



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2019-2020**

**EMPRESA ARCÓN S.A.S**

**LAURA ALEJANDRA ARBOLEDA ZULUAGA**

**ANA MARÍA OLARTE ZULUAGA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**

**MEDELLÍN**

**2019**



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2019-2020**

**EMPRESA ARCÓN S.A.S**

**LAURA ALEJANDRA ARBOLEDA ZULUAGA**

**ANA MARÍA OLARTE ZULUAGA**

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN**

**GERENCIA DE MERCADEO**

**ASESOR**

**MANUEL JOSÉ ÁLVAREZ ARANGO**

**MAGISTER EN DIRECCIÓN DE MARKETING**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER**

**FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO**

**MEDELLÍN**

**2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

Manuel José Álvarez Arango, por el apoyo, gestión y consecución de este proyecto a Juan David Olarte y Luis Fernando Zuluaga, por abrirnos las puertas de su empresa y brindarnos la gran oportunidad de hacer parte de un proyecto tan lindo y con tanto potencial con posibilidades inmensas de crecimiento, donde pudimos implementar todo nuestro conocimiento, aportando nuestro granito de arena para que la empresa crezca cada día más.

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	II
LISTA DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE TABLAS	VII
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	VII
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	8
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	8
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	10
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR	10
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	15
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN	15
2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN	17
2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS	17
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	19
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)	21
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	30
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
4.1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO INTERNO	35
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	41
4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL	54
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE	54
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	55
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADA AL PLAN	58
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADA AL PLAN	71
REFERENCIAS	82

**LISTA DE ILUSTRACIONES**

Figura I : Movimiento del sector industrial.....	12
Figura II: Estrategia competitiva de la empresa.....	19
Figura III: Pasos de procesos de investigación del mercado.....	31
Figura IV: Estado financiero de Arcón S.A.S.....	38
Figura V: Tasa de fertilidad en Colombia.....	46
Figura VI: Tasa de matrimonios en Colombia.....	47
Figura VII: Tasa de natalidad en Colombia.....	48
Figura VIII: Tasa de mortalidad en Colombia.....	49
Figura IX: Expectativa de vida al nacer.....	50
Figura X:Densidad de la población en Colombia.....	51
Figura XI: Tasa de alfabetización en Colombia.....	52
Figura XII: Matriz DOFA.....	53
Figura XIII: Análisis del sector industrial.....	54
Figura XIV: Hallazgos encuesta pregunta 1.....	61
Figura XV: Hallazgos encuesta pregunta 2.....	62
Figura XVI: Hallazgos encuesta pregunta 3.....	63

Figura XVII: Hallazgos encuesta pregunta 4.....	64
Figura XVIII: Hallazgos encuesta pregunta 5.....	65
Figura XIX: Hallazgos encuesta pregunta 6.....	66
Figura XX: Hallazgos encuesta pregunta 7.....	67
Figura XXI: Hallazgos encuesta pregunta 8.....	68
Figura XXII: Hallazgos encuesta pregunta 9.....	69
Figura XXIII: Hallazgos encuesta pregunta 10.....	70
Figura XXIV: Presupuesto de mercado.....	77
Figura XXV : Indicadores de gestión del plan de mercadeo.....	80

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Caracterización de la empresa.....	17
Tabla 2: Matriz de MEFI.....	40
Tabla 3: Matriz MEFE.....	51
Tabla 4: Matriz de perfil competitivo.....	54
Tabla 5: Análisis de los competidores.....	55
Tabla 6: Estructura comercial y de mercadeo.....	56
Tabla 7: Cuadro de productos y precios.....	57
Tabla 8: Análisis del cliente y el consumidor.....	57
Tabla 9:Ficha técnica de la investigación.....	58
Tabla 10: Presupuesto de ventas.....	72

## **1. ETAPA DE ANTECEDENTES**

### **1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN**

El plan de mercadeo para Arcón S.A.S se realiza con el objetivo de aportar conocimientos a la estructuración de la compañía, a mejorar la experiencia de compra de los clientes, la satisfacción posterior al desarrollo de los trabajos y con el fin de ampliar la cobertura de clientes que se pierden en la actualidad por no contar con un proceso para las cotizaciones, seguimiento y cierre de negocios nuevos al mismo tiempo que se busca con esta estructuración poder tener unas bases firmes, sólidas y confiables para ampliar el mercado con las alianzas estratégicas con compañías constructoras, público al que apunta Arcón S.A.S para expandir el negocio.

### **1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA**

Arcón S.A.S nace en el 2015 en manos de Juan David Olarte y Luis Fernando Zuluaga, dos emprendedores, quienes en esa época tenían aproximadamente 10 años de experiencia en el sector mobiliario en el Área Metropolitana. Con la mentalidad de querer independizarse, vieron una oportunidad en el sector del diseño de mueblería con el concepto de personalización de los espacios, pues en el mercado había poca oferta de empresas que podían brindar esta propuesta de valor.

Comenzaron con un primer proyecto con el objetivo de analizar las ganancias en cuanto a materias primas y posibles proveedores, después se reunieron con varios emprendedores que ya tenían formalizada sus empresas para conocer su visión y experiencia en la creación de las mismas, una vez analizada la rentabilidad y las posibilidades que podrían brindar al

mercado, tomaron la decisión de conformar la compañía.

Arcón S.A.S inició sus actividades en 2015 por lo cual ya cuenta con 5 años de presencia y trayectoria en el mercado.

Desde el comienzo de las actividades Arcón S.A.S se especializó en el diseño y producción de muebles a la medida, para cada espacio, dando así un trabajo personalizado y único a cada cliente de acuerdo a las necesidades puntuales de cada uno, con incursión en trabajos para hogares, empresas y constructoras.

Con el transcurso de los años se han ido incorporando nuevas líneas como productos para adecuación de mobiliario, como escritorios, comedores, sofás, mesas, con el objetivo de proveer a los clientes una solución más integral a sus necesidades. Cuenta con un excelente grupo humano en el que se realiza capacitación y formación constante a los colaboradores para estar a la vanguardia y atentos a los cambios, diseños, innovaciones y avances tecnológicos que pueden ayudar a mejorar cada día más el desarrollo de las labores.

Actualmente, la prioridad para Arcón S.A.S es poder satisfacer las necesidades de los clientes logrando una mejora en su calidad de vida, brindando un excelente servicio, el compromiso de una entrega e instalación a tiempo.

### 1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

Arcón S.A.S es una empresa que está ubicada en el sector Industria (secundario) y sector servicios (terciario).

**Sector Secundario/Industrial:** el sector industrial está ligado al concepto de la actividad manufacturera, éste produce bienes elaborados o semielaborados a través de materias primas, implementando el proceso de transformación con aporte de capital y trabajo. (Caballero Ferrari, s.f.<sup>3</sup>)

**Sector Terciario/Servicio:** el sector servicios o terciarios es el que está enfocado en la elaboración de actividades demandadas por la población, incluyendo sectores como el educación, hotelería, transporte, turismo, financiero, administración pública y sanidad, generando así una mejora en el bienestar del consumidor.(Caballero Ferrari, s.f.)<sup>4</sup>

### 1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

Arcón S.A.S es una empresa que se encuentra ubicada en el sector Secundario (Industria) y Terciario (Servicio Diseño), de esta forma ofrece a sus clientes servicio de diseño y desarrollo del producto a la medida de acuerdo a las características, requisitos y necesidades puntuales de cada cliente. Basándonos en lo mencionado anteriormente se puede inducir que Arcón S.A.S o “compite” en ambos sectores desde diferentes puntos de vista, por tal razón se analizaran los factores e incidencias tanto del sector secundario como del terciario.

El sector Industrial en Colombia desde los años 1850 a 1920 aproximadamente estuvo marcada principalmente por la producción, transformación y comercialización de productos

como tabaco, quina y café. Siendo la parte de manufactura suplida por importaciones desde diferentes países, principalmente Alemania.

En los años venideros se fue expandiendo y creciendo el tema industrial manufacturero en el país, dando paso a producción y transformación de productos como vidrio, cerveza, chocolate, velas, jabones, bebidas.

Para 1989 el sector manufacturero estuvo amparado por el proteccionismo del gobierno, evitando así la competencia internacional por los altos aranceles e impuestos para productos importados, seguido de créditos con tasas subsidiadas por el gobierno para fomentar la producción nacional y estimular el mercado interno, esto ayudó al crecimiento del PIB y el ingreso per cápita del país.

Este modelo proteccionista permitía la fijación de precios como un margen (mark-up) sobre los costos y no como resultados de la competencia entre múltiples productores (Jácome Jácome, 2015.pp.44)<sup>36</sup>.

Después de los 90' con la apertura económica impulsada por el gobierno Gaviria se dio inicio a la importación de maquinaria, materia prima, productos y servicios con un arancel y gravamen mucho menor al impuesto en los 80' permitió acelerar el crecimiento tecnológico de las empresas, al mismo tiempo que la creación de nuevas empresas dedicadas a la manufacturación.

Alrededor del 2005 la participación de la Industria manufacturera alcanzó una cifra de crecimiento superior a los sectores tradicionales como lo son el agrícola, el comercio y la construcción. El Valor Agregado Industrial (VAI) para la fecha había tenido un incremento aproximado del 50% poniéndolo en una posición competitiva en América Latina, con

relación a sus pares líderes en el tema como lo son Brasil, México y Argentina generando un aumento en los empleos en el sector en Colombia.

De acuerdo a la tabla figura 1 se puede ver el crecimiento y participación por sector económico en el país su aporte al VAI.



Figura 1: Movimiento del sector industrial (La República, 2018). Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/el-sector-industrial-al-cierre-de-2017-y-perspectivas-2711895>

Para 2018 la capacidad instalada de las empresas se encontraba alrededor del 80.2%, el sector presentaba cifras positivas con un crecimiento del 2.2% para mayo de dicho año, comparado con el año inmediatamente anterior al mismo tiempo que las ventas de las mismas contaban con un crecimiento del 2.9% siendo el 2.4% correspondiente al mercado interno.

Se puede concluir un incremento progresivo de la Industria en el país a través del tiempo, mostrando una alta proyección de crecimiento y diversificación, variando lo tradicional en el país como lo es la agricultura y el comercio. Todos estos avances claro, se deben a la evolución a nivel mundial del sector, que posteriormente repercutió en Colombia, no podríamos hablar de una “Industria” sin hacer referencia a la “Revolución Industrial”, madre de todo este desarrollo y progreso a nivel mundial, teniendo su punto álgido y cúspide entre los años 1760 y 1870 con la implementación del vapor, la locomotora, la máquina de hilar, el telégrafo, la primera locomotora transnacional, entre muchas otras más que permitieron llegar a donde hoy en día se encuentra la evolución de la industria.

El sector Servicio en el país ha tenido un crecimiento exponencial, esto con relación a la evolución paulatina, progresiva y estable en otros países como Corea del Sur y Japón; pues tanto en Colombia, como en América Latina el crecimiento del sector desde los años 60’ donde la participación del PIB era no mayor al 50% en países europeos y asiáticos, en Latinoamérica se ubicaba en un 70%, donde el crecimiento presentado era superior, teniendo como premisa que no se había tenido “la revolución industrial” en la región.

En un principio el tema servicios estaba muy enfocado a las áreas de transporte, telecomunicaciones y salud, áreas “pioneras” en impulsar el crecimiento del sector, presentando un incremento de más del 40% entre los años 1970 - 2010.

En Colombia se observó un cambio en la dinámica de los sectores, donde se pasó del sector primario al sector terciario en el período 1985 – 1997.

De acuerdo a cifras reportadas por el DANE en 2018 la participación del Valor Agregado del Producto Interno bruto equivale al 68% representado por los sectores: bancario con un crecimiento del 9%, seguido por la construcción con un 6% impactando de forma directa el incremento de empleo para el desarrollo de los proyectos. Los subsectores del comercio como lo son hoteles y restaurantes tienen una participación del 13% y una tasa de crecimiento del 5%.<sup>8</sup> (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2019)

De acuerdo a estudios y estadísticas realizadas a nivel mundial, se encontró un patrón de crecimiento en el sector servicios a medida que los países son más desarrollados y con unos mayores niveles de ingresos.

A pesar de la innumerable cantidad de estudios realizados a los servicios, se presenta dificultad en tener información detallada de todos ellos debido a la heterogeneidad de los mismos. En Colombia la diversificación es alta y también está marcada en algunos de ellos por regiones.

## 2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

**2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN** :en la actualidad, Arcón S.A.S, al ser una empresa que se ha ido constituyendo profesionalmente paso a paso, no tienen un direccionamiento estratégico definido, sin embargo, con base en las afirmaciones por parte de las directivas de la compañía, se hace un énfasis especial en el objetivo de ofrecer mobiliario a la medida, con todas las opciones de personalización posibles. Por lo tanto, de acuerdo con las declaraciones de misión estudiadas por Peter Drucker <sup>37</sup>, en dónde la misión debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Proponemos la siguiente declaración de misión.

**Clientes:** para la empresa, los principales clientes son las familias o empresas que adquieren un nuevo bien como un hogar o una oficina, que requiera el diseño de un espacio único. Para satisfacer sus necesidades, la empresa se concentrará en escucharlo, les brindaremos justo lo que se esperan y sueñan, creando productos eficientes.

**Productos y servicios:** Arcón S.A.S se encarga del diseño, la producción e instalación de clósets, muebles para exhibición, de puertas, centros de entretenimiento, cocinas, zócalos, escritorios, counters y adecuaciones de espacios según la necesidad de almacenamiento.

**Mercado:** la compañía se dedica a cubrir un espacio vacío que hay en el mercado, en donde la personalización es cada vez más importante y necesario. Crear producto único, para así posicionarse a nivel nacional como una empresa de calidad y responsable.

**Tecnología:** Arcón S.A.S , está en la búsqueda constante de herramientas que permitan la inclusión en su mobiliario, nuevas perillas, de poco esfuerzo y con miras a la

domótica.

Interés en la supervivencia:

La compañía busca hacer un estudio detallado de cada uno de sus pedidos o requerimientos para lograr un precio acorde a las necesidades de utilidad y ganancia, con un presupuesto de costos responsable, buscando la rentabilidad tanto del cliente como de la compañía.

**Filosofía:** la filosofía de la compañía es el apoyo constante al cliente, ellos son quienes tienen las necesidades y la empresa hará lo necesario para cumplirla a cabalidad. Que tengan el espacio que se sueñan.

**Concepto propio:** Arcón S.A.S tiene un compromiso con el mercado de entregar un espacio único, hecho especialmente para cumplir las tendencias en personalización, lo que se refleja en los procesos de diseño, producción e instalación.

**Preocupación por la imagen pública:** se tiene y comparte la obligación mundial del cuidado al medio ambiente; por lo que se preocupa por buscar alternativas a las materias primas que puedan desencadenar un desastre ambiental.

**Interés en los empleados:** la compañía reconoce y recompensa al personal con habilidades, con un ofrecimiento de buenas condiciones laborales, la confianza y el desarrollo de su conocimiento en el área y la posibilidad de aportar ideas en una compañía que está abierta a escucharlas.

**Misión:** ofrecemos soluciones en el diseño de mobiliario personalizado, que permite a los clientes lograr espacios únicos, plasmando sus gustos en cada uno de sus detalles.

Tabla 1

## Caracterización de la empresa

Empresa	Clientes	Productos o servicios	Mercados	Tecnología	Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Filosofía	Concepto Propio	Preocupación por la imagen pública	Interés en los empleados
ARCON DISEÑO	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Con esta misión se pretende dejar abierto las posibles estrategias a utilizar, señalando la oferta de valor que los directivos creen de más peso. Además de abrir las posibilidades a nuevos tipos de clientes, que se alinea con la visión de la compañía. Haciendo que la orientación al cliente sea el propósito principal de la compañía. Se deben buscar alternativas para hacer más énfasis en aquellos ítems que no están muy bien definidos y deben ser más explícitos.

