totales del tablero.
Corte de tableros	Este servicio consiste en el corte de los tableros rigiéndose por lo entregado desde el servicio de dimensionado.
Enchapado de cantos	Este servicio consiste en cubrir los bordes de los tableros con una cinta especial según la necesidad del cliente.
Perforación	Este servicio consiste en perforar trozos de tableros, generalmente para la instalación de bisagras.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Capítulo 3: Marco teórico**

### **3.1 Plan de marketing**

Un plan de marketing es una herramienta que actúa como una hoja de ruta para el actuar de una empresa (MacNeil,2023), guiando sus esfuerzos de marketing y asegurando que todas las acciones que se realizan se alineen con los objetivos comerciales previamente definidos.

En concordancia con lo anterior, para la creación de un plan efectivo es importante, en primer lugar, definir claramente los lineamientos generales de la empresa, declarando una visión, misión, problemática y objetivos. Dichos lineamientos deben tener un poder de duración considerable en el tiempo.

Los principales beneficios de un plan de marketing se relacionan con impulsar el crecimiento del negocio, gracias a la captación de nuevos clientes, asignación óptima de recursos, identificación del público objetivo y alineación de los distintos equipos de trabajo de la organización (Moreno, 2023).

### **3.2 Análisis Situacional**

El análisis situacional estudia el cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, analizando el entorno interno y externo en el que se desarrolla.

#### **3.2.1 Análisis externo: Análisis PESTEL**

El análisis externo toma en cuenta aquellos elementos de fuera de la organización que pueden afectar su funcionamiento, sin poder ser controlados directamente por la empresa (Calvo, 2021).

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa (Licari,2022). Es acrónimo de 6 factores externos que influyen en un negocio, los cuales se mencionan y describen a continuación.

- ❖ Factores Políticos: considera de que forma la intervención del gobierno puede afectar a la empresa.
- ❖ Factores Económicos: evalúa como el entorno macroeconómico nacional y mundial pueden afectar a la empresa.
- ❖ Factores Sociales: considera de que forma la sociedad puede afectar a la empresa en cuanto a sus creencias, comportamientos, preferencias, etc.
- ❖ Factores Tecnológicos: evalúa como los avances tecnológicos impactan en la empresa.
- ❖ Factores Ecológicos: evalúa de que forma el medioambiente afecta a la empresa.

- ❖ Factores Legales: estudia la legislación que regula el actuar de la empresa.

### **3.2.2 Análisis Interno: Análisis FODA**

El análisis interno analiza los factores que interactúan dentro de la empresa, los cuales son controlables y modificables por parte de la organización (Calvo, 2021).

El análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través del estudio de factores tanto externos como internos. Resultando muy valiosa para la toma de decisiones actuales y futuras gracias a que permite conocer lo que se está haciendo bien e identifica también actuales y potenciales problemas (Pursell,2023).

El nombre F.O.D.A es el acrónimo de los 4 elementos que se evalúan al realizar el análisis, las que se mencionan y describen a continuación.

- ❖ Fortalezas: representan los puntos fuertes de la empresa respecto a la industria.
- ❖ Oportunidades: representan las posibilidades o eventualidades de las que la empresa puede obtener un beneficio.
- ❖ Debilidades: representan las carencias o defectos de la empresa en relación con la industria.
- ❖ Amenazas: representan posibles desafíos, problemas u obstáculos por los que puede pasar la empresa, afectándola negativamente.

### **3.3 Benchmarking**

El benchmarking es un método de gestión empresarial que busca encontrar las mejores prácticas dentro o fuera de la empresa a través de la comparación de técnicas, procesos y servicios con otras organizaciones con el fin de mejorar su estrategia y competitividad (Pursell, 2021).

Específicamente, el benchmarking competitivo consiste en hacer un análisis de la competencia para medir el rendimiento de nuestra organización y definir como se encuentra en relación con los competidores (Pursell, 2021).

El proceso de benchmarking comienza con una correcta elección de los competidores y definición de los objetivos que se esperan del análisis, para posteriormente recopilar información ya sea de forma directa o indirectamente y luego comparar e identificar puntos claves para la industria (Pursell,2021).

### **3.4 Segmentación de mercado**

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2013), la segmentación de mercado se define como el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con distintas necesidades, características y



comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados. De la mano con lo anterior, y según el mismo autor un segmento del mercado consiste en un grupo de consumidores que ante un conjunto determinado de esfuerzos de marketing responden de manera similar.

De manera habitual se habla de 4 grandes tipos de segmentaciones, las cuales se describen a continuación.

- ❖ Segmentación geográfica: esta divide el mercado en distintas unidades geográficas, que pueden ser naciones, regiones, estados, municipios u otros (Kotler&Armstrong, 2013).
- ❖ Segmentación demográfica: esta división separa los grupos según variables como la edad, el género, los ingresos familiares, la ocupación, educación, entre otros. Es comúnmente la más popular debido a que generalmente las necesidades varían según variables demográficas (Kotler&Armstrong, 2013).
- ❖ Segmentación Psicográfica: este tipo de segmentación realiza una división de los compradores en segmentos en base a características como estilo de vida, personalidad o clase social (Kotler&Armstrong, 2013).
- ❖ Segmentación conductual: se divide a los compradores en segmentos basados en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto (Kotler&Armstrong, 2013).

Además, Kotler&Armstrong (2013) define la segmentación por ocasión como la división del mercado en segmentos de acuerdo con la ocasión en que los compradores tienen la idea de realmente hacer la compra o utilizar el artículo que compraron, por ejemplo, ocasiones de días festivos en donde se promueve la compra de algún objeto distintivo para la fecha. Finalmente, identifica una segmentación por beneficio que tiene que ver con la división de acuerdo con los beneficios que los consumidores buscan obtener de un producto, los cuales pueden ser variados.

### **3.5 Segmentación RFM**

Este tipo de segmentación se utiliza para agrupar a los clientes según características específicas, provenientes de la Sigla RFM y se describen a continuación:

- ❖ Recencia (Recency): Es el periodo de tiempo comprendido entre la actualidad y su última compra.
- ❖ Frecuencia (Frequency): Hace referencia a que tan a menudo el cliente realiza compras.

- ❖ **Monto (Monetary):** Esta variable refleja el monto total desembolsado por el cliente en la empresa a lo largo del tiempo.

El uso de este método tiene como objetivos el identificar quienes son los clientes más valiosos para la empresa, observando además cuantos han abandonado la empresa y desarrollar estrategias enfocadas en cada grupo de clientes (MailChimp, s.f., Recuperado 03 de enero 2024).

### **3.6 Estrategias de posicionamiento y mapas perceptuales**

Las estrategias de posicionamiento consisten en definir cómo se va a posicionar la marca respecto a los segmentos de consumidores meta (Kotler&Armstrong, 2013), dichas estrategias reflejan el cómo quiere que sea percibido el producto o marca por parte del cliente.

El proceso de definición de una estrategia de posicionamiento implica identificar y destacar ciertos atributos relevantes y distintivos que diferencien a la marca respecto a lo que ya se encuentra en el mercado, conocido como la propuesta de valor y que en general los expertos definen gracias a herramientas como mapas perceptuales o de posicionamiento.

Un mapa perceptual es un gráfico utilizado para ilustrar o visualizar el posicionamiento actual de un producto o marca y el de sus competidores de acuerdo con la percepción del consumidor. En términos generales, un mapa de posicionamiento perceptual se presenta en un gráfico de dispersión de dos ejes, en el que cada eje representa un atributo relevante de la industria (Team Asana,2022).

### **3.7 Marketing Mix: 4p's**

El marketing mix o mezcla de marketing es el conjunto de herramientas que ayudan a una empresa a alcanzar sus objetivos y a tomar mejores decisiones de mercado (Londoño, 2023), compuesto por 4 elementos básicos de cualquier estrategia de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

- ❖ **Producto:** Es lo que ofrece la empresa entre bienes y servicios a los clientes para satisfacer una necesidad (Mendoza, 2021).
- ❖ **Precio:** Es el valor que se define para el producto, el cual debe ser pagado por los clientes para acceder a él (Botey, 2022).
- ❖ **Plaza:** Es el medio por el cual el producto llega a manos del cliente, involucrando todas las actividades necesarias para que esto ocurra. Se compone tanto por el proceso logístico o de entrega como también de sucursales o puntos de venta donde se encuentra el producto (Botey, 2022).

- ❖ **Promoción:** Hace referencia a los canales o formas de dar a conocer el producto, buscando comunicar y persuadir a los clientes respecto a este. Existen métodos tradicionales como radio o televisión y métodos más actuales como las redes sociales (Botey, 2022).

## **Capítulo 4: Metodología**

### **4.1 Caracterización del estado actual**

En primer lugar, resulta necesario llevar a cabo una conversación con la gerencia de la organización con el fin de conocer cuáles son los lineamientos que ellos han definido para la empresa y cuáles son sus aspiraciones a futuro, transformando dichas aspiraciones en objetivos bajo la metodología SMART.

Posteriormente, el análisis situacional de la empresa se realiza a través del análisis PESTEL para analizar el entorno externo y análisis FODA para el estudio interno.

Para el desarrollo de dichos análisis se hace uso de una búsqueda web en el caso del entorno externo para determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean a la empresa y su funcionamiento. Por otra parte, para el análisis interno se identificaron las fortalezas y debilidades de acuerdo con lo conversado con gerencia y a la experiencia del estudiante al visitar las instalaciones, observando el funcionamiento de la empresa. Por último, las oportunidades y amenazas se desprenden del análisis PESTEL realizado y también de la información recogida en la entrevista con gerencia.

### **4.2 Recopilación y manejo de datos**

Se trabaja en la recopilación de informes de datos de clientes desde el software con el que trabaja la empresa, datos los cuales no son suficientes para el desarrollo óptimo de este trabajo por lo que es necesario la aplicación de un formulario (Ver Anexo 1) en el cual se recabará información relevante de clientes, obteniendo información personal, sus hábitos de compra, preferencias y evaluación respecto a la empresa.

### **4.3 Análisis de datos y descripción de perfiles de clientes personas**

Se analizan los datos recabados en el formulario a través del uso del lenguaje de programación Python, principalmente gracias al uso de la librería pandas desarrollando tablas dinámicas y gráficos que entreguen información importante para el desarrollo de este apartado.

Posteriormente, a través de la librería StepMix de Python y el ingreso de la data disponible se obtiene una segmentación de los clientes basada en las características detectadas en la aplicación del cuestionario. Esta librería arroja parámetros estadísticos que permiten observar la cantidad adecuada de segmentos.

#### **4.4 Análisis de datos y descripción de perfiles de clientes empresa**

Para el análisis del cliente empresa se hizo uso de información de ventas obtenida directamente desde el software con el que trabaja la empresa, la cual fue entregada al estudiante con datos que abarcan desde el año 2016 hasta el reciente mes de octubre del 2023. Esta información corresponde específicamente a un archivo de ventas efectuadas por la empresa vía factura electrónica, y contiene en sus columnas, el código del SII, el número de documento, la fecha de compra, el nombre del cliente, el Rut, el monto neto, el IVA afecto, descuentos y el monto total. Esta data se separó en dos, una vista a largo plazo tomando las ventas desde 2016 a 2022, y una vista a corto plazo tomando la información desde octubre de 2022 a octubre de 2023.

Con la información proporcionada, se procedió a hacer una limpieza del documento dejando solo lo necesario para realizar una segmentación del tipo RFM (Recencia, Frecuencia y Monto), es decir, la fecha de la compra, el nombre del cliente, y el monto de la compra. Tras esto, se hizo uso de Python para hacer el cálculo de las variables que componen el análisis RFM, gracias principalmente al uso de la librería Pandas. Una vez calculadas las variables para cada cliente, se determinó anualizar la frecuencia y el monto total de compra se pasó a valor actual, aplicando los coeficientes de inflación registrados en cada año en estudio.

Posteriormente, con las valoraciones actualizadas, se hizo uso del algoritmo k-means para dividir a los clientes en clústeres, donde el número óptimo de estos se decidió a través del llamado “método del codo”. Cada clúster se caracterizó gracias a lo proporcionada por Python y las librerías involucradas.

#### **4.5 Benchmarking**

En este caso, se escogió estratégicamente realizar un benchmarking de productos líderes de cada línea de productos, de servicios, de redes sociales (*i.e., benchmarking in social media*) y de sistemas de beneficios para clientes. Para esto, el primer paso fue escoger a los competidores, en base al conocimiento del estudiante y a conversaciones con colaboradores y gerencia de la empresa, quienes bajo su punto de vista y experiencia, informaron quienes son los principales competidores de acuerdo con el funcionamiento actual de *Central del mueble*. Luego, se definieron los atributos a comparar, averiguando de ellos a través de información encontrada en la web y visitas en terreno. Para finalmente, realizar las comparaciones y conclusiones respectivas de acuerdo con los resultados obtenidos.

#### **4.6 Mapas de Posicionamiento**

Para la realización de mapas perceptuales, o de posicionamiento, se diseñó un formulario de 5 preguntas, aplicado vía correo electrónico. En dicho formulario se solicita evaluar 4 atributos fundamentales: Precio, calidad de productos, variedad de productos y atención al cliente, de 7 empresas del rubro ferretero de la ciudad de Chillán. Tras recibir las respuestas se analizan los datos en busca de visualizar el posicionamiento de las empresas, a través de un mapa de 2 ejes, según la percepción que los clientes tienen de ellas.

#### **4.7 Elaboración de estrategias: Modelo de las 4P's**

La creación o elaboración de estrategias se basan en el uso del modelo de las 4P's: Precio, Producto, Plaza y Promoción. Este proceso se realiza en conjunto con la empresa, a quienes, en primera instancia, se les informa la situación actual de la empresa para que, de forma colaborativa se elaboren las estrategias de marketing. Dicho proceso es realizado en varias oportunidades de forma de recibir retroalimentaciones de forma mutua y lograr llegar a estrategias adecuadas según las metas a alcanzar.

#### **4.8 Definición de métricas para las estrategias**

Para evaluar el rendimiento y la eficacia de las acciones de marketing implementadas se establecen métricas, las cuales varían según los objetivos específicos a los que se apunta. De la mano con lo anterior, para la correcta visualización del avance del plan y las acciones de este se propone la utilización de un tablero o dashboard, el que permita observar de manera gráfica los resultados de cada métrica definida.

## Capítulo 5: Resultados

### 5.1 Lineamientos y objetivos empresariales

*Central del Mueble* define sus principios como se muestra a continuación.

**Misión:** “Ofrecer a nuestros clientes todos los productos y servicios necesarios para la fabricación de sus proyectos mobiliarios”.

**Visión:** “Convertirse en la ferretería líder del mercado del mueble en la zona centro-sur contando con un equipo capacitado que brinde el mejor servicio al cliente”.

**Problemática que satisface:** Satisfacer la necesidad de profesionales dedicados a la mueblería con una ferretería enfocada específicamente en el área mobiliaria.

#### Objetivos:

1. Abrir una sucursal en el Gran Concepción en un plazo de 4 años.
2. Desarrollar e implementar una página web de ventas dentro de 1 año, buscando ampliar el segmento y cartera de clientes.
3. Contratar un equipo de creación de contenido en un plazo de 6 meses, en busca de alcanzar mayor reconocimiento en redes sociales.
4. Aumentar el número de seguidores en un 100% en Instagram y en un 50% en Facebook en un período de 9 meses.
5. Aumentar las ventas mensuales en un 10 % en cada sucursal dentro de los próximos 18 meses.
6. Abrir un canal de ventas mayorista en un plazo de 15 meses buscando atender de forma diferenciada a clientes con volúmenes de compra significativos.
7. Incorporar una nueva línea de productos compuesto por muebles RTA (*i.e., Ready To Assemble*) en un horizonte de tiempo de 10 meses con el fin de atender un nuevo segmento de clientes.
8. Crear e implementar un sistema de beneficios a clientes frecuentes en un plazo de 2 años, buscando mayor fidelización con la empresa.

Los objetivos antes expuestos se redactan en base a la metodología SMART ya que los criterios que componen su método benefician a que dichos objetivos se lleven a cabo con éxito, debido a que evita la ambigüedad, los hace cuantificables, realistas, significativos y acotados dentro de un plazo definido.

Los objetivos empresariales de la empresa se dividen según los criterios SMART en la tabla 5.1.

**Tabla 5.1:** Objetivos según criterios de la metodología SMART.

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Temporal
Expandir la empresa	1 nueva sucursal	Debido a una buena rentabilidad	Atender a la población del Gran Concepción	4 años
Desarrollar e implementar canal de venta virtual	1 página web	Por un equipo Informático	Ampliar segmento de clientes	1 año
Contratar un nuevo equipo de trabajo	Equipo de creación de contenido	A través de una búsqueda virtual	Alcanzar mayor reconocimiento de clientes	6 meses
Aumentar seguidores en redes sociales	100% en IG y 50% en Facebook	Mejorando calidad de contenido publicado	Aumentar reconocimiento en redes sociales	9 meses
Aumentar las ventas	10 % en cada sucursal	Mejorando la oferta de productos	Mejorar la rentabilidad	18 meses
Abrir canal mayorista	1 nuevo canal	Contratando personal para ello	Atender de forma diferenciada a clientes mayoristas	15 meses
Aumentar el mix de productos	1 nueva línea de productos de muebles RTA	Contando con la maquinaria e insumos	Atender un nuevo segmento de clientes	10 meses
Implementar sistema de beneficios para clientes frecuentes	1 sistema o programa	Accesible gracias a el software de la empresa	Mejorar la fidelización de los clientes	2 años

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.2 Análisis PESTEL

### 5.2.1 Factores Políticos

En la actualidad, Chile se ve marcado por una incertidumbre política respecto a un proceso que empezó el año 2019 tras desencadenarse el llamado “Estallido Social”, que dio paso a un nuevo “Acuerdo por la Paz Social y la Nueva Constitución” el cual estableció la generación de una nueva carta magna que fuera en reemplazo de la escrita en 1980 sujeta a un plebiscito previo, en el que se votó si se quería o no una nueva constitución, y que tipo de órgano debía redactarla (Cámara de Diputados/as, 2019). Dicho plebiscito dio por ganador la opción de si optar por escribir una nueva constitución bajo la responsabilidad de una Convención Constitucional.

Posteriormente, se realizó un plebiscito de salida para aprobar o rechazar la nueva propuesta de Constitución para el país, la cual se rechazó categóricamente con un 61,86% de los votos (SERVEL, 2022). Sin embargo, la incertidumbre continúa debido a que el proceso constitucional sigue en marcha, con un nuevo plebiscito nacional constitucional a realizarse el día 17 de diciembre de 2023, en el cual el sufragio será obligatorio (Von Loebenstein, 2023).



Por otro lado, la llegada de un nuevo presidente en el año recién pasado ha mantenido un cierto temor por parte de muchas empresas respecto a propuestas de reformas impositivas que este pretende implementar en nuestro país, además existe preocupación en el ámbito de importaciones debido a posibles nuevas restricciones en términos de relaciones comerciales, ya sea nuevos impuestos, límites máximos o nuevas normas a cumplir en el proceso de compra de bienes a países extranjeros.

Todo lo expuesto anteriormente, representa amenazas políticas para la empresa y su funcionamiento actual.

### **5.2.2 Económico**

Económicamente hablando, Chile tiene una reconocida trayectoria en el desarrollo, con un fuerte dinamismo económico. Sin embargo, el crecimiento económico se ha ido reajustando después de la extraordinaria expansión del año 2021 donde el PIB creció en un 11,7 % respecto a 2020 (El Economista, 2022) disminuyendo en un 1,1% en el segundo trimestre de 2023 respecto al mismo periodo del año 2022 (De La Fuente et al., 2023).

Desde la perspectiva del gasto, la demanda interna fue uno de los principales responsables en la baja del PIB, esta se vio afectada fundamentalmente por la caída en el consumo de hogares; la disminución llegó al 6,1 % concentrado principalmente en vestuario, alimentos, automóviles, productos tecnológicos, restaurantes y hoteles (De La Fuente et al., 2023).

