



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2016-2017  
FERNÁNDEZ Y CÍA. LINEA CONCEPT**

**DANIELA YEPES ZEA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE  
MERCADEO  
MEDELLÍN  
2017**



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2016-2017  
FERNÁNDEZ Y CÍA. LINEA CONCEPT**

**DANIELA YEPES ZEA**

**Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor  
ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE  
Magister en Dirección de Marketing**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
MEDELLÍN  
2017**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Medellín, 12 de enero de 2017**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi Dios, a mi familia y a mi pareja.

## **AGRADECIMIENTOS**

Como autora de este proyecto de grado deseo expresar mi agradecimiento a las siguientes personas que apoyaron y colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

A mi novio Daniel Ramírez, que me apoyo durante todo este proceso con su acompañamiento durante cada etapa y fin de semana que, cambio de una salida a cine a una tarde de estudio a mi lado.

A mi mamá Olga lucia que siempre me apoya y acompaña en mi crecimiento profesional y que será siempre un ejemplo a seguir.

Por ultimo a mi Asesor de trabajo de grado Alejandro González, que acompaño todo este proceso con su conocimiento e hizo que las cosas se realizarán de la manera más práctica y enriquecedora, siendo siempre un libro abierto con su conocimiento.

¡A todos ellos muchísimas Gracias!

# CONTENIDO

	<b>pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	17
<b>1. ETAPA DE ANTECEDENTES</b>	19
1.1. Justificación del plan	19
1.2. Reseña histórica de la empresa	19
1.3. Definición del sector en que compite la empresa	20
1.4. Reseña histórica del sector	21
<b>2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO</b>	26
2.1. Definición / revisión de la misión	26
2.2. Definición / revisión de la visión	26
2.3. Definición / revisión valores corporativos	27
2.4. Estrategia competitiva de la empresa	27
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	29
3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)	29
3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados	35
3.2.1. Plan estratégico de mercadeo	35
3.2.2. Investigación de mercados	39
3.2.2.1. Proceso de la investigación de mercados	41
3.2.2.2. Características de una buena investigación de mercados	43

	<b>pág.</b>
<b>4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	46
4.1. Determinación de los factores claves de éxito	46
4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo	46
4.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos	46
4.2.2. Aspectos tecnológicos	47
4.2.3. Aspectos económicos	47
4.2.4. Aspectos políticos fiscales	48
4.2.5. Aspectos internacionales	48
4.2.6. Aspectos medioambientales	50
4.3. Análisis DOFA	51
4.4. Análisis al interior del sector industrial	52
4.4.1. Estructura del mercado en que se compete	52
4.4.2. Análisis de los competidores	54
4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos	54
4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos	55
4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas	56
4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	57
4.6. Mapa de productos y precios	58
4.7. Análisis del cliente y del consumidor	59
<b>5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN</b>	60
5.1. Ficha técnica	60
5.2. Resumen ejecutivo de la investigación	61
5.3. Definición del problema/oportunidad	61
5.4. Objetivos de la investigación de mercados	61

	<b>pág.</b>
5.5. Metodología aplicada	62
5.6. Limitaciones	62
5.7. Hallazgos - resultados de la investigación	63
5.7.1. Resultados generales	63
5.8. Conclusiones de la investigación	64
5.9. Recomendaciones de la investigación	65
<b>6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>66</b>
6.1. Objetivos del plan de mercadeo	66
6.1.1. Objetivos de ventas	66
6.1.2. Objetivos de servicio	66
6.1.3. Objetivos de mercadeo	67
6.2. Formulación de las macro-estrategias	68
6.3. Formulación estrategias	69
6.4. Formulación del plan táctico	70
6.5. Presupuesto del plan de mercadeo	75
6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo	75
<b>7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES</b>	<b>76</b>
7.1. Requerimientos para la implementación del plan	76
7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo	77
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>78</b>



	<b>pág.</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	80
<b>ANEXOS</b>	83

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Determinación de los factores claves de éxito	46
<b>Tabla 2.</b> Análisis DOFA	51
<b>Tabla 3.</b> Estructura del mercado en que compete	52
<b>Tabla 4.</b> Estructura primaria - competidores inmediatos	54
<b>Tabla 5.</b> Estructura secundaria - competidores indirectos	55
<b>Tabla 6.</b> Análisis de las fuerzas competitivas	56
<b>Tabla 7.</b> Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector	57
<b>Tabla 8.</b> Mapa de productos y precios	58
<b>Tabla 9.</b> Análisis del cliente y del consumidor	59
<b>Tabla 10.</b> Ficha técnica de la investigación	60
<b>Tabla 11.</b> Formulación de las macro-estrategias	68
<b>Tabla 12.</b> Formulación estrategias	69
<b>Tabla 13.</b> Plan táctico de la variable producto	70
<b>Tabla 14.</b> Plan táctico de la variable precio	71
<b>Tabla 15.</b> Plan táctico de la variable plaza-ventas	72
<b>Tabla 16.</b> Plan táctico de la variable promoción	73
<b>Tabla 17.</b> Plan táctico de la variable servicio	74
<b>Tabla 18.</b> Presupuesto del plan de mercadeo	75
<b>Tabla 19.</b> Requerimientos para la implementación del plan	76
<b>Tabla 20.</b> Indicadores de gestión del plan de mercadeo	77

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>pág.</b>
<b>Ilustración 1.</b> Definición de la cadena productiva del Mueble y la madera	21
<b>Ilustración 2.</b> Unidades de Vivienda en oferta futura	22
<b>Ilustración 3.</b> Mapa de procesos de Concept	28
<b>Ilustración 4.</b> Tipologías de las cocinas	32
<b>Ilustración 5.</b> Ergonomía en la cocina	33
<b>Ilustración 6.</b> Ergonomía en cocina	33
<b>Ilustración 7.</b> Ergonomía en la zona de ropas	34
<b>Ilustración 8.</b> Etapas de la planeación estratégica	38
<b>Ilustración 9.</b> Sistema de información de mercadotecnia	40

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> Cuestionario	83
<b>Anexo 2.</b> Informe detallado y gráfico de los resultados de la investigación	87
<b>Anexo 3.</b> Estructura del área de mercadeo de F&C	95

## GLOSARIO

**Aglomerado:** material compuesto por polvo, partículas o fragmentos de una o varias sustancias, como la madera, estas son prensadas con un aglutinante que se emplean para formar tableros.

**Melamina:** Material plástico, con un alto grado de resistencia a la abrasión y el calor, se emplea en el revestimiento de muebles y tableros de aglomerado.

**Mobiliario arquitectónico:** son todos aquellos muebles que se apoyan en la medida y estructura arquitectónica para su diseño, estos facilitan actividades habituales en casas, oficinas y otro tipo de locales.

## **LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS**

**Cía.:** Compañía.

**F&C:** Fernández y Compañía.

**POP:** Point of Purchase.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado esta aplicado, para la unidad de negocio Concept de la compañía Fernández y Cía. de Medellín, Colombia, la cual está inmersa en el sector de la construcción, el mueble y la madera en el Área Metropolitana del Valla de Aburrá, y que apoya su crecimiento en el del sector que fue del 8%. Por esto se presenta un análisis del entorno sobre el que se compite a nivel departamental, para llegar luego a una investigación de mercados de tipo cuantitativa no aplicada por tratarse de un sondeo y evaluar el nivel de recordación de la marca, la satisfacción de los procesos y expectativas de servicio en la línea, el plan de mercadeo se presenta para el 2017-2018 con objetivos, estrategias, tácticas, presupuesto e indicadores que permitirán realizar seguimiento al mismo

El resultado de la investigación muestra que el nivel de recordación de la marca es muy bajo y su imagen corporativa no es la adecuada, al igual que su nivel de servicio, por esto se plantea. Para esto el plan propone activar la marca en nuevos canales, ampliar los puntos de venta a nivel departamental, diseñar una nueva imagen corporativa y crear una cultura organizacional orientada al servicio al cliente. El presupuesto del plan tendrá un costo de \$ 368.000.000 colombianos, estas estrategias tendrán una medición constante para garantizar subsidiar las inversiones del plan de mercadeo.

**Palabras clave:** Mobiliario Arquitectónico, Sector del Mueble y la Madera, Aglomerado, Madera, Plan de Mercadeo, Investigación de Mercados.