## 2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

Con las declaraciones antes encontradas, se procede con la propuesta de la visión:

**Visión:** en el 2025 Arcón S.A.S será una empresa reconocida en el mercado, no sólo en el sector mobiliario, si no en el sector de la construcción, por medio de alianzas comerciales, que permitan entregar soluciones en el diseño de espacios únicos, con tecnología a la par de las tendencias, que ofrezca a los clientes finales tener diferentes opciones de personalización según sus intereses y gustos, garantizando la calidad y correcta usabilidad de los mismos.

## 2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

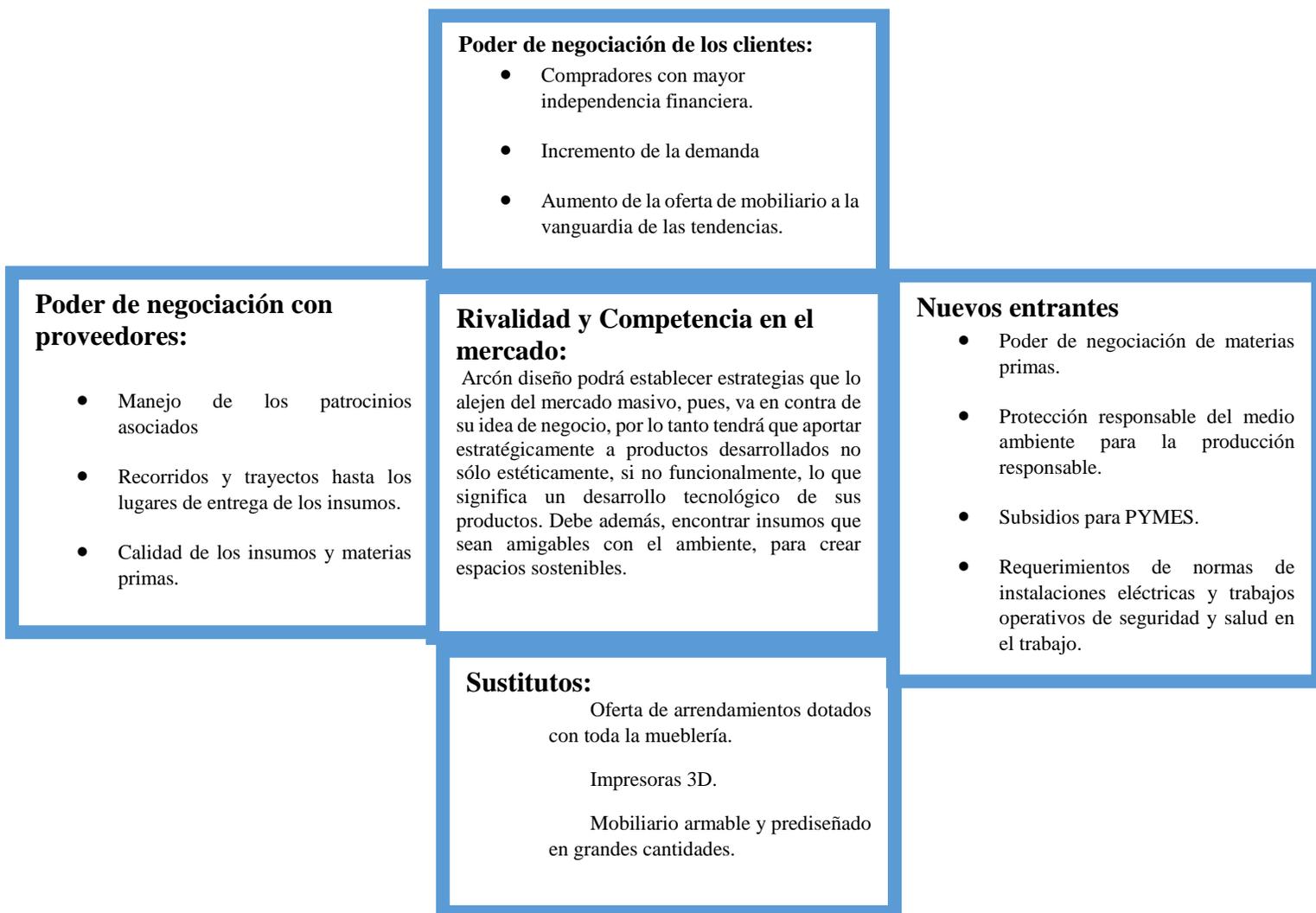
Teniendo en cuenta las declaraciones previamente hechas de la misión y visión y con el objetivo claro de que Arcón S.A.S es una compañía netamente orientada al cliente, además

del análisis de cultura que pretenden los directivos acorde a su razón de ser, proponemos los siguientes valores corporativos para un sector en el que debe primar el relacionamiento humano:

**Valores Corporativos:**

- Responsabilidad
- Actitud de servicio
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Compromiso
- Tolerancia

## 2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA



*Figura II: Estrategia competitiva de la empresa*

Arcón S.A.S tiene una ventaja competitiva con relación a su competidores más directos como lo son las grandes cadenas, superficies, carpinteros con mobiliario, productos destinados a espacios, pero que en su mayoría son producciones en masa, con una variedad poca en los colores y no necesariamente cazan a la perfección en los espacios de los

clientes, basados en esto la ventaja de Arcón S.A.S está en la personalización teniendo en cuenta no solo el espacio destinado para el proyecto, sino gustos, tiempo y presupuesto adicional a esto cuentan con herramienta de diseño y render que permite tener una primera idea visual, didáctica, dinámica de cómo quedaría el producto final, teniendo forma de maniobrar antes de dar inicio con la producción, disminuyendo errores, minimizando costos y mejorando la eficiencia y productividad en cada proyecto.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)

A través del tiempo y teniendo en cuenta diferentes percepciones y puntos de vista se ha desarrollado o planteado varios conceptos de producción, dependiendo de los autores, pero que conllevan al mismo fin, un producto final a través de una “línea de ensamble” en muchas ocasiones definida y estructurada y en otras tomadas como procesos lógicos.

A continuación se resaltan algunas de las definiciones de producción obtenidas de diferentes fuentes:

Todo proceso de producción (sea transformación de bienes, materias primas o servicio) cuenta con tres fases:

1. **Acopio/Etapa analítica:** consiste en la agrupación de materia prima que se requiere para el desarrollo de la producción.
2. **Producción/ Etapa de síntesis:** proceso de transformación de la materia prima (obtenida en la primera etapa), para la elaboración del producto final, en ésta entran a jugar factores de calidad, eficiencia y eficacia.
3. **Procesamiento/Etapa de acondicionamiento:** fase orientada a la comercialización del producto final, teniendo en cuenta las necesidades del cliente o adaptación del producto.

De acuerdo con la EAE Business School, todo proceso de producción conlleva a una transformación de productos y/o servicios con el objetivo de dar satisfacción a los clientes, cubriendo las necesidades y cumpliendo la función de cada producto o servicio.

Existen varios tipos de producción:

***Producción bajo pedido:*** se refiere a la fabricación de un solo producto, no producción simultánea de varios, por ende su personalización impidiendo así que se encuentren dos productos iguales siendo un tipo de mano de obra intensivo.

La elaboración del mismo se puede realizar a través de maquinaria automatizada o mano de obra artesanal.

***Producción por lotes:*** elaboración a gran escala con procesos de automatización, plantillas o patrones que faciliten y mejoren el estándar de la producción, permitiendo a su vez la versatilidad para el cambio y elaboración de diferentes productos que requieran de una producción similar.

***Producción en masa:*** fabricación de centenares de productos iguales, generalmente en la misma línea de fabricación. Este, involucra el acoplamiento de una serie de sub-conjuntos de componentes individuales normalmente cada tarea está automatizada permitiendo así la reducción en el capital humano sin incidir en la elaboración del producto.

***Producción continua:*** se basa en la fabricación de miles de productos iguales, se diferencia de la producción en masa debido a que la producción continua se mantiene en funcionamiento 24 horas al día, los siete días a la semana, maximizando el rendimiento y disminuyendo los sobrecostos que acarrea el cese de actividades. (EAE Business School, 2017<sup>13</sup>)

Tal como lo sugieren Roberto Carro Paz y Daniel González Gómez<sup>5</sup>, en El Sistema de producción y Operaciones. “Todo proceso de producción requiere de una Dirección de Operaciones” la dirección es decisiva en todo tipo de compañías, debido a que la

organización sólo podrá lograr los objetivos cuando exista una sinergia entre la dirección de personas, la información, la elección de materiales y el capital invertido. Anteriormente, ésta se refería a una producción de manufacturas; no obstante, una vez entendida la importancia de la economía se abarcó gran cantidad de actividades comerciales, esta dirección amplió su alcance a lo que ahora se reconoce como el control ejercido en los procesos de transformación de bienes y servicios.

Según los autores Carro y González<sup>5</sup>, Cualquier actividad de grupo de actividades realizadas mediante la transformación de insumos y que agregue valor al mismo que vaya dirigido a un cliente final se denomina como proceso. (Carro y González, 2003)<sup>5</sup>

Según el Banco de La República de Colombia<sup>2</sup>, se puede definir la producción como el proceso para la obtención de un producto por medio de la mezcla de diferentes materias primas, procesos y mano de obra, identificados normalmente como tierra, trabajo, capital. Dependiendo de su naturaleza, estos identifican como recursos naturales: directamente provenientes de la tierra que no pueden ser generados por el ser humano; población o trabajo humano y recursos producidos a través de la tecnología.

La función de producción es denominada a la técnica utilizada para combinar los factores relacionados con la experiencia y conocimiento; esto definirá la relación entre calidades y cantidades para la obtención del producto. (Banco de la República de Colombia, s.f.)<sup>2</sup>

Todas las definiciones, visiones, perspectivas de los diferentes autores de producción aplican para el desarrollo y elaboración de los bienes suministrados por Arcón S.A.S que son en su mayoría mobiliario, dichos productos cumplen la función de mejorar, maximizar y aprovechar los espacios.

**Servicio:**

Al igual que producción, el Servicio tiene un sin número de definiciones, todas relacionadas entre sí, llegan a un mismo fin que es lograr la satisfacción de la necesidad del cliente.

Según Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios como actividades e intangibles realizadas a cambio de una transacción para la satisfacción de las necesidades de los clientes. (Thompson, s.f.)<sup>30</sup>

En contraparte para Richard L. Sandhusen, estos servicios son la elaboración de intangibles para satisfacer una necesidad, pero siempre generando una retribución de renta o venta. (Sandhusen, 2002)<sup>31</sup>

De acuerdo a Lamb, Hair y McDaniel, los servicios son hechos o esfuerzos que no se pueden poseer físicamente, que requiere generalmente de la participación de recursos humanos o tecnológicos. (Sandhusen, 2002)<sup>31</sup>

Para la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios lo definen como intangibles completos e intransferibles que son el intercambio de conocimiento entre dos partes; generalmente son comprados y consumidos inmediatamente lo que implica una participación constante de ambas partes. Sin embargo para el autor los servicios son denominados productos en parte tangibles y en parte intangibles. (Thompson, s.f.)<sup>30</sup>.

Kotler<sup>23</sup>, Bloom y Hayes, sostienen que los servicios son la elaboración de un algo, no necesariamente un producto físico, teniendo en cuenta dicha definición un servicio puede estar definido por el alquiler de un espacio, el préstamo de dinero, una consultoría, y a su vez estos servicios pueden tener un componente físico como por ejemplo las comidas. (Thompson, s.f.)<sup>30</sup>

Daniel Tigani, nos define el servicio como, cualquier tipo de trabajo elaborado por un ser humano en favor de otro. Quien requiere de dicho servicio, es denominado como cliente, estos pueden ser clientes internos o clientes externos. (Tigani, 2006)<sup>34</sup>

Según la serie de las normas Sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 ,el servicio es el resultado de llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz proveedor-cliente.

Características del Servicio y aspectos fundamentales que definen la existencia del servicio, el cual es difícil de comprender cuando un cliente está expuesto a recibir un servicio de cierta organización (Sistemas de gestión de la calidad (ISO),2005, Párrafo 54)<sup>33</sup>

**a) Intangibilidad:** debido a sus características, el servicio es hasta cierto punto incomprensible, debido a que no es perceptible a través de los sentidos, siendo la experiencia personal de los clientes muchas veces la única forma de interpretarlo; es así como las empresas pueden brindar valor agregado.

**b) Inseparabilidad:** en la relación cliente organización, siempre está presente el servicio por medio del factor humano como medio para brindar el servicio.

**c) Heterogeneidad:** debido a que la prestación de servicios se realiza a través del ser humano, las empresas deben controlar y estandarizar la relación que reciben los clientes y la relación entre empleados.

**d) Perecedero:** el servicio depende del contacto entre organización y cliente, en donde se da un resultado y un valor agregado que varía de cliente en cliente, esto quiere decir que no existe una producción masiva o en serie; esto infiere que las empresas deben conocer con anticipación el mercado, las necesidades y expectativas de los clientes lo cual facilitará el ofrecimiento y calidad del servicio.

**Tipos de Servicio:** dependiendo de la actividad comercial de la organización, se

reconocen dos tipos de servicios:

*Servicio de Productos:* Están relacionados con bienes tangibles, de esta forma el cliente tiende a relacionar el producto y el valor agregado que percibe con el precio, generando una menor preocupación de las compañías, pues el cliente recibe un servicio y un tangible.

*Servicio de Servicios:* Al ser un intangible las empresas tienden a presentar más preocupación pues el factor humano es vital y la subjetividad del cliente es mucho mayor. Éste cuenta con dos factores, uno es la expectativa del cliente de lo que espera recibir y la segunda es lo recibido por el cliente en el momento de hacer uso del mismo.

Sin importar el tipo de servicio, siempre se da una relación directa de lo esperado y recibido por el cliente, por esto es que las empresas deben buscar minimizar la brecha de la subjetividad implementando acciones de servicio al cliente para su identificación, teniendo en cuenta tanto los internos, como los externos.(UJMD, 2010)<sup>34</sup>

## **DISEÑO DE PRODUCTO:**

De acuerdo a Fuad–Luke, define el diseño como “... el acto de moverse deliberadamente de una situación existente a una preferida por profesionales del diseño u otros que aplican diseño sabiéndolo o no.” Buscando definir el diseño como una actividad de transformación e innovación, donde no hay receptores pasivos pues todos interfieren activamente para la creación, generación e implementación de cambios, buscando una práctica imaginativa, crítica y catalizadora de cambios positivos en la sociedad (Mora Forero, Garzón, , Páez Vanegas, Carrillo Colmenares , González, Villamil, Jiménez, Chaparro, Valenzuela., Gutiérrez Villate, Solarte Asmaza, Gustavo Román, 2016)<sup>38</sup>.

Para Wood, el diseño es la forma de dar a conocer a los demás la interpretación personal del ser como especie, proponiendo prácticas más profundas, holísticas, consensual, éticas y eco-miméticas, que él llama metadiseño, éste busca rediseñar la forma de pensar y actuar del mundo donde busca modificar sistemas políticos para hacer posible todo e ir más allá. Estas prácticas son desarrolladas por grupos de equipos multidisciplinares (Mora Forero, Garzón, , Páez Vanegas, Carrillo Colmenares , González, Villamil, Jiménez, Chaparro, Valenzuela., Gutiérrez Villate, Solarte Asmaza, Gustavo Román, 2016)<sup>38</sup>.