También, otro factor importante a considerar tiene que ver con el valor del dólar el que ha ido en alza en nuestro país, al punto de presentar un aumento en su valor promedio de más de \$50 entre Julio y agosto de este año, subiendo desde \$805,49 a \$856,71 (Transtecnia, 2023). Este es un factor esencial para una empresa importadora, que ve afectados sus márgenes de utilidad, y vive con constante incertidumbre de cómo será el comportamiento de dicha moneda en un futuro.

Por último, el impuesto a la renta es otro factor que preocupa en términos empresariales ya que ha presentado un alza constante a través de los años, pasando de un 15% en el 2001 y llegando a un 27% en la actualidad (SII, s.f., Recuperado 03 de enero 2024). Pese a que no ha aumentado desde el año 2021, el actual presidente de la república informó hace unos días los principales lineamientos del pacto fiscal que busca recaudar 8.000 millones de dólares, y en uno de ellos anhela reformar la tributación a la renta que existe, tanto de empresas como de personas (De La Fuente et al., 2023)

Todos los factores descritos se convierten en amenazas económicas para la empresa, afectando específicamente a la rentabilidad que esta pueda tener.

### **5.2.3 Social**

La pandemia del covid-19 tuvo un gran impacto en la sociedad de nuestro país, afectando principalmente a la tasa de desempleo, específicamente del año 2020, la que aumentó abruptamente en un 34,5 % respecto al 2019 (Diario Financiero Online, 2021) y que hoy sigue estando muy lejos de la situación prepandémica, ya que la creación de nuevos empleos va a la baja al contrario de la cantidad de personas que vuelven a buscar empleo, la que va en aumento (De La Fuente, 2023).

Otra consecuencia importante de la crisis del covid-19 tiene que ver con un cambio en los hábitos de consumo de la población, los que al estar limitados para acceder al comercio presencial debieron optar por adaptarse a la compra virtual, aumentando en un 186% la compra de bienes por internet entre el año 2020 y 2021 (Generación M, 2021). Pese a que esta tendencia ha ido disminuyendo, es una realidad que hoy se busca ganar tiempo adquiriendo bienes a través del uso de medios digitales.

Por otra parte, se ha registrado un aumento histórico en la tasa de migrantes que ingresan a suelo nacional, pasando de 305.000 extranjeros en el año 2010 a 1.500.000 al cierre del año 2020, compuesto principalmente por personas de nacionalidad venezolana, haitiana y peruana que representan un 7,5 % de la población nacional según la organización Jesuita a Migrantes (SJM, 2020).

Las situaciones sociales antes abordadas representan tanto amenazas como posibles oportunidades para la empresa, ya que, si bien el cambio en hábitos o patrones de compra amenaza el modelo de negocio que se tiene actualmente y lo obliga a adaptarse al dinamismo del mercado, el aumento de población extranjera y nacional desocupada puede significar un crecimiento de los clientes potenciales, quienes hipotéticamente pueden optar por entrar al rubro ferretero.

### **5.2.4 Tecnológicos**

Las innovaciones tecnológicas no son ajenas a ningún rubro del mercado, y en el sector ferretero han aparecido nuevos productos y maquinarias, que están transformando la forma de trabajar de muchas empresas motivadas por adaptarse a los requerimientos tecnológicos de los usuarios.

Si bien existen productos tradicionales que han prosperado en el tiempo y nunca desaparecerán del mix de productos de cualquier ferretería, si se ha provocado una irrupción de parte de nuevos artículos

los cuales resultan más fáciles de instalar, reducen el uso de espacio, ofrecen mejor rendimiento y también dan una mejor presentación visual.

En cuanto a los servicios que se ofrecen en el área ferretera, existen infinidad de avances en máquinas que permiten mejorar los procesos en cuanto a eficiencia y calidad de estos, permitiendo disminuir el personal y asegurando mejor productividad. Esto resulta fundamental para competir con grandes cadenas del mercado y mejorar la percepción de los clientes, quienes valoran la rapidez y calidad de entrega de sus materiales.

Por otro lado, la incorporación de un área de Tecnología de Información (T.I) es una acción que muchas empresas han incorporado buscando estudiar y analizar información con el fin de ayudar a entender el mercado y a los clientes, logrando una toma de decisiones fundamentada y permitiendo entre otras cosas, mejorar la relación con el cliente e implementar estrategias óptimas según lo que entrega el análisis de la información recopilada. Por ende, se convierte en una gran oportunidad para aquellas organizaciones que no cuenten con un área dedicado a ello.

### **5.2.5 Ecológico**

Chile se enfrenta a una serie de desafíos ambientales para frenar la crisis en la que se ve envuelta, ya que cuenta con problemas ambientales agudos y crónicos, derivados de la problemática ambiental global y otros relacionados con su propio modelo de negocios (Pizarro, 2021).

Uno de los mayores desafíos tiene que ver con la contaminación atmosférica la que ha derivado en las denominadas zonas de sacrificio y en una mortalidad anual estimada de más de 4000 personas al año (Pizarro, 2021) convirtiéndose en el país con más muertes anuales de Sudamérica por dicha causa según reportó el estudio South America Report of The Lancet Countdown on Health and Climate Change 2022.

También, si hablamos de temas ecológicos es importante abordar el Acuerdo de Escazú, tratado internacional, del que Chile es parte desde el 11 de septiembre de 2022, que tiene como objetivo principal garantizar la implementación plena y efectiva en América Latina y el Caribe de los derechos de acceso a la información ambiental, participación pública en los procesos de toma de decisiones ambientales y acceso a la justicia en asuntos ambientales (Ministerio del Medio Ambiente, 2022). Hoy en día, Chile trabaja en la implementación del acuerdo, que se basa principalmente en un Plan de Implementación Participativa de Escazú (PIPE), el cual evaluará las brechas, oportunidades y medidas

prioritarias para la incorporación plena y efectiva del acuerdo a nivel nacional (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2023).

Es fundamental para toda empresa estar al tanto de la situación ambiental del país y trabajar por hacer sus procesos lo más amigable para el medio ambiente, motivar el reciclaje y hacer un buen proceso de eliminación de desechos, de modo de cumplir con los marcos legales y también proyectar hacia los clientes una imagen de responsabilidad y preocupación por nuestro entorno natural.

Una ferretería que ofrece corte de madera genera una cantidad considerable de residuos compuestos principalmente por serrín, virutas y restos de tableros los cuales deben ser desechados de manera cuidadosa, idealmente bajo un sistema especial de eliminación de residuos para cuidar el ambiente y también la salud de los colaboradores a cargo de dicha tarea, quienes deben hacer uso de sus elementos de protección exigidos por ley.

### **5.2.6 Legal**

En el ámbito legal, se han producido reformas laborales importantes en nuestro país durante los últimos años siendo la más reciente la aprobación de un proyecto de ley que reduce la semana laboral en el país de 45 a 40 horas en un periodo de transición de 5 años y sin realizar modificaciones en el salario de los colaboradores. Esta medida permite a nuestro país alinearse con la mayoría de los países de la OCDE, que tienen una semana laboral estándar de 40 horas (Perú,2023)

Dicha reforma, impacta de una u otra forma a todas las empresas del país, implicando en el caso de empresas de atención al cliente, tener que disminuir el horario de atención al público o contratar más personal de forma de no ver afectado su funcionamiento.

Del mismo modo, la ley 21.578, que, entre otras cosas, reajusta el monto del ingreso mínimo mensual, indica en su 1° artículo que a partir del 1 de septiembre de 2023 el ingreso mínimo por mes se eleva a los \$460.000 para personas mayores a 18 años y de hasta 65 años, y fija un monto de \$500.00 para julio del año entrante (Congreso Nacional,2023), lo que hace necesario reajustar salarios que no cumplan con dicho monto e implica un cambio en el presupuesto definido por la organización.

El funcionamiento de la ferretería en cuanto al capital humano se ve regulado por todas las normas existentes sobre los derechos y obligaciones entre empleador y trabajadores que se exponen en el código del trabajo.

**Tabla 5.2:** Resumen análisis PESTEL.

Político	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incertidumbre Política: Proceso constituyente</li><li>• Reformas gubernamentales</li></ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caída del PIB</li><li>• Alza constante del dólar</li></ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta tasa de desempleo</li><li>• Histórico aumenta en tasa de migrantes al país</li><li>• Cambio en hábitos de consumo de la población</li></ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovaciones tecnológicas en productos y maquinarias</li><li>• Área de tecnologías de información (T.I) en el área empresarial</li></ul>
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desafíos ambientales del gobierno actual</li><li>• Acuerdo de Escazú</li></ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reformas laborales: Ley 40 horas</li><li>• Ley 21.578: Ingreso mínimo mensual</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.3 Análisis FODA

#### 5.3.1 Fortalezas

**Experiencia en el rubro:** la organización lleva más de 10 años en el mercado, logrando contar una experiencia importante en el rubro ferretero de la ciudad de Chillán y permitiendo también atraer a clientes de localidades vecinas.

**Plazos de entrega de pedidos reducidos:** se ofrecen tiempos de entrega de material acotados, incluso siendo posible retirar el mismo día en caso de pedidos de menor tamaño, lo cual es altamente valorado.

**Ubicación estratégica:** se cuenta con dos sucursales ubicadas estratégicamente, en el centro de la ciudad donde se desarrolla fuertemente el comercio y en el sector oriente, donde hay gran flujo de gente y no hay mayor competencia.

**Personal correctamente capacitado y con experiencia en el rubro:** los colaboradores cuentan con los conocimientos para brindar una atención de forma óptima a los clientes.

**Altos niveles de stock:** la empresa maneja cantidades significativas de productos almacenados en su inventario, buscando satisfacer la demanda de sus clientes de manera inmejorable.

**Altos márgenes de ganancias en productos importados:** la importación de productos principalmente desde China otorga a la empresa la posibilidad de obtener un margen de ganancia considerable debido al bajo precio costo que estos tienen.

### 5.3.2 Debilidades

**Ausencia despacho a domicilio:** La empresa no cuenta con reparto a domicilio, lo cual se convierte en un problema en las ventas de tableros de madera los que al contar con un tamaño considerable se hacen difíciles de trasladar en un vehículo común.

**Baja acción en RRSS:** En redes sociales, la empresa cuenta con una interacción muy baja por parte de sus clientes debido principalmente a lo poco atractivo del contenido publicado.

**Ausencia de catálogo y venta digital:** No existe un medio digital de venta más allá de poder comunicarse por medio de WhatsApp ni tampoco existe un catálogo digital con los productos que se ofrecen, lo cual repercute en que los clientes tengan que visitar la tienda presencialmente.

**Falta de digitalización de procesos:** Existe una falta de digitalización en procesos del área de inventario y también en lo que respecta a el proceso de registro y planificación de entrega de pedidos.

**Falta de estrategia empresarial:** La empresa carece de un plan claro y definido para alcanzar objetivos, operando sin una dirección estratégica establecida.

**Falta de análisis de información:** Si bien el software con el que trabaja la empresa entrega informes respecto a información del funcionamiento de la empresa, en cuanto a clientes, productos, colaboradores y rentabilidad, está información no se analiza para tomar acciones de marketing.

### 5.3.3 Oportunidades

**Acceso a nuevas tecnologías:** existe tecnología innovadora para el rubro, principalmente maquinaria automatizada para el corte y enchapado de tableros.

**Entrada a nuevos mercados:** expandir la red de sucursales a otras localidades, considerando un estudio previo de cómo funciona el mercado en ese sector.

**Aumento del “hágalo usted mismo” y desempleo en el país:** Hoy en día resulta sencillo buscar en internet tutoriales que permiten aprender sobre proyectos de construcción y mejoras para el hogar, lo que sumado al alto desempleo de nuestro país se convierte en una opción para aumentar la cartera de clientes.

**Nuevos canales de venta:** agregar nuevos canales de venta permitiría aumentar el alcance y llegar a un público más grande y diverso.

**Sumar canales publicitarios:** aumentar los medios promocionales permitirá aumentar la visibilidad de la empresa.

### 5.3.4 Amenazas

**Tendencia creciente a la compra online:** impulsado por la pandemia, la compra online está muy de moda hoy en día siendo una opción buscada por los consumidores por la comodidad que esta implica.

**Inflación y subida del dólar:** el contexto económico actual es un gran problema para la mayoría de las empresas, las cuales ven afectados sus presupuestos por la inflación.

**Bajo costo transferencia de clientes:** en el rubro no hay mayor identidad con las empresas, siendo fácil para los clientes cambiarse a otras que cubran la misma necesidad.

**Alta competencia:** existe una alta competencia en el rubro, debido a la existencia de competidores consolidados como Sodimac, Construmart o Placa centro, quienes están afianzadas en el mercado.

**Reformas fiscales, ambientales y legales:** las nuevas reformas afectan el actual funcionamiento del sector empresarial, obligando a realizar cambios en el mismo.

**Tabla 5.3:** Resumen análisis FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el rubro</li> <li>• Plazo de entrega de pedidos reducidos</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Personal capacitado y de experiencia</li> <li>• Altos niveles de stock</li> <li>• Altos márgenes de ganancias en productos importados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevas tecnologías</li> <li>• Entrada a nuevos mercados</li> <li>• Aumento del desempleo y "Hágalo usted mismo" (DIY)</li> <li>• Nuevos canales de venta</li> <li>• Sumar canales publicitarios</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de despacho a domicilio</li> <li>• Falta de estrategia empresarial</li> <li>• Ausencia de venta y catálogo digital</li> <li>• Falta de digitalización de procesos</li> <li>• Baja acción en RRSS</li> <li>• Falta de análisis de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de compras virtuales</li> <li>• Inflación y subida del dólar</li> <li>• Bajo costo de transferencia de clientes</li> <li>• Alta competencia</li> <li>• Reformas fiscales, ambientales y legales</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.4 Investigación de mercado

Con el fin de levantar información respecto a los clientes de la empresa, y ante la falta de una base de datos que entregue información respecto a ellos, se optó por la realización de una encuesta a través de Google Forms. Esta se aplicó directamente en las 3 sucursales mediante el uso de un Tablet o computador habilitado para eso.

La encuesta se dividió en 3 grandes secciones, las que se observan en la tabla 5.4.

**Tabla 5.4:** Diseño de la encuesta.

Sección	Objetivo	Tipos de pregunta
Caracterización	Conocer características e información relevante de los clientes	Abiertas, selección múltiple
Importancia de atributos	Conocer que atributos son considerados más importantes para los clientes al elegir empresas del rubro ferretero	Escalas de Likert
Satisfacción	Conocer que tal ha sido la experiencia con la empresa	Escalas de Likert y Net Promoter Score

**Fuente:** Elaboración propia.

La encuesta completa se encuentra adjunta en el Anexo 1 del documento.

### 5.4.1 Resultados Generales

#### 5.4.1.1 Perfil del público encuestado

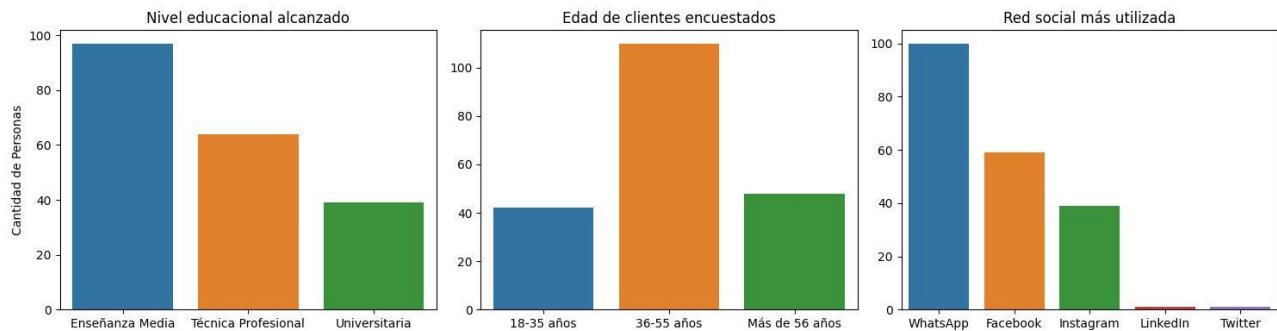
El público encuestado, 200 personas, está compuesto mayoritariamente por personas del género masculino, quienes representan el 90% del total de encuestados. En cuanto al rango de edad, encontramos que los rangos 36-45 años y 46-55 años son los más seleccionados, abarcando entre ellos un 55% del total, seguido por el rango de más de 56 años con un 24% y completado por las personas de entre 18 y 35 años con un 21%.

En lo que respecta al nivel educacional alcanzado, encontramos que en su mayoría no superó la enseñanza media, con un 48.5% entre personas que no completaron la enseñanza media (15.7%) y las que, si completaron ese ciclo, pero no realizaron estudios posteriores (34%). Luego, con un 32% están quienes registraron estudios técnicos profesional, de los cuales un 25.2% terminaron y el porcentaje restante lo abandonó sin completarlo. Finalmente, solo un 19.5% de los encuestados ingresó a la universidad, dividido entre quienes desertaron, terminaron y continuaron con un postgrado, con un 6.5%,11% y 2%, respectivamente.



Por otro lado, los encuestados ante la pregunta de cómo conocieron la empresa respondieron con amplia mayoría haber llegado hasta ella gracias a la recomendación de amigos o familiares, alcanzando un 74.5% del total de personas. Y con respecto a la red social más utilizada por parte de los clientes, el 50% aseguró utilizar más el WhatsApp, seguido de Facebook (29.5%) e Instagram (19.5%).

**Figura 1:** Resultados generales de la encuesta.



**Fuente:** Elaboración propia.

Pasando a otra sección de la encuesta, los clientes al ser consultados por los atributos a los que otorgan mayor importancia al elegir una empresa del rubro ferretero, escogieron como los más importantes a la atención al cliente, seguido por la calidad y variedad de productos. Y sobre su satisfacción respecto a su experiencia en la empresa se obtuvieron resultados muy positivos, obteniendo resultados sobre los 4.4 estrellas en todos los aspectos consultados, en una escala del 1 al 5. Finalmente, se alcanzó una probabilidad de recomendación promedio de 9.29 en una escala del 0 al 10.

Además, al analizar los resultados se encontraron algunos hallazgos relevantes de mencionar: en primer lugar, el nivel educacional alcanzado está fuertemente ligado al rango de edad de los clientes, siendo los más jóvenes quienes tienen un nivel educacional más alto y los mayores un nivel educacional menor. En segundo lugar, la red social más utilizada en el rango de edad más bajo está liderado por Instagram, mientras que en los demás rangos es ampliamente superior WhatsApp. Y, en tercer lugar, se registraron 26 respuestas vacías a la pregunta “Indique su correo electrónico” ya que dichos clientes aseguraban no mantener un correo electrónico activo o decían no sabérselo, estas personas pertenecen casi en su totalidad a los rangos de edad más elevados.

Todos estos resultados se encuentran graficados en detalle en el Anexo 2.

## **5.5 Segmentación de clientes**

### **5.5.1 Segmentación de clientes “personas”**

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a clientes de las tres sucursales con que cuenta ferretería Central del Mueble durante un mes, se realiza una segmentación a través del uso de la librería StepMix de Python. Dicha segmentación se realizó en base a características demográficas como el sexo, nivel educacional y edad, además, de incluir también el tipo de compra, método de conocimiento de la empresa y red social más utilizada.

La clasificación se realiza en dos clústeres, debido a que los criterios de ajuste del código utilizado indican que dicha cantidad de grupos es óptima respecto a un número mayor de grupos. Los clústeres se describen a continuación.

#### **Clúster 1**

Este clúster representa un 31% del total de encuestados, está compuesto en un 84% de personas del sexo masculino y lo forman en un 60% clientes de compra frecuente, lo que indica que el otro 40% compra de forma ocasional.

Los rangos de edad que dominan este clúster son en primer lugar, el rango comprendido por quienes se encuentran entre los 36 y 55 años con un 59% de la muestra, seguido por quienes pertenecen al grupo etario entre los 18 y 35 años con 36% de la muestra. En términos educacionales, alrededor del 50% cuenta con educación universitaria o superior, seguido de los clientes que presentan estudios técnicos profesionales con un 28% y solo con un 22% de la muestra, los que no accedieron a educación superior llegando solo a cursar enseñanza media.