## **ABSTRACT**

This grade work is applied to Concept a economic unit of Fernandez y CIA in Medellin city. Concept is in construction, furniture and wood sector in metropolitan area of Valle de Aburra. The economic growth in this sector was 8%, for that reasons this document shows an environmental analysis about competition in a departmental level. Next step is a quantitative a non-applied investigation because is only a probe, another goal of this document is value the mark remembrance, satisfaction in processes and expectations of service in phone line. Marketing plan is presented to the period 2017 – 2018 with objectives, tactics, and indicators.

The result of the investigation shows the low level of the mark remembrance and the corporative image does not fit with the market, for that reason, the marketing plan propose new activations in new channels, enlarge sales points in a departmental level, desing a new corporative image and make a new organization culture with costumer orientation. The budget of this plan is \$368.000.000 COP.

**Key Words:** Architectural Furniture, Furniture and Wood Sector, Cluster, Wood, Marketing Plan, Market Research.



## INTRODUCCIÓN

El presente plan de mercadeo se elabora para, la línea Concept de la compañía Fernández y Cía. Siendo el resultado de un proceso de investigación de mercados llevada a cabo por una estudiante de la Especialización en gerencia de Mercadeo de la universidad Esumer de Medellín, este se realizó durante los meses de febrero del 2016 a enero del 2017 y se formuló para el periodo de 2017-2018.

Fernández y Cía. dentro de sus unidades de negocio, tiene a CONCEPT una línea de producto de diseño y fabricación de mobiliario arquitectónico hecho a la medida o personalizado, dicha unidad de negocio será el objeto de estudio de este plan de mercadeo, dejando por fuera a las otras unidades de negocio de la compañía (Puntos de venta, Venta externa, Obras).

Desde su fundación, concept no ha logrado el objetivo de ser referente en el mercado de mobiliario arquitectónico, ya que ha sufrido crecimientos y decrecimientos en oferta, calidad y manejo interno. Esto ha traducido en afectaciones a la compañía a un nivel estratégico, de rentabilidad, reputación y pérdida de clientes.

Debido a esta situación se decide tomar concept y analizar elementos como los antecedentes en el tiempo, estrategia corporativa, aspectos del macro y micro entorno, que han influido en las respuestas dentro del mercado de mobiliario arquitectónico, como resultado final se generara un plan de mercado apoyado en una investigación cuantitativa con una muestra no representativa, debido a que el objetivo de dicho plan es meramente académico y busca ser tenido en cuenta como evidencia del trabajo de grado.

Luego de la investigación de mercado se analizarán los resultados y se planteara una nueva formulación estratégica que asigne objetivos a cada variable del mix de marketing de Concept.

Buscando que el plan de mercadeo sea medible se generaran indicadores y planes tácticos que conlleven a resultados satisfactorios para la concept y Fernández y Cía.

# **1. ETAPA DE ANTECEDENTES**

## **1.1. Justificación del plan**

Actualmente Fernández y Cía., no cuenta con un plan de mercadeo estratégico que le permita conocer, cuál es el mercado en el que compite su unidad de negocio Concept, ya que no se tiene un conocimiento claro de cuál es el perfil del usuario, para esto se debe generar estrategias que alineen claramente y controlen cada uno de los procesos involucrados desde el departamento de mercadeo, contemplando la atención al cliente y la gestión de los proyectos; en tiempos, costos, calidad y alcances definidos en su portafolio de servicios y productos. Por medio de una investigación de mercado se podrá obtener información que ayudará a formular un plan para ser más competitivos de una manera asertiva tanto internamente como externamente.

## **1.2. Reseña histórica de la empresa**

Fernández y Cía. S.A. se creó en 1963 y es líder en la comercialización de maderas procesadas, laminados de alta presión, maderas sólidas dimensionadas y artículos relacionados con el mundo de la madera.

Los accionistas de la empresa son dos familias la primera es la fundadora que, que fue la familia Fernández y en la actualidad el accionista mayor es la familia Santa María.

Dentro de la compañía existen 4 líneas de negocio las cuales atacan a mercados diferentes, estos son Puntos de venta, Venta externa, Obras y Concept.

De estas unidades, Concept es la tercera con más tiempo en el mercado, pero en la actualidad presenta una serie de falencias importantes desde el punto de vista estratégico, afectando a clientes, rentabilidad, y el buen nombre de la compañía.

Luego de que Concept estuviera posicionado en la mente de los consumidores al terminar el año 2014, surgieron ciertos hechos que iniciaron una debacle en calidad de producto y tiempos de entrega, debido a éxito propio de la unidad aumento significativamente la demanda de producto y al no tener claro una planeación de la demanda eficiente el departamento de producción comenzó a incumplir los tiempos de entrega, acto seguido y teniendo en cuenta que Concept solo contaba con uno o dos proveedores de instalación, estos iniciaron un procesos de fallas en entregas y acabados, generando así pérdidas en materia económica, insumos, tiempos en procesos que los clientes no aceptaron y finalmente recursos humanos, a raíz de esta problemática varias personas migraron de Fernández y Cía. por qué percibía una inestabilidad laboral. Como conclusión final Concept paso de ser un producto estrella a ser un producto caótico debido a la falta de planeación estratégica y conocimiento del mercado, Concept perdió credibilidad al igual que Fernández y Cía.

A raíz de toda esta problemática el área permaneció clausurada los últimos meses del año 2015 y a finales de febrero de 2016 se abre de nuevo con un personal diferente.

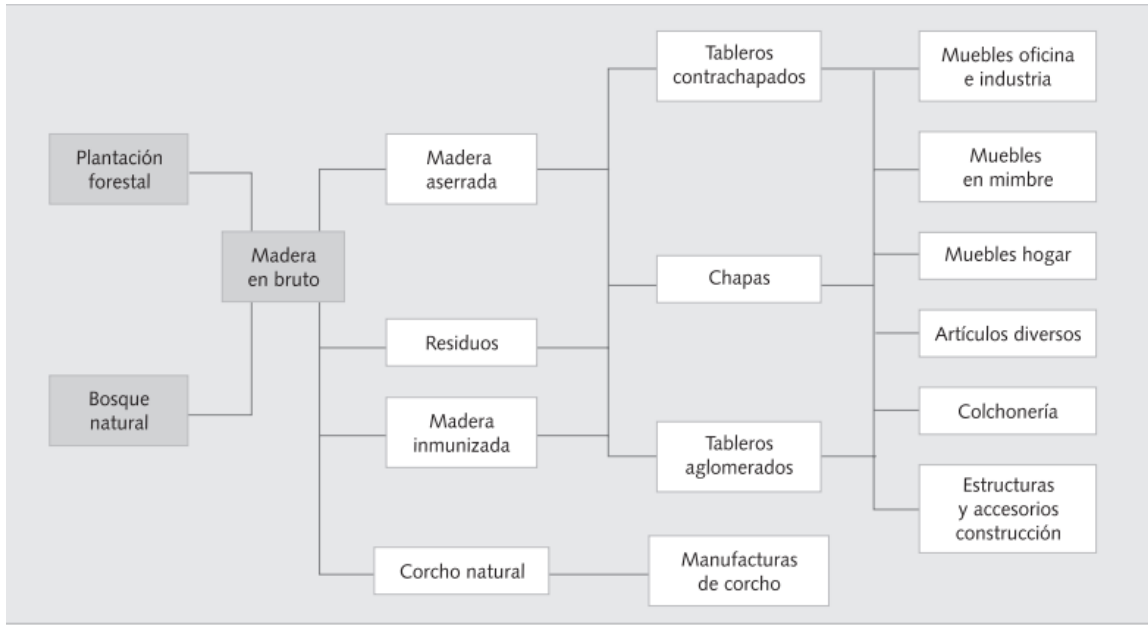
Otros datos más específicos sobre lugares, fechas, características entre otros no están disponibles para este trabajo debido a que se considera información privada de la empresa y el acceso a esta está restringido.

### **1.3. Definición del sector en que compete la empresa**

Fernández y Cía. está inmersa en el sector de la construcción, que en Colombia mueve cerca de 29 subsectores, uno de ellos es el del mueble y la madera donde

compite la compañía. Participando desde la venta y distribución de insumos y materia prima para la fabricación de muebles hasta la entrega de un producto totalmente finalizado y a la medida.