## **INNOVACIÓN TECNOLÓGICA:**

Para, Schumpeter (1934<sup>20</sup>), la innovación se da gracias a una destrucción creativa que hace que la economía y agentes de ésta evolucionen, así mismo las empresas administran los recursos por medio de competencias y desarrollos que influyan en la competitividad de la misma.

Schumpeter, 1934 Universidad de la Salle. ( Corporación Nacional del Cobre de Chile (CODELCO), 2014)<sup>6</sup>

El Instituto Vasco de Estadística, dice que la innovación tecnológica está directamente relacionado con la mejora considerable de un bien o producto o la creación de uno nuevo o la introducción al mercado de estas mismas. Está fundamentada en los pilares de los resultados provenientes de desarrollos tecnológicos o combinaciones de los mismos; por todo esto los cambios sutiles, estéticos, la manera de venta generada en un cien por ciento por otra entidad, no es considerada innovación tecnológica.

Una innovación puede ser nueva para un establecimiento, no siendo necesariamente nueva para un mercado Instituto Vasco Estadístico, (Instituto Vasco de Estadística, 2017<sup>19</sup>).

J.A Schumpeter define la innovación tecnológica como la introducción de nuevos procesos, fuentes de abastecimiento, productos, servicios orientadas al cliente .

(Schumpeter,2007).<sup>20</sup>

De una forma esquemática la innovación se traduce en los siguientes hechos:

- Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios.
- Renovación y ampliación de los procesos productivos.
- Cambios en la organización y en la gestión.

- Cambios en las cualificaciones de los profesionales.

Tres características de la innovación:

- La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos.
- La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos.
- La innovación no está restringida a ideas revolucionarias.
- Gobierno Vasco, Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructura.

Arcón S.A.S tiene como pilar de su negocio la proporción de un producto y trabajo a medida para cada cliente, satisfaciendo así la necesidad puntual de cada uno, teniendo esto como premisa se parte de la prestación de un servicio, donde la empresa brinda asesoría integral al cliente para la definición del producto requerido de acuerdo a varias características fundamentales como lo son: El fin del producto, el uso que se dará, el espacio disponible, el presupuesto con el que se cuenta y las expectativas con relación a la apariencia. Una vez contempladas dichas variables y analizadas por el cliente, Arcón S.A.S procede a desarrollar un Render en un software para dar una idea al cliente de lo que obtendrá y de esta forma poder hacer modificaciones al diseño (en cualquier aspecto) de ser necesario.

En el prototipo mostrado al cliente se tienen en cuenta la selección de los materiales que estén acordes a las necesidades del mismo y que puedan cumplir con su función sin sufrir daños. Posterior a la definición de dichos aspectos se inicia el proceso de producción del bien a entregar, para esto la empresa cuenta con un proceso definido que es:

1. Entrega por parte del área comercial de la “Hoja de vida” del cliente, que consiste en la información básica de cada cliente, con las notas respectivas, nombre del

cliente, fecha de negociación, fecha de entrega, fecha de instalación y piezas requeridas para la producción.

2. Una vez se cuente con la “Hoja de vida” se pasa al área de diseño de la empresa que realiza el “despiece” de las piezas para pasar al área de corte y ensamble con el detalle de cada una de las partes.
3. El área de ensamble recibe la información con el detalle y procede a realizar los cortes necesarios para el correcto armado y posterior instalación del producto.
4. Una vez terminada la parte de corte y armado (lo que se deba ensamblar en fábrica) se procede a coordinar el transporte para la entrega del bien y posterior instalación en el área específica.
5. Se realiza la instalación definitiva
6. Se solicita revisión y aprobación a conformidad por parte del cliente.

### **3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **Investigación de Mercado:**

La investigación de mercados es un método que implementa la recopilación de datos de diferentes tipos, de cualquier aspecto de interés o necesidad, puede ser de un sector, un producto, una cosa con la finalidad de interpretar los datos recolectados y generar un correcto análisis de la información para una posterior toma de decisiones y conclusiones finales.

La investigación de mercado ayuda a conocer la intensidad de compra de los consumidores y brinda información del comportamiento del mercado. (QuesionPro, s.f.)<sup>39</sup>

De acuerdo a los autores Kinnear y Taylor (1998<sup>21</sup>), un proceso de investigación de mercados es considerado una secuencia de pasos llamados procesos de investigación, es fundamental prever los nueve pasos:

1. Necesidad de Información
2. Objetivos de la investigación
3. Diseño de la Investigación y fuentes de datos
4. Procedimiento de recolección de datos
5. Diseño de la muestra
6. Recopilación de datos
7. Procesamiento de datos
8. Análisis de datos
9. Presentación de los resultados

Kinnear y Taylor. (*Fuente: Investigación de Mercados Kinnear y Taylor, 1998, pp. 123, 1998*)<sup>21</sup>

*Figura III: Pasos de procesos de investigación del mercado.*

El autor Philip Kotler, afirma que una presentación de datos sistemáticos y su descubrimiento son el resultado del diseño, la obtención y el análisis de los mismos, en torno a una situación de mercadeo específica a lo que una empresa busca una solución o respuesta. (Kotler y Keller, 2012)<sup>23</sup>

En contraparte, según Richard L. Sandhusen, se debe tomar una oportunidad en la mercadotecnia que se desee estudiar, y con base en ella partir de un registro, análisis e información de datos, logrando una recopilación completa y sistémica de ésta. (Sandhusen, 2002)<sup>31</sup>

Complementando la posición anterior, Peter Chisnall, enuncia que, la investigación de mercado, además de proveer generalmente de esta recopilación sistemática de datos, debe

apoyar a la gestión administrativa para tomar decisiones importantes dentro de la organización.

(Thompson, s.f.)<sup>30</sup>

Dentro de los tipos de investigación de mercados se destacan dos tipos, cualitativa y cuantitativa, las cuales definiremos a continuación:

***Investigación Cualitativa:*** esta investigación busca comprender cuál es la perspectiva de los individuos en un ambiente natural y neutral, para la comprensión de las situaciones en las que se ve envueltos los consumidores. En esta investigación se utilizan técnicas como las sesiones de grupo, o grupos focales, en donde hay un moderador, y este guía la sesión; entrevistas a profundidad, donde es necesario un experto en el tema, y a través de una conversación, busca cubrir la gran mayoría de interrogantes posibles. Observación participante o no participante, en donde el moderador analiza el entorno natural en la que se desempeña las acciones a investigar.

(Moreno,2005)<sup>26</sup>

Por otro lado, la investigación cuantitativa es una técnica que incluye herramientas informáticas y estadísticas para la recopilación y el análisis de los datos que se obtienen de fuentes primarias o secundarias. Su principal objetivo es ponderar un problema, para entender qué tan grande puede llegar a ser, y cuáles pueden ser las posibles respuestas para su solución.(SIS International Research, 2018.)<sup>32</sup>

### 3.2.1

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO:** En marzo del 2019 la revista dinero publicó un artículo, donde mencionaba las tendencias de consumidores que más crecerá en los próximos años, y es que las teorías como las que nos presenta Scmitt, donde el marketing de experiencias se define como “El proceso de gestionar estratégicamente la experiencia completa de un consumidor o una empresa” acercaba a los futuros mercadólogos en la búsqueda de información para establecer las conexiones entre las marcas y los consumidores y que de ahí, el mercadeo cambió por completo la visión de una compañía enfocada a las ventas o a los productos para buscar estar al corriente de los hábitos que tienen las personas de acuerdo a su segmentos. (Marketing Directo,2014)<sup>25</sup> (Lenderman, 2008)<sup>24</sup>.

Hosany y Witham, afirman que con el método tradicional utilizado en el marketing, cuya finalidad está centrado en las funcionalidades y el producto, no está siendo suficiente para crear experiencias para el consumidor que sean inolvidables y estimulantes, por lo que son los mismos consumidores, quienes se basan en la elección de una marca u otra dependiendo de la atención de sus necesidades desde el primer momento de contacto hasta incluso el servicio pos venta en una situación en específico, creando así el valor agregado de la marca.(Alles, y Moral-Moral, 2012) <sup>1</sup>

Así como lo manifiesta Max Lenderman(2008), en su libro, Marketing experiencial: la revolución de las marcas, sobre una teoría que menciona Scott Donnaton, en una revista de publicidad, “el negocio de la publicidad se transforma en el negocio del marketing” dado esto, y a la ampliación que se ha tornado en este aspecto, sería entonces el marketing experiencial el futuro de la publicidad, lo cual siempre se ha centrado en la atracción al

cliente, y con este nuevo concepto, a guiar a los profesionales a buscar el valor agregado de los puntos de interacción con el cliente con el objetivo de acercar a los consumidores a las marcas.(Lenderman, 2008)<sup>24</sup>

En un estudio del Instituto de Diseño de Stanford, y de acuerdo a la metodología de Design Thinking o pensamiento de diseño, la cual se ha venido implementando en los últimos años en la estructuración de las estrategias en la compañía, en cuanto al proceso de búsqueda de los momentos de verdad en los ciclos de la experiencia al cliente, se han presentado diferentes tipos de metodologías que ayudan a las compañías a aterrizar los conceptos de los consumidores con su paso por la compañía. Una de esas metodologías, es el mapa de trayectoria o journey map, que busca generar empatía, para mejorar el entendimiento de su paso por cada uno de los momentos de interacción con la empresa, y graficarlo de forma que pueda ser medible y reconocer los puntos de interacción que necesitan más atención por parte de la compañía. (Klausner, 1987)<sup>22</sup>

Es una metodología práctica que ayuda a tener mayor comprensión del usuario con relación a su interacción. Sirve para resolver problemas complejos por estar orientado a la acción, se enfoca en la lógica, imaginación, institución y racionamiento sistémico con el fin de llegar a escenarios futuros ideales.

Las características que podemos inferir de este mapa de trayectoria es que, generalmente tienen la necesidad de observar cuáles son aquellas necesidades del consumidor que no ha sido satisfecho, y que a su vez, interviene en la búsqueda constante de soluciones enfocadas netamente en el usuario final, nuevas formas de mejorar la experiencia mediante la innovación y la investigación de su comportamiento. (EAE Bussiness School, 2018)<sup>12</sup>

## 4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO INTERNO

#### 4.1.1 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN.

*¿Tiene la organización plan estratégico?* :actualmente la empresa está enfocada en crecer las ventas y fortalecer el equipo comercial, tienen conocimiento de cuál es su punto de equilibrio y ese es el principal objetivo que rige la operación comercial.

*¿Los objetivos y metas son mensurables y debidamente comunicados?:* los objetivos y metas están claros para las directivas pero no están siendo comunicados para el resto del personal; sin embargo tienen proyectos en marcha y planes para que los colaboradores del área de producción lleguen a los objetivos previstos con un plan de puntos y con ello están realizando reuniones para la retroalimentación de estos.

*¿Es la estructura de la organización adecuada?:* la estructura organizacional está bien definida en cuanto a tareas y responsabilidades, sin embargo, al ser una pyme muchos de los perfiles de los integrantes mezclan responsabilidades con el principal objetivo de abarcarlas todas. A continuación relacionamos sus responsabilidades:

- *Gerente:* es el eje administrativo y sus responsabilidades están ligados con la gestión del personal humano, compras y negociaciones con proveedores, administración de material para la producción, definición de metas, la administración de las instalaciones y de maquinaria necesaria para la producción.

- *Diseñador*: planos para cotizaciones, gestión comercial para la búsqueda de nuevos clientes, supervisor de la operación de producción, ensamble y transporte del personal. Definición de compras de acuerdo a los proyectos.
- *Programador*: encargado de hacer los planos y despieces para los proyectos.
- *Comercial*: atracción de nuevos clientes y relacionamiento y engagement con los clientes ya captados.
- *Operarios de producción*: en su mayoría carpinteros son los encargados de hacer realidad los proyectos y diseños.

**¿Cómo es la rotación y el ausentismo?:** la rotación es medianamente alta debido a que los operarios de producción que son carpinteros, son un perfil complicado de captar debido al que su campo de acción puede darse en muchos gremios y es independiente. Comúnmente estos trabajadores en gremios como la construcción son con contrato y metas por lo que todos sus proyectos son estándar y por tanto pueden tener una mayor rentabilidad; Arcón S.A.S ofrece a estos operarios garantías con todas las prestaciones sociales y una estabilidad económica. Los inconvenientes que se han dado en la compañía respecto a la rotación se han dado por temas de productividad, cuando sus tareas no cumplen las expectativas y promesas de calidad, y cuando su personalidad afecta el clima laboral de la organización.

**¿Son efectivos los mecanismos de control?:** Los mecanismos de control que se efectúan es gracias a la supervisión constante de los proyectos y su producción, sin embargo no están definidos por lo que no tienen un plan estructurado de ellos. Están conscientes de que se deben implementar.

#### **4.1.2. MARKETING:**

*¿Cuál es la estrategia de mercados?:* Arcón S.A.S tiene como principal objetivo lograr un posicionamiento como mobiliario personalizado, su principal estrategia es aumentar ventas gracias a la experiencia del usuario en toda la personalización del producto final, hacer que el cliente haga parte de cada uno de los momentos para lograr una satisfacción absoluta con el espacio. Quieren ser reconocidos por crear espacios exclusivos, que reflejen la personalidad del consumidor.

Actualmente la atracción de clientes se da por medio de la referenciación y del relacionamiento que tienen con arquitectos o familias que comunican la experiencia tenida con Arcón S.A.S, que también es fuertemente potenciada con sus diseños.

*¿Cómo es el posicionamiento de la organización frente a sus competidores?:* actualmente Arcón S.A.S diseño no tiene un posicionamiento en el mercado, debido a que todos sus proyectos son referidos o por contacto directo con arquitectos. En el mercado hay muchas empresas dedicadas a hacer lo mismo, pero es la experiencia de personalización y de acompañamiento lo que da el atributo diferencial.

*¿Cuál es la percepción de los clientes respecto a la calidad y servicio?:* debido a que los clientes son referidos, son ellos mismos quienes se encargan de recomendar y referir a nuevos clientes, por lo que se infiere y se percibe que tienen una buena percepción de calidad y servicio. Arcón S.A.S es convencido de que es su servicio, y el acompañamiento constante al cliente lo que hace la diferencia frente a los otros competidores existentes en el mercado.

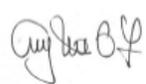
**¿Cuál es la estrategia de precios?:** Su estrategia de precios es de valor agregado, no buscan estrategia de costos debido a que no cuentan con la capacidad de producción para hacerlo, además que siendo su valor agregado la personalización su apuesta es demostrar que vale la pena invertir en algo propio y personalizado, que hable por sí mismo y no entregar un producto estándar; sin embargo tampoco buscan ser el más caro del mercado, buscan precios asequibles para todos los segmentos de mercados en los cuales compiten.

### 4.1.3.

## FINANCIERO (ESTADOS FINANCIEROS).

ARCON DISEÑO SAS ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>DISPONIBLE</b>	<b>91.964.627</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>13.291.780</b>
Efectivo y Bancos	91.964.627	Costos y Gastos x Pagar	13.291.780
		<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>13.519.431</b>
		Retenciones y Aportes de Nomina	1.872.198
		Prestaciones Sociales X Pagar	11.647.235
<b>DEUDORES</b>	<b>52.958.750</b>	<b>IMPUESTOS X PAGAR</b>	<b>8.050.123</b>
Clientes Nacionales	50.798.217	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>145.000.000</b>
Anticipo de Impuestos	809.000	Accionistas	145.000.000
Anticipo a Proveedores	1.226.533	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>179.861.334</b>
Prestamo a Empleados	126.000	<b>PATRIMONIO</b>	<b>6.842.862</b>
<b>INVENTARIO</b>	<b>33.230.066</b>	Capital Social	5.000.000
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>8.550.753</b>	Res. Ejercicios Anteriores	-4.049.457
Equipo de Oficina	1.132.000	Res. Ejercicio	5.892.319
Equipo de Computacion y Comunicación	7.418.753	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>186.704.196</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>186.704.196</b>		

\_\_\_\_\_  
LUIS FERNANDO ZULUAGA GOMEZ  
Representante Legal

\_\_\_\_\_  
ANGELA MARIA GOMEZ ZULUAGA  
Contador  
TP 57182-T

Figura IV: Estado financiero de Arcón S.A.S

#### 4.1.4. PRODUCCIÓN.

*¿Cómo es la relación con los proveedores?:* tienen buena relación con los proveedores, siempre buscan que sean de la mejor calidad para entregar al cliente un buen producto final, tienen varias opciones de herrajes y son esos proveedores los que pueden ayudar a catapultar las herramientas tecnológicas en sus productos.