Finalmente, se observa que este grupo de clientes suelen dan mayor uso a redes sociales como Instagram y Facebook, con un 62% y 34%, respectivamente. Además, llegaron a conocer la empresa principalmente por recomendaciones de esta de parte de amigos o familiares con un 68%, seguido bastante de lejos por publicidad con un 14 % aproximadamente.

## Clúster 2

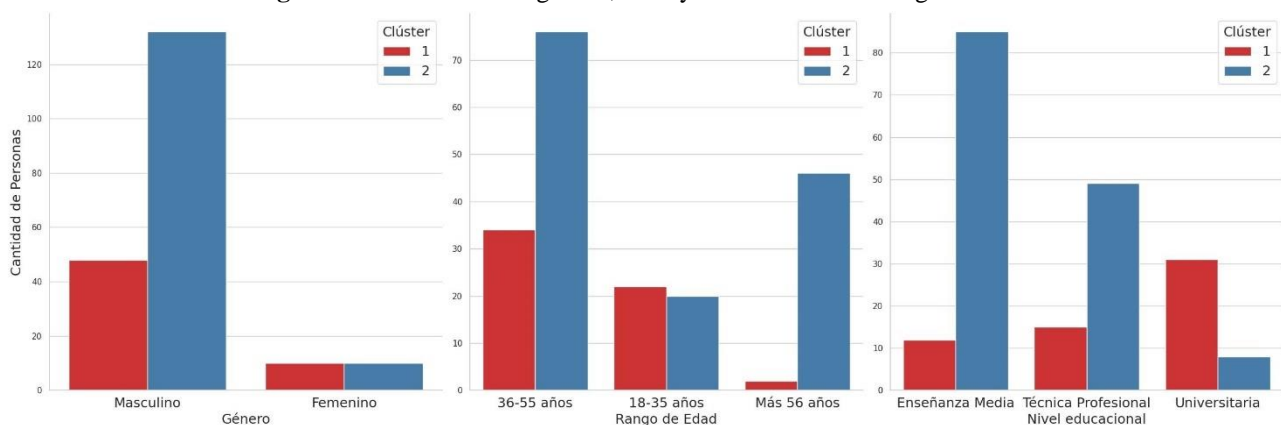
Este clúster representa la mayor parte de los clientes, representando un 69% del total, está compuesto en un 92% de personas del sexo masculino y lo forman en un 85% clientes de compra frecuente, lo que indica solo un 15% clientes ocasionales.

Los rangos de edad que dominan este clúster son en primer lugar, el rango comprendido por quienes se encuentran entre los 36 y 55 años con un 53% de la muestra, seguido por quienes pertenecen al grupo etario más alto, es decir, más de 56 años con un 32% de la muestra. En términos educacionales, la mayoría se la lleva ampliamente el nivel de enseñanza media con un 60%, es decir más de la mitad de quienes pertenecen a este grupo de clientes no terminó sus estudios de enseñanza media o los finalizó, pero no continuó con estudios superiores, luego se encuentra quienes accedieron a estudios técnicos profesionales con un 33%, y solo un 6% del clúster entró a alguna institución universitaria.

Finalmente, se observa que este grupo de clientes eligió con amplia diferencia a WhatsApp como la red social más utilizada con un 73%, porcentaje completado por quienes seleccionaron a Facebook (27%). Además, llegaron a conocer la empresa principalmente por recomendaciones de esta de parte de amigos o familiares con un 77%, seguido bastante de lejos por publicidad con un 10 % aproximadamente.

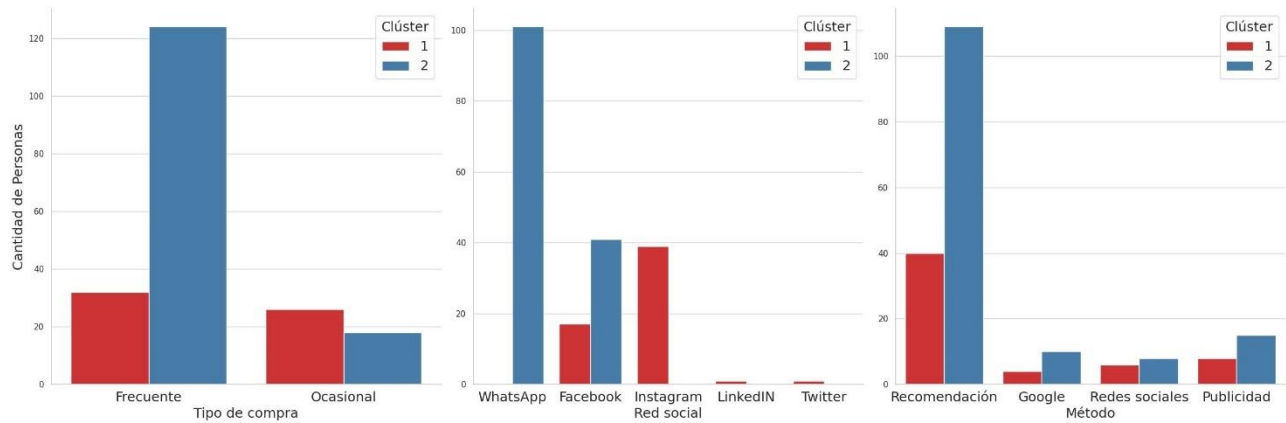
Lo expuesto recientemente se visualiza gráficamente en las Figuras 2 y 3.

**Figura 2:** Distribución de género, edad y nivel educacional según clúster.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 3:** Distribución de tipo de compra, red social más utilizada y canal de conocimiento según clúster.



**Fuente:** Elaboración propia.

Entonces, de lo anteriormente descrito y lo mostrado por los gráficos se desprende que el clúster 1 corresponde a un tipo de cliente adulto o adulto joven, con un nivel educativo relativamente alto, un porcentaje no despreciable de mujeres con un mayor uso de Instagram y Facebook, y donde el tipo de compra es más bien parejo entre ocasional y frecuente. A diferencia de los clientes del clúster 2 los cuales son adultos o adultos mayores, con un nivel educacional bajo, casi en su totalidad compuesto por hombres quienes principalmente utilizan el WhatsApp y compran con una frecuencia constante. Las características por clúster se definen en la tabla 5.5.

**Tabla 5.5:** Resumen segmentación de clientes personas.

Clúster	Porcentaje	Rango edad predominante	Nivel educacional alcanzado predominante	Red social más utilizada	Tipo de compra
1	31%	36-55 años y 18-35 años	Universitaria	Instagram	60% frecuente, 40% ocasional
2	69%	36-55 años y más de 56 años	Enseñanza media	WhatsApp	85% frecuente, 15% ocasional

**Fuente:** Elaboración propia.

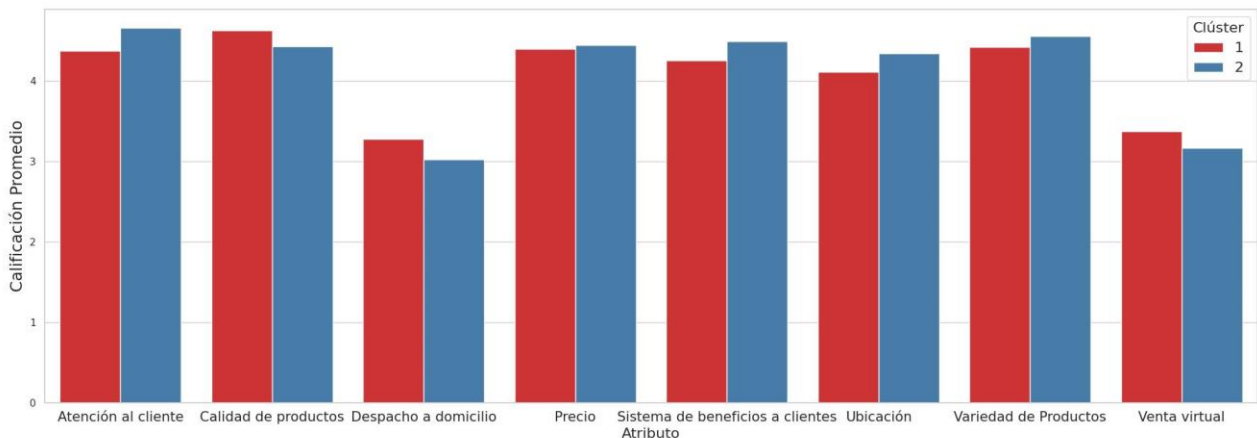
## Calificaciones según clúster

Tras segmentar a los clientes en dos grupos de acuerdo con las variables anteriormente descritas, es momento de analizar las variables que abordan la satisfacción del cliente y su opinión respecto a ciertos atributos al momento de elegir una empresa del rubro ferretero.

En cuanto a qué tan importante son los atributos de Precio, Calidad de productos, atención al cliente, variedad de productos, despacho a domicilio, venta virtual, sistema de beneficios a clientes y ubicación, en el clúster 1 el atributo con un promedio de importancia mayor lo tiene la calidad de productos al obtener como promedio un 4.62, seguido de la variedad de productos con un 4.41, en una escala de calificación de 1 a 5. En el clúster 2, el promedio mayor de importancia se lo lleva la atención al cliente con un promedio de 4.65 y lo sigue también la variedad de productos. Los resultados obtenidos para ambos clústeres no presentan grandes diferencias, siendo las más significativas las encontradas en los atributos de atención al cliente y despacho a domicilio con solamente una diferencia de 0.28 y 0.25, respectivamente.

Las calificaciones promedio de importancia para cada atributo por clúster se observan en la figura 4.

**Figura 4:** Importancia de atributos según clúster.



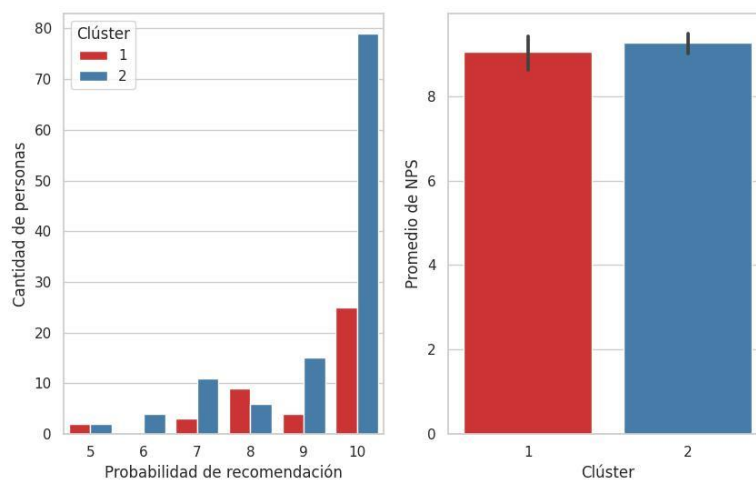
**Fuente:** Elaboración propia.

Ahora pasando a analizar variables de satisfacción de los clientes con la empresa, se observan muy buenas calificaciones para todos los atributos consultados tanto para el clúster 1 como para el 2, observándose diferencias casi imperceptibles, siendo la más grande la encontrada en variedad de

productos donde el grupo 1 de clientes le otorga a la empresa una calificación promedio de 4.32 versus una nota promedio de 4.47 según el grupo número 2. El gráfico detallado se encuentra en el Anexo 2.

Por último, tras realizar la pregunta que mide el Net Promoter Score (NPS), el cual funciona como un indicador para medir la lealtad y satisfacción al cliente, se obtuvieron resultados muy positivos logrando una probabilidad de recomendación promedio de 9.04 y 9.26 para el clúster 1 y 2, respectivamente, en una escala del 0 al 10. La elección de probabilidad de recomendación según los clústeres encontrados se muestra en la Figura 5.

**Figura 5:** Probabilidad de recomendación según clúster.



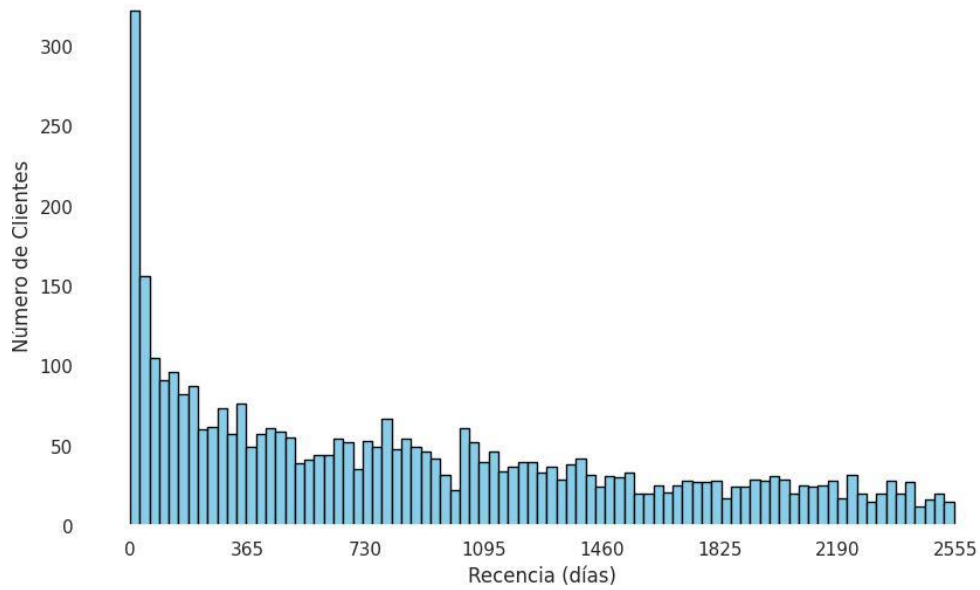
**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.5.2 Segmentación de clientes “empresas”

Para segmentar a clientes “empresas”, se hizo uso de información almacenada en la base de datos de la empresa, la cual muestra las ventas que se registraron con factura electrónica desde el año 2016 a la actualidad (65.802 registros). Dicha información proporciona el nombre, Rut, fecha y monto de todas las compras efectuadas bajo facturas, es decir realizadas por quienes han iniciado actividades bajo algún giro empresarial en el Sistema de Impuestos Internos (SII).

Previo a realizar la segmentación, que se realizará en 2 tramos: largo plazo y corto plazo, resulta necesario graficar variables encontradas dentro de la información de ventas. Se graficaron los valores de recencia, la fecha de la primera compra efectuada, y la distribución de la cantidad de compras realizadas por los clientes, y se muestran en las figuras 6, 7 y 8, respectivamente.

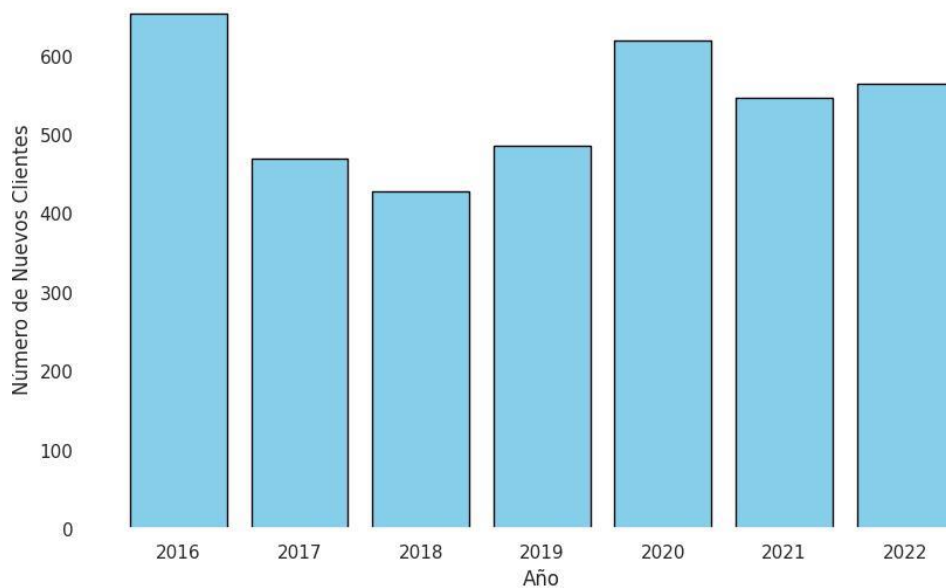
**Figura 6:** Recencia de clientes “empresas”.



**Fuente:** Elaboración propia.

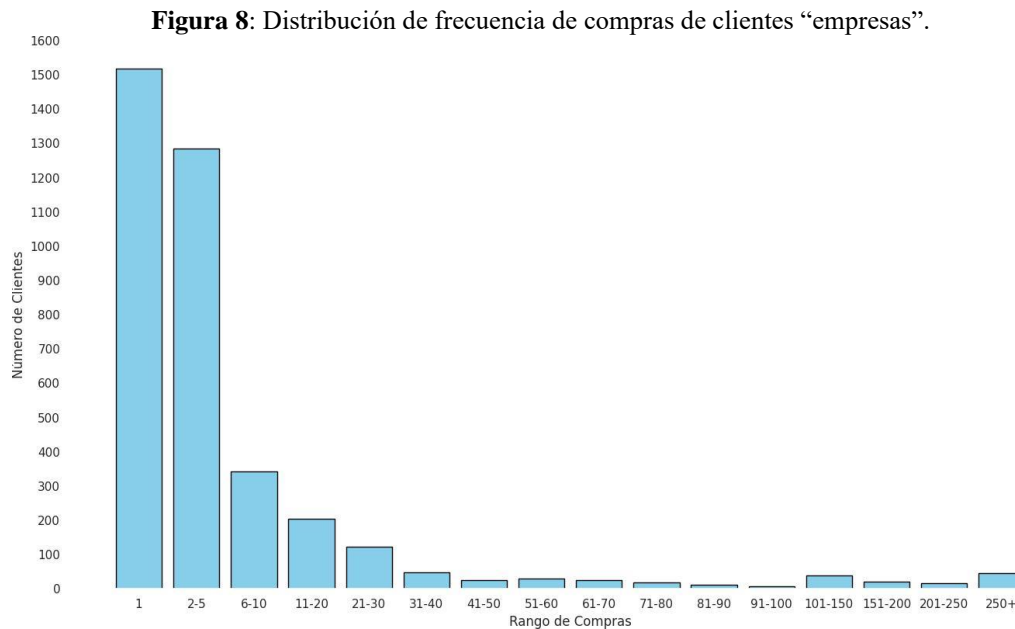
La figura 6 entrega una conclusión importante respecto a la recencia de los clientes, ya que se observa que más del 60% de estos se alejaron de la empresa y hace más de 1 año que no efectúan compras, lo cual es un dato relevante que considerar para una posterior segmentación.

**Figura 7:** Año de primera compra de los clientes “empresas”.



**Fuente:** Elaboración propia.

La figura 7 exhibe que el año en que más cantidad de clientes realizaron su primera compra es el 2016, lo cual parece lógico pensando en que es el primer año considerado en el reporte de ventas, pero que también explicaría por qué se encontraron recencias tan altas. Por otro lado, se muestra que todos los años se suman nuevos clientes, en promedio alrededor de 500, y se debe que trabajar en retenerlos.



**Fuente:** Elaboración propia.

Se desprende de la figura 8 que más del 80% de los clientes han realizado 10 o menos compras en la empresa, y más de un 40 % hizo una única compra, lo cual muestra, que los clientes tienen una baja frecuencia y la empresa se ha sustentado gracias a poco más de 100 clientes que se han mantenido fieles en el tiempo y a una cuota equilibrada de nuevos clientes que llegan cada año.