**Ilustración 1.** Definición de la cadena productiva del Mueble y la madera



**Fuente:** DNP, s.f.

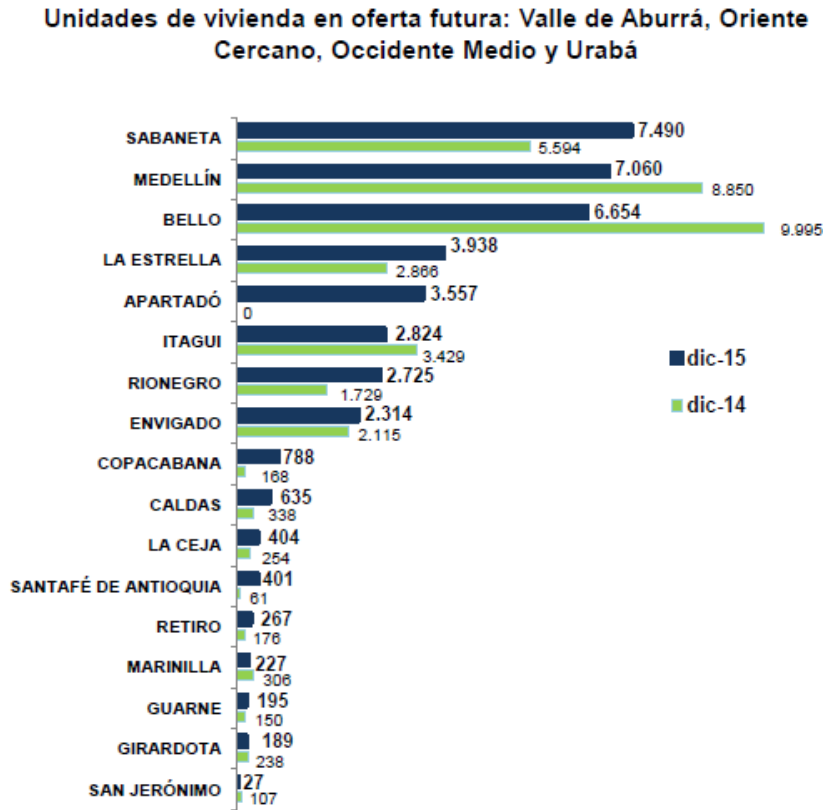
#### 1.4. Reseña histórica del sector

Según la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), con base en las cifras de la Encuesta Anual Manufacturera vigente del Dane (2013), la dinámica en la fabricación de mobiliario y afines le permitió crecer 13 por ciento ese año.

El panorama situacional de Fernández y Cía. se apoya en el crecimiento del sector de la construcción en el valle de aburra y el departamento de Antioquia, que para el 2015 tuvo un incremento del 8% anual (Camacol Antioquia, 2015).

Este dato se sustenta en el grafico 1 en el cual se proyecta las unidades de vivienda en oferta futura

**Ilustración 2.** Unidades de Vivienda en oferta futura



**Fuente:** Camacol Antioquia, 2015.

Alejandra Ospitia, directora de la Federación Nacional de Industriales de la Madera (Fedemaderas), considera “que las esperanzas de la industria, que ha visto impactadas sus importaciones y exportaciones, están puestas en la construcción de vivienda social y prioritaria, así como en la oferta destinada a la clase media”.

En respuesta a esta dinámica se tiene un desarrollo según la directora de FEDEMADERAS “seis pymes líderes del sector en el segmento de carpintería arquitectónica decidieron agruparse en un clúster para ofrecer al mercado mejores

opciones, fortalecerse en normas y estándares internacionales y ser mejores en productividad y competitividad” (Portafolio, 2015).

La industria ha crecido a un término vertiginoso ocupando el tercer lugar en importancia de clusters a nivel nacional

#### Competencia:

La industria ha tenido cambios a lo largo del tiempo, uno de ellos es el crecimiento de la exportación de materiales y la reducción de las exportaciones, dichas importaciones provienen principalmente de China, Brasil e Italia, adicionalmente a este factor, se suma el Dumping de la China, un manejo que se da con bajo perfil y de mercado ilegal. Esto conlleva a la destrucción de empleos, empresas y gobierno (Confidencial Colombia, 2014).

Adicional a la información anterior, el sector cuenta con organizaciones y clusters bien definidos en los cuales se enmarcan las grandes empresas, sin embargo, hay otras empresas, medianas y pequeñas que no hacen parte de estas asociaciones, perdiendo posición, actualización y ventajas competitivas de alianzas estratégicas que se puedan gestar en conjunto con otras organizaciones del sector

#### Leyes:

El sector de la madera y los muebles contiene gran cantidad de normas debido al gran impacto ecológico que genera la deforestación de zonas selváticas y boscosas, adicionalmente el proceso de distribución y venta debe estar enmarcado en un contorno legal y comercial, a continuación se denotaran las normas vigentes para el sector del mueble y la madera, sin embargo, muchas de estas normas pueden o no pueden aplicar concretamente a FYC, dado que esta empresa tiene por objeto la

conversión de materia prima en muebles para distribuir y vender, es decir, no realiza tala, siembra ni corte de madera en sitios de explotación.

Las leyes son:

- **Acuerdo de Competitividad Cadena Productiva Forestal, Madera, Tableros, Muebles y Productos de Madera.** Actualización 2011
- **ACUERDOS DE COMPETITIVIDAD CADENA PRODUCTIVA FORESTAL 2011.**
- **Ley No. 1776 del 29 de enero de 2016.** “Por la cual se crean y se desarrollan las Zonas de Interés de Desarrollo Rural, Económico y Social, ZIDRES”
- **Resolución No. 045 de 2016.** Por la cual se establecen los procedimientos y requisitos para emitir la certificación y avalar los proyectos de fuentes no convencionales de energía (FNCE).
- **Resolución No. 00398 de 2015.** Por la cual se determina el valor promedio nacional de los costos totales netos de establecimiento y mantenimiento por hectárea de bosque plantado.
- **Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.** Decreto 1076 del 26 de mayo de 2015
- **Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.** Decreto 1071 del 26 de mayo de 2015
- **Decreto 1449 del 2 de Julio de 2015.**



- Modifica el DUR anterior, con relación a la reglamentación parcial de la Ley 1731 de 2014 y se dictan otras disposiciones (Fedemaderas, 2016)

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

### 2.1. Definición / revisión de la misión

La Misión de para Fernández y Cía. es:

En Fernández & Cía. S.A. atendemos de manera integral las necesidades de las personas que trabajan la madera, desde el artesanal hasta el industrializado, para que puedan llevar a cabo con éxito todos sus proyectos, proporcionándoles de manera oportuna materiales, equipos, insumos, servicios de primera calidad y valor agregado, a través de puntos de venta cercanos a sus lugares de trabajo y vendedores especializados (Fernández y Cía, 2014).

Para **Concept** se propone como Misión: En Concept diseñamos y fabricamos muebles en madera aglomerada, que mejoran la calidad de vida mediante la adecuación y optimización de espacios en el hogar y con un alto componente de diseño y funcionalidad.

### 2.2. Definición / revisión de la visión

La Visión de para Fernández y Cía. es: “En Fernández & Cía. S.A., trabajamos permanentemente para estar entre las primeras tres empresas del sector en Colombia” (Fernández y Cía, 2014).

Para **Concept** se propone como Visión: Concept será para el año 2020 en Antioquia una marca rentable y reconocida por el diseño y la fabricación de muebles en madera para el hogar, con una sede principal y varios puntos de venta a nivel

departamental. Esto lo lograremos mediante el trabajo, de personal alta mente calificado e interdisciplinario, y con una infraestructura innovadora.