Un proveedor en particular también es un competidor, pues es el principal proveedor de madera y láminas, sin embargo ofrece toda una oferta de servicios para el diseño y elaboración de mobiliario.

*¿Cómo está su infraestructura física y tecnológica?:* tienen una infraestructura física adecuada a sus necesidades, su sede principal está situada en un punto donde pueden tener contacto directo con proveedores debido a su cercanía, además cuentan con espacios delimitados para el personal administrativo y operativo. El diseño al interior es coherente con su cultura y filosofía organizacional, pues sus escritorios y espacios fueron creados para quien los utiliza y cada uno es diferente. Cuenta con una estructura adecuada para los posibles riesgos, red de incendios, botiquín de emergencia, camilla, señales de prevención, entre otros.

Su estructura tecnológica está soportada en los software de edición y diseño que utilizan para la producción y el renderizado de proyectos y productos.

*¿Cómo es el control de inventario y de calidad?:* el control de inventario depende directamente del gerente, por lo que se adecúa según los proyectos, para garantizar y

cumplir con la promesa de entrega. De igual forma, el control de calidad, se hace con la supervisión de cada proceso de producción e instalación, en donde se hace entrega al cliente del producto final.

**4.1.5. Investigación y desarrollo:** actualmente la empresa no tiene espacios propicios ni áreas destinadas a este objetivo, el Gerente ha hecho algunas investigaciones para el desarrollo de producto, pero hasta ahora no se ha concretado una idea en particular. Son precisamente las directivas quienes en búsqueda de atributos para mejorar los productos y servicios buscan alternativas para su desarrollo, sin embargo, no está enfocada en esto.

Tabla 2

Matriz de MEFI

Factores Críticos	Peso	Calificación	<u>Total</u> Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Capital de trabajo	0,2	3	0,6
2. Estrategia de precios	0,1	4	0,4
3. Clima organizacional	0,05	3	0,15
4. Estrategia de mercado	0,2	4	0,8
<b>Debilidades</b>			
1. Capacidad de la planta	0,15	1	0,15
2. Dirección estratégica	0,05	2	0,1
3. Gestión en I+D	0,1	1	0,1
4. Relación con los proveedores	0,15	2	0,3
Total	1		2,6

## 4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

### 4.2.1 ECONOMÍAS:

*Disponibilidad de créditos:* en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022<sup>40</sup>, el pacto por el emprendimiento tiene un presupuesto de 25.1 billones de pesos colombianos, con el objetivo de potenciar los sectores para el emprendimiento de las industrias en Colombia, en este pacto, existe en particular un proyecto, llamado formalización y productividad llamado Entorno para crecer, el cual tiene 10.5 billones destinados para su realización, que se utilizarán para lograr que los emprendimiento que tengan un potencial alto se puedan consolidar; se pretende además, lograr un aumento para el acceso a financiamiento en empresas que están en una edad temprana de consolidación y por último que los costos para registrarse, contratar trabajadores y pagar impuesto puedan bajar, dejando más presupuesto para la productividad.

En cuanto a las PYMES en Colombia, se busca que estas empresas tengan acceso a créditos más rápidos, esto potenciando que las empresa solicitantes tengan procesos productivos que incluya tecnologías para el desarrollo que les permitan ser más ágiles, llamadas findtech.

A pesar que en Colombia el mercado de préstamos para la formalización de empresas es aún pequeño, con el Plan Nacional de Desarrollo se buscarán nuevos aliados para ayudar al emprendedor, y a las pequeñas y medianas empresas a consolidar sus procesos para impulsar la industria en el país.

*Nivel de ingreso disponible:* según el DANE, para el 2017 fueron entrevistadas un total de 87,201 hogares colombianos, de los cuales, de acuerdo a su unidad de gasto total,

de 11,277 corresponden a las cabeceras y ciudades principales, mientras 3,073 estaban ubicadas en áreas rurales o centros poblados. De esta cifra, hay 3, 287 de hogares que tienen ingresos superiores a 3 Salarios Mínimos Mensual Legal Vigente, de este número de hogares, hay 2,406 hogares que destinan sus gastos en muebles, artículos para el hogar y su conservación y un total de 2, 789 hogares destinaron \$195.473 millones de pesos para la conservación y reparación de la vivienda, además de \$121.898 millones que fueron destinados para muebles, accesorios y \$657.507 millones de pesos en la obtención de bienes y servicios para la conservación ordinaria del hogar, con un gasto promedio mensual de todo esto de 38 millones de pesos. (*Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares (ENPH)*, 2018)<sup>7</sup>

***Tasas de intereses de créditos:*** para los préstamos de compra de vivienda y remodelación, la Superintendencia de Industria y Comercio declaró que, para la financiación de vivienda, se podrá dar en dos líneas de crédito, UVR, que está basada en el IPC, o a través de tasas fijas de interés durante todo el plazo del préstamo. La Unidad de Valor Real, (UVR) es una unidad de cuenta que fue creada como la Ley 546 de 1999, y está basada en los índices de precios al consumidor, certificado por del DANE, por lo que esta tiene que ver directamente de la inflación. Para los créditos en pesos, es decir, la tasa fija mensual, de acuerdo al artículo 2 de la resolución N° 14 del 2000, el Banco de la República, la tasa máxima de interés será equivalente al 13.1 puntos porcentuales nominales anuales.<sup>7</sup>

***Tasa de inflación:*** de acuerdo al informe del gobierno nacional <sup>7</sup>, en el 2018 se

tuvo un porcentaje de inflación del 3,18%, 0,91 puntos por debajo del porcentaje del año 2017, para el año 2019, en abril este porcentaje subió a 3,25%, siendo representativo respecto a los dos meses anteriores debido a su aumento en 2,12%. En el mismo mes, del año 2018 este índice era de 2,05% por lo que se puede prever un leve aumento en la tasa de inflación para el 2019, prevista en un 3,25%. (Portafolio,2019).<sup>29</sup>

**Tasa de desempleo :** en abril de 2018 la tasa global de participación fue de 64.6% mientras en el 2019 se ubica en 62,2 con una leve caída de 2,4 puntos, esto conlleva consigo un aumento del 0,8 puntos porcentuales de la tasa de desempleo respecto a abril de 2018.(Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2019)<sup>8</sup>

**Tendencias del consumidor:** debido a los cambios en el comportamiento humano, hoy en día se puede prever las tendencias del consumidor actual y el consumidor que llega, a continuación relacionamos y explicamos algunas de ellas:

*Vidas fluidas:* debido a la globalización y a las nuevas tecnologías, el consumidor busca constantemente empoderarse de su vida, por eso deja atrás estilos de vida tradicionales, lo que genera diversos comportamientos. Esto está directamente relacionado con la composición de nuevas familias y viviendas híbridas.

*Singularidades:* el consumidor desea ser reconocido por una identidad propia, no como parte de un grupo de consumidores. Esto está directamente relacionado con la personalización de productos y servicios.

*Vida balanceada:* el objetivo es encontrar un balance físico y emocional que genere bienestar. En el mercado se relaciona con los estilos de vida saludables, alimentación, fitness, mindfulness, etc.

*Comprador de experiencias:* el consumo no está basado en los bienes o en la acumulación de recursos, el consumidor busca encontrar y vivir experiencias memorables que puedan ser compartidas.

*Consumo con propósito:* sus hábitos de vida se basan en el impacto ambiental y social de productos que consumen. Su principal objetivo es tratar de hacer las cosas bien.

*Vidas conectadas:* las personas están en una constante conexión con la tecnología, se busca por medio de ellas fusionarse con la vida real para propiciar respuestas inteligentes. Se puede relacionar un ámbito empresarial con inteligentes y realidad aumentada.

*Inmediatez:* la posibilidad de acceder instantáneamente a las opciones de información. El consumidor es cada vez más impaciente.

*Consumo colaborativo:* se encamina hacia una economía colaborativa de cooperación, en donde hay más conciencia de los consumidores para el acceso compartido de recursos.

*Empoderamiento del individuo:* con el acceso a la información y las ayudas tecnológicas, las personas sienten que tienen el poder, además de influenciar a otras personas, tiene más herramientas para comparar y tomar decisiones.

#### **4.2.2 SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES**

*Tasas de fecundidad:* la tasa de fecundidad en Colombia ha presentado un ligero descenso desde los últimos años, para el año 2018 este dato se ubicaba en un 1.8.

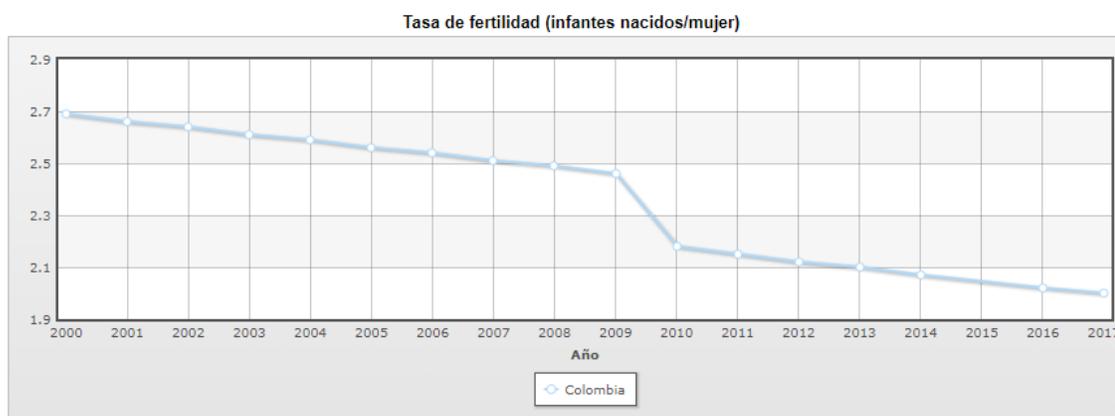
La tasa de fecundidad se refiere a los nacimientos por mujer, este indicador da una perspectiva de la posible variación en el cambio poblacional de un país

(Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2019)<sup>17</sup>

Para que un país pueda considerar que tiene una tasa de reemplazo de población el indicador de fertilidad debe ser dos hijos, lo que da una especie de estabilidad en cuanto al número poblacional, por otra lado si esta tasa es superior a dos, quiere decir que la población crece en tamaño y edad, esto puede suponer dificultades para las familias para suplir las necesidades básicas, pero si la tasa de fertilidad es inferior a dos, quiere decir que la población está envejeciendo y por ende la fuerza de trabajo disminuirá.

En el marco global la tasa de fecundidad está disminuyendo, esto se ve mucho más evidenciado en países desarrollados e industrializados, especialmente en países del continente Europeo, donde se espera una disminución considerable en los próximos

50 años. (Indexmundi,2018<sup>17</sup>; Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2018)<sup>10</sup>



*Figura V: Tasa de fertilidad en Colombia.*

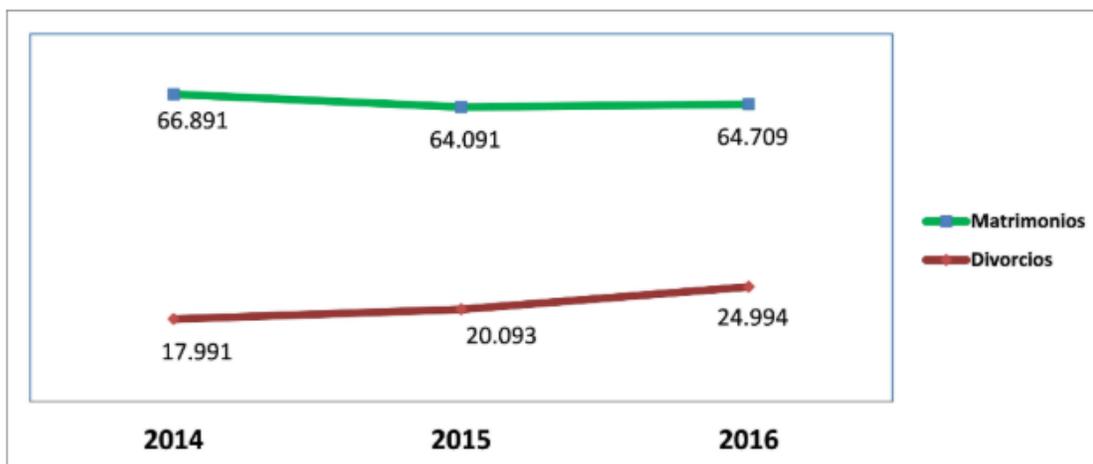
(Indexmundi,(2018 )Recuperado

de:..[https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa\\_de\\_fertilidad.html](https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_fertilidad.html))

**Matrimonios y Divorcios:** de acuerdo a cifras reveladas en estudios con información de la Superintendencia de Notariado, la tasa de matrimonios en Colombia ha estado disminuyendo y la de divorcios ha ido aumentando a través de los años (Dinero,2017)<sup>11</sup>.

En promedio en 2018 se presentaron 64 divorcios diarios, para matrimonios la cifra estaba en 54.271 matrimonios, con una disminución del 7% con respecto al año 2017; la reducción ha sido más drástica aún si se toma en cuenta los datos de matrimonios entre los períodos 2014 y 2018 donde la cifra tuvo una reducción del 3,3% y en este mismo período el aumento en los divorcios alcanzó el 39%.

(Portafolio, 2019)<sup>28</sup>



Fuente: Superintendencia de Notariado y Registro. Cálculos: Dinero

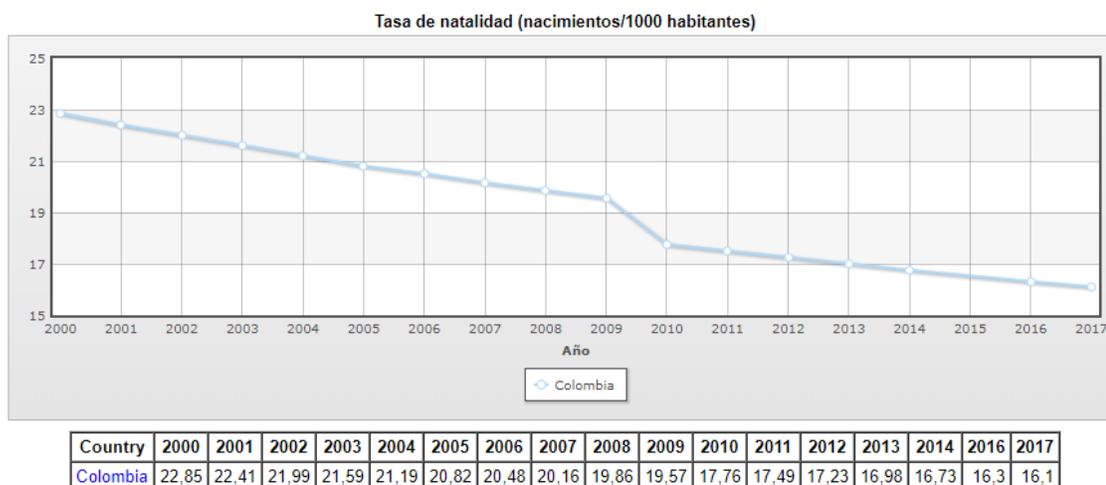
Figura VI: Tasa de matrimonios en Colombia

Dinero<sup>11</sup> (2017) imagen recuperada de:

<https://www.dinero.com/pais/articulo/matrimonios-y-divorcios-en-colombia-a-2017/244352>

**Tasa de natalidad:** la tasa de natalidad de Colombia para el año 2018 estaba ubicada en un 16.3 nacimientos/1.000 habitantes.