### 5.5.2.1 Segmentación de clientes “empresas” en el largo plazo

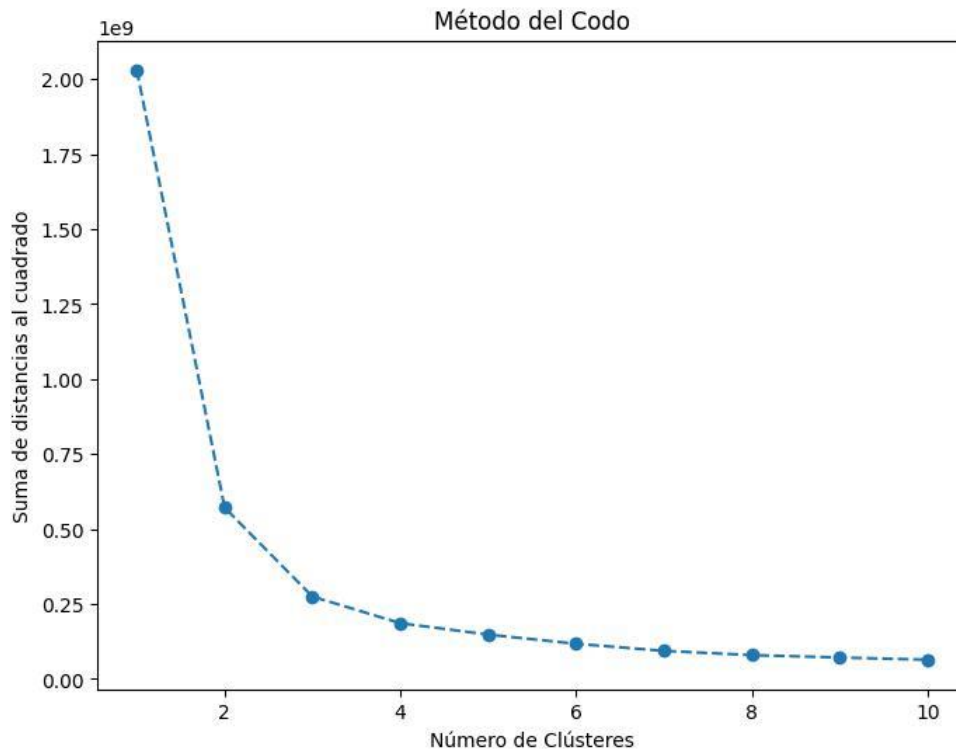
En primer lugar, realizando el estudio para el largo plazo, considerando la información de ventas desde el año 2016 al año 2022, y tal como se explicó en el apartado de metodología, se hará uso de la segmentación RFM, la cual consiste en agrupar clientes según las variables de recencia, frecuencia y monto total de compra. Es así, como luego de ordenar la información, se procedió a calcular las variables antes mencionadas para los 3765 clientes encontrados, a través del uso de Python, específicamente de la librería Pandas.

Posteriormente con la finalidad de excluir los outliers del análisis, es que se elimina el 1% más alto de las columnas de frecuencia y monto. Estos clientes se observarán posteriormente para comprender si son interesantes de estudiar o solo representan casos aislado.



Entonces, con las variables de recencia, frecuencia anual y monto promedio de compra (en valor actual), calculados para 3689 clientes “empresas”, se lleva a cabo el método del codo en base a la suma de distancias al cuadrado, aplicada a través de la función k-means de la librería Sklearn de Python, que permite visualizar el número óptimo de clústeres a formar.

**Figura 9:** Método del codo para la elección de clústeres a formar en el análisis a largo plazo.



**Fuente:** Elaboración propia. **Nota:** Se considera para el gráfico las ventas efectuadas entre el 2016 y el 2022.

Se desprende del gráfico que el número óptimo está entre 3 o 4 clústeres, y por conveniencia se escogen 4, los cuales se agrupan siguiendo el algoritmo k-means, cuyo objetivo es minimizar la suma de distancias cuadráticas de cada observación al centroide de su clúster.

Las variables promedio y características de cada clúster se observan a continuación:

**Tabla 5.5.1:** Características por clúster en el largo plazo.

Clúster	Porcentaje(N°)	Recencia promedio(días)	Frecuencia promedio anual	Monto promedio de compra	Características
1	55,5% (2049)	419	1,1	\$83.084	Clientes que estuvieron presentes en ciertos periodos y que hay que volver a encantar con la empresa, dándole a entender las necesidades que puede ayudarle a resolver.
2	34,9% (1289)	1717	0,53	\$71.411	Clientes perdidos por la empresa, que realizaron compras específicas y no volvieron.
3	2,6% (95)	199	22,8	\$122.688	Clientes por retener en la empresa, que seguramente se dedican al rubro y tienen una buena frecuencia de compra.
4	6,9% (256)	633	0,67	\$523.088	Clientes, hipotéticamente, de otro rubro, que compraron en grandes montos en oportunidades puntuales para cubrir una necesidad probablemente asociado a su negocio.

**Fuente:** Elaboración propia. **Nota:** Se considera para el análisis las ventas efectuadas entre el 2016 y el 2022.

De dicha segmentación se desprende que el clúster 3 es el cliente con el que se deben realizar los mayores trabajos estratégicos, pensando en retenerlo ya que se convierte en una fuente constantes de dinero. Por otro lado, con el clúster 2 resulta interesante observar que el porcentaje que representa es considerable, y por ende hace pensar que es importante disminuir las tasas de abandono de clientes de la empresa y trabajar en cómo hacer que los clientes vuelvan, considerando que un cliente “empresa” suele tener necesidades relacionadas con ferretería y construcción.

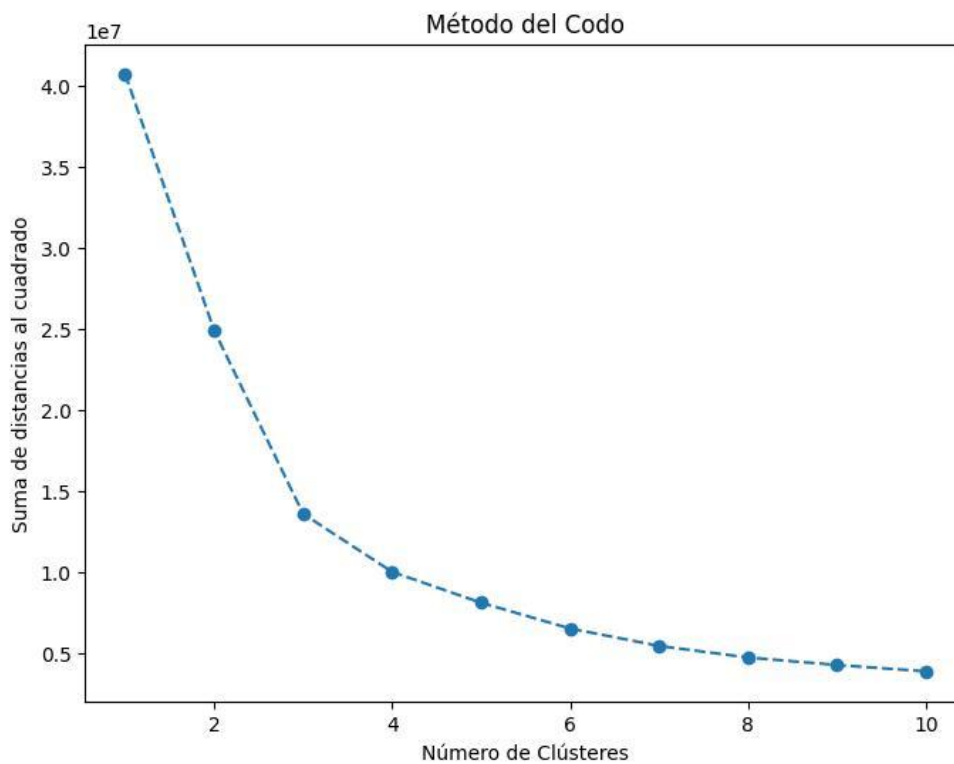
Es importante mencionar, que de la facturación total obtenida por la empresa desde el año 2016 a la actualidad, el 62.2% de ese monto pertenece a compras de clientes empresas realizadas mediante factura electrónica, versus el 37.8% restante vía boleta. Esto hace aún más importante realizar esfuerzos en la captación de nuevas empresas y la retención de las ya pertenecen a la cartera de clientes.

### 5.5.2.2 Segmentación de clientes “empresas” en el corto plazo

Análogo al apartado anterior, pero ahora considerando un horizonte de tiempo de un año, es decir tomando los datos registrados desde fines de octubre del año pasado hasta la misma fecha, pero de este año. Se encontraron 11934 registros de ventas, repartidos en 1326 clientes, que representan el N del análisis.

Para la elección del número de clústeres se elabora también el método del codo o elbow method, y se presenta a continuación:

**Figura 10:** Método del codo para elección de clústeres a formar en el análisis a corto plazo.



**Fuente:** Elaboración propia. **Nota:** Se considera para el gráfico las ventas efectuadas entre octubre/2022 y octubre/2023.

Se seleccionan 4 clústeres, cuyas características y parámetros más relevantes se visualizan en la tabla 5.5.2:

**Tabla 5.5.2:** Características por clúster en el corto plazo.

Clúster	Porcentaje (N°)	Recencia promedio	Frecuencia promedio	Monto promedio de compra	Características
1	11,1% (144)	175	5,16	\$416.135	Clientes que tienen potencial para la empresa al contar con grandes montos de compra y que hay que observar para intentar que vuelva a la empresa.
2	31,8% (413)	260	1,73	\$58.081	Clientes que se han alejado de la empresa luego de realizar una o dos compras puntuales.
3	53% (688)	62,7	5,44	\$72.797	Clientes que han asistido a la empresa con cierta periodicidad en los últimos meses y en los que se debe trabajar para que continúen.
4	4,1% (53)	11,7	71,3	\$108.025	Cliente frecuente, dedicado al rubro que tiene necesidades constantes de productos debido al funcionamiento de su empresa.

**Fuente:** Elaboración propia. **Nota:** Se considera para el análisis las ventas efectuadas entre octubre/2022 y octubre/2023.

Por lo tanto, según la Tabla 5.5.2, en el último año los clientes del clúster 4 son aquellos que se debe entregar los mayores esfuerzos para que se mantenga conforme en la empresa, y el clúster 3, el más grande de los encontrados, se convierte en una oportunidad para la empresa respecto a su captación definitiva, donde resulta fundamental ofrecerles una buena experiencia de compra.

## 5.6 Posicionamiento

### 5.6.1 Posicionamiento esperado

Basado en la propuesta de valor de la empresa, la cual habla de ser el negocio ideal para encontrar todo para la construcción de muebles, con precios accesibles y con un personal apto para guiarte en cualquiera de tus proyectos mobiliarios, se espera por parte de la gerencia el obtener buenas calificaciones en los atributos referentes a precio, variedad y atención al cliente, en comparación con las empresas competidoras.

### 5.6.2 Posicionamiento percibido

En busca de conocer el posicionamiento percibido por los clientes respecto a atributos claves de la industria, se realizó una encuesta virtual a los clientes de Central del Mueble en la que se consulta su calificación sobre empresas competidoras respecto al precio que ofrecen, variedad y calidad de productos con que cuentan, y la atención al cliente que entregan, con el fin de construir mapas perceptuales de posicionamiento.

### 5.6.3 Mapas perceptuales

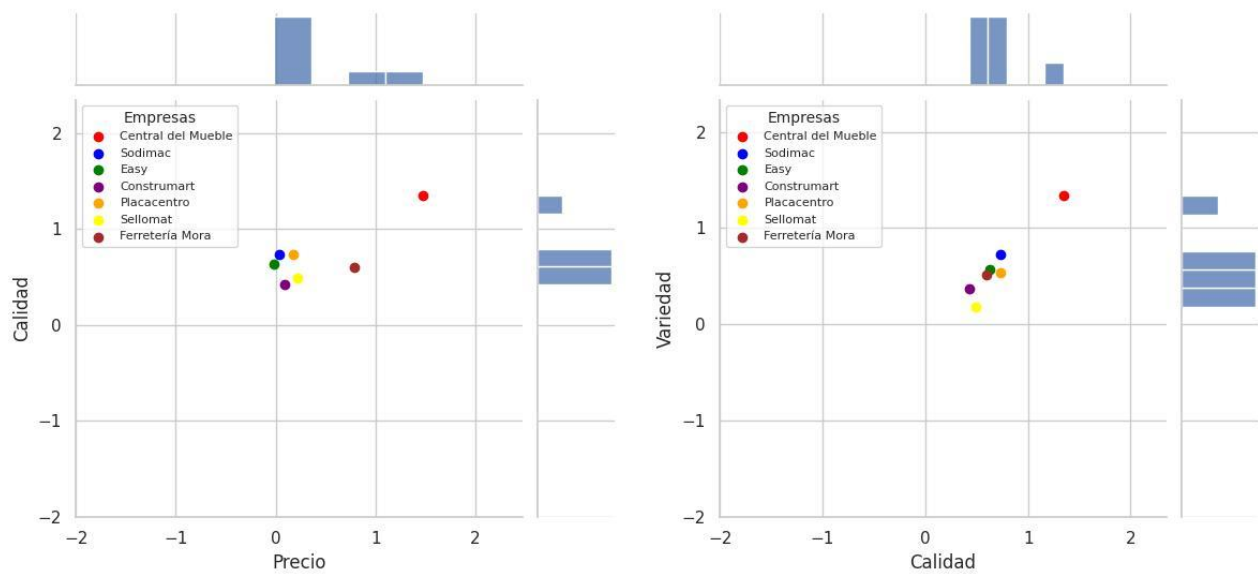
Tras recibir 69 respuestas a la encuesta enviada vía mail, se lleva a cabo la construcción de los mapas perceptuales, considerando dos atributos para su realización, uno en cada eje.

Tal como se describe en el apartado de metodología, la construcción de estos mapas se realiza a través del uso de Python, específicamente con la herramienta Jointplot de la librería seaborn, tras depurar y ordenar las respuestas obtenidas en una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

#### 5.6.3.1 Percepción de atributos de productos

En primer lugar, analizando las variables relacionadas estrictamente con los productos es posible construir los mapas precio-calidad y calidad-variedad, que se observan a continuación.

**Figura 11:** Mapas perceptuales precio-calidad y calidad-variedad.

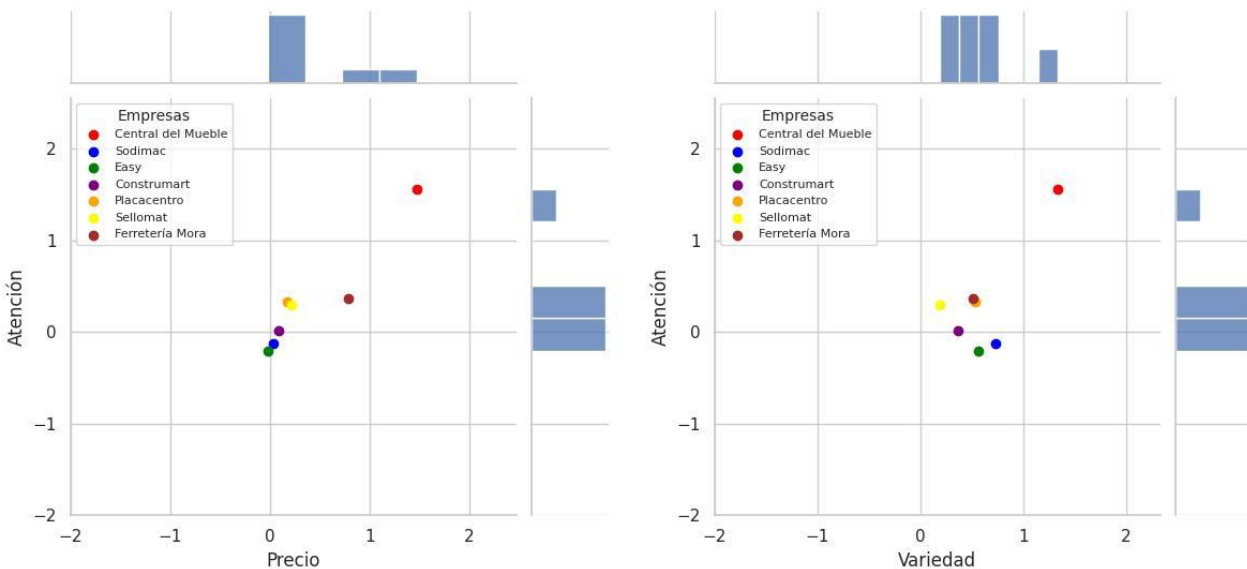


**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.6.3.2 Percepción en base a la atención al cliente

Ahora incorporando el atributo de atención al cliente, se obtuvo lo siguiente.

**Figura 12:** Mapas perceptuales precio-atención y variedad-atención.



**Fuente:** Elaboración propia.

Los mapas que vinculan los atributos precio-variedad y calidad-atención se encuentran en el Anexo 3.1.

De los mapas antes expuestos, se observa una amplia diferencia de la empresa con respecto a los demás competidores, lo que resulta lógico pensando en que quienes respondieron la encuesta son los propios clientes de Central del mueble, los cuales se han mantenido en la empresa gracias a la percepción positiva que tienen de ella.

Por lo tanto, resulta de mayor interés, analizar los resultados sin considerar a la empresa con la que se trabaja en el documento. Dicho esto, las observaciones más relevantes que se hacen tienen relación con que los mejores precios se perciben en los negocios locales más que en las grandes cadenas ferreteras, lo mismo pasa con la atención al cliente, donde las grandes cadenas fueron valoradas de mala forma por parte de los clientes. Por el contrario, en los atributos de calidad y variedad las empresas mejores valoradas fueron las grandes cadenas ferreteras, que cuentan con una presencia a nivel nacional, dejando relegadas a las empresas locales de la ciudad de Chillán.

## 5.7 Benchmarking

### 5.7.1 Productos

Con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en la oferta de productos con que cuenta Central del Mueble se opta por realizar un benchmarking de productos realizando una comparación de precio, variedad y características, de los productos top de ventas de la ferretería por cada línea de productos (Ver tabla 2.1), con los que ofrecen las empresas líderes de la industria.

Para este estudio, las empresas que participarán serán Sodimac, Easy, Construmart y Placacento para las líneas de maderas y tableros, grifería y lavaplatos, adhesivos y fijaciones, herramientas y quincallería. Imperial para la línea de postformados y, por último, para la línea de telas y tapices se escogieron las empresas Chantilly y Meriggi.

Las empresas se escogieron por contar con un volumen amplio de información en sus páginas web lo que permite realizar comparaciones detalladas y fundamentadas, además, de que salvo Meriggi, están presentes en ciudades donde Central del Mueble tiene presencia o busca tenerla en el corto plazo.

De acuerdo con los informes de ventas entregados por la organización, los productos top de ventas por línea de producto se presentan en la tabla 5.7.1.