### **2.3. Definición / revisión valores corporativos**

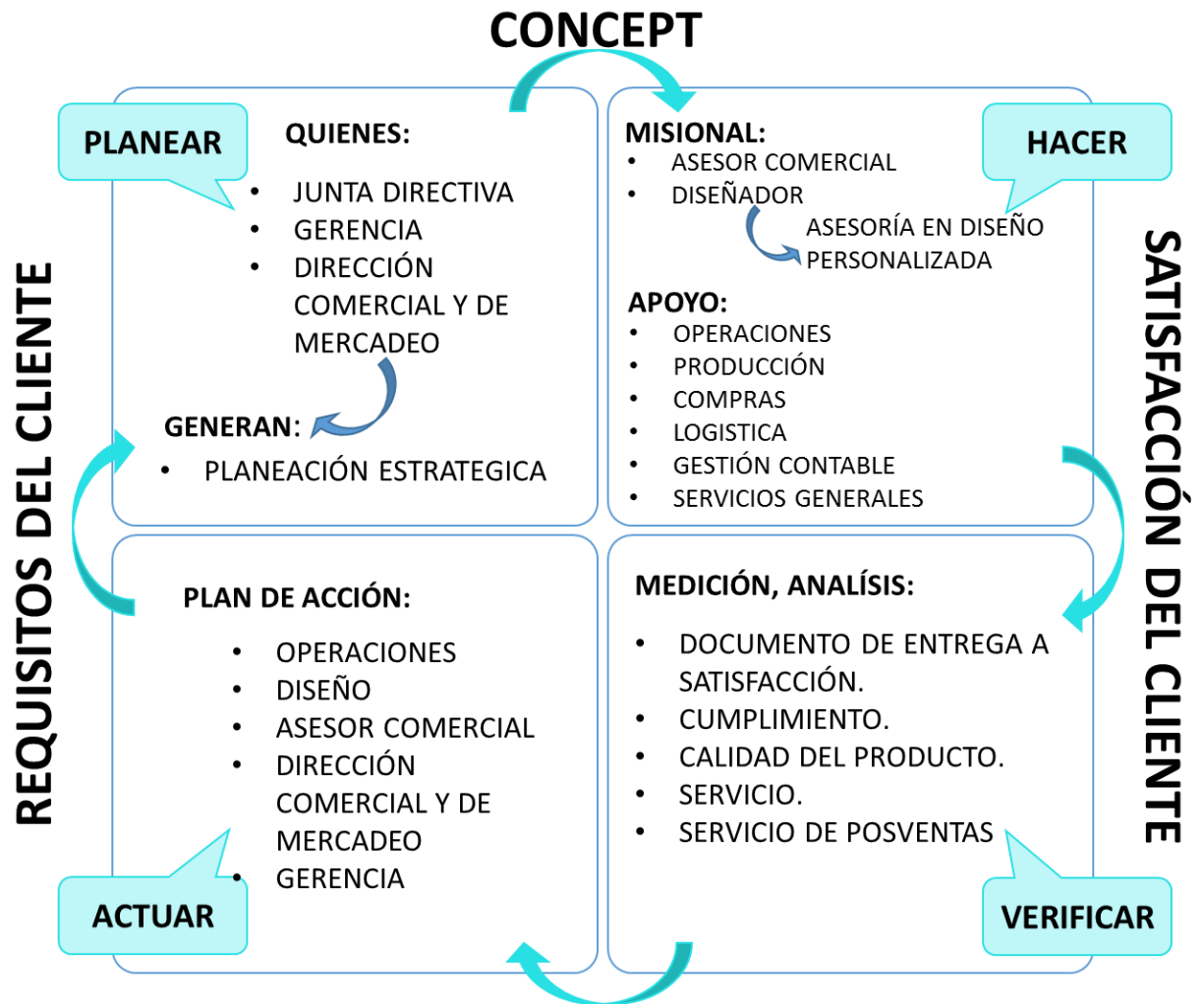
Los valores que se proponen para Concept están basados fundamentalmente en:

- **Respeto** por el tiempo de cada uno de nuestros Clientes.
- El **valor de la palabra** es nuestro pilar fundamental en cada uno de nuestros proyectos.
- Cuidado en los **detalles**, es uno de los principales valores que nos diferencian
- **Innovación** en el diseño y desarrollo de nuestros proyectos.
- **Responsabilidad ambiental y social.**

### **2.4. Estrategia competitiva de la empresa**

La estrategia competitiva para la unidad de negocio Concept se basará en la diferenciación por servicio y diseño de productos. En la categoría de diseño de diseño Concept se diferenciarán de sus competidores por la posibilidad de adaptarse a las necesidades de cada uno de los clientes, el servicio estará acompañado con personal calificado, con conocimientos técnico en el tema, asesorando de la manera más adecuada y veraz.

**Ilustración 3.** Mapa de procesos de Concept



**Fuente:** Elaboración propia.

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1. Teoría sobre el tema técnico (producto/servicio)**

Para comenzar a conocer sobre la carpintería arquitectónica y el mueble en madera, se debe abordar temas más generales como el Diseño de interiores, que surge como una actividad de la Arquitectura, Según el autor Aldo Edmundo Pérez Jaimes:

Desde la Antigüedad, tanto proyectistas como constructores han dado la misma importancia al tratamiento del interior y el exterior en los espacios habitacionales. Muchos de los arquitectos, proyectistas y constructores más destacados en la historia de la Arquitectura solucionaron sus proyectos integralmente diseñando interiores y exteriores, mobiliario y accesorios. Esto se debe a que es el interior del espacio aquello que lo define en su uso y funcionamiento. El interiorista es un constructor de espacios, con la finalidad de adecuarlos a las funciones y necesidades de usuarios —directos e indirectos— y propietarios, tomando en cuenta factores de imagen, comodidad, economía y eficiencia del espacio (Pérez & Aldo, 2004, p. 1).

Dentro de las anteriores funciones, la carpintería ha tenido durante muchos años un gran protagonismo, como lo menciona la academia digital del conocimiento Carlos Slim apoyada en libro Manual de carpintería y ebanistería, “la Carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar donde se trabaja la madera y sus derivados con el objetivo de cambiar su forma física para crear objetos útiles al desarrollo humano como pueden ser muebles para el hogar” (s.p.), marcos de puertas, juguetes, escritorios de trabajo, cocina, closet, vestier, etc. “Carpintero es la persona cuyo oficio es el trabajo en la madera “, ya sea para la construcción como en mobiliario (Slim, s.f., s.p.)

Adicionalmente se encuentra la historia de la:

Ebanistería como el arte que surgió de tallar y diseñar elementos útiles para el hogar a partir de la madera del Ébano provenientes de Córcega y el Norte de África. Por ello, el diseño de muebles con esta madera se convirtió en un oficio de calidad artesanal. En conclusión, la ebanistería es una especialización de la carpintería orientada a la construcción de muebles. Esta se distingue la carpintería en que produce muebles más elaborados, generando nuevas técnicas. La ebanistería producirá siempre muebles de mejor calidad y diseño. Este es el oficio que acompaña el proceso de diseño del mobiliario, ya sea comercial o doméstico. El ebanista ha de inventar formas con arreglo a los caprichos de la moda y saber hacer los cortes necesarios para llegar a ellas (Emary, 2004, p. 25).

Por los avances y la evolución en la industria los procesos y materias primas has evolucionado, hoy en día la madera aglomerada y otros materiales has permitido trabajar nuevas formas, y tener producciones en serie.

**En la carpintería arquitectónica los principales muebles que se manejan son:**

- Cocinas
- Muebles para baño
- Centros de entretenimiento
- Closet- vestier
- Escritorios – muebles para la oficina
- Puertas – Marcos
- Zócalos

### **Materia Prima:**

- Laminas en aglomerado: “El aglomerado de madera es un material que se vende en tableros y está compuesto por partículas de madera de diferentes tamaños, unidas entre sí por algún tipo de resina, cola u otro material y posteriormente prensada a temperatura y presión controlada formando el tablero. El origen de las partículas madera y de los materiales de unión varía y de ahí que sea más o menos ecológico.

Los aglomerados son las maderas más baratas porque están hechas con virutas de restos de cortar otras maderas naturales o restos sobrantes de maderas de los aserraderos.

Se llama aglomerado porque está construido con agregación o aglomeración (o unión) de varias partículas, en este caso virutas de madera”(Tecnología, s.f., p. 1). Existe dos tipos: sencillo y RH (Resistente a la humedad relativa).