La tasa de natalidad indica los nacimientos durante un año, por cada 1.000 personas, esta tasa está estrechamente ligada con la tasa de fertilidad y la estructura de la edad poblacional, con la tasa de natalidad se determina el crecimiento de la población. (Indexmundi,2018)<sup>16</sup>.



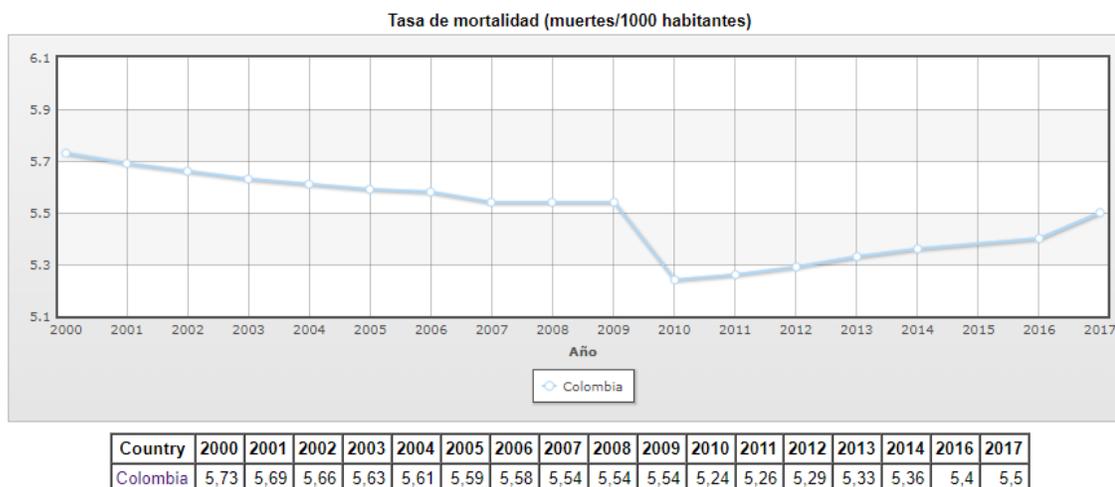
(Indexmundi,(2018). Recuperado

de:<https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=25&c=co&l=es>)

*Figura VII: Tasa de natalidad en Colombia*

**Tasa de mortalidad:** la estadística de tasa de mortalidad para el 2018 se ubicaba en 5.4 muertes/1.000 habitantes. La tasa de mortalidad cruda es un indicador aproximado de la situación de mortalidad de un país, indica el impacto de mortalidad en el crecimiento de la población de un país y el envejecimiento de la población de acuerdo a la distribución de las edades de estas muertes.

(Indexmundi,2018)<sup>18</sup>



*Figura VIII: Tasa de mortalidad en Colombia.*

(Indexmundi, 2018. Recuperado de:

[https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa\\_de\\_mortalidad.html](https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_mortalidad.html))

**Tasas de esperanza de vida:** la expectativa de vida en Colombia para el año 2018 se encuentra en un total promedio de 75.7 años, para hombres está en 72.6 años y para mujeres en 79 años.

Esta tasa indica la proyección de cantidad de años que vivirá un grupo de personas nacidas el mismo año, este indicador también es una medida de la calidad de vida general que tiene un país. También se piensa que indica el rendimiento potencial de la inversión en capital humano y es necesario para el cálculo de diversas medidas actuariales. (Indexmundi ,2018)<sup>15</sup>

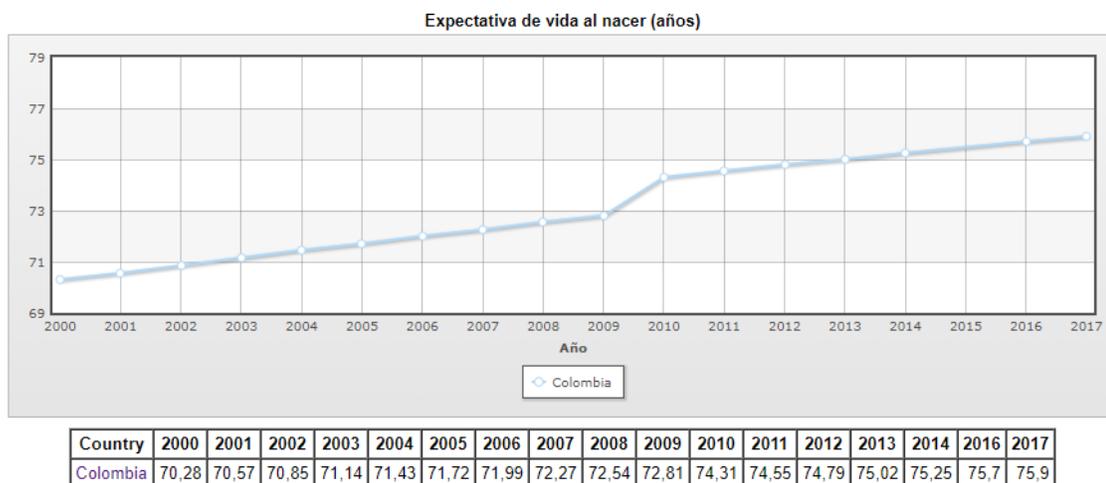


Figura IX: Expectativa de vida al nacer.

(Recuperado de Indexmundi:

<https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21000&c=co&l=es>)

**Confianza en el gobierno:** de acuerdo con informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en Colombia la calidad del gobierno aumentó de 0.38 a 0.42, la confianza en el gobierno ha estado en declive desde 2006, la percepción de los colombianos de la corrupción estaba en el 86% de los encuestados, superando por un alto margen el promedio de percepción de corrupción de la región que se ubica en un 79%.

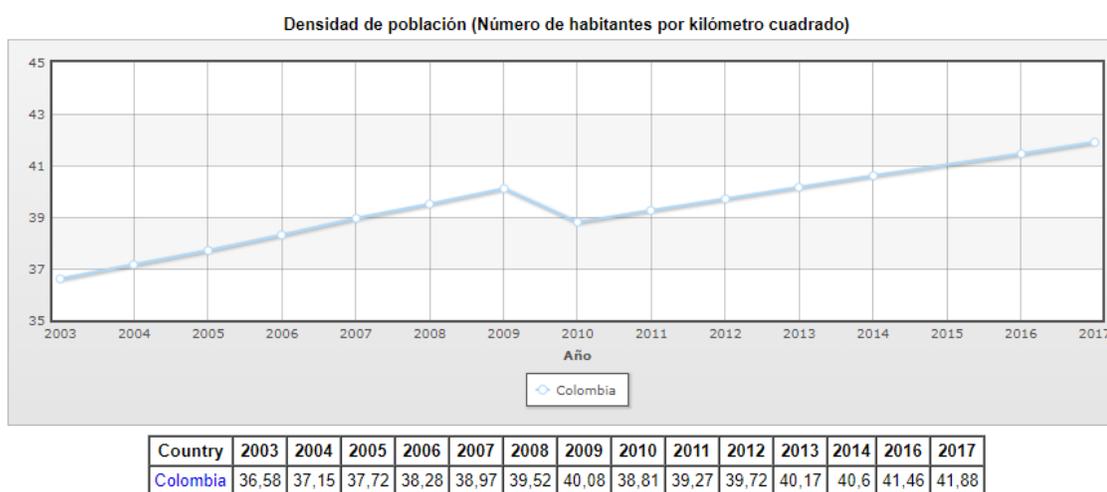
Solo el 26% de la población expresan confianza en el gobierno nacional y solo un 25% creen en los tribunales del país.

A través del Plan Nacional de Gobierno Abierto y la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública el gobierno colombiano ha ido buscando fortalecer la percepción de transparencia.

El informe de la OCDE informa que “la desconexión creciente debilita el contrato social en la región, y que por ello se debe avanzar hacia un nuevo nexo Estado-

ciudadanos-mercado”(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ;Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).2018.Página 4) para esto es necesario que el gobierno impulse el crecimiento incluyente de la ciudadanía para construir un estado más confiable, abierto, innovador y más confiable. (CAF ,CEPAL ,OCDE y ONU .2018)<sup>27</sup>

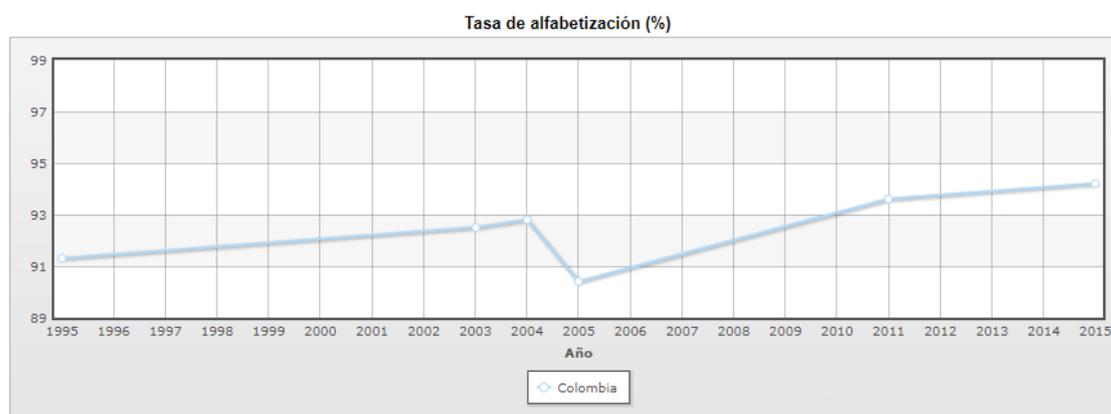
**Densidad poblacional:** la densidad poblacional se sitúa en 41,88 habitantes por kilómetro cuadrado(Indexmundi,2018)<sup>14</sup>.



(Recuperado de: <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21000&c=co&l=es>)

*Figura X: Densidad de la población en Colombia.*

**Tasa alfabetización:** la tasa de alfabetización indica la cifra de las personas con la capacidad de leer y escribir a una edad específica. Los bajos niveles de alfabetización y educación en general pueden obstaculizar el desarrollo económico de un país en el mundo actual, en constante cambio y orientado a la tecnología.



Country	1995	2003	2004	2005	2011	2015
Colombia	91,3	92,5	92,8	90,4	93,6	94,2

(“Colombia - Tasa de alfabetización - Cuadros de Datos Históricos Anuales,” n.d.)

*Figura XI: Tasa de alfabetización en Colombia.*

Tabla 3:

### Matriz MEFE

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Tendencias del consumidor	0,2	4	0,8
2. Plan Nacional de Desarrollo	0,15	3	
3. Crecimiento del ingreso disponible	0,15	3	
4. Renovación de los productos más rápido	0,1	2	
<b>Amenazas</b>			
1. Proveedores con producción en masa a menor costo	0,15	4	0,6
2. Incremento de la tasa de desempleo	0,15	2	0,3
3. Reducción en la formación de hogares	0,1	3	0,3
Total	1		2

### MATRIZ DOFA

CUADRANTE I	CUADRANTE II
<p>Debido a que Arcón tiene un buen enfoque en el desarrollo de productos orientado a la personalización apunta directamente a las estrategias del consumidor en crecimiento, teniendo la capacidad de suplir dicho incremento del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento horizontal.</li> <li>- Crecimiento vertical.</li> </ul>	<p>Desarrollo tiene proyectos de crédito para la consolidación de los emprendimientos que pueden llegar a mejores negociaciones con los proveedores y menores costos de los recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración.</li> <li>- Alianzas estratégicas.</li> <li>- Volúmenes de compra y planes de pago.</li> </ul>
CUADRANTE III	CUADRANTE IV
<p>Arcón debe fortalecer su estrategia de diferenciación, para minimizar la amenaza de precios bajos de otros competidores y proveedores con productos estándar y en masa, para lograr mejorar el margen de rentabilidad e invertir en su estrategia de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo del mercado.</li> <li>-Penetración del mercado.</li> <li>-Alianzas estratégicas.</li> </ul>	<p>Enfocar la dirección estratégica para que abarque más formas de vida y puedan presentar productos que se adapten a la nueva modalidad de hogares y que sean multifuncionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de producto</li> <li>- Diversificación</li> </ul>

*Figura XII: Matriz DOFA*

#### 4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

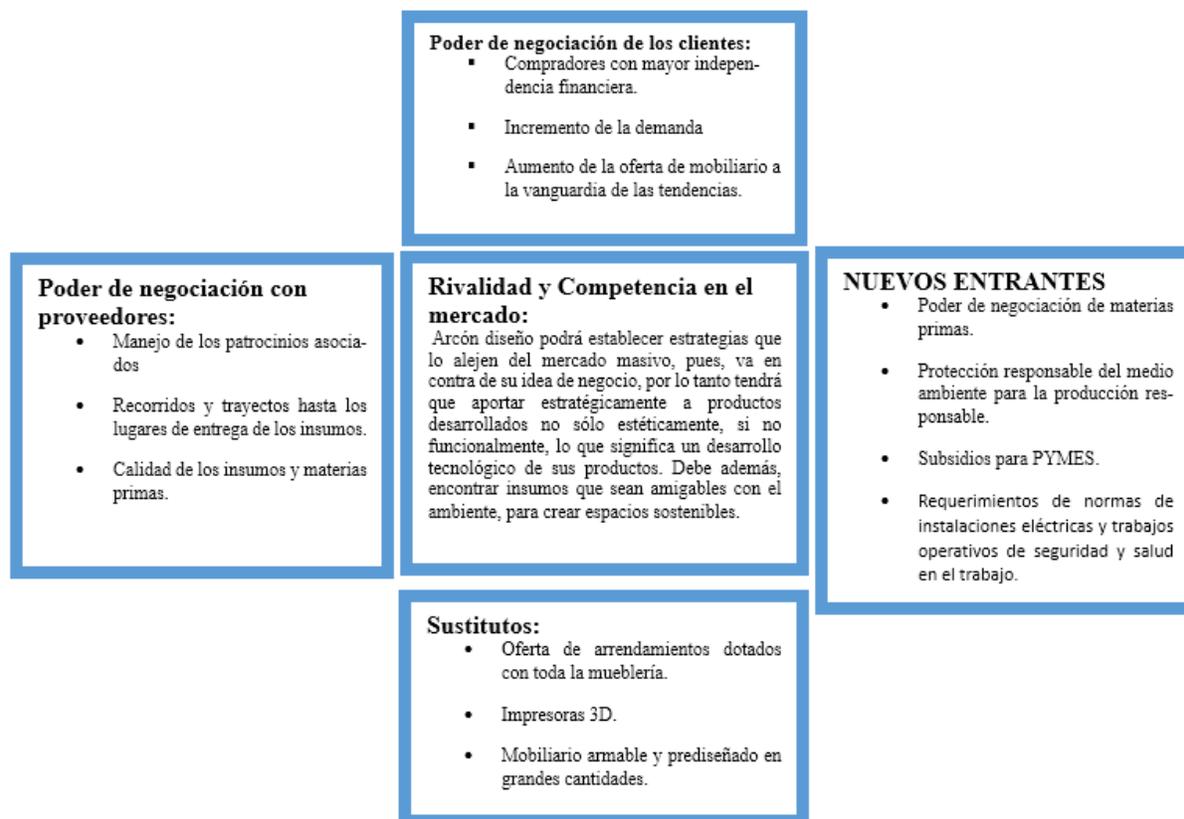


Figura XIII: Análisis del sector industrial.