**Tabla 5.7.1:** Productos más vendidos por línea.

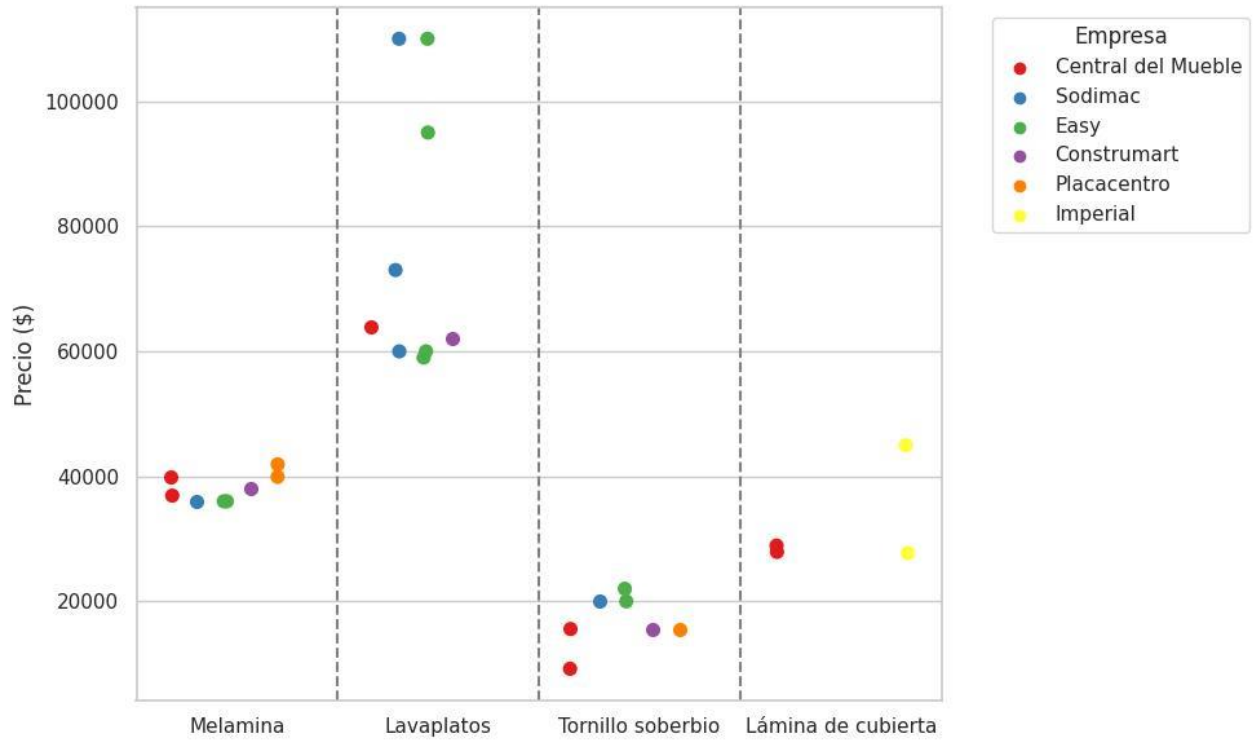
Línea de producto	Producto	Nombre abreviado
Maderas y tableros	Melamina Blanca 15 mm	Melamina
Grifería y lavaplatos	Lavaplatos empotrado 120x50 cm	Lavaplatos
Adhesivos y fijaciones	Soberbio Cruz 2”	Tornillo soberbio
Postformados	Formalita Classic 1,22x3,06 mts	Lámina de cubierta
Quincallería	Bisagra recta 35 mm cierre estándar	Bisagra estándar
	Bisagra recta 35 mm cierre suave	Bisagra cierre suave
Herramientas	Destornillador 6x150 mm	Destornillador
Telas y tapices	Tela Bistrech negra	Tela elástica

**Fuente:** Elaboración propia.

Tras el proceso de recolección de información (Ver Anexo 4), se observa que la empresa es competitiva en precio, pero en general cuenta con solo una opción por producto a diferencia de las grandes cadenas, que poseen 2 o más. Todas las comparaciones detalladas de precio para cada producto se exponen en el Anexo 4.

Un resumen del benchmarking de precios por empresas para la primera parte de las líneas de producto, se muestra en la figura 13.

**Figura 13:** Precios de productos top de ventas según empresas competidoras (Parte 1).

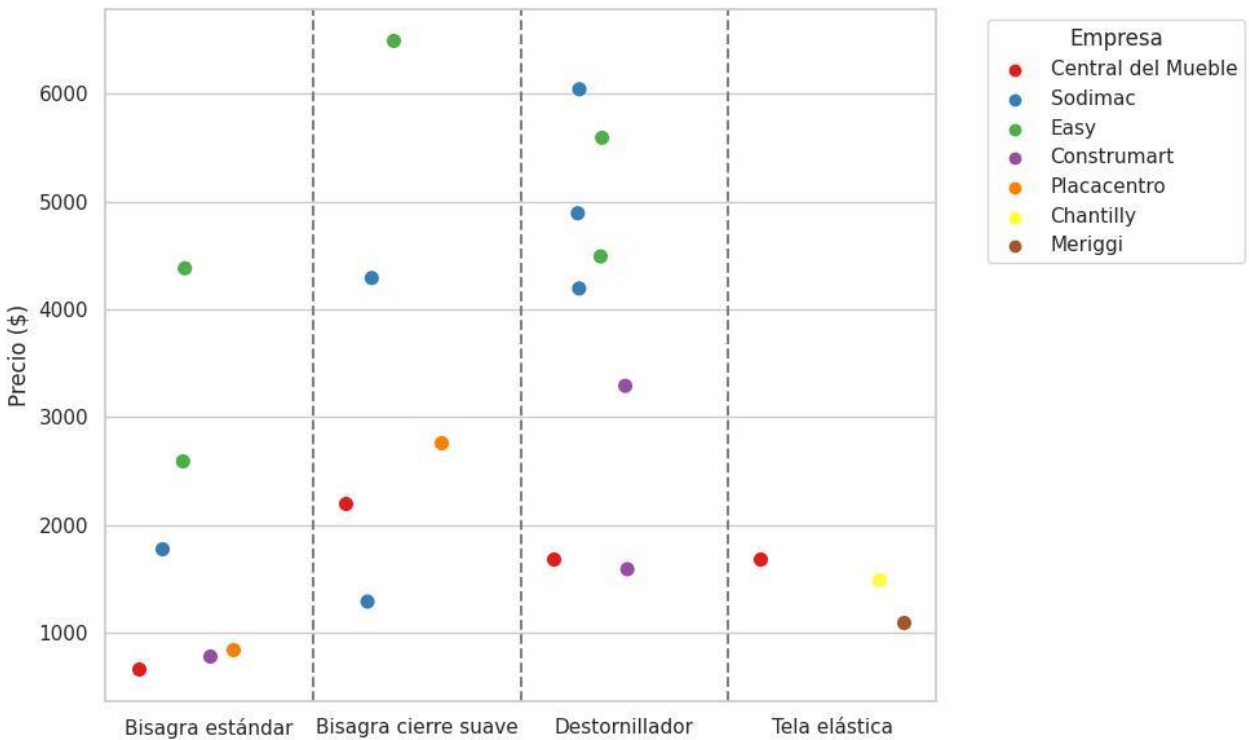


**Fuente:** elaboración propia. **Nota:** El gráfico expone los primeros 4 productos de la tabla 5.7.1.

De la misma forma, los resultados obtenidos para las líneas de telas y tapices, quincallería y herramientas se presentan en las tablas disponibles en el Anexo 4 y se visualiza un resumen de precios en la figura 14.



**Figura 14:** Precios de productos top de ventas según empresas competidoras (Parte 2).



**Fuente:** Elaboración propia. **Nota:** El gráfico expone los últimos 4 productos de la tabla 5.7.

### 5.7.2 Servicios

Se realiza una comparación de servicios y la manera de operar de estos en las empresas: Homecenter Sodimac, Easy, Placacetro y Construmart. La información se obtuvo mediante las páginas informativas de las empresas, y esencialmente gracias a una visita presencial realizada por el estudiante la que le permitió ver en vivo como se realiza el proceso para solicitar los servicios y saber detalles en cuanto a limitaciones, costos y tiempos de entrega.

#### Central del Mueble

La empresa con que se desarrolla el informe, y cuyos servicios se describen en la tabla 2.2, cuenta con las siguientes características:

**Tabla 5.7.2:** Servicios y características en Central del Mueble.

Servicio	Valor	Tiempos de entrega al incluir el servicio	Métodos de entrega
Dimensionado y corte	Sin valor	30 minutos a 24 horas	Retiro en tienda
Enchapado de cantos	\$450/metro	24 horas a 48 horas	Retiro en tienda
Perforación	\$350	24 horas a 48 horas	Retiro en tienda

**Fuente:** Elaboración propia.

## Homecenter Sodimac

Esta empresa respecto a servicios de mueblería solo cuenta con el servicio de dimensionado (optimizado) y corte de tableros para quienes desean fabricar sus muebles. Las características más importantes se muestran en la tabla 5.7.3.

**Tabla 5.7.3:** Servicios y características en Homecenter Sodimac.

Servicio	Valor	Tiempos de entrega al incluir el servicio	Métodos de entrega
Dimensionado y corte	Sin valor	24 a 48 horas	Retiro en tienda o despacho a domicilio

**Fuente:** Elaboración propia.

Adicionalmente a esto, Sodimac ofrece el servicio de armado de muebles para quienes adquieran muebles prefabricados tradicionales y listos para el armado, cuyo valor varía desde los \$23.990 hasta los \$29.990.

## Easy

Al igual que Sodimac, Easy cuenta únicamente con servicio de dimensionado y corte de tableros, en el rubro de la mueblería, atendiendo en un módulo separado de su tienda. Sin embargo, se observa una diferencia importante en cuanto al tiempo de entrega que esta ofrece, mostrado en la tabla 5.7.4.

**Tabla 5.7.4:** Servicios y características en Easy.

Servicio	Valor	Tiempos de entrega al incluir el servicio	Métodos de entrega
Dimensionado y corte	Sin valor	30 minutos a 24 horas	Retiro en tienda o despacho a domicilio

**Fuente:** Elaboración propia.

## Construmart

En este caso, Construmart ofrece el servicio de enchapado de cantos además del servicio de dimensionado y corte de tableros, las características más importantes de estos se visualizan en la tabla 5.7.5.

**Tabla 5.7.5:** Servicios y características en Construmart.

Servicio	Valor	Tiempos de entrega al incluir el servicio	Métodos de entrega
Dimensionado y corte	Sin valor	12 a 48 horas	Retiro en tienda o despacho a domicilio
Enchapado de cantos	\$120 /metro	48 a 72 horas	Retiro en tienda o despacho a domicilio

**Fuente:** Elaboración propia.

Se desprende que el uso del servicio de enchapado de cantos aumenta considerablemente el tiempo de entrega de los pedidos.

## Placacentro

Sin lugar a duda, Placacentro es, en modelo de negocios, la empresa con mayor similitud a Central del Mueble, y así lo demuestra también la tabla 5.7.6, que muestra los servicios que ofrece y características de estos.

**Tabla 5.7.6:** Servicios y características en Placacentro.

Servicio	Valor	Tiempos de entrega al incluir el servicio	Métodos de entrega
Dimensionado y corte	Sin valor	30 minutos a 24 horas	Retiro en tienda
Enchapado de cantos	\$350/metro	24 horas a 72 horas	Retiro en tienda
Perforación	\$350	25 horas a 72 horas	Retiro en tienda

**Fuente:** Elaboración propia.

Expuesta la información de las empresas analizadas, se observa que empresas como Sodimac y Easy no les otorgan mayor relevancia a los servicios orientados al área de la mueblería, ofreciendo solo un servicio básico y de acuerdo, a la experiencia en terreno, dedicando poco capital humano y monetario para dichas labores.

En el caso de Construmart, a pesar de que ofrecen tres servicios y que cuentan con un precio competitivo en uno de ellos, no tienen como prioridad el cumplir con estos, por ende, cuentan con tiempos de entrega excesivamente elevados.

Por último, Placacentro constituye la competencia directa tanto en los productos como en los servicios que ofrece, funcionando de manera casi idéntica y basando su negocio en la oferta de servicios y los productos necesarios para la fabricación de mobiliarios. Si bien en términos monetarios existe una ventaja de precios para los productos, se tiene una leve desventaja en la oferta de servicios.

### 5.7.3 Redes sociales

Se llevó a cabo una investigación respecto a el trabajo en redes sociales de empresas competidoras, con el fin de detectar prácticas a replicar o mejorar. Además, se incorporó en este estudio a la empresa Leo Madeiras, referente del rubro ubicada en Brasil.

Se escogió como indicadores cuantitativos para analizar y comparar, la cantidad promedio de publicaciones semanales en las redes de Instagram y Facebook, la cantidad de redes sociales con que cuentan y el número promedio de interacciones por publicación. Y como práctica cualitativa se observó y comparó el tipo de contenido que publica cada empresa. En la tabla 5.7.7 se observa un resumen de los resultados obtenidos, mientras el cuadro completo se presenta en el Anexo 5.

**Tabla 5.7.7:** Comparación de estadísticas en redes sociales.

Empresa	Promedio de publicaciones semanales	Cantidad de interacciones promedio	Nº de redes sociales	Contenido principal
Central del Mueble	5.9 Instagram 5.9 Facebook	9.3 en reels y 7.2 en fotos.	2	Reels de larga duración con imágenes repetitivas.
Homecenter Sodimac	3.2 Instagram 9.7 Facebook	124 en fotos, 277 en reels y 1981 reels colaborativos.	5	Reels de máximo 30 segundos usando herramientas o promoviendo productos.
Easy	2.1 Instagram 4.3 Facebook	141 en fotos, 227 en reels y 973 reels colaborativos.	5	Reels y publicaciones llamativas de máximo 25 segundos mostrando productos.
Placacentro	1.9 Instagram 1 Facebook	7 en fotos y 35 en reels.	2	Publicaciones simples y repetitivas.
Construmart	4.1 Instagram 5.1 Facebook	2224 en reels colaborativos.	4	Reels colaborativos y publicaciones informativas referentes a sus productos.
Centro ferretero Chillán	4.1 Instagram 3.5 Facebook	9 en fotos, 82 en reels.	3	Reels de colaborador mostrando productos y sus tipos.
Leo Madeiras (Brasil)	6.2 Instagram 5.2 Facebook	960 en reels colaborativos.	5	Reels de colaboradores o personas dedicadas al rubro.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se extrae de la tabla que las grandes cadenas como Sodimac, Easy y Construmart realizan mayor trabajo en Facebook que en Instagram, lo cual se condice con los hallazgos encontrados en la investigación de mercado, en donde se observó que el público objetivo, sacando a WhatsApp, prefiere Facebook. Además, resulta llamativo observar la cantidad de interacciones que obtienen las empresas en reels o videos colaborativos, acción que resulta factible de imitar.

#### **5.7.4 Sistemas de beneficios a clientes**

En este apartado se indaga en los programas o sistemas de beneficios con que cuentan las empresas de la industria.

**Programa Puntos CMR:** Sodimac al pertenecer al Holding Falabella, se encuentra inserto en su sistema de puntos acumulados progresivamente al realizar compras y canjeables en las categorías de Cupones y giftcards, Productos online, Puntos + Pesos, Gastronomía, Viajes y productos en tiendas. Este programa de beneficios cuenta con 3 categorías de acuerdo con la cantidad de puntos alcanzados, gozando de distintos beneficios según tu nivel.

**Programa puntos Cencosud:** Easy pertenece al Holding Cencosud, por ende, participa en el programa de beneficios de este junto a las demás tiendas que lo componen, y al igual que el sistema de puntos CMR, los puntos acumulados sirven para ser canjeados tanto de forma presencial como virtual en productos de distintos ámbitos.

**Programa Red M:** Corresponde al sistema de beneficios con que cuenta la red de Placacentros, pertenecientes a Masisa, en este tras una inscripción en el sistema, comienzas a acumular puntos por compra realizada los cuales se canjean posteriormente por productos, capacitaciones o beneficios en tiendas adheridas.

El detalle de cada programa de beneficios se encuentra en el Anexo 6.

### **5.8 Diseño de Estrategias**

#### **5.8.1 Análisis FODA de investigación de mercado**

Es necesario identificar los principales hallazgos luego del desarrollo de las anteriores secciones, para eso, se optó por realizar un análisis FODA buscando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que sean de utilidad para el diseño de estrategias de acuerdo con la situación de la empresa y sus objetivos.

### **5.8.1.1 Fortalezas**

Nivel de satisfacción y recomendación: Según la información levantada, los clientes se encuentran ampliamente satisfechos con la empresa y su funcionamiento, lo que se suma con un nivel de recomendación destacablemente alto.

Nivel de percepción en el mercado: De acuerdo con el estudio de posicionamiento, la percepción de los clientes es bastante superior respecto a los competidores en aspectos claves de la industria.

Precios competitivos: En base al estudio comparativo de productos con empresas competidoras, se observa que actualmente los precios son competitivos, ofreciendo los precios más bajos en algunos casos, y en otros estando levemente por encima.

### **5.8.1.2 Debilidades**

Alta tasa de pérdida de clientes empresa: De acuerdo con el análisis y segmentación de la data correspondiente a los clientes empresa, se observa un porcentaje importante de clientes de este tipo que abandonaron la empresa tras haber sido un cliente frecuente.

Baja variedad en productos: En comparación con empresas competidoras, se observa que para ciertos productos la empresa cuenta con solo una opción a diferencia de las demás que trabajan con diversas marcas y ofrecen una variedad mayor.

Bajo conocimiento mediante medios digitales: Según la información obtenida, los clientes han llegado a la empresa en una amplia mayoría a través de recomendaciones de otras personas, lo que habla de una falencia de la publicidad y trabajo en redes sociales que se hace actualmente.

### **5.8.1.3 Oportunidades**

Abarcar nuevos segmentos: Si bien se ve que hay un segmento con características bien definidas, y que estos están conformes con la empresa, se abre la oportunidad de trabajar en la búsqueda de acercar nuevos segmentos de clientes a la empresa.

Trabajo en Redes sociales: En base a la información recopilada, existe poco reconocimiento de los clientes a las redes sociales de la empresa, por ende, se desprende una posibilidad de potenciar este aspecto, lo que ayudaría también en buscar nuevos clientes.

Programa de fidelización: Viendo el reconocimiento con que cuentan los programas de fidelización de empresas de la industria y contando con una debilidad en el aspecto de retención de clientes, se abre la oportunidad de aplicar un programa que vaya en busca de dicho objetivo.

#### **5.8.1.4 Amenazas**

Características de clientes: De acuerdo con las características sociodemográficas de los clientes encuestados, se observa que el cliente principal es de una edad relativamente avanzada, con un nivel educacional bajo y con poco nivel de digitalización, lo cual amenaza los cambios tecnológicos que desea tener la empresa.

### **5.9 Marketing Mix**

Las estrategias que forman parte de los 4 componentes del marketing mix: Producto, Precio, Promoción y Plaza se basan en elementos claves como lo son la creación de una página web y un programa de lealtad buscando mayor fidelización de los clientes, estas se definen detalladamente en el apartado de Promoción.

#### **5.9.1 Producto/Servicio**

En un comienzo los productos ofrecidos por Central del Mueble apuntaban directamente al proceso de la fabricación de muebles, y por ende atraía solamente a profesionales dedicados al rubro. Sin embargo, el mix de productos se ha ido expandiendo con productos de uso doméstico en busca de complementar los productos de origen.

No obstante, la variedad de productos fue el atributo peor valorado en la investigación de mercado, obteniendo la calificación más baja por los clientes del clúster 1, de compra más ocasional, como del clúster 2, dedicados al rubro.

Entonces, pese a que la valoración de los atributos que rodean a los productos es positiva, se identifica un espacio de mejora en la diversificación del mix, lo que permitirá satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes dedicados al rubro, los cuales deben adecuarse a las nuevas tendencias en el área mobiliaria y para ello es fundamental ofrecer un conjunto amplio de artículos y mejorar la percepción de la clientela de la empresa.

En cuanto a los servicios, es factible ahorrar una cantidad significativa de tiempo ofreciendo una herramienta virtual de optimizado de tableros, lo que provocaría que los clientes puedan realizar los cálculos de la cantidad de material que necesitan sin necesidad de asistir a las sucursales.

Es decir, se propone:

**Acción 1-Diversificación del mix:** Ampliar el mix de productos añadiendo artículos que satisfagan necesidades del hogar, pero siempre relacionadas con el área mobiliaria, por ejemplo: coperos,

organizadores o percheros. Esto logrará que el cliente objetivo pueda complementar mejor sus trabajos, y, además, generar interés de nuevos segmentos de personas.

**Acción 2-Línea muebles RTA:** Incorporar una línea de muebles RTA, que es específicamente un objetivo de la empresa, y va dirigida a resolver una necesidad a quienes necesitan muebles, pero desean optar por la facilidad de un mobiliario listo para armar en lugar de fabricarlo a medida y gusto personalizado.

**Acción 3-Packs promocionales:** Armar packs promocionales que incluya los productos de baja rotación, de manera de deshacerse de ellos con un bajo valor percibido por el cliente y poder incorporar nuevas opciones.

**Acción 4-Optimizado virtual:** Ofrecer opción virtual del servicio de dimensionado (optimizado) de tableros, integrando este servicio en la página web de la empresa.

Es necesario acompañar estas acciones con un buen trabajo promocional, que permita dar a conocer estas estrategias de marketing y facilitar su éxito.

Las estrategias propuestas para esta primera parte del marketing mix van en beneficio de lograr el objetivo de aumentar las ventas en un 10% en cada sucursal y la inclusión de la nueva línea de productos que fijó como objetivo la empresa y que permite ampliar el mix de los productos actuales y buscar la llegada a un nuevo tipo de cliente.