- Madera natural:

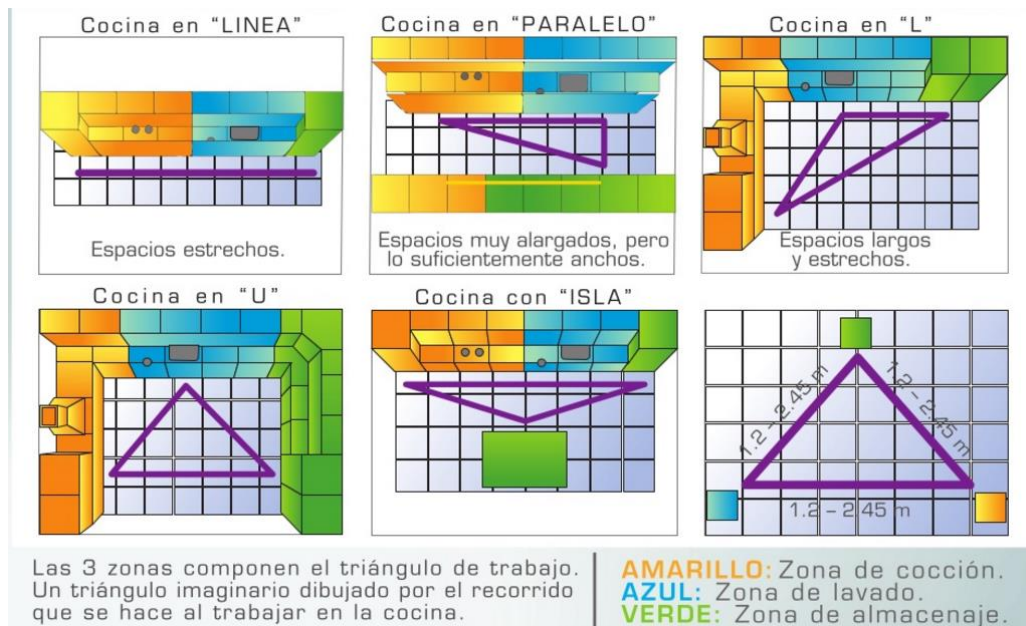
Cuando se habla de Madera natural se refiere al tipo de madera que se obtiene de forma totalmente natural, directamente desde los troncos de las plantas o árboles. Esta procede de árboles con un paulatino crecimiento y de hojas caducas y tienen más resistencia que las maderas blandas, a temporales y fuertes vientos” (Mastiposde, 2015, p. 2).

### **Complementos:**

- Herrajes nacionales e importados
- Acrílico
- Vidrio

## Parámetros de Diseño y Ergonomía

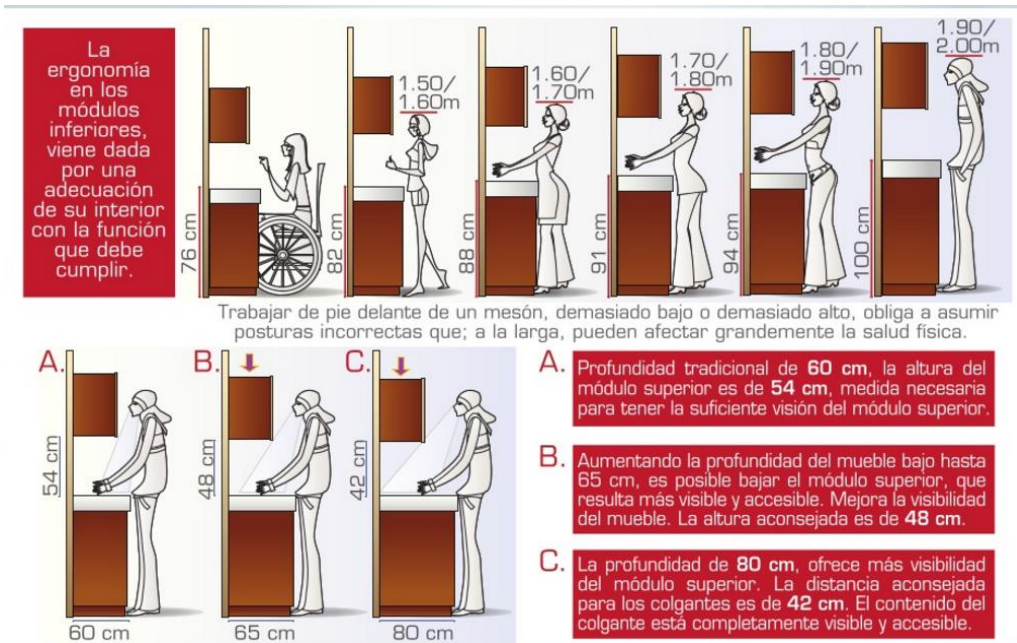
Ilustración 4. Tipologías de las cocinas



Fuente: Tablemac, 2016.

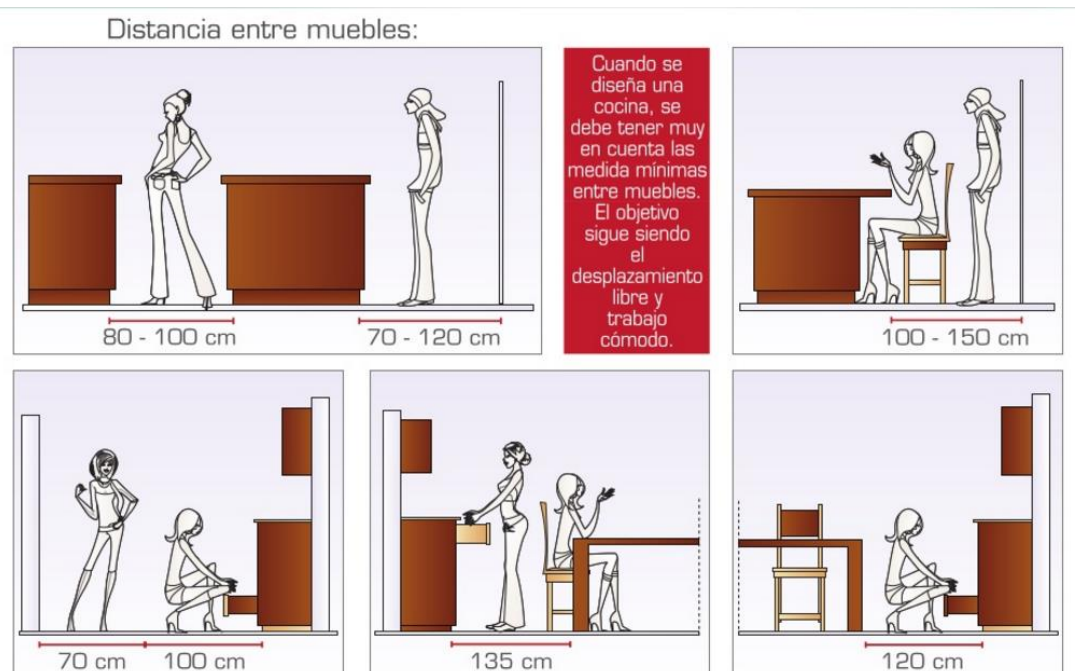


## Ilustración 5. Ergonomía en la cocina



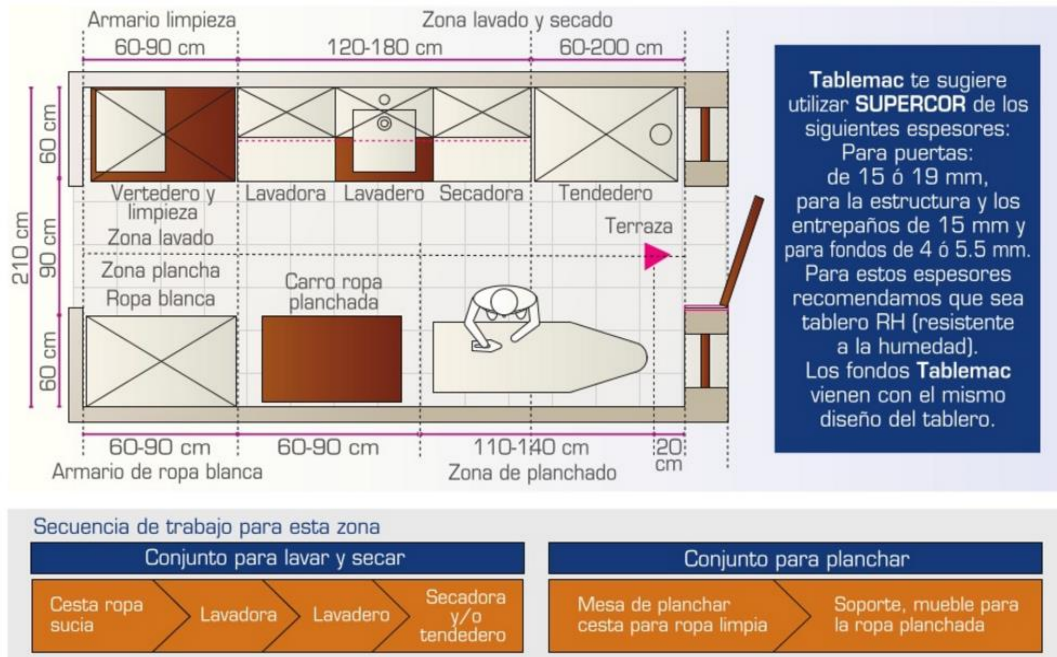
Fuente: Tablemac, 2016.