##### 4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

Tabla 4

Matriz de perfil competitivo

Factores Críticos de Éxito	Arcón Diseño		HA cocinas		Tolentino		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Competitividad en precios	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Calidad del producto	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Lealtad del cliente	0,4	4	1,6	1	0,4	3	1,2
Total	1		3,4		1,6		3,4

#### 4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Tabla 5

Análisis de los competidores

Competidor	Tipo Competidor	Fortaleza	Debilidad	Estrategias	Productos sustitutos
HA Cocinas	Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia.</li> <li>• Músculo financiero.</li> <li>• Reconocimiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos precios.</li> <li>• Cobertura limitada.</li> <li>• Servicio de poca calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocado en el mercado constructor.</li> <li>• Mercado con niveles de ingresos muy altos.</li> </ul>	
Tolentino	Inmediato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño.</li> <li>• Experiencia.</li> <li>• Servicio pos-venta.</li> <li>• Posicionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado especializado.</li> <li>• Productos complementarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión 3D.</li> <li>• Mobiliario estándar.</li> </ul>
Homecenter	Indirecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios bajos.</li> <li>• Penetración en mercados de nivel socioeconómico bajo - medio.</li> <li>• Entrega inmediata.</li> <li>• Inventario por volumen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene personalización.</li> <li>• Medidas estándares.</li> <li>• Producto masivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de precios bajos.</li> <li>• Reconocimiento en el mercado.</li> <li>• Fácil instalación.</li> </ul>	

## 4.5 ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO

Tabla 6

Estructura comercial y de mercadeo

	 <b>ARCÓN DISEÑO</b>	 <b>HA COCINAS</b>	 <b>TOLENTINO</b>	 <b>HOMECENTER</b>
<b>PROCESO COMERCIAL</b>	<p>Cede de ventas ubicada en Medellín, Antioquia, con ventas a nivel país a través de la fuerza de ventas y asesores comerciales.</p> <p>Cuentan con presencia en internet a través de página web y redes sociales, pero es poca la agresividad e interactividad de estos sitios. Tiene poca trayectoria en el mercado, aunque cuenta con reconocimiento a nivel local en el sector institucional y mobiliario para el hogar. No cuenta con comunicación inmediata o directa con los clientes a través de chats.</p> <p><a href="https://arcondiseño.wordpress.com/">https://arcondiseño.wordpress.com/</a></p>	<p>Cede de ventas ubicada en Medellín, Antioquia, con ventas a nivel país a través de asesores. No cuentan con buena presencia en internet, no cuentan con página web, tienen una cuenta en facebook con poca información relevante de la empresa. Cuenta con gran trayectoria en el mercado y reconocimiento en el sector constructor. No cuenta con comunicación inmediata y directa con los clientes, ni publicidad masiva.</p>	<p>Cede de ventas ubicada en Medellín, Antioquia, ventas a nivel país a través de asesores. Cuenta con presencia en internet, con una página web completa con información de proyectos realizados, razón de ser de la empresa, al igual que presencia en redes sociales. Empresa familiar con trayectoria en el mercado local y nacional.</p> <p><a href="http://www.tolentino.com.co/">http://www.tolentino.com.co/</a></p>	<p>Múltiples sedes de ventas a nivel nacional e internacional, gran trayectoria en el mercado y posicionamiento de la marca. Bajos precios, contacto directo e inmediato con los clientes a través de página web, chat, redes sociales, pausas publicitarias. Financiación, programas de responsabilidad social.</p> <p><a href="https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/?kid=banaext3069&amp;gclid=EALalQobChMlo9_w4eFT4wIVjYCFCh00tQudEAAAYASAAEglyGPD_BwE">https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/?kid=banaext3069&amp;gclid=EALalQobChMlo9_w4eFT4wIVjYCFCh00tQudEAAAYASAAEglyGPD_BwE</a></p>
<b>CONFORMACIÓN ÁREA COMERCIAL</b>	<p>Director Comercial. Asesores de venta. Diseñadores.</p>	<p>Director de Mercadeo. Asesores de venta. Diseñadores.</p>	<p>Director de Mercadeo. Asesores de venta. Publicista.</p>	<p>Desconocido</p>

## 4.6 MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Tabla 7

Cuadro de productos y precios

Producto	Variable	 ARCON DISEÑO	 HA COCINAS	 TOLENTINO	 HOME CENTER
Cocinas	Precio	Variable, personalizado	Variable, personalizado	Variable, personalizado	Inicia l de 359.900 a un promedio de 6.999.900
	Modalidad de pago	De contado	De contado, financiado	De contado, financiado	Múltiples opciones (Tarjetas crédito y débito, contado, financiación propia).
	Incluye	De acuerdo a requerimientos del cliente	De acuerdo a requerimientos del cliente	De acuerdo a requerimientos del cliente	Básico: Mesa n básico y calzones.
Centros de Entretenimiento	Precio	Variable, personalizado	Variable, personalizado	Variable, personalizado	Inicia l de 69.900 a un promedio de 3.674.900
	Modalidad de pago	De contado	De contado, financiado	De contado, financiado	Múltiples opciones (Tarjetas crédito y débito, contado, financiación propia).
	Incluye	De acuerdo a requerimientos del cliente	De acuerdo a requerimientos del cliente	De acuerdo a requerimientos del cliente	Básico: Mesa soporte para TV
Cóset/Vestier	Precio	Variable, personalizado	Variable, personalizado	Variable, personalizado	Inicia l de 449.900 a un promedio de 999.900
	Modalidad de pago	De contado	De contado, financiado	De contado, financiado	Múltiples opciones (Tarjetas crédito y débito, contado, financiación propia).
	Incluye	De acuerdo a requerimientos del cliente	De acuerdo a requerimientos del cliente	De acuerdo a requerimientos del cliente	Básico: Estructura en MDF con entrepaños y cajones

## 4.7 ANÁLISIS DEL CLIENTE Y COMPRADOR

Tabla 8

Análisis del cliente y el consumidor

Tipo de Segmento del mercado	Tipo de decisión de Compra	Tipo de Solución	Grado de lealtad hacia la marca	Principales directores de la decisión de compra	Medios convencionales a los que se expone el segmento	Medios alternativos a los que se expone el segmento
Adulto Joven	Emocional	Completa	Alto	Deseo de poder personalizar sus espacios de acuerdo a gustos, necesidades, creencias y exclusividad. Deseo de un espacio único y funcional.	TV Radio Redes Sociales	Eventos
Sector Empresarial/ Institucional	Racional	Completa	Medio	Da solución rápida, inmediata, eficiente cumpliendo con todas las características necesarias, con la mayor optimización de recursos posibles, sin renunciar a funcionalidad.	TV Radio Redes Sociales	Eventos Congresos Ferias

## 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADA AL PLAN

### 5.1 FICHA TÉCNICA

Tabla 9

Ficha técnica de la investigación

Empresa contratante	Arcón S.A.S
Empresa de investigación	-
Referencia del estudio	Necesidades y expectativas
Objetivo	Determinar la percepción de los consumidores acerca de los atributos diferenciadores de los productos y servicios prestados por Arcón Diseño S.A.S
Naturaleza del estudio	Cualitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario estructurado, con 10 preguntas.
Elemento muestral	Clientes de arcón diseño del último año
Alcance	Área Metropolitana
Nivel de confianza y margen de error	95% - 5%
Tamaño de la muestra	56
Fecha del trabajo de campo	7 al 25 de septiembre de 2019

## **5.2 RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó por medio de una encuesta enviada a través de correo electrónico y Whatsapp a los clientes de Arcón S.A.S del último año, correspondiente a un total de 56 clientes.

Los principales hallazgos se dan en cuanto a la forma en que se da a conocer Arcón S.A.S., donde el 57.1% de los clientes llegaron a este por recomendación, siendo un factor nulo o cero el tema de la economía, pues Arcón S.A.S no se ubica dentro de los proveedores más económicos, pero aun así es elegido por los clientes y más del 90% de los mismos volvería a elegir a Arcón S.A.S como su proveedor.

La principal recomendación se daría para la exposición y posicionamiento de la marca, pues se evidencia que esta se ha dado a conocer a través del “Voz a Voz” por recomendaciones de los clientes satisfechos, se debe hacer más énfasis en redes sociales y página web con las características, beneficios y servicios que presta Arcón S.A.S para incrementar la captación de clientes objetivos.

## **5.3 DEFINICIÓN DE PROBLEMA Y OPORTUNIDAD**

De acuerdo a las estrategias que se plantean en el análisis DOFA, se pretende trabajar sobre la estrategia del cuadrante III. Para llevar a cabo esta estrategia se plantean una serie de necesidades de información, de donde nace la definición problema de la investigación de mercados:

Determinar la percepción de los consumidores acerca de los atributos que son diferenciadores de los productos y servicios prestados por Arcón S.A.S.

## **5.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

- Identificar cuál es la percepción de la marca de Arcón S.A.S en sus clientes, respecto a los competidores.
- Conocer cuáles son los elementos determinantes para la selección de Arcón S.A.S y de los competidores.
- Establecer cuáles son los servicios complementarios que son valiosos para los consumidores, que genere valor agregado y por consiguiente, una mejor experiencia.

## **5.5 METODOLOGÍA APLICADA**

Se obtiene de realizar la investigación de mercado de tipo cualitativa exploratoria, mediante encuesta a personas que han sido clientes de Arcón S.A.S en el último año, para determinar cuáles son sus necesidades para la decisión de compra.

El tamaño de la muestra es de 65 personas, clientes de Arcón S.A.S ubicadas en el Área Metropolitana.

## **5.6 LIMITACIONES**

Las principales limitaciones se presentaron después de solicitar a la muestra dar respuesta a la encuesta, se generaron inquietudes al respecto, tales como:

- Por qué no dejar la opción de decir qué otro posible proveedor se pensó antes de elegir a Arcón S.A.S.

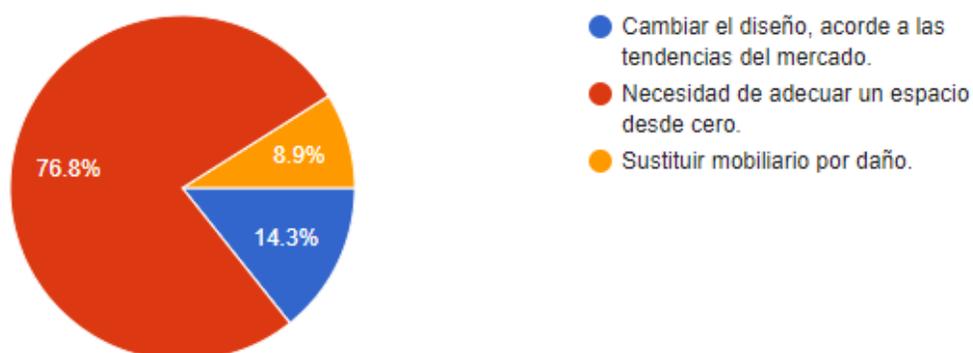
- La pregunta número 10 fue un poco confusa, desde la redacción.
- Después de realizar el análisis de los resultados, se encontró que se pudo realizar más preguntas a profundidad.

## 5.7 HALLAZGOS

### ¿Qué lo impulsó a renovar o construir un espacio físico en el que intervino

#### Arcón S.A.S?

56 responses



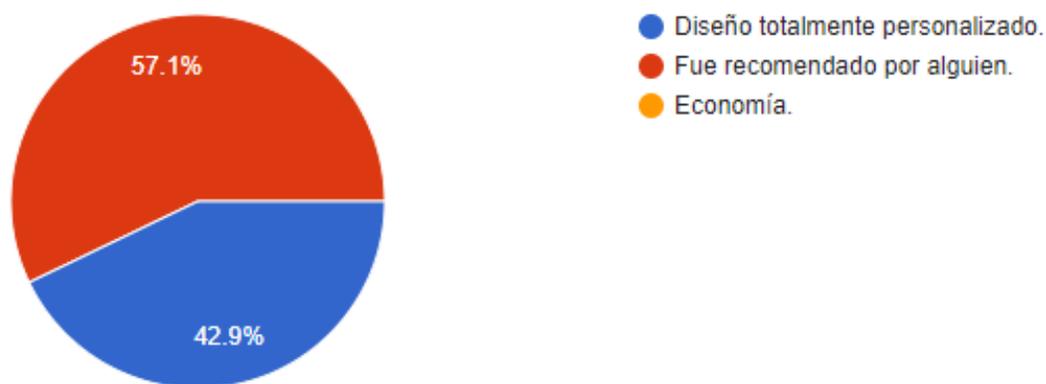
*Figura XIV: Hallazgos encuesta pregunta 1.*

**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses)

- Más del 98% de los encuestados buscan a Arcón S.A.S para realizar mobiliario desde cero y para estar acorde con la tendencia del mercado, solo el 8.9% ve a Arcón S.A.S como una opción para mejorar un mueble existente.

## ¿Por qué escogió a Arcón S.A.S?

56 responses



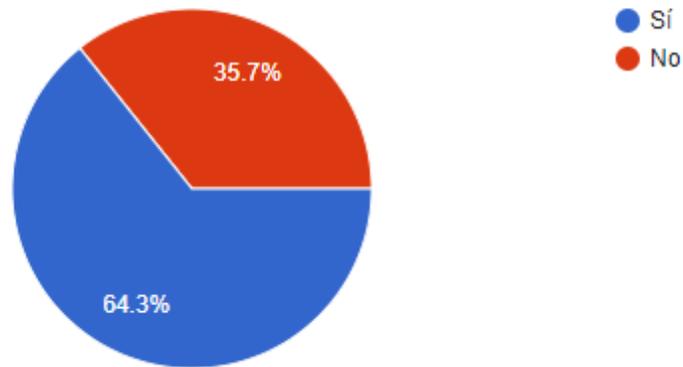
*Figura XV: Hallazgos encuesta pregunta 2.*

**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses)

- El 57.1% de los encuestados (clientes de Arcón S.A.S) lo eligieron por Recomendación de alguien, esto quiere decir que el medio por el cual la empresa se da a conocer es el Voz a Voz y que cuenta con buena reputación de sus clientes actuales, que lo recomiendan con conocidos.