### **5.9.2 Precio**

De acuerdo con el análisis anteriormente realizado, el precio de los productos representa una ventaja competitiva clave para la empresa y se debe a que esta ha adoptado la estrategia de importación directa de productos, a diferencia de las empresas de la industria, las cuales solo distribuyen tras comprar a proveedores nacionales.

Es vital aprovechar los grandes márgenes que se logran con los productos importados para definir estrategias de precio que impulsen el crecimiento de la cartera de clientes y lograr una posición en el mercado difícil de igualar en términos monetarios.

Hoy en día, la estrategia realizada en términos de precio consiste en realizar descuentos en compras de grandes cantidades de los productos importados (marca Central del Mueble), buscando incitar una compra mayor por parte de quienes se dedican al rubro, es decir el cliente objetivo. Dicha estrategia



atiende perfectamente a los clientes empresa considerando que sus volúmenes de compra son más elevados, por lo tanto, se recomienda seguir aplicándola.

Se proponen además las siguientes estrategias de precio:

**Acción 1-Liderar precios en productos importados:** En base a un estudio de precios del mercado, posicionar todos los productos importados como los más baratos entre todas las empresas competidoras, y gracias a que llevan la marca generar una asociación de Central del Mueble con un precio accesible y conveniente.

**Acción 2-Cupones de descuentos:** Ofrecer cupones de descuento en base a los niveles alcanzados en el programa de lealtad, dichos descuentos serán válidos para ciertas categorías de productos.

**Acción 3-Descuentos en fechas especiales:** Ofrecer descuentos en fechas estratégicas, como día del padre, cyber days, día del maestro constructor, etc.

Estas estrategias de precio buscan aumentar el nivel de ventas, en base al objetivo declarado por la organización, que busca lograr un 10% de incremento en este aspecto en los próximos 18 meses.

### **5.9.3 Promoción**

Es el punto más débil de la empresa de acuerdo con la gerencia, y así lo demuestran los objetivos fijados para este plan de marketing, en donde la promoción resulta fundamental para llevarlos a cabo. Además, a través de la investigación de mercado se observó que el trabajo publicitario y de redes sociales ha resultado poco efectivo para atraer clientes a la tienda.

En primer lugar, es importante mencionar que la empresa actualmente destina un presupuesto de alrededor de \$500.000 mensuales repartidos entre una persona encargada de manejar las redes sociales y un servicio de publicidad en una radio de la ciudad de Chillán.

Se propone un programa completo de publicidad y promoción, buscando principalmente dos objetivos:

- ❖ Lograr un reconocimiento de marca, marcada por potenciar la propuesta de valor que define la empresa y los atributos que la componen.
- ❖ Informar acerca de las nuevas estrategias y acciones de marketing que se llevarán a cabo y los beneficios que implican para los clientes.

Conforme a los objetivos del plan y a la información recabada durante las etapas anteriores se propone lo siguiente:

**Acción 1-Publicidad en radio:** A pesar de que no ha tenido el efecto esperado, se concluye de la investigación de mercado que un gran porcentaje de los clientes son de rangos de edades mayores que aún prefieren medios de comunicación tradicionales, por lo tanto, se propone seguir haciendo uso de la publicidad radial, la que debe ir enfocada en anunciar las nuevas acciones de marketing implementadas por la empresa, básicamente el nuevo programa de lealtad y el lanzamiento de la nueva web.

**Acción 2-Comunicación vía WhatsApp:** En la actualidad ya es un canal de atención para recibir pedidos, cotizaciones y consultas sobre productos y horarios, lo cual no debe cambiar, especialmente luego de los resultados obtenidos referentes a la red social más utilizada por los clientes, entonces se propone seguir la misma dinámica de atención mediante esa vía y usarlo como medio de difusión del nuevo programa de lealtad y sitio web.

**Acción 3-Creación de Página web:** Unirse al mundo del e-commerce a través de una web intuitiva en donde se promueva la marca propia de la empresa y se resalte la propuesta de valor con que cuenta. Es importante que el sitio sea simple e incorpore sitios de ayuda considerando que el tipo de cliente encontrado en la investigación de mercado no tiene un alto nivel de digitalización.

**Acción 4-SEM y SEO:** Es importante aplicar estrategias de marketing digital para incrementar la visibilidad de la nueva web. En este caso a través del motor de búsqueda Google se iniciará en primer lugar una campaña SEM, basado en la elección de palabras claves de búsqueda, la elección de ofertas precisas y la visualización de un mensaje certero y llamativo en la línea visible del anuncio. Y en base a los resultados obtenidos de la campaña SEM, planificar nuevas estrategias de contenido que proporcionen un posicionamiento orgánico en Google (SEO).

**Acción 5-Pago de publicidad y creación de contenido en redes sociales:** Tal y como está establecido en los objetivos del plan, resulta necesario la contratación de un equipo de creación de contenido a cargo de todo el trabajo de redes sociales de la empresa, encargado de publicar un contenido apto para el tipo de cliente encontrado, un resumen del plan de contenido para redes sociales se observa en la Tabla 5.9.3. Se propone también, contratar el servicio de publicidad ofrecido directamente por Instagram y Facebook, dicha publicidad debe apuntar a visitar la nueva web.

**Acción 6-Colaboraciones con personajes del rubro:** Se propone realizar publicaciones colaborativas con figuras públicas dedicadas al rubro, mediante un acuerdo en el que los personajes reciben los productos y muestran el resultado obtenido con dichos productos o el proceso de trabajo con los mismos, generando una publicidad interactiva y visual para los usuarios.

**Acción 7-Email marketing:** En base a los datos recopilados con el trabajo digital es importante hacer uso de boletines informativos a través de correo electrónico con un tema acorde al tipo de cliente y el objetivo que se espera lograr con él.

**Acción 8-Programa de lealtad:** Concorde con el análisis FODA realizado en base a la investigación de mercado y análisis de la base de datos de la empresa, se observa una oportunidad importante en el ámbito de fidelización de clientes aplicando un programa de lealtad, con objetivo de recompensar a los clientes que apoyan y prefieren constantemente a la empresa.

Se aborda en esta estrategia la creación de un sistema de beneficios para los clientes buscando mejorar la retención de los clientes, que según la data cuenta con una alta tasa de pérdida en clientes “empresa”, que desde el 2016 a la fecha han abarcado más del 60% de las ventas efectuadas por la empresa, y por lo cual es un tipo de cliente que se debe cuidar.

En términos generales, se propone que:

- ❖ El programa se base en la acumulación de puntos por compra realizada.
- ❖ Ingreso al programa con información personal del cliente: Rut, correo electrónico y fecha de nacimiento.
- ❖ Definición de niveles del programa según la cantidad de puntos alcanzados, y con beneficios distintos para cada uno de estos.

Las estrategias definidas en este apartado de promoción ayudan al cumplimiento de los objetivos definidos por la empresa, ya que se cumple con el objetivo de la creación de una página web, contratación de equipo de creación de contenido e implementación de un sistema de beneficios para clientes. Además, se espera que las acciones de marketing descritas permitan aumentar el número de seguidores en las redes sociales mejorando el reconocimiento de la marca y el nivel de ventas registradas en cada sucursal, estos resultados esperados irán pavimentando el camino para lograr ampliar la empresa e incorporar una nueva sucursal en el Gran Concepción, un objetivo a largo plazo de la organización.

**Tabla 5.9.3:** Plan resumido de publicaciones en redes sociales.

Red social	Facebook	Instagram
Cantidad de post	2 diario	1 diario
Tipos de Post	Post/Story	Post/Story/Reels
Duración	35 segundos	25 segundos
Contenidos a publicar	Guías de uso, publicaciones de hogar, publicaciones interactivas.	Tutoriales, colaboraciones, guías de uso, publicaciones interactivas.
Segmento apuntado	Adulto y adulto mayor	Adulto y adulto joven

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 5.9.4 Plaza

De la mano con las estrategias propuestas en la sección de promoción, el medio por el cual se comercializan los productos por parte de la empresa suma una nueva alternativa que llega a complementar la venta directa en sucursal y la venta mediante WhatsApp Business.

Entonces, los canales de comercialización de la empresa serían los siguientes:

- ❖ Ventas directas: es decir las ventas ejecutadas en las 3 sucursales físicas con que cuenta la empresa.
- ❖ Ventas WhatsApp: Otra opción adoptada con el pasar del tiempo, es la venta vía WhatsApp, la que consiste en: recibir una lista de productos, ser cotizados por los vendedores y enviado a los clientes, realizar el pago vía transferencia por parte de los clientes y retirar la compra por los mismos en fecha mutuamente acordada. Este sistema de venta busca ser reemplazado paulatinamente por la nueva página web.
- ❖ Sitio web: Buscando alcanzar mayor reconocimiento y alcance, el sitio web estará disponible para los clientes buscando que estos puedan agilizar sus compras con la misma experiencia que tienen en las sucursales físicas.

Adicionalmente, se propone lo siguiente:

**Acción 1-Ejecutivo canal mayorista:** Contratar un ejecutivo especialista en ventas mayoristas, que realice funciones de búsqueda de potenciales clientes empresas al ofrecer los productos y ejecutar reuniones con altos cargos de organizaciones afines al negocio buscando venderle los productos.

**Acción 2-Apartado de ventas mayoristas:** Crear un apartado dentro de la web que se titule “Ventas mayoristas” donde se pueda dejar un mensaje explicando los intereses de la empresa, un contacto telefónico y correo electrónico para ser contactado posteriormente por el ejecutivo mayorista.

**Acción 3-Motivar primera compra virtual:** Ofrecer descuento en la primera compra virtual, de forma de aumentar la base de datos de clientes e ir corrigiendo la falencia en ese aspecto, detectada en los análisis. Además, luego de cada compra aplicar encuesta NPS, de forma de conocer la satisfacción del cliente.

**Acción 4-Informar sobre el programa de lealtad:** Incorporar toda la información respecto al nuevo programa de lealtad en la página web, básicamente incluir los términos y condiciones de una manera que sea llamativo para los clientes.

**Acción 5-Área de entrega de pedidos en línea:** Destinar un nuevo espacio en cada sucursal dedicado a la entrega de pedidos realizados a través de la web.

Estas estrategias benefician el cumplimiento de los objetivos de aumentar ventas al incorporar nuevos canales de ventas y dan el paso inicial para establecer un canal de ventas mayoristas en un futuro próximo, como está declarado en los objetivos a lograr.

## 5.10 Matriz Acciones/Objetivos

Para vincular las acciones de marketing propuestas con los objetivos declarados por la empresa, se desarrolla una matriz presentada en la tabla 5.10.

**Tabla 5.10:** Matriz intersección acción-objetivo.

Objetivo\Acción (N°)	Producto 1-2-3	Precio 1-2-3	Promoción 1-2-5-6	Promoción 3-4-7	Promoción 8	Plaza 1-2	Plaza 3-5	Plaza 4
Objetivo 1: Abrir nueva sucursal.		✓	✓					
Objetivo 2: Incorporarse al e-commerce.				✓			✓	
Objetivo 3: Contratar equipo de creación de contenido.			✓					
Objetivo 4: Aumentar seguidores en redes sociales.			✓					
Objetivo 5: Aumentar ventas mensuales.	✓	✓						
Objetivo 6: Abrir canal de ventas mayoristas.		✓				✓		
Objetivo 7: Incorporar nueva línea de productos.	✓							
Objetivo 8: Incorporar sistema de beneficios a clientes.					✓			✓

**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante mencionar que existen acciones que apuntan a resolver otras problemáticas o a aprovechar oportunidades que no fueron definidas como un objetivo al comenzar este documento, pero se descubrieron en su desarrollo.

## 5.11 Seguimiento de objetivos

Se proponen métricas para medir la efectividad de las acciones de marketing propuestas, las que se asocian a los objetivos declarados en la tabla 5.11.

Las métricas propuestas son las siguientes:

**ROI:** Alcanzar un retorno de la inversión de mínimo 100% tras 12 meses de la ejecución de las acciones de marketing.

**Engagement:** Medido en interacciones en las publicaciones de redes sociales, registro en la página, clicks en los anuncios, entre otros.

**Tráfico web:** Duplicar en el segundo semestre, desde lanzada la página, el tráfico web alcanzado en el primer semestre.

**Tasa de conversión:** Alcanzar una tasa de conversión de 4% tras 12 meses del lanzamiento oficial del sitio web.

**Tasa de apertura email:** Lograr una tasa de apertura del 20% de los mails enviados en el primer trimestre de la campaña.

**Base de datos:** Aumentar en un 20% la base de datos de clientes tras el comienzo del programa de lealtad y el funcionamiento de la página web.

**Alcance de las publicaciones:** Duplicar el alcance actual tanto de la cuenta de Instagram como la de Facebook, tras 3 meses del comienzo de la publicidad pagada.

**Volumen de ventas mayoristas:** Medir cantidad total de productos vendidos a través del canal mayorista, logrando aumentar en un 10% las cifras logradas en los primeros dos meses.

**Satisfacción cliente:** Lograr una puntuación de NPS superior a 80 tanto para clientes individuales como mayoristas.

**Unidades vendidas y margen alcanzados línea RTA:** Controlar las ventas obtenidas en la nueva línea de productos, junto a él margen alcanzado considerando todos los costos asociados.

**Número de compras:** Bajar el porcentaje de clientes que hacen únicamente una compra en la empresa en un 10% en los primeros 6 meses de implementado el programa de lealtad.

Asociando las métricas al seguimiento de los objetivos propuestos para este documento, y considerando que un par de estos ya comprenden una métrica cuantitativa declarada, se obtiene la tabla 5.11.

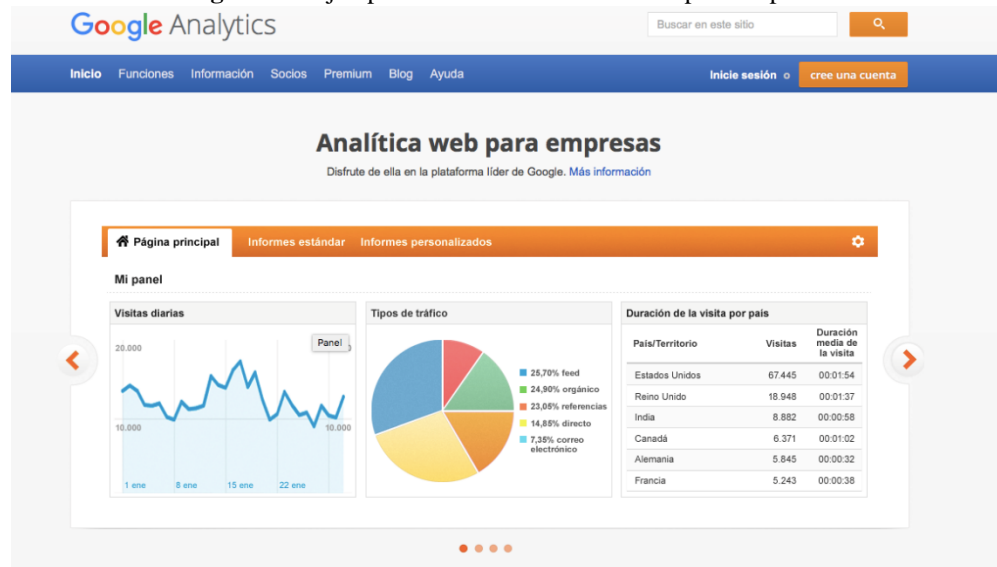
**Tabla 5.11:** Métricas asociadas a objetivos.

Objetivo	Métricas de seguimiento
Objetivo 1: Abrir nueva sucursal	Engagement, Retorno sobre la Inversión (ROI).
Objetivo 2: Incorporarse al e-commerce.	Tráfico web, Tasa de conversión, base de datos.
Objetivo 3: Contratar equipo de creación de contenido.	Alcance de las publicaciones, Engagement.
Objetivo 4: Aumentar seguidores en redes sociales.	
Objetivo 5: Aumentar ventas mensuales.	Retorno sobre la Inversión (ROI).
Objetivo 6: Abrir canal de ventas mayoristas.	Volumen de ventas mayoristas, satisfacción cliente.
Objetivo 7: Incorporar nueva línea de productos.	Unidades vendidas, margen de ganancia.
Objetivo 8: Incorporar sistema de beneficios a clientes.	Base de datos, número de compras, satisfacción cliente.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se propone para medir estas métricas de forma sencilla la utilización de dashboards ya sea en plataformas como Google Sheets al conectarlas con Google Analytics o Google Ads, según el caso, u optar por otra herramienta también gratuita como lo es Google Data Studio que también posee la capacidad de tener diversas fuentes desde donde importar los datos a medir. Se observa un ejemplo visual en la Figura 15.

**Figura 15:** Ejemplo de dashboard de métricas para empresa.



**Fuente:** Mdi 360.



## **Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones**

En el transcurso de la elaboración del plan de marketing se enfrentaron diversas limitaciones vinculadas directamente con la escasez de información en distintos ámbitos, destacando particularmente la falta de datos sobre los clientes y la carencia de información establecida formalmente acerca de los lineamientos fundamentales de la empresa. Esto ocasionó la necesidad de levantar información específica a través de encuestas y entrevistas tanto a clientes como a colaboradores y altos cargos de la organización.

Pese a esto, se logró alcanzar el objetivo general de esta Memoria de Título, al elaborar un plan de marketing acorde a lo presupuestado, el cual representa un gran aporte para que ferretería Central del Mueble cumpla sus objetivos corporativos, esperando que logre llevar a cabo las acciones propuestas de forma paulatina de acuerdo con su situación.

La caracterización de la situación actual de la empresa detectó fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se consideraron en las etapas posteriores intentando aprovecharlas, principalmente, se detectó una debilidad en términos tecnológicos, lo que es en general un desafío para las empresas de este rubro y que se aborda dentro de las estrategias de este plan de marketing, ya que se considera esencial para cumplir los objetivos determinados por la empresa, fundamentalmente los relacionados con ganar nuevos segmentos de clientes.

Posteriormente se logró identificar al tipo de cliente de la empresa, siendo mayoritariamente personas de sexo masculino, de entre 36 y 55 años y con un nivel educacional relativamente bajo. Pero si bien ese tipo de cliente es el mayoritario, y es el cliente dedicado al rubro, también se encontró un perfil de cliente más joven, con un mayor componente femenino y una compra más ocasional. El dar con dicha información significa un recurso valioso para la formulación de estrategias adecuadas. Por otro lado, al analizar el comportamiento de los clientes empresariales, quienes representan el mayor porcentaje de ventas de la organización, se detectó una tendencia preocupante: una alta tasa de abandono, con más de un 80% que solo realizó una transacción y no regresó, por ende, resulta necesario realizar esfuerzos en términos de retención de los clientes y no solo en la captación de estos.

Tras realizar un estudio de benchmarking se encontraron oportunidades de mejora para la empresa en cuanto a el trabajo en redes sociales o beneficios que ofrecen a sus clientes, principalmente las grandes cadenas ferreteras, estas se consideraron en el diseño del mix de marketing. Además, se encontró que

la empresa cuenta con una ventaja competitiva en cuanto al precio de sus productos, esto se vio reflejada en el estudio de posicionamiento, del que también se desprendió que la clientela actual de la empresa posiciona como la mayor competencia a la empresa Placacentro, lo que también se sacó como conclusión del benchmarking de servicios al corroborar que la única empresa de la ciudad de Chillán y Los Ángeles en ofrecer los mismos servicios que Central del Mueble.

La construcción del marketing mix siguiendo el modelo de las 4P: Producto, Precio, Promoción y Plaza dio paso a más de 15 acciones a realizar, primordialmente en el apartado de promoción. La eventual aplicación o implementación de esas acciones implica la necesidad de aumento considerable del presupuesto destinado para marketing, y además requiere una inversión en términos de contratación de nuevos colaboradores aptos para los cambios a introducirse en la empresa, todo esto fue visado por la empresa asegurando que es factible de lograr en el tiempo.