## Ilustración 6. Ergonomía en cocina



Fuente: Tablemac, 2016.

## Ilustración 7. Ergonomía en la zona de ropas



**Fuente:** Tablemac, 2016.

### Software especializado en el diseño de mobiliario:

- TurboCad.
- KitchenDraw.
- Lepton.
- 20.20

## **3.2. Teoría sobre plan de mercadeo e investigación de mercados**

### **3.2.1. Plan estratégico de mercadeo**

Para comenzar hablar sobre el Plan Estratégico de Mercado, es importante conocer un poco más sobre otros términos generales, que ayudan a tener un mayor conocimiento, como la definición de mercadeo, estrategia y planeación.

El mercadeo según Philip Kotler y Kevin Lane Keller en su libro Dirección de marketing “trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es satisfacer las necesidades de manera rentable.

La American Marketing Association ofrece la siguiente definición formal: “Marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (Kotler & Keller, 2013, p. 12).

La estrategia ha sido una de las referencias más mencionadas a lo largo de la historia de la administración, el management y el mercado. Son numerosos los autores que la estudian y la estudiaron, entre ellos se encuentran grandes estudiosos como Henry Mintzberg, Peter Drucker y Michael Porter.

Para el primero la estrategia debe dividirse en cinco maneras que sean más fáciles de aplicar:

- Estrategia como plan: curso de acción consiente
- Estrategia como pauta de acción: maniobra para ganarle al competidor
- Estrategia como patrón: comportamiento que se necesita producir
- Estrategia como posición: se ubica algo “organización” en entornos

- Estrategia como perspectiva: otorga personalidad a la organización

Peter Drucker pensador y padre del management consideraba la estrategia como la “finalidad de posibilitar que una organización alcance los resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista.

Para definir mejor la estrategia Peter Druker plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué tiene valor para el cliente?
- ¿Cuál será nuestro negocio?
- ¿Cuál debe ser nuestro negocio? (Kotler, 2001, p. 13).

Michael Porter define la estrategia como:

El punto de partida donde se tiene una meta correcta, que no es otra cosa que un retorno excelente sobre la inversión en el largo plazo. Lo cierto es que muchas empresas de todo el mundo realmente no logran internalizar ese objetivo central de la compañía. Por lo general, se contentan con objetivos de corto plazo, más fáciles de conseguir pero que no les permiten ver más allá del mañana (Briola, 2012, p. 6).

Kotler en el libro dirección de Mercadotecnia define La planeación estratégica como:

El proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (Kotler, 2001, p. 12).

Para Ernesto Chiavenato, “la planeación es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos, La planeación estratégica debe de tener las siguientes características”:

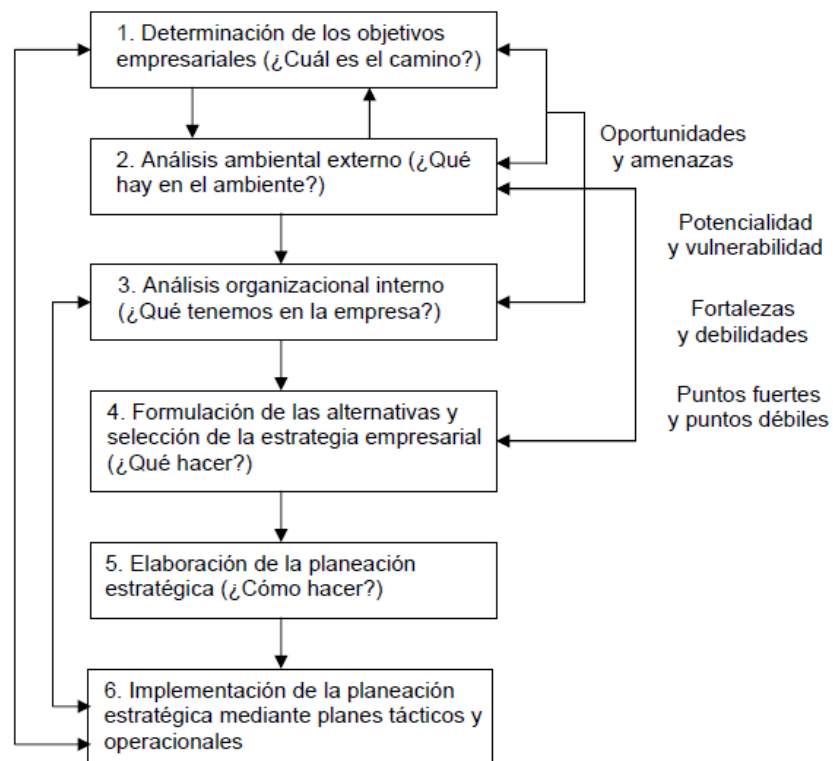
- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Debe de estar orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca la totalidad de sus recursos, para tener un efecto sinérgico (Chiavenato, 2009, p. 16).

### **Etapas de la planeación estratégica**

- Determinar los objetivos empresariales.
- Análisis ambiental externo.
- Análisis organizacional interno.

- Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
- Elaboración de la planeación estratégica.
- Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

**Ilustración 8.** Etapas de la planeación estratégica



**Fuente:** Chiavenato, 2009, p. 15.

## **Clasificación de las estrategias**

- Estrategia defensiva: característica de las empresas que conquistan un dominio de producto o mercado y tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores, son compañías que planean de una forma intensiva.
- Estrategia ofensiva (o proyectiva): Caracteriza a las empresas que buscan constantemente nuevos productos o mercados, cambian su dominio para aprovechar mejor las oportunidades ambientales y, por tanto, los recursos no los aprovechan igual ya que no son operaciones estables. Estas empresas prefieren aprovechar las nuevas oportunidades que les ofrece el entorno, y utilizan amplios enfoques de planeación y análisis del mercado.
- Estrategia analítica: se pone en los dos extremos ya que en ciertas ocasiones presenta características defensivas y en ciertas ofensivas.
- Estrategia reactiva (o retardada): es una alternativa aislada y amorfa. En entornos variables, algunas empresas no efectúan los realineamientos necesarios en sus estrategias para adecuarlas a las nuevas condiciones, son empresas que reaccionan tardíamente a los cambios ya sea por falta de percepción o sensibilidad o por ausencia completa de análisis. Esta es una posición estratégica eficaz, puesto que las empresas reactivas escogen una de las alternativas anteriores o mueren.

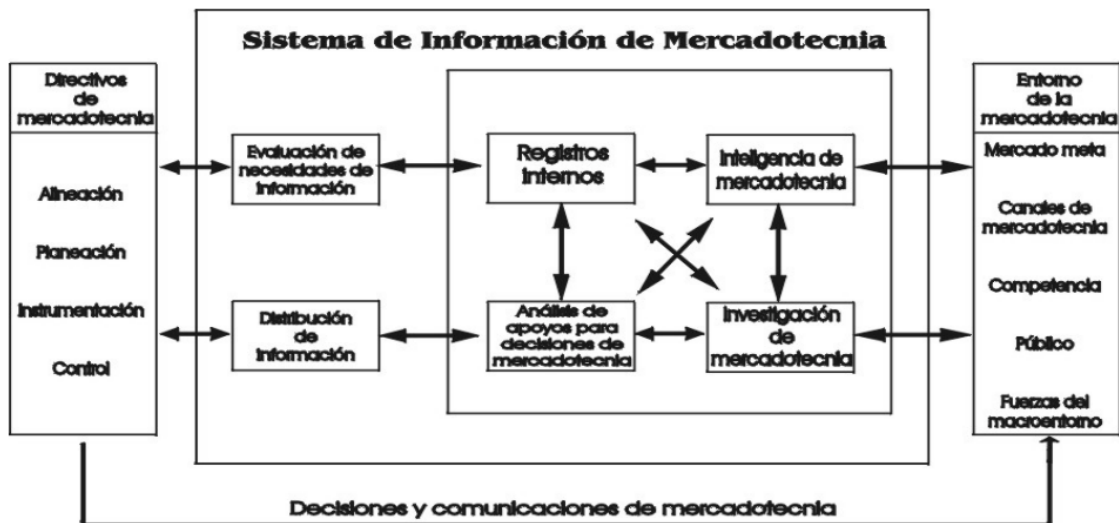
### **3.2.2. Investigación de mercados**

Diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.