**Antes de elegir a Arcón S.A.S ¿Pensó en comprar mobiliario modular en otro lugar?**

56 responses

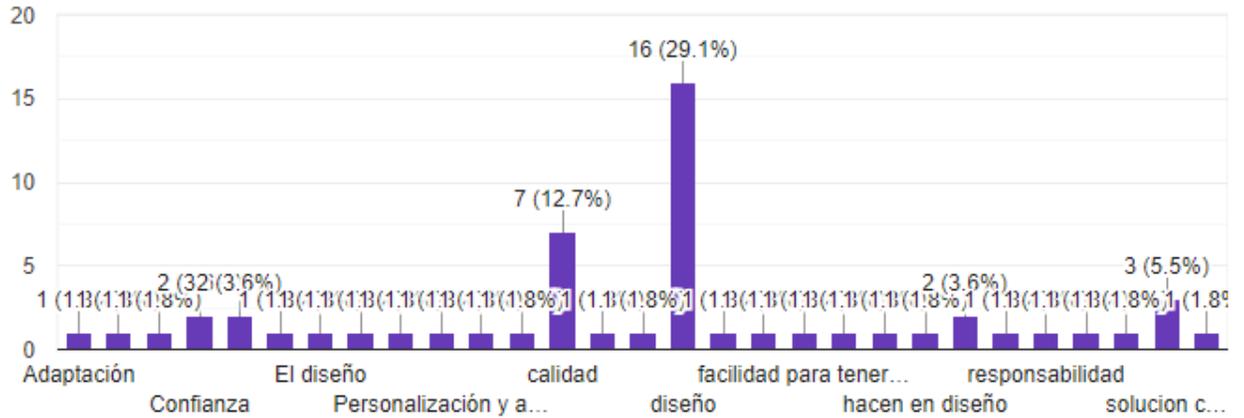


*Figura XVI: Hallazgos encuesta pregunta 3.*

**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses)

*¿Cuál cree usted que es el principal beneficio que aporta Arcón S.A.S?*

55 respuestas



*Figura XVII: Hallazgos encuesta pregunta 4.*

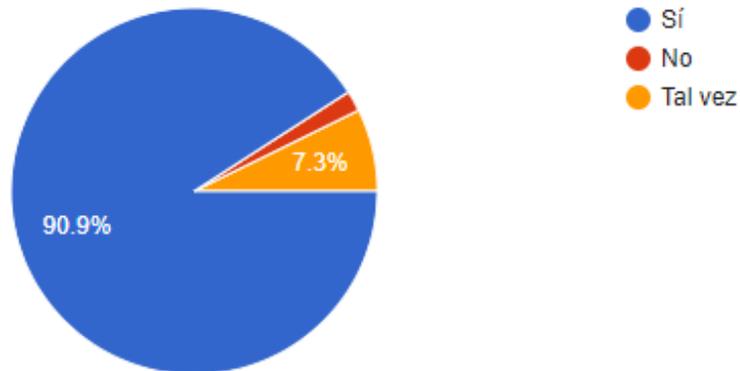
**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses).

- Más del 37,6% de los encuestados dentro de su respuesta utilizaron la palabra “DISEÑO” seguida por la palabra “CALIDAD” esto da una perspectiva de confiabilidad en ambos criterios y características que la empresa puede potenciar.

*En caso de tener usted un espacio para remodelar ó diseñar ¿Escogería a Arcón*

*S.A.S?*

55 respuestas

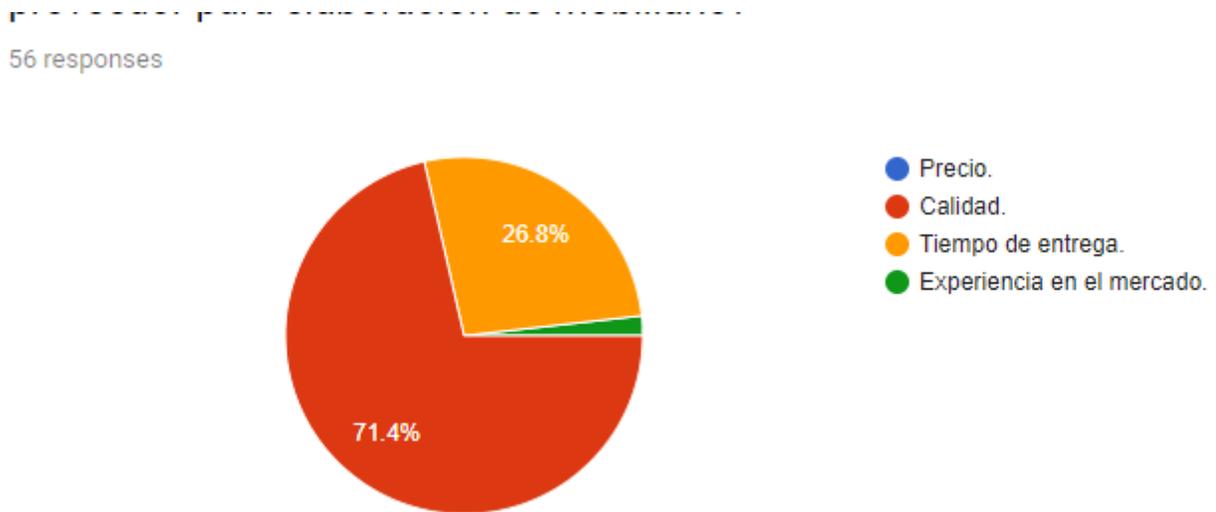


*Figura XVIII: Hallazgos encuesta pregunta 5.*

**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses).

- El 90.9% de los encuestados estaría dispuesto a volver a utilizar los servicios de Arcón S.A.S, se puede interpretar como una buena percepción e imagen de la misma en el mercado.

*¿Qué factor es determinante para usted al momento de seleccionar un proveedor para elaboración de mobiliario?*



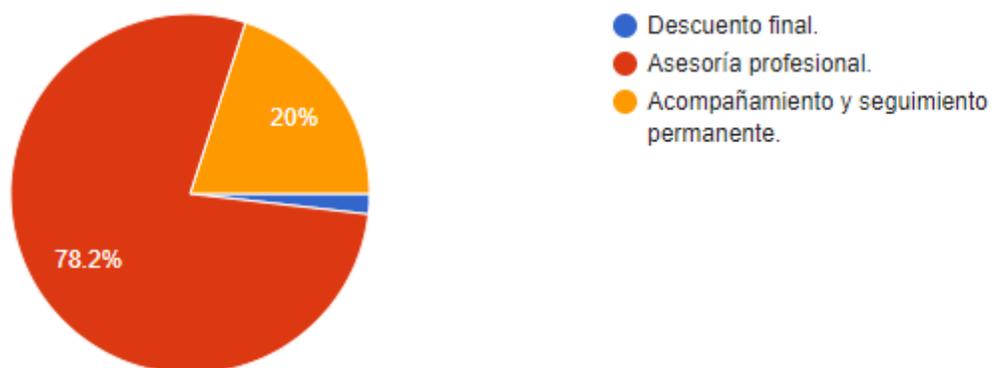
*Figura XIX: Hallazgos encuesta pregunta 6*

**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses).

- Los clientes de Arcón S.A.S no tienen como principal necesidad o característica de determinación el tema de precio de los productos, pues la empresa no se ubica dentro de los proveedores más económicos, a pesar de esto los clientes valoran más la calidad (ya comprobada por éstos) y el tiempo de entrega brindado por Arcón S.A.S.

*Al momento de realizar una inversión, para la adecuación de un espacio ¿Qué valora más ó es más representativo para usted?*

55 respuestas



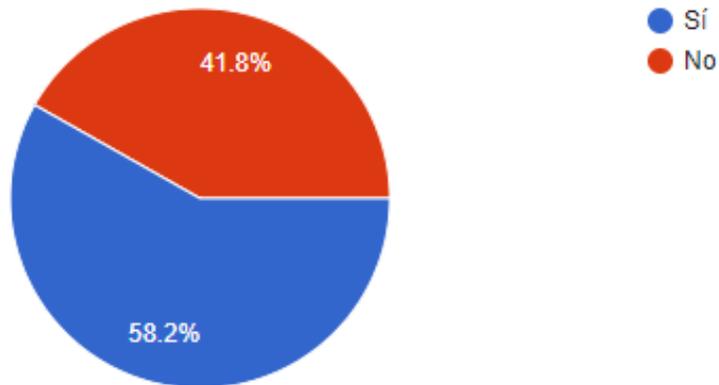
*Figura XX: Hallazgos encuesta pregunta 7.*

**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses)

- El acompañamiento y asesoría al momento de realizar un cambio, remodelación, adecuación y elaboración de un espacio/mobiliario los clientes valoran el apoyo extra en temas de diseño y materiales que se les puede brindar.

*Varía la selección de proveedor de acuerdo al espacio a remodelar ó realizar, es decir, está dispuesto a ser más flexible dependiendo de esto? (Cocina, closet, baños, complementos)*

55 responses

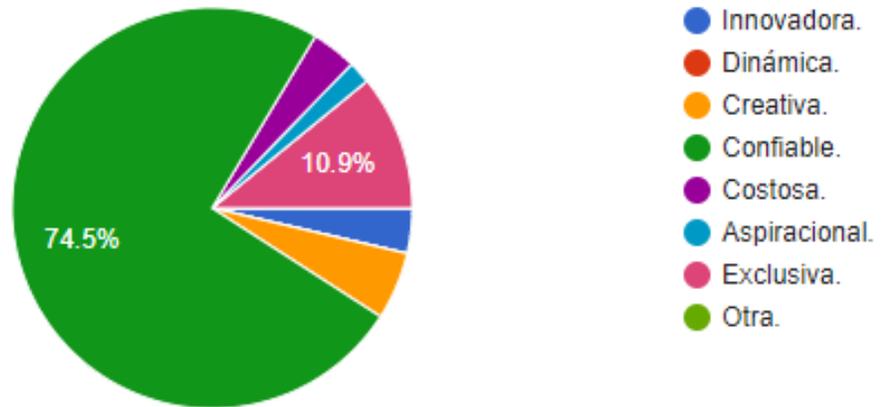


*Figura XXII: Hallazgos encuesta pregunta 8.*

**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses)

*¿Con qué característica definiría mejor a Arcón S.A.S?*

55 responses



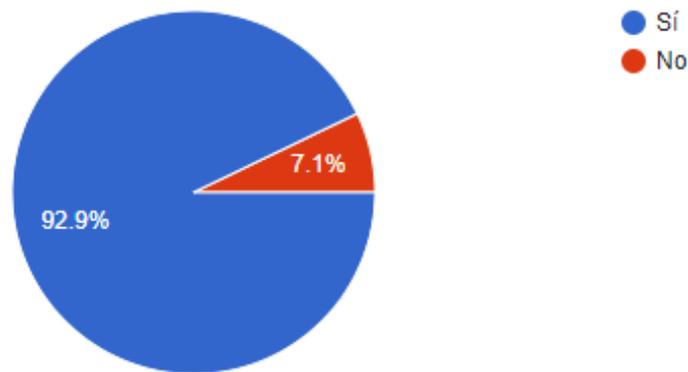
*Figura XXII: Hallazgos encuesta pregunta 9.*

**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses)

- Se evidencia el tema de confiabilidad de la compañía que da tranquilidad a sus clientes, confianza y esto ha conllevado a que los mismos vuelvan a elegir a Arcón S.A.S para una futura compra y lo recomienden a sus conocidos.

*Hace alguna diferencia en la percepción y selección de productos, ubicación, colores y demás la facilidad de tener un diseño (render) que lo aproxime más como cliente a lo que está buscando? ¿Está dispuesto a pagar más por un servicio como éste?*

56 responses



*Figura XXIII: Hallazgos encuesta pregunta 9.*

**Fuente:** Google encuestas, [https://docs.google.com/forms/d/1agLG4\\_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1agLG4_SHUZheDwMCU-ff98d5a2M5CfHK-pK77QTsiwY/edit#responses)

## **6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO APLICADA AL PLAN**

### **6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO**

1. Desarrollar nuevos productos y herramientas orientados a la personalización.
2. Fortalecer las estrategias de diferenciación para minimizar amenazas ante los competidores
3. Desarrollar productos multifuncionales adaptados a las nuevas modalidades de hogares.

### **6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS**

En el análisis de las ventas de los años anteriores, se puede inferir que es una empresa con estacionalidades hacia la alta en los meses de julio y noviembre, precisamente en las que el nivel de consumo de la población tiende a subir debido al pago de las primas por parte de las compañías. Los meses de menores ventas son enero en febrero, el cual se ve identificado en ambos periodos.

Para la creación del nuevo presupuesto se escoge la estrategia de realizar un presupuesto por programas, en el que se tienen en cuenta los objetivos propuestos y su realización. Los primeros meses se presupuesta serán los periodos con menores resultados cuantitativos, pues corresponden a los meses de implementación del plan estratégico de mercadeo y los ya previstos, de bajo nivel de ventas; por lo tanto, a partir de que ésta se materialice, lograremos un aumento en ventas y el crecimiento esperado del 20% para el año 2020.

Tabla 10

## Presupuesto de ventas

Empresa	Arcón S.AS
<hr/>	
Departamento	Ventas
<hr/>	
Presupuesto de Ventas 2019	1.000 millones
<hr/>	
Fecha Elaboración	Octubre 2019

### 6.3 FORMULACIÓN DE MACROESTRATEGIAS Y ESTRATEGIAS

#### 1. Macroestrategia: Desarrollar nuevos productos y herramientas orientados

**a la personalización:** las estrategias a utilizar para este objetivo son:

*Crecimiento horizontal:* diseñar productos personalizados con el objetivo de abarcar más compradores

*Crecimiento vertical:* diseñar productos personalizados de alta rotación de menor costo para obtener más número de unidades vendidas.

**2. Macroestrategia: Fortalecer las estrategias de diferenciación para minimizar amenazas ante los competidores.**

Las estrategias a utilizar para este objetivo son:

*Penetración del mercado:* lograr un mayor participación en unidades vendidas en el sector mobiliario.

*Alianzas estratégicas:* analizar antiguos y posibles nuevos proveedores para el cumplimiento en conjunto del crecimiento del sector.

**3. Macroestrategia: Desarrollar nuevos productos multifuncionales adaptados a las nuevas modalidades de hogares:**

Las estrategias a utilizar para este objetivo son:

*Desarrollo de mercado:* desarrollar el mercado de mobiliario multifuncional, modular y personalizado para lograr abarcar las necesidades de las nuevas tipologías de familias.

*Diversificación:* crear soluciones de carácter tecnológico en el mobiliario para suplir las necesidades digitales y de inmediatez con las que se caracteriza el mercado.

## 6.4 DETALLE TÁCTICO DEL PLAN

### 1. Macroestrategias: Desarrollar nuevos productos y herramientas orientados a la personalización.

#### *Estrategias: Crecimiento horizontal*

##### *Acciones:*

- Estudiar el consumidor para entender los productos que puedan entrar en esta categoría
- Creación de un grupo interdisciplinario para el análisis de materiales y herramientas, según los resultados entregados.
- Diseño de los productos de acuerdo a la información recolectada.
- Prueba piloto.

#### *Estrategia: Crecimiento vertical*

##### *Acciones:*

- Diseño de planta de producción para la optimización de la línea de producción en tiempo y espacios.
- Adquisición de maquinaria para automatización de procesos.
- Implementación inicial de la adecuación de la planta de acuerdo al diseño.

- Adquisición de licencias de diseño para presentaciones a clientes

**2. Macroestrategia: Fortalecer las estrategias de diferenciación para minimizar amenazas ante los competidores.**

*Estrategia: desarrollo de mercadeo:*

*Acciones:*

- Activaciones y divulgación de marca a través de ferias relacionadas con el tema.
- Contratación de personal dedicado al manejo de redes sociales y contenido de marca.
- Visitas a nivel nacional a diferentes empresas potenciales.

*Estrategias: Alianzas estratégicas.*

*Acciones:*

- Alianzas con empresas de transporte para difusión de publicidad.
- Capacitación para el aliado estratégico en manipulación de producto y forma de comunicarse con el cliente.
- Desarrollo de empaque que permita manipular la mercancía a nivel nacional evitando daños con empresas de empaque.

**3. Macroestrategia: Desarrollar nuevos productos multifuncionales adaptados a las nuevas modalidades de hogares:**

*Estrategia: Desarrollo de producto.*

*Acciones:*

- Búsqueda de tecnologías que permitan realizar mejoras a los productos actuales y diseño de nuevos.
- Elaboración de prototipos de productos con inclusión de tecnología básica y avanzada que permitan cumplir varias funciones.
- Prueba piloto.
- Lanzamiento de productos en redes sociales.