Las acciones de marketing propuestas van en busca de mejorar las principales debilidades encontradas en la empresa, con foco en cumplir los objetivos declarados inicialmente por la empresa y siempre esperando que el enfoque original de la empresa no cambie, la implementación total del plan de marketing busca en términos generales, mejorar el reconocimiento de la marca, ofrecer una mejor experiencia de compra y adaptarse al comportamiento dinámico del mercado, todo esto irá cementando el camino para lograr cumplir el más ambicioso objetivo declarado por Central del Mueble, abrir una nueva sucursal en el gran Concepción.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa llevar a cabo el plan de marketing de forma gradual, de forma de no afectar la experiencia del cliente ni de los colaboradores, quienes se han familiarizado con una forma de trabajar bastante tradicional. De la mano con lo anterior, surge el concepto de “gestión del cambio organizacional”, fundamental para que se hagan cambios efectivos y se minimicen las resistencias al mismo, este proceso debe incluir una buena comunicación, planificación, capacitaciones y monitoreo.

A parte de lo mencionado anteriormente, se aconseja a la empresa monitorear constantemente las métricas definidas ya que el mercado es dinámico y existe la posibilidad de que se produzcan cambios respecto a la planificación inicial, implicando realizar modificaciones de las estrategias iniciales.

Finalmente, y con la experiencia del trabajo realizado, se sugiere darle importancia al análisis de información extraíble desde el software con el que trabajan, ya que, sin duda, es una herramienta poco explotada por la empresa.

## Referencias

BBC News Mundo (2023, 13 de abril). *Chile aprueba la jornada laboral de 40 horas semanales: ¿cuánto se trabaja en el resto de América Latina y en el mundo*. El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/mundo/latinoamerica/chile-aprueba-la-jornada-laboral-de-40-horas-semanales-cuanto-se-trabaja-en-el-resto-de-america-latina-y-que-pasa-en-el-resto-del-mundo-gabriel-boric-noticia/>

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. *Ley 21.578- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1192720&idParte=10434434&idVersion=2023-05-30>

Botey, P. (2022, 23 de febrero). *Las 4p del marketing: qué son, cuáles son y para qué sirven*. InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

Calvo, L. (2021, 23 de diciembre). *¿Cómo hacer un análisis del macroentorno de una empresa?*. Blog GoDaddy. <https://es.godaddy.com/blog/analisis-del-macroentorno-de-una-empresa/>

Cámara de Diputadas y Diputados (2019, 15 de noviembre). *Firman acuerdo por la Paz Social y nueva Constitución*. [https://www.camara.cl/prensa/sala\\_de\\_prensa\\_detalle.aspx?prmid=138442](https://www.camara.cl/prensa/sala_de_prensa_detalle.aspx?prmid=138442)

De La Fuente, A. (2023, 30 de agosto). *El desempleo en Chile llega a 8,8% y suma nueve meses de alzas consecutivas*. El País. <https://elpais.com/chile/2023-08-30/el-desempleo-en-chile-llega-a-88-y-suma-nueve-meses-de-alzas-consecutivas.html>

De La Fuente, A. (2023, 18 de agosto). *La actividad económica en Chile anota tres trimestres consecutivos a la baja*. El País. <https://elpais.com/chile/2023-08-18/la-actividad-economica-en-chile-anota-tres-trimestres-consecutivos-a-la-baja.html>

De La Fuente, A. (2023, 1 de agosto). *Los seis pilares del pacto fiscal anunciado por Gabriel Boric para retomar la agenda tributaria y recaudar 8.000 millones de dólares*. El País. <https://elpais.com/chile/2023-08-01/los-seis-pilares-del-pacto-fiscal-anunciado-por-gabriel-boric-para-retomar-la-agenda-tributaria-y-recaudar-8000-millones-de-dolares.html>

Departamento de Estudios Transtecnia (2023). *Dólar observado hoy en Chile*. Transtecnia. <https://transtecnia.cl/dolar-observado-hoy-chile/>

Diario Financiero Online (2021, 19 de febrero). *Tasa de desempleo en Chile subió a 10,7% en 2020 y en dos regiones aumentó 5 puntos.* <https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/tasa-de-desempleo-en-chile-subio-a-10-7-en-2020-y-en-dos-regiones>

Generación M (2021, 18 de mayo). *Cómo la pandemia cambió el hábito de consumo de los chilenos y los cambios en el hogar se volvió fundamental.* El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/05/18/como-la-pandemia-cambio-el-habito-de-consumo-de-los-chilenos-y-los-cambios-en-el-hogar-se-convino-fundamental/>

Inxap (2022, 2 de agosto). *Grandes desafíos de las ferreterías en Chile.* Inxap SAP Business One. <https://www.inxap.com/desafios-de-las-ferreterias-en-chile/>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (11<sup>th</sup> ed).* Pearson Education. [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Licari, S. (2022, 11 de octubre). *Análisis PESTEL: qué es, como se hace y ejemplos útiles.* HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

MacNeil, C. (2023, 27 de abril). *Plan de marketing: guía paso a paso y plantillas [2023].* Asana. <https://asana.com/es/resources/marketing-plan>

Mailchimp (s.f.). *Modelo RFM: Actualidad, frecuencia y valor monetario.* Recuperado el 03 de enero de 2024 de <https://mailchimp.com/es/resources/rfm-analysis/#:~:text=El%20RFM%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido%20como,valor%20monetario%20de%20una%20transacci%C3%B3n.>

Mendoza Castro, R. (2023, 1 de febrero). *Las 4p del marketing: cuáles son, definición y ejemplos.* Semrush Blog. <https://es.semrush.com/blog/las-4-p-del-marketing/>

Ministerio del Medio Ambiente (2022). *Escazú en Chile.* <https://mma.gob.cl/escazu-en-chile/>

Ministerio de Relaciones Exteriores (2023, 22 de abril). *Finaliza la COP2 de Escazú: Chile presentó su Plan de Implementación del Acuerdo.* <https://www.minrel.gob.cl/noticias-antteriores/finaliza-la-cop2-de-escazu-chile-presento-su-plan-de-implementacion-del>

Miñarro, M. (2022, 1 de marzo). *Plan de marketing: que es y cómo hacer uno paso a paso*. InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

Moreno, J. (2023, 11 de abril). *Qué es un plan de marketing y como crearlo (incluye plantillas)*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/generador-plan-de-marketing>

Osorio, S. (2021, 8 de marzo). *Diseño de estrategia comercial para una empresa de e-commerce nacional de rubro infantil* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio académico Universidad de Chile.

Pizarro, R. (2022, 21 de marzo). *Los desafíos “ambientales” del gobierno del presidente Boric*. País Circular. <https://www.paiscircular.cl/opinion/los-desafios-ambientales-del-gobierno-del-presidente-boric/>

Portal Innova & Grupo Prensa Digital (2020, 7 de diciembre). *Konstruyendo.com la plataforma que potencia a los negocios ferreteros del país en la pandemia*. <https://portalinnova.cl/konstruyendo-com-la-plataforma-que-potencia-a-los-negocios-ferreteros-del-pais-en-la-pandemia/>

Pursell, S. (2023, 13 de febrero). *Análisis FODA de una empresa: qué es, como se hace y ejemplos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Pursell, S. (2021, 16 de agosto). *¿Qué es el benchmarking y qué tipos existen? (incluye ejemplos)*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/benchmarking>

Servicio Electoral de Chile (2022). *Servel realiza balance del Plebiscito Constitucional*. <https://www.servel.cl/2022/09/05/servel-realiza-balance-del-plebiscito-constitucional/>

Servicio de Impuestos Internos (s.f.). *Impuesto a la Renta de Primera Categoría*. Recuperado el 03 de enero de 2024 de [https://www.sii.cl/ayudas/aprenda\\_sobre/3072-1-3080.html](https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html)

Team Asana (2022, 19 de diciembre). *Mejora tu estrategia de marketing digital con un mapa perceptual (incluye una plantilla gratuita)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/perceptual-map-template>

Von Loebenstein,E. (2023, 15 de febrero).*Proceso Constitucional 2023: de manera fácil se explica todo sobre la reforma de la Constitución que abre un nuevo proceso Constitucional y crea los tres organismos que lo llevarán a cabo.* Diario Constitucional.  
<https://www.diarioconstitucional.cl/2023/02/15/proceso-constitucional-2023-de-manera-facil-se-explica-todo-sobre-la-reforma-de-la-constitucion-que-abre-un-nuevo-proceso-constitucional-y-crea-los-tres-organismos-que-lo-llevaran-a-cabo/>

## **Anexos**

### **Anexo 1: Encuesta de Investigación de mercado**



# **REGISTRO DE CLIENTES FERRETERÍA CENTRAL DEL MUEBLE**

Estimado/a Cliente: Este cuestionario forma parte de una Memoria de Título (tesis) de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Concepción, supervisado por profesionales del área. Los datos recolectados no serán divulgados, siendo utilizados con un fin estrictamente profesional y académico.

\* Obligatoria

Sucursal.

1. Marque la sucursal en la que se encuentra. \*

- Sucursal Arturo Prat.
- Sucursal Las Mariposas.
- Sucursal Los Ángeles.

## Información demográfica.

2. Ingrese su nombre y apellidos. \*

3. Ingrese su correo electrónico. \*

4. Marque el género con el que se identifica. \*

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no responder.

5. Indique el rango de edad al que pertenece. \*

- 18-25 años.
- 26-35 años.
- 36-45 años.
- 46-55 años.
- 56-65 años.
- Más de 65 años.

6. ¿Cual es su nivel educacional alcanzado(último año cursado)? \*

- Enseñanza Media Incompleta
- Enseñanza Media Completa
- Técnico Profesional Incompleta
- Técnico Profesional Completa
- Universitaria Incompleta
- Universitaria Completa
- Postgrado

7. Marque una opción respecto a su tipo de compra. \*

- Compra ocasional.
- Compra frecuente (para clientes dedicados al rubro).



## Mercado Ferretero.

8. Indique que tan importante son para usted los siguientes atributos al elegir una Ferrería. \*

	Muy poco importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy importante
<b>Precio</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Calidad de productos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Atención al cliente</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Variedad de Productos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Despacho a domicilio</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Venta virtual</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sistema de beneficios a clientes</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ubicación</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Experiencia cliente.

9. En una escala del 1 al 5. ¿Cómo califica su experiencia de compra en la empresa? \*

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

10. En una escala del 1 al 5. ¿Cómo califica la **calidad de productos y servicios** que ofrece la empresa? \*

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

11. En una escala del 1 al 5. ¿Cómo califica la **atención al cliente** que ofrece la empresa? \*

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

12. En una escala del 1 al 5. ¿Cómo califica la **variedad de productos** que ofrece la empresa? \*

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

13. ¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende a familiares/amigos? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

14. ¿Como conoció la empresa? \*

- Recomendación de familia/amigos
- Redes sociales
- Publicidad
- Búsqueda en Google

15. ¿Cual es la red social que más utiliza? \*

- Instagram
- Facebook
- WhatsApp
- LinkedIn
- Snapchat
- Twitter

## Anexo 2: Resultados detallados de la encuesta

Tabla Anexo 2: Respuestas a la importancia de atributos al momento de elegir una ferretería.

Atributo	Muy poco importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy importante
Precio	5%	1%	5%	18.6%	70.4%
Calidad de productos	4.6%	0.5%	2%	24.4%	68.5%
Atención al cliente	3.6%	2.1%	1%	17.9%	75.4%
Variedad de Productos	4.5%	0.5%	3.5%	20.2%	71.2%
Despacho a domicilio	19.8%	13.7%	11.7%	22.3%	32.5%
Venta virtual	18.3%	11.5%	11.5%	19.9%	38.7%
Sistema de beneficios a clientes	6.6%	0.5%	3.5%	17.2%	72.2%
Ubicación	6.6%	2%	4.6%	22.4%	64.3%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla Anexo 2:** Valoración de aspectos de la empresa.

Atributo	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena	Promedio
Experiencia de compra	0%	0%	2%	16%	83%	4.80
Calidad de productos y servicios	0%	0%	4%	26%	71%	4.67
Atención al cliente	0%	0%	2%	14%	84%	4.82
Variedad de productos	0%	2%	12%	25%	62%	4.47

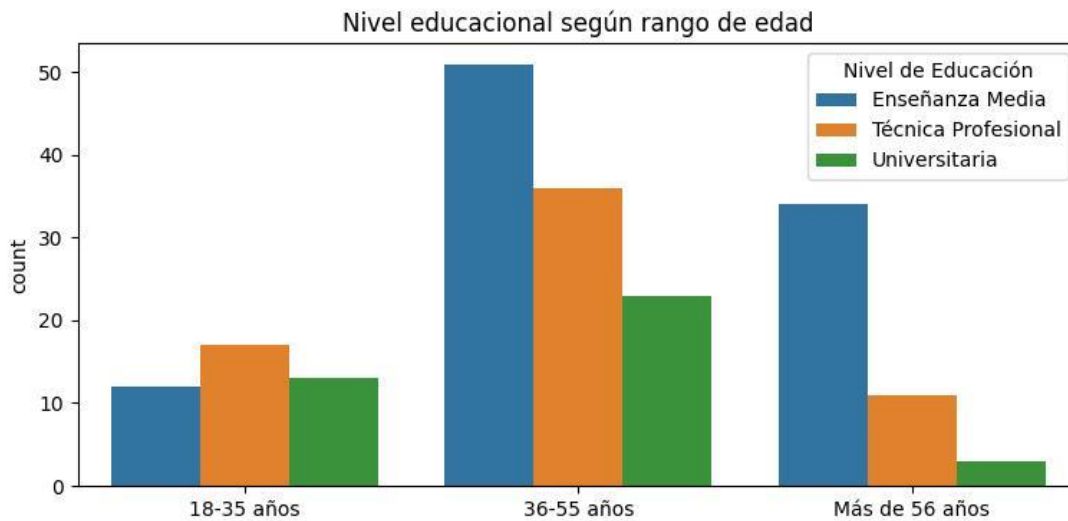
**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla Anexo 2:** Puntuación obtenida en el Net Promoter Score.

Net Promoter Score	Detractores		Pasivos		Promotores	
Puntuación	5	6	7	8	9	10
Porcentaje del total	2.5%	2%	8%	8%	10.5%	69%

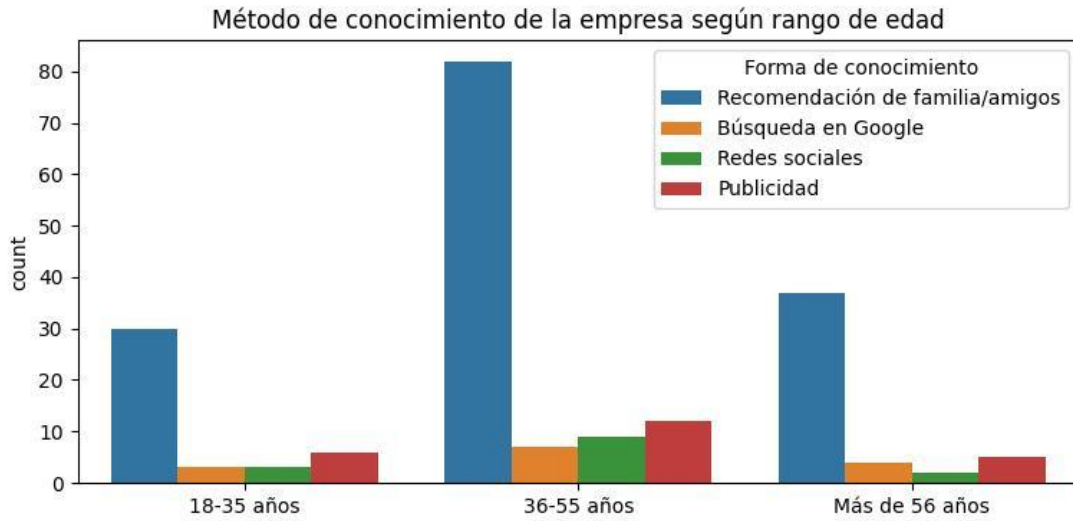
**Fuente:** elaboración propia.

**Figura Anexo 2:** Nivel educacional alcanzado según rango de edad de clientes encuestados.



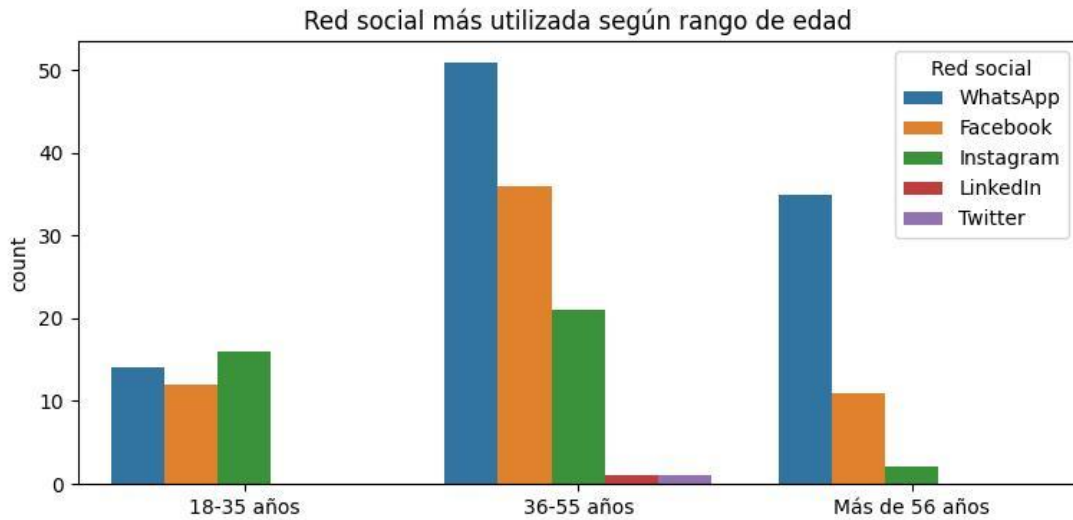
**Fuente:** elaboración propia.

**Figura Anexo 2:** Método de conocimiento de la empresa según rango de edad de clientes encuestados.



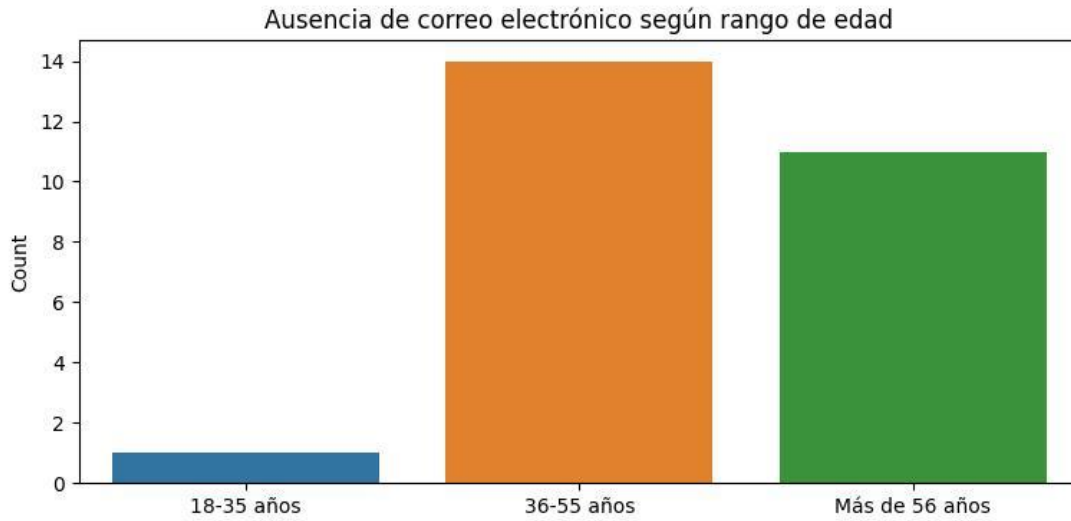
**Fuente:** elaboración propia.