### Proveedores de la investigación de mercados:

- Empresas externas de investigación de mercados
- Firmas de investigación de información.
- Firmas de investigaciones especiales de mercados por líneas de especialidades.
- Firmas de investigación de mercados especializados.

**Ilustración 9.** Sistema de información de mercadotecnia



**Fuente:** Kotler, 2001, s.p..



## **Campo de acción de la investigación de mercados**

### **Tipos de investigación:**

- Investigación corporativa y de negocios/económica.
- Precios.
- Producto.
- Distribución.
- Promoción.
- Conducta de compra.

### **3.2.2.1. Proceso de la investigación de mercados**

La investigación de mercados efectiva implica los cinco pasos siguientes:

**Definición del problema e investigación de los objetivos:** La administración debe mediar entre una definición muy amplia del problema y una demasiado estrecha. Se puede distinguir tres tipos de proyectos de investigación: EXPLORATORIA (se utiliza para reunir información preliminar que aclare la naturaleza real del problema), DESCRIPTIVA (describe determinadas magnitudes) y CAUSAL (ayuda a probar la relación causa-efecto).

**Desarrollo del Plan de Investigación:** El plan de investigación requiere decisiones sobre las fuentes de información, métodos de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.

**Fuentes de información:** Información secundaria: fuentes internas, publicaciones gubernamentales, publicaciones periódicas y libros, datos comerciales. Información primaria: requiere de métodos de investigación: observación, grupos de enfoques, encuestas o estudios y experimentos. Plan de muestreo Requiere de tres decisiones: unidad de muestreo, tamaño de la muestra, procedimiento del muestreo.

## **Tipos de muestras**

### **Muestra de probabilidad:**

- ✓ Muestra aleatoria simple. Cada miembro de la población tiene una probabilidad de selección conocida e igual.
  
- ✓ Muestra aleatoria estratificada. La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como grupos de edad), y se obtiene muestras aleatorias de cada grupo. · Muestra por zona. Se divide la población en grupos mutuamente excluyentes (p.e. por cuadras), y el investigador obtiene una muestra de Iso grupos a entrevistar.

### **Muestra de no probabilidad:**

- ✓ Muestra de conveniencia. El investigador selecciona los miembros de la población más accesibles de los que puede obtener información.
  
- ✓ Muestra de juicio. El investigador utiliza su criterio para seleccionar miembros de la población que son buenos prospectos para obtener información precisa.
  
- ✓ Muestra de cuota. El investigador encuentra y entrevista a un número prescrito de personas en cada una de las categorías.

**Recolección de la información:** Fase más costosa y más propensa a errores. Han cambiado y se han mejorado con rapidez como consecuencia del avance tecnológico.

**Análisis de la información:** El investigador debe tabular la información y desarrollar distribuciones de una o dos frecuencias. Los promedios y medias de dispersión se calculan para obtener las variables más importantes.

**Presentación de resultados:** El estudio es útil cuando reduce la incertidumbre del directivo respecto a que el movimiento que deba hacer sea correcto.

### **3.2.2.2. Características de una buena investigación de mercados**

- ✓ Método científico.
- ✓ Creatividad de la investigación.
- ✓ Métodos múltiples.
- ✓ Interdependencias de modelos de información.
- ✓ Valor y costo de la información.
- ✓ Escepticismo saludable.
- ✓ Mercadotecnia ética.

### **Uso de la investigación de mercados en la administración, Factores que impiden su mayor utilización:**

- ✓ Concepción estrecha de la investigación de mercados.
- ✓ Calidad dispareja de los investigadores de mercado.

✓ Resultados tardíos y ocasionalmente erróneos en investigación de mercados.

✓ Diferencias intelectuales Sistemas de apoyo a las decisiones de mercadotecnia Herramientas cuantitativas

### **Herramientas estadísticas**

✓ Regresión múltiple

✓ Análisis de discriminantes

✓ Análisis de factores

✓ Análisis de acumulación

✓ Análisis de conjunto

✓ Escala multidimensional

### **Modelos**

✓ Modelos de proceso de Markov

✓ Modelo de colas

✓ Modelos de pruebas preliminares de productos nuevos

✓ Modelos de respuesta

- ✓ Ventas

### **Rutinas de optimización**

- ✓ Cálculo diferencial
- ✓ Programación matemática
- ✓ Teoría estadística de decisiones
- ✓ Teoría de juegos
- ✓ Eurística (Kotler, 2001, p. 19).

## 4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1. Determinación de los factores claves de éxito

**Tabla 1.** Determinación de los factores claves de éxito

TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	CALIFICACIÓN EMPRESA	PONDERADO
<b>HACIA EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Recursos humanos	10%	3	0,30
	Innovación	15%	3	0,45
	Tecnología de (procesos y maquinaria)	10%	3	0,30
	Capital	5%	4	0,20
	Comunicación	10%	3	0,30
<b>HACIA EL MERCADO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	Logística y logística de Reversa	10%	3,5	0,35
	Mercadeo	10%	2	0,20
	Diseño	10%	3,5	0,35
	Tiempos de entrega y cumplimiento	15%	3	0,45
	Responsabilidad social y ambiental	5%	1	0,05
	<b>TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)</b>			

**Fuente:** Elaboración propia.

### 4.2. Análisis de las fuerzas del entorno externo

El análisis de las fuerzas del entorno externo se analizará desde varios aspectos como los socioculturales, demográficos, tecnológicos, económicos, políticos, internacionales y medioambientales. Que afectan la industria del mueble y la madera de una forma positiva o negativa.

#### 4.2.1. Aspectos socioculturales y demográficos

Según las estimaciones en Medellín, como en otras ciudades a nivel nacional e internacional, se mantiene la tendencia a la concentración de los habitantes en áreas con características urbanas, esto afecta de manera positiva el crecimiento de la

industria del mueble y la madera en Medellín ya que va ligado al crecimiento del sector de la construcción en el valle de aburra y el departamento de Antioquia, que para el 2015 tuvo un incremento del 8% anual (Camacol Antioquia, 2015).

El principal centro del mueble es Bogotá, seguido por Medellín, Cali, Popayán, Pasto, y en último lugar la Costa Atlántica.

La distribución de la riqueza en la ciudad de Medellín, expresada tanto en el bienestar de los habitantes como en su localización en el territorio, al respecto, la encuesta de Calidad de Vida 2009 muestra que el 76,9% de las viviendas en Medellín están clasificadas en el estrato 1, 2 y 3, este factor puede impactar de una manera negativa para la adquisición de mobiliario bajo diseño (Medellín, 2012, p. 20).

#### **4.2.2. Aspectos tecnológicos**

En cuanto a la fabricación de muebles, esta rama del proceso está sujeta a continuos cambios e innovaciones en aspectos relacionados con calidad y diseños y con la funcionalidad y la aplicación a cada tipo de necesidad. El proceso de producción difiere según las características y usos que se le van a dar al producto final (hogar, oficinas o industria). Los tableros aglomerados y contrachapados son la materia prima fundamental para muebles de oficina y bibliotecas (DNP, s.f., 231).

Este aspecto es positivo ya que se cuenta con capacidad de maniobra de la compañía.

#### **4.2.3. Aspectos económicos**

Un factor que afecta de una manera positiva la industria es que en Colombia existen alrededor de 4.781 empresas fabricantes de muebles, tienen una participación

en la generación de empleo de 3.5% con 22.858 empleos y una producción que contribuye al sector industrial con 1.44%.

Para la industria del mueble y la madera el aumento del Dólar es un aspecto que ha afectado la importación de productos terminados como herrajes, pero a su vez esta favoreciendo las marcas que producen herrajes colombianos ya que están siendo más competitivos frente al valor del importador, y a su vez la exportación de muebles terminados o materia prima a otros países cercanos es muy optimista y vislumbra porque la construcción seguirá creciendo.

#### **4.2.4. Aspectos políticos fiscales**

Tras la aplicación en los últimos años de una política económica que reemplaza la producción y el trabajo nacional por el extranjero, la industria del mueble ha venido recibiendo los embates del libre comercio, lo que ha provocado un retroceso en la producción, exportación y generación de empleo en el sector (Recalca, s.f.).

#### **4.2.5. Aspectos internacionales**

Los chinos lideran importaciones Al finalizar el 2014 (enero-noviembre) las importaciones de muebles en Colombia sumaron US\$ 256 millones, lo que representa un 16% más que lo importado en el mismo periodo de 2013 con US\$ 221 millones. Por su parte, las exportaciones se han contraído en los dos últimos años, ya que, entre enero y noviembre de 2012, la cifra llegó a los US\$ 98 millones, mientras que en el mismo periodo de 2013 el monto fue de US\$ 88 millones, y en 2014 de US\$ 77 millones.