*Estrategia: Diversificación*

*Acciones:*

- Creación de un grupo interdisciplinario para el análisis en tendencias de servicios en el mercado.
- De acuerdo a los resultados del análisis de tendencias, hacer una propuesta de nuevos servicios que hay en el mercado.
- Prueba piloto de la propuesta.
- Análisis de resultados y toma de decisiones.

## 6.5 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Figura XXIV: Presupuesto de mercado

PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO		
Acciones	Detalle	COP
Estudio del consumidor para entender los productos que puedan entrar en esta categoría	Encuestas: 200.000 (1 personas contratadas a través de prestación de servicios, para validación de resultados y tabulación).	\$ 200.000
Creación de un grupo interdisciplinario para el análisis de materiales y herramientas de acuerdo a los resultados entregados	Análisis Encuesta: 1.500.000 (2 personas contratadas para la asesoría y determinación de factores relevantes, puntos a trabajar y planes de acción)	\$ 1.500.000
Diseño de productos.	1 diseñador industrial (1.000.000) para elaboración de diseños y "renders" de los mismos.	\$ 1.000.000
Prueba piloto	Desarrollo de prototipos y pruebas piloto para terminar la viabilidad de las propuestas (5.000.000) en desarrollo de los 3 diseños más ganadores, para el análisis de los materiales, herrajes y funcionalidad.	\$ 5.000.000
Diseño de distribución de planta de producción, para optimización de línea de producción en tiempo y espacio.	3.000.000 persona capacitada para evaluación y rediseño de planta de producción, con entrega de planos con propuesta y requerimientos de máquinas determinadas.	\$ 3.000.000
Adquisición de maquinaria para automatización de procesos.	100.000.000 para la adquisición de máquina de corte, máquina de pulido, máquina de encapado, máquina de barnizado.	\$ 100.000.000
Implementación inicial de adecuación de planta de producción de acuerdo a diseño.	15.000.000 para adecuación de tuberías, electricidad y disposición física de la planta	\$ 15.000.000
Adquisición de licencias de programas de diseño interactivo para presentación a clientes.	1.000.000 mensual para el pago de licencia de programas como Autocad, Illustrator,	\$ 12.000.000
Estrategias de activación y divulgación de marca a través de ferias relacionadas con el tema.	La Feria del Hogar en Bogotá.	\$ 50.000.000
Contratación de personal dedicado al manejo de redes sociales y contenido de marca.	2.200.000 mensual persona de planta para dedicarse a estas labores.	\$ 26.400.000
Visitas a nivel nacional a diferentes empresas potenciales.	5.000.000 por cada correría con una duración máxima de 3 días por lugar.	\$ 5.000.000
Alianzas con empresas de transporte, aporte para difusión de publicidad	12.000.000 para elaboración de material publicitario para divulgación a través de redes sociales y medios físicos.	\$ 12.000.000
Capacitación para el aliado estratégico en manipulación del producto y forma de comunicarse con el cliente.	3.000.000 mensuales para capacitación en producto, manipulación, estrategia de venta de Arcón y demás.	\$ 3.000.000
Desarrollo de empaque que permita manipular la mercancía a nivel nacional evitando daños, con alianza con empresa de empaque.	1.500.000 para propuesta de diseño.	\$ 1.500.000
Busqueda de tecnologías que permitan realizar mejoras a los productos actuales y diseño de nuevos.	5.000.000 para visitas a ferias de construcción y tecnología.	\$ 5.000.000
Elaboración de prototipos de productos con inclusión de tecnología básica y avanzada que permitan cumplir varias funciones.	1 diseñador industrial (1.000.000) para elaboración de diseños y "renders" de los mismos y 6.000.000 para la aplicación de la tecnología	\$ 7.000.000
Prueba piloto	para terminar la viabilidad de las propuestas (5.000.000) en desarrollo de los 3 diseños más ganadores, para el análisis de los materiales, herrajes y funcionalidad.	\$ 5.000.000
Lanzamiento del producto en redes sociales.	1'000.000 para pauta paga durante el lanzamiento del producto.	\$ 1.000.000
Crear un grupo interdisciplinario para analizar las tendencias en servicios que hay en el mercado.		
De acuerdo a los resultados de la tendencia, hacer una propuesta de nuevos servicios prestados por ARCON.		
Prueba piloto con público y clientes		
Análisis de resultados y toma de decisión de acuerdo a ellos	15.000.000 para asesoría comercial en tendencias y creación de nuevos servicios, y el costos de la prueba piloto	\$ 15.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 268.600.000</b>

## 6.6 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Para hacer el cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo, dividimos el total del costo del plan de mercadeo entre el margen que queremos generar, de tal forma, siendo el presupuesto de \$268.600.000 dividido entre el 35% de margen, Arcón S.A.S diseño debe vender 767.428.571 para justificar el plan de mercadeo propuesto.

## **7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN.**

### **7.1 REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

- Aprobación del plan.
- Aprobación o ajuste de presupuesto.
- Hacer el respectivo cronograma de actividades para las diferentes acciones de acuerdo a la prioridad deseada por la compañía.
- Adecuación de infraestructura.
- Contratación de capital humano para la implementación de las diferentes acciones.
- Puesta en marcha de acuerdo al presupuesto y el cronograma.
- Análisis de resultados

## 7.2 FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Estrategias	Acciones	Indicador
1. Crecimiento horizontal: diseñar productos personalizables de alta rotación y bajo precio para incrementar el número de consumidores	1. Estudio del consumidor para entender los productos que puedan entrar en esta categoría	Ingreso de nuevos clientes por periodo
	2. Creación de un grupo interdisciplinario para el análisis de materiales y herramientas de acuerdo a los resultados entregados	Total diseños/Garantías y reclamos
	3. Diseño de productos.	N° Diseños periodo 1/ N° Diseño periodo 2
	4. Prueba piloto	NA
2. Crecimiento Vertical:	1. Diseño de distribución de planta de producción, para optimización de línea de producción en tiempo y espacio.	Productividad operación Inicial/ Productividad operación después de adecuación.
	2. Adquisición de maquinaria para automatización de procesos.	% de tiempo optimizado por producción en línea.
	3. Implementación inicial de adecuación de planta de producción de acuerdo a diseño.	Tiempo de puesta en marcha/ Tiempo proyectado
	4. Adquisición de licencias de programas de diseño interactivo para presentación a clientes.	Total costo licencias/ Total diseños aprobados por clientes
1. Desarrollo del mercado:	1. Estrategias de activación y divulgación de marca a través de ferias relacionadas con el tema.	N° de adiciones de nuevas alianzas
	2. Contratación de personal dedicado al manejo de redes sociales y contenido de marca.	Crecimientos de redes sociales en seguidores y consecución de clientes a través de las mismas.
	3. Visitas a nivel nacional a diferentes empresas potenciales.	N° de visitas/ Capital invertido/ Alianzas logradas
	4. Alianzas con empresas de transporte, aporte para difusión de publicidad	Costo campaña de difusión/ Nuevos clientes
2. Penetración del mercado.	1. Capacitación para el aliado estratégico en manipulación del producto y forma de comunicarse con el cliente.	Satisfacción de servicio al cliente antes de capacitación/Satisfacción de servicio al cliente después de capacitación
	2. Desarrollo de empaque que permita manipulación mercancía a nivel nacional evitando daños, con alianza con empresa de empaque.	Costo nuevo empaque/ Daños de productos.
	3. Búsqueda de tecnología que permitan realizar mejoras a los productos actuales y diseños de nuevos.	N° de nuevos desarrollos de productos
	4. Elaboración de prototipos de productos con inclusión de tecnología básica y avanzada que permitan cumplir varias funciones	Diferencia en costo producto unifuncional/ multifuncional/ Aceptación de posibles clientes
	Prueba piloto	NA
	Lanzamiento del producto en redes sociales	N° de clientes potenciales captados por este medio.
	Crear un grupo interdisciplinario para analizar las tendencias en servicios que hay en el mercado	Diferencia en ventas de diseños anteriores a diseños con nuevas tendencias.
	De acuerdo a los resultados de la tendencia, hacer una propuesta de nuevos servicios prestados por Arcon.	Cantidad de productos/servicios periodo 1/ cantidad de productos/servicios periodo después de análisis de tendencias
	Prueba piloto con público y clientes	NA
	Análisis de resultados y toma de decisiones de acuerdo a ellos.	Rentabilidad periodo 1/Rentabilidad periodo después de implementación

Figura XXV: Indicadores de gestión.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN USADO EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

## REFERENCIAS

- <sup>1</sup> Alles, M. y Moral-Moral, M.. (2012). Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial. *Entelequia revista interdisciplinar* (14). 237-251.
- <sup>2</sup> Banco de la República de Colombia. (s.f.). ¿Qué es la producción? [versión electrónica]. Bogotá, Colombia: Banco de la República de Colombia, <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-produccion>
- <sup>3</sup> Caballero Ferrari, F., (s.f.). Economipedia. *Sector secundario - Definición, qué es y concepto*
- Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/sector-secundario.html>
- <sup>4</sup> Caballero Ferrari, F., (s.f.). Economipedia. *Sector terciario - Definición, qué es y concepto*
- Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>
- <sup>5</sup> Carro, R., y González, D. (2003). El sistema de producción y operaciones. Recuperado de: [http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01\\_sistema\\_de\\_produccion.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf)

<sup>6</sup> Corporación Nacional del Cobre de Chile (CODELCO). (2014). *Innovación y tecnología*.

(59) Recuperado de:

[https://www.codelco.com/memoria2014/site/artic/20150406/asocfile/20150406151445/memoria\\_2014\\_innovacion\\_y\\_tecnologia.pdf](https://www.codelco.com/memoria2014/site/artic/20150406/asocfile/20150406151445/memoria_2014_innovacion_y_tecnologia.pdf)

<sup>7</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018). *Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares (ENPH) 2016 - 2017*. Recuperado de:

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/enph/boletin-enph-2017.pdf>

<sup>8</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019) *DANE: Empleo y desempleo*. Bogotá: Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

<sup>9</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)(2018) *Nacimientos 2018*.

Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/nacimientos-y-defunciones/nacimientos/nacimientos-2018>.

- <sup>10</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019) *Nacimientos y Defunciones*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones>.
- <sup>40</sup> Departamento Nacional de Planeación 2018-2022. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, el pacto por el emprendimiento*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- <sup>11</sup> Dinero (20 de abril de 2017) Matrimonios y divorcios en Colombia aumentaron un 39% desde 2014. *Revista dinero*. Recuperado de: <https://www.dinero.com/pais/articulo/matrimonios-y-divorcios-en-colombia-a-2017/244352>
- <sup>37</sup> Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper y Row.
- <sup>12</sup> EAE Business School (4 de septiembre de 2018). Design thinking: qué es, características y fases [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>

<sup>13</sup> EAE Bussiness School. (25 octubre de 2017). Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla. [Mensaje en un blog].Recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>

<sup>14</sup>Indexmundi (2018).*Colombia - Densidad de población* .Recuperado de:  
<https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21000&c=co&l=es>

<sup>15</sup> Indexmundi (2018).*Colombia - Expectativa de vida al nacer* . Recuperado de:  
<https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=co&v=30&l=es>

<sup>16</sup> Indexmundi (2018).*Colombia- Tasa de natalidad*. Recuperado  
de:<https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=25&c=co&l=es>

<sup>17</sup>Indexmundi (2018).*Colombia- Tasa de fecundidad* Recuperado de  
:[https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa\\_de\\_fertilidad.html](https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_fertilidad.html)

<sup>18</sup> Indexmundi (2018).*Colombia-Tasa de mortalidad*. Recuperado de  
[https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa\\_de\\_mortalidad.html](https://www.indexmundi.com/es/colombia/tasa_de_mortalidad.html)

<sup>19</sup> Instituto Vasco de Estadística. (2017). *Definición Innovación tecnológica*. Recuperado de: [http://www.eustat.eus/documentos/opt\\_0/tema\\_217/elem\\_3017/definicion.html](http://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_217/elem_3017/definicion.html)

<sup>36</sup> Jácome Jácome, L.A.,(2015) .*Los costos de producción y la fijación de los precios de venta en la empresa Impactex* (tesis de pregrado). Universidad técnica de Ambato,Ambato, Ecuador.

<sup>21</sup> Kinnear, T.C y Taylor J.R.(1998).Michigan, U.S.A:McGraw-Hill

<sup>22</sup> Klausner, A. (1987). The TNF waiting game. *Bio/Technology*, 5(4), 335–339.  
<https://doi.org/10.1038/nbt0487-335>

<sup>23</sup> Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección De Marketing*.Naucalpan de Juárez:México: Pearson.

<sup>24</sup> Lenderman, M. (2008). *Márketing experiencial : la revolución de las marcas*. ESIC Editorial.

- <sup>25</sup> Marketing Directo. (5 de mayo de 2014.). ¿Qué es el marketing experiencial? Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/que-es-el-marketing-experiencial>
- <sup>38</sup> Mora Forero, C.I. ,Garzón, J.C., Páez Vanegas, A., Carrillo Colmenares M. L., González, M.P., Villamil, D., Jiménez, F A ., Chaparro, I., Valenzuela.,A., Gutiérrez Villate, S., Solarte Asmaza.W. Gustavo Román , C. (2016). Bogotá, Colombia: Programa de Diseño Industrial. Recuperado de:  
[https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field\\_attached\\_file/pdf-\\_hablemos\\_de\\_diseno\\_industrial\\_-\\_completo-.pdf](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf-_hablemos_de_diseno_industrial_-_completo-.pdf)
- <sup>26</sup> Moreno G., M. C.,(2005) La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado.*Revista Colombiana de Marketing.4.(6)*, 68-85.
- <sup>27</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ,Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).(2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018*. Recuperado de:  
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/23428>.

<sup>28</sup> Portafolio (6 de febrero de 2019). En Colombia cada día hay más divorcios y menos matrimonios. *Portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/en-colombia-cada-dia-hay-mas-divorcios-y-menos-matrimonios-526051>.

<sup>29</sup> Portafolio (5 de junio de 2019). La inflación de doce meses a mayo llegó a 3,31% en el país. *Portafolio*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-mayo-de-2019-530292>

<sup>39</sup> QUestionPro (s.f). *Investigación de Mercados: La guía definitiva*. Recuperado de: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html>.

<sup>30</sup> Thompson, I., (s.f.). *Definición de servicios - Promonegocios.net*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

<sup>31</sup> Sandhusen L. R. (2002). *Mercadotecnia*. México : Compañía Editorial Continental.

<sup>32</sup> SIS International Research. (2018). *¿Qué es la investigación cuantitativa?*. Recuperado de: <https://www.sisinternational.com/investigacion-cuantitativa/>

<sup>33</sup> Sistemas de gestión de la calidad. (2005). *Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de :  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>

<sup>20</sup> Schumpeter J.A. (2007.) *¿Qué es innovación tecnológica? - Euskadi+innova*.  
 España. Recuperado  
 de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QLIPVahP32oJ:www.spri.eus/euskadinnova/es/innovacion-tecnologica/ambitos-actuacion/innovacion-tecnologica/162.aspx+&cd=12&hl=es&ct=clnk&gl=co>.

<sup>34</sup> Tigani, D. (2006). Excelencia en Servicio. Liderazgo 21, 70. Recuperado de:  
[http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf)

<sup>35</sup> UJMD. (2010). *CAPITULO 1. ¿Qué es Servicio?* 3. Recuperado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>,

## BIBLIOGRAFÍA:

Redacción Economía. (24 de julio de 2018). *El Espectador*. Recuperado de:  
<https://www.elespectador.com/economia/calidad-del-gobierno-aumenta-pero-confianza-ciudadana-disminuye-articulo-802071>