**Figura Anexo 2:** Red social más utilizada según rango de edad de clientes encuestados.



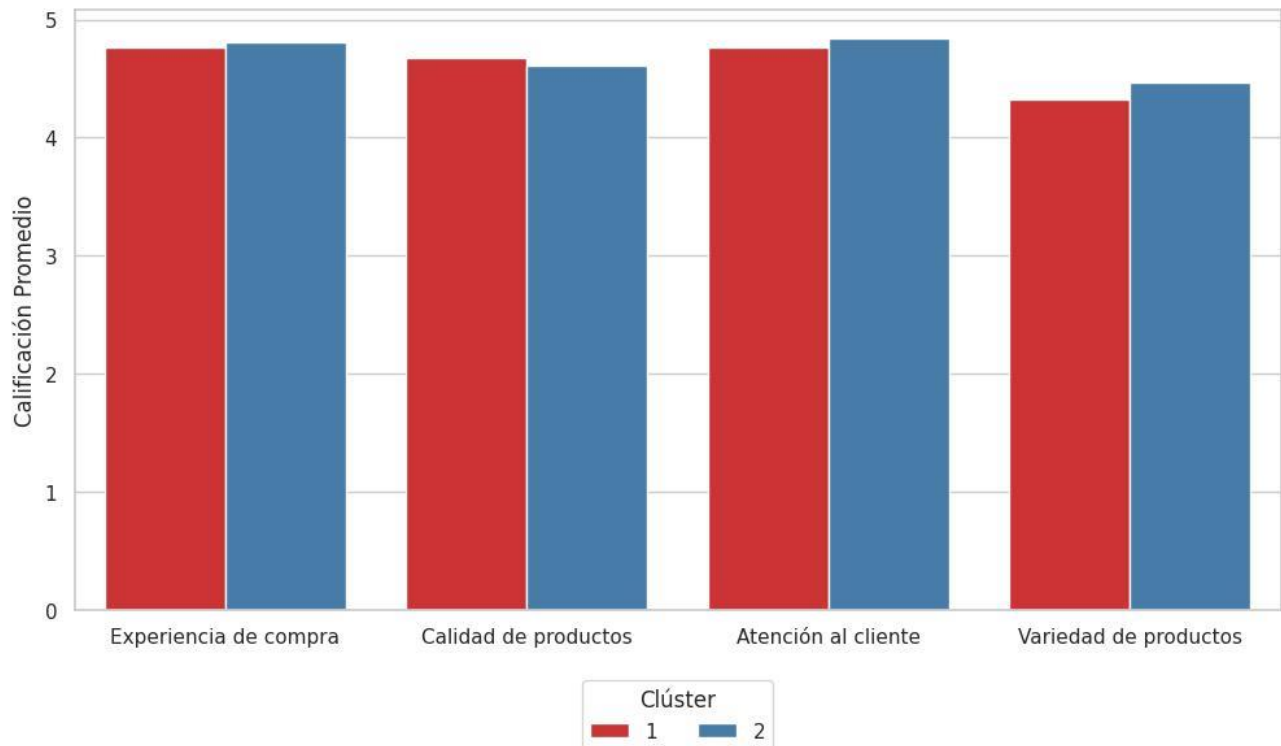
**Fuente:** elaboración propia.

**Figura Anexo 2:** Ausencia de correo electrónico en clientes encuestados.



**Fuente:** elaboración propia.

**Figura Anexo 2:** Calificación de atributos según clúster encontrados de clientes personas.



**Fuente:** elaboración propia.

### Anexo 3: Encuesta de posicionamiento

## Estudio de posicionamiento de empresas del rubro ferretero en Chillán.

\* Califique las siguientes empresas según los **Precios que ofrece**.

\*En caso de no haber comprado en la empresa, responder **No Aplica**.

	No Aplica.	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Sodimac (área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Easy (área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construmart(área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Placacento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mora Ferretería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Central del Mueble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sellomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Califique las siguientes empresas según la **Calidad de productos que ofrece**.

\*En caso de no haber comprado en la empresa, responder **No Aplica**.

	No Aplica	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Sodimac (área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Easy (área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construmart(área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Placacento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mora Ferretería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Central del Mueble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sellomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Califique las siguientes empresas según la **Variedad de productos que ofrece**.

\*En caso de no haber comprado en la empresa, responder **No Aplica**.

	No aplica	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Sodimac (área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Easy (área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construmart(área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Placacento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mora Ferretería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Central del Mueble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sellomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Califique las siguientes empresas según la **Atención al cliente que ofrece.**  
 \*En caso de no haber comprado en la empresa, responder **No Aplica.**

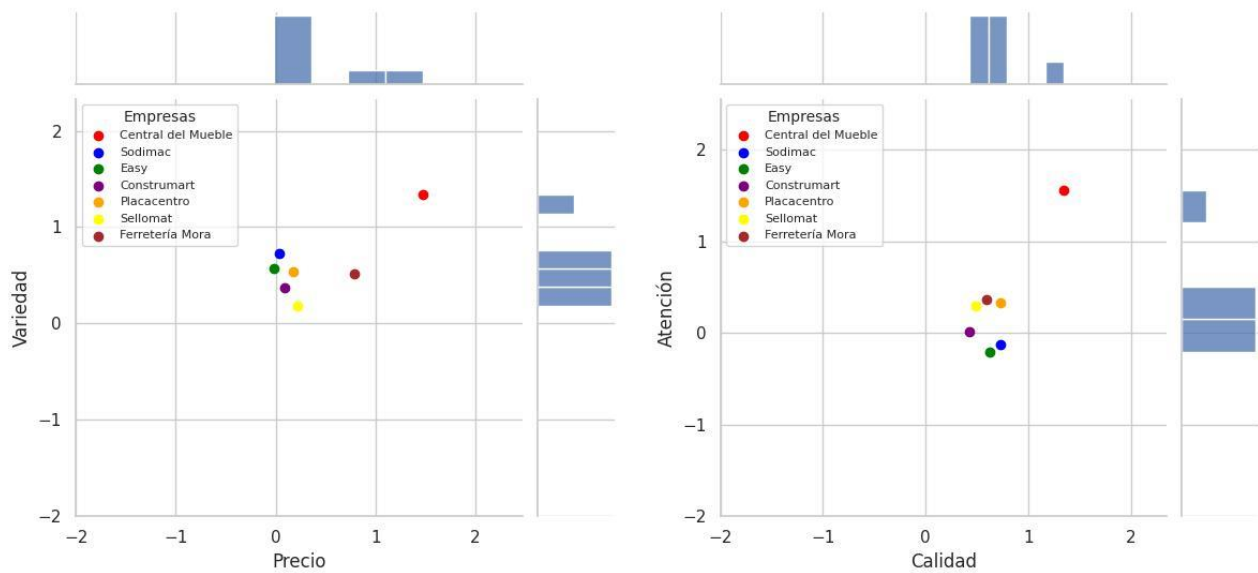
	Left Anchor			Right Anchor		
	No Aplica.	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Sodimac (área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Easy (área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construmart(área ferretera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Placacetro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mora Ferretería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Central del Mueble	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sellomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* ¿Cuál es el principal tipo de producto que compra en una ferretería?  
 \*Marque máximo 2.

- Quincallería
- Herramientas
- Telas y tapices
- Maderas y melaminas
- Cubiertas o Láminas Postformadas
- Artículos de grifería

Ingrese su nombre para participar en el sorteo.

### Anexo 3.1: Mapas de posicionamiento precio-variedad y calidad-atención



## Anexo 4: Benchmarking de precios

**Tabla Anexo 4:** Comparación de melamina blanca 15 mm con empresas competidoras.

Melamina Blanca 15 mm			
Empresa	Precio	Marca	Características
Central del mueble	\$39.800	Arauco Vesto	Blanco liso 1,83*2,50 mts
	\$39.900	Duratex	Blanco poro 1,85*2,75 mts
Sodimac	\$35.990	Genérica	Blanco liso 1,83*2,50 mts
Easy	\$35.990	Arauco Vesto	Blanco liso 1,83*2,50 mts
	\$35.990	Masisa	Blanco liso 1,83*2,50 mts
Construmart	\$37.990	Arauco Vesto	Blanco liso 1,83*2,50 mts
Placacentro	\$39.900	Ecoplus	Blanco liso 1,83*2,50 mts
	\$41.900	Masisa	Blanco liso 1,83*2,50 mts

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla Anexo 4:** Comparación de lavaplatos empotrado 1,20mts con empresas competidoras.

Lavaplatos empotrado 1,20 mts			
Empresa	Precio	Marca	Características
Central del mueble	\$63.900	Central del Mueble	acero inoxidable 120x50 cm
Sodimac	\$59.980	Täumm	acero inoxidable 120x44 cm
	\$72.990	Splendid	acero inoxidable 123,5x43,5 cm
	\$109.990	Teka	acero inoxidable 121,5x51 cm
Easy	\$59.990	Briggs	acero inoxidable 120x50 cm
	\$58.990	Splendid	acero inoxidable 123,5x43,5 cm
	\$94.990	Teka	acero inoxidable 123x43,5 cm
	\$109.990	Teka	acero inoxidable 123,5x51 cm
Construmart	\$61.990	Splendid	acero inoxidable 120x50 cm
Placacentro	No ofrece el producto	-	-

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla Anexo 4:** Comparación de soberbio cruz 2" con empresas competidoras.

Soberbio cruz 2"			
Empresa	Precio	Marca	Características
Central del Mueble	\$ 9.200	Central del Mueble (CM)	400 un.
	\$ 15.560	American Screw	400 un.
Sodimac	\$ 19.990	Mamut	400 un
Easy	\$ 19.990	Mamut	400 un
	\$ 22.000	Imporper	400 un
Construmart	\$ 15.560	American Screw	400 un.
Placacentro	\$ 15.600	American Screw	400 un.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla Anexo 4:** Comparación de Formalita recta classic con empresas competidoras.

Formalita recta classic			
Empresa	Precio	Marca	Características
Central del mueble	\$27.900	Lamitech	1,22x3,06 mt-0,6 mm espesor
Imperial	\$27.710	Generika	1,22x3,06 mt-0,6 mm espesor
	\$44.960	Lamitech	1,22x3,06 mt-0,8 mm espesor

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla Anexo 4:** Comparación de bisagra 35 mm con empresas competidoras.

Bisagra recta 35 mm			
Empresa	Precio	Marca	Características
Central del mueble	\$660/par	Central del Mueble (CM)	Cierre estándar
	\$2200/par	Central del Mueble (CM)	Cierre suave
Sodimac	\$1780/par	Fixser	Cierre estándar
	\$1490/par	Fixser	Con freno
	\$1290/par	Fixser	Cierre suave
	\$4290/par	Lioi	Cierre suave
	\$2980/par	Hettich	Con clip
Easy	\$2590/par	Ducasse	Cierre estándar
	\$4380/par	Lioi	Cierre estándar
	\$6490/par	Lioi	Cierre suave
Construmart	\$790/par	Ultra	Cierre estándar
	\$1390/par	DEVA	Cierre estándar
Placacentro	\$840/par	Masisa	Cierre estándar

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla Anexo 4:** Comparación de destornillador cruz PH2 150 mm con empresas competidoras.

Destornillador PH2 6x150mm Cruz			
Empresa	Precio	Marca	Características
Central del Mueble	\$1.690	Uyustools	PH2 150 mm
Sodimac	\$4.193	Bahco	150 mm
	\$4.890	Stanley	1x6" acero
	\$6.040	Redline	3x150 mm acero
Easy	\$4.490	Smart Tools	PH2 150 mm
	\$5.590	Stanley	PH2 150 mm
Construmart	\$1.590	Smart Tools	PH2 150 mm
	\$3.290	Stanley PH2 101 mm	PH2 101 mm

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla Anexo 4:** Comparación de tela bistrech negra con empresas competidoras.

Tela Bistrech Negro			
Empresa	Precio	Marca	Características
Central del mueble	\$1.690	Yardas	1,50 mts ancho/ metro lineal
Chantilly	\$1.490	Chantilly	1,50 mts ancho/ metro lineal
Meriggi	\$1.100	Meriggi	1,50 mts ancho/metro lineal

**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 5: Benchmarking de redes sociales.**

Empresa	Promedio de publicaciones semanales	Promedio de publicaciones mensuales	Tipo de contenido	Cantidad de interacciones promedio	N° de redes sociales
Central del Mueble	5.9 Instagram 5.9 Facebook	25.3 Instagram 25.3 Facebook	Reels de larga duración con imágenes repetitivas, reels de vendedores mostrando productos, reels colaborativos con radio de la zona, reels de ritmo lento.	9.3 en reels y 7.2 en fotos.	Instagram y Facebook
Homecenter Sodimac	3.2 Instagram 9.7 Facebook	12.5 Instagram 40.5 Facebook	Reels de máximo 30 segundos usando herramientas o promoviendo algunos productos, videos colaboraciones con influencers y rostros televisivos, concursos, imágenes de ayuda social, publicaciones interactivas.	124 en fotos, 277 en reels y 1981 reels colaborativos.	Instagram, Facebook, X, Tiktok, LinkedIn y YouTube.
Easy	2.1 Instagram 4.3 Facebook	9.5 Instagram 19.5 Facebook	Reels de productos de máximo 25 segundos con consejos de cómo usar los productos, reels con artistas, reels con voz explicativa de fondo.	141 fotos, 227 reels y 973 reels colaborativos.	Instagram, Facebook, X, YouTube y LinkedIn.
Placacentro	1.9 Instagram 1 Facebook	8.3 Instagram 3 Facebook	Imágenes simples, reels simples mostrando muebles, publicaciones de productos.	7 en fotos y 35 en reels.	Instagram y Facebook.
Construmart	4.1 Instagram 5.1 Facebook	15.3 Instagram 19.8 Facebook	Reels colaborativos con profesionales de la construcción, publicaciones de humor, publicaciones de datos con sus productos, colaboraciones con marcas.	224 en reels colaborativos	Instagram, Facebook, LinkedIn y YouTube.
Centro ferretero Chillán	4.1 Instagram 3.5 Instagram	17.5 Instagram 13 Facebook	Reels de colaborador mostrando productos y sus usos, publicaciones de consejos para uso de productos y publicaciones comunes.	9 en fotos, 82 en reels.	Instagram, Facebook y Tiktok.
Leo Madeiras (Brasil)	6.2 Instagram 5.2 Facebook	26.3 Instagram 20 Facebook	Reels con famosos, personas dedicadas al rubro e instituciones. Publicaciones de productos, medidas y uso. También reels de humor.	960 en reels colaborativos	Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube y Tiktok.

## Anexo 6: Programas de fidelización.

### Sodimac: Puntos CMR

Tipo tarjeta	Comercio	Monto en pesos (\$)	Número de puntos
Tarjetas CMR	Comercios del Grupo Falabella	\$150	1
Tarjetas CMR	Otros Comercios	\$300	1
Tarjetas CMR	Compras internacionales	\$300	1
Tarjetas CMR	PAT	\$300	1
Tarjetas de Débito y Crédito Banco Falabella	Comercios del Grupo Falabella	\$300	1
Tarjetas de Débito y Crédito Banco Falabella	Otros Comercios	\$600	1
Tarjetas de Débito y Crédito Banco Falabella	Compras internacionales	\$600	1
Tarjetas Crédito Banco Falabella	PAT (se excluyen productos de Banco Falabella)	\$600	1





**Fan**

ACUMULANDO

**5.000** CMR puntos

en nuestras tiendas o comprando \$900.000 en ellas

-  Canje de productos, experiencias y Gift Cards
-  Beneficios en el mes de tu cumpleaños
-  Y más beneficios de la Categoría Fan: [Descubre todo aquí](#)






**Premium**

ACUMULANDO

**15.000** CMR puntos

en nuestras tiendas o abriendo tu Tarjeta CMR Premium

-  Dcto. en administración de tu Tarjeta CMR Falabella\*
-  Tus CMR Puntos duran 2 años
-  Y más beneficios de la Categoría Premium: [Descubre todo aquí](#)



**Elite**

ACUMULANDO

**50.000** CMR puntos

en nuestras tiendas o abriendo tu Tarjeta CMR Elite

-  3 depachos gratis al mes en **falabella.com**  
Exclusivo pagando con CMR Falabella
-  Costo \$0 en mantención de tu Cuenta Corriente Banco Falabella\*
-  Y más beneficios de la Categoría Elite: [Descubre todo aquí](#)

## Easy: Puntos Cencosud



Acumula siempre dictando tu RUT



AMERICAN EAGLE OUTFITTERS umbrale women's secret

Acumular puntos es fácil y tienes muchas opciones para acumular y disfrutar los beneficios que Puntos Cencosud tiene para ti.

**1 P** cada \$300 de compra

Comprando en Easy con Factura Rut Comprador 1 Punto cada \$500 de compra

## Acumula MÁS pagando con Tarjeta Cencosud Scotiabank



Tarjeta Cencosud y Tarjeta Cencosud Scotiabank  
**1 Punto cada \$150 de compra**



Tarjeta Cencosud Scotiabank Platinum  
**1 Punto cada \$136 de compra**



Tarjeta Cencosud Scotiabank Black  
**1 Punto cada \$125 de compra**



También acumulas usando tu Tarjeta Cencosud Scotiabank en otros comercios en Chile y en todo el mundo



Restaurantes



Farmacias



Combustibles



Cuentas de servicios



Educación



Contribuciones



Vehículos



En el mundo



Tarjeta Cencosud y Tarjeta Cencosud Scotiabank  
**1 Punto cada \$500 de compra**



Tarjeta Cencosud Scotiabank Platinum  
**1 Punto cada \$454 de compra**



Tarjeta Cencosud Scotiabank Black  
**1 Punto cada \$416 de compra**

## Placacetro: Programa RedM

### ¿Qué es Red M?



Es el programa de fidelización para clientes mueblistas de la red de Placacentros Masisa adheridos. A través del programa Red M podrás acceder a una increíble red de beneficios.

### ¿Cómo inscribirse en Red M?



### ¿Cómo funciona?



#### INGRESO USUARIOS

Rut\*

Ejemplo: 11.111.111-3

Contraseña\*

Ingresa tu contraseña

[Olvidé mi contraseña](#)

ENTRAR

Si quieres pertenecer a Red M

[Inscríbete Aquí](#)

## Canje de puntos

Catálogo de productos

POR CATEGORÍA

POR PUNTOS

VER TODO

Filtrar por: Sin filtrar



Ordenar por: Puntos, mayor a menor



Esmeril Angular Inalambrico 4  
1/2 18v Dga458 Makita

**395.000** RED M PUNTOS

VER PRODUCTO



Multicortadora Inalambrica  
108v Gop Bosch

**240.000** RED M PUNTOS

VER PRODUCTO



Tablet Lenovo Yoga Smart 4gb  
64gb Octa Core 101 + Google

**230.000** RED M PUNTOS

VER PRODUCTO

**UNIVERSIDAD DE CONCEPCION – FACULTAD DE INGENIERIA  
RESUMEN DE MEMORIA DE TITULO**

Departamento de Ingeniería		Civil Industrial	
Título		“Elaboración de plan de marketing para una empresa del rubro ferretero”	
Nombre Memorista		Rafael Ignacio Núñez García	
Modalidad		Profesor(es) Patrocinante	
Concepto		Juan Carlos Caro Seguel	
Calificación			
Fecha		Ingeniero Supervisor	Institución
Comisión (Nombre y Firma)			
Resumen			
<p>Las ferreterías en Chile enfrentan desafíos relacionadas con adecuarse al nuevo funcionamiento de las empresas modernas, una de estas es Central del Mueble, con la cual se trabaja en esta memoria de título proponiendo un plan de marketing que sirva como guía para que logre alcanzar sus objetivos organizacionales. Para esto se pasaron por distintas etapas empezando por la definición de lineamientos básicos y objetivos bajo la metodología SMART, lo que sirvió como base para las demás etapas del plan. Se caracterizó la situación actual analizando el entorno externo e interno, se reconoció a los perfiles de clientes con que cuenta la empresa gracias a una investigación de mercado, se estudió la competencia y se realizaron análisis de posicionamiento. Posteriormente, se propusieron estrategias en base al modelo de las 4P, que abordan los hallazgos realizados y apuntan al cumplimiento de los objetivos definidos inicialmente. Siendo la etapa final la definición de métricas para medir la efectividad de las acciones y estrategias propuestas. Este plan va en beneficio de la empresa y se espera que se apliquen las acciones de forma gradual de acuerdo con su situación económica.</p>			