Esto representa un factor negativo para el sector ya que el consumo es mayor en marcas internacionales que las producidas en el país, y al exportar cada vez menos



la manufactura nacional no tendrá margen de acción en otros mercados y sus ingresos serán cada vez menores generando poca competitividad con grandes competidores extranjeros.

El mercado de las importaciones de muebles está liderado en un 22% por Sodimac de Colombia, Tugo y Falabella de Colombia. Al país ingresaron principalmente muebles metálicos, los cuales registraron, a noviembre de 2014, US\$ 34 millones en compras (13%), seguidos de los asientos giratorios de altura ajustable (12%), asientos con armazón de madera con relleno (9%) y los muebles de madera (8%), entre otros. Por su parte, el rubro de los demás muebles de madera fue el segmento que más se exportó desde Colombia al resto del mundo, con operaciones, entre enero y noviembre del 2014 de US\$ 18 millones (23%), por encima de los muebles de madera de dormitorios (12%), los muebles metálicos (12%) y los de plástico (11%).

Si bien en las importaciones priman los objetos metálicos, las exportaciones, aunque han disminuido, priman los objetos de madera lo que ayuda al sector a mantenerse lo que es positivo para el sector.

El 51% de los muebles que llegan a país son de origen chino, seguido del origen estadounidense (9%), y desde Colombia (6%), cuando son productos fabricados en zonas francas e ingresan al territorio nacional, específicamente es el caso de los asientos utilizados para los vehículos. Los principales destinos de los muebles colombianos son Panamá, a donde llega el 20% de las exportaciones del sector, Estados Unidos (16%), Ecuador (11%) y Perú (10%) (MM, s.f., p. 94).

#### **4.2.6. Aspectos medioambientales**

Las condiciones climatológicas existentes en los países del trópico hacen que se potencien los resultados productivos de los bosques. Colombia obtiene, gracias a su ubicación, beneficios especiales derivados de esta industria<sup>1</sup>. A diciembre de 2002, la superficie total reforestada (comercial y protectora) en Colombia se estimó en cerca de 500.000 hectáreas, de las cuales 200.000 se reforestaron con fines industriales. Los departamentos líderes en esta actividad fueron Antioquia (17,1%), Valle (13,2%), Cundinamarca (11,9%), Cauca (10,2%) y Boyacá (7,3%). (DNP, s.f., p. 3). Esto es muy positivo para el sector pues cuenta con materia prima en condiciones de cercanía lo que reducen los fletes del bien y por ende el costo final del producto.

El país posee ventajas comparativas para establecer plantaciones ya que cuenta con vastas áreas de vocación forestal distribuidas en varios pisos altitudinales, donde es factible el establecimiento de una amplia gama de especies gracias a ventajas en clima, calidad de suelos, valor de la tierra y costo de la mano de obra. Sin embargo, las áreas plantadas ocupan el 0,2% de la extensión total del país, por lo que se concluye que En el país las plantaciones que existen son de dos tipos (clasificadas de acuerdo con el propósito 0,2% de la extensión total del país, por lo que se concluye que esta actividad no está consolidada en Colombia como práctica económica sostenible y alternativa para el uso agropecuario de la tierra. Este factor es una oportunidad para lograr que el país se torne en vocación de reforestación ya que con esto existe generación de fuentes hídricas, empleo, reducción de contaminación y negocios adyacentes como ventas de bonos verdes.

### 4.3. Análisis DOFA

**Tabla 2.** Análisis DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANALISIS DOFA + CRUCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportar los productos a mercados internacionales.</li> <li>- Ampliar el portafolio de productos incluyendo nuevos materiales.</li> <li>- La tendencia a proteger el medio ambiente (mercados vedes) y a la responsabilidad social.</li> <li>- Asociaciones que estudian y promueven el comercio del mueble y la madera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ingreso o las tendencias del mercado a implementar otros materiales en el mobiliario como los metales.</li> <li>- Competir en el mercado nacional con países exportadores mundiales de mobiliario, acabados arquitectónicos y/o materias primas sin ningún arancel como Estados Unidos, España, China y Chile, puede poner en desventaja el producto Colombiano.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>F-O:</b>	<b>F-A:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con el apoyo del patrimonio de Fernández y Cía.</li> <li>- Se apoya en el reconocimiento de una compañía con mas de 50 años en el mercado de la industria de la madera.</li> <li>- Buena maquinaria para el procesamiento de la madera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener el apoyo de una compañía de mas de 50 años en el mercado permite puede facilitar la exportación a mercados con los cuales ya se halla tenido una relación comercial.</li> <li>- Contar con buena maquinaria permite ampliar el portafolio sin necesidad de mucho capital.</li> <li>- La maquinaria y el apoyo de la compañía , permite que se generen programas que promuevan la responsabilidad social y ambienta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La trayectoria ayuda a competir con nuevos competidores.</li> <li>- Buena maquinaria ayuda a la adaptación al mercado y si es necesario incluir nuevos materiales.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D-O:</b>	<b>D-A:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conocimiento en proceso industriales.</li> <li>- El producto no tiene un empaque o embalaje que sea seguro y práctico.</li> <li>- Poca conciencia y productos amigables con el medio ambiente, tendencia de hoy</li> <li>- No tener ninguna alianza estratégica o pertenecer a ninguna asociación que realice investigaciones sobre el mueble y la madera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar los gremios y asociaciones que existen para mejorar el conocimientos en procesos industriales y ecológicos.</li> <li>- Adaptar los procesos internos de acuerdo a los cuidados medioambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar siempre en constante actualización y dispuesto a conocer a provechar la nuevas tendencia, permite siempre competir por una diferenciación ante otros mercados.</li> <li>- Estar al tanto de las leyes tanto de entrada como de salida de productos para competir en mercados internacionales.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4. Análisis al interior del sector industrial

##### 4.4.1. Estructura del mercado en que se compete

**Tabla 3.** Estructura del mercado en que compete

<b>COMPETENCIA MONOPOLISTICA</b>		
<b>X</b>		
<b>VARIABLES DE MARKETING PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN EL PLAN</b>		<b>VALOR PORCENTUAL</b>
<b>PRINCIPALES</b>	1. Innovación.	<b>20%</b>
	2. Branding.	<b>25%</b>
	3. Servicio y Servucción.	<b>25%</b>
	4. CRM y Database Marketing.	<b>15%</b>
<b>SECUNDARIAS</b>	1. Precio y Value for Money.	<b>5%</b>
	2. Distribución (Cross Channel y Trade Marketing)	<b>10%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Se desea darle un enfoque a Concept como una marca diferenciada donde sus productos y servicios se caractericen por ser altamente reconocidos frente a los otros competidores, además de que cuente con una innovación que genere alta demanda por parte de los compradores, concept debe conocerse como marca solida con excelente pre y post servicio.

La explicación de porqué Concept se encuentra en una competencia Monopolística, es:

- **Número de competidores:** son muchos, los competidores para Concept de los cuales algunos de los más grandes son: Madecentro, Pizano, Pisende, Corona, Muebles Juventud S.A, H.A. Cocinas y Muebles S.A., Arquimuebles S.A., Líneas y Diseños SAS., Cubo Design Ltda., entre muchos más como competidores pequeños como algunos de los carpinteros.

- **El tipo de producto:** El producto que realiza Concept es diferenciado, ya que cada uno de los productos es realizado a la medida y necesidades del cliente.
- **Control de precio:** No existe un control de precios en la industria del mueble personalizados.
- **Posibilidad de extra precio:** por factores de diferenciación del producto puede ser alta la posibilidad de precio extra.
- **Barreras ingreso al sector:** Las barreras de ingreso son muy bajas ya que no existe mucho control y que por ser algo tan personalizado puede ser realizado por cualquier persona con los conocimientos, la principal barrera podría ser el reconocimiento en la industria, pero esta no es difícil de obtenerla.

## 4.4.2. Análisis de los competidores

### 4.4.2.1. Estructura primaria - competidores inmediatos

**Tabla 4.** Estructura primaria - competidores inmediatos

<b>DIRECTOS (estructura primaria)</b>	<b>Debilidades encontradas</b>	<b>Fortalezas encontradas</b>	<b>Ventas</b>	<b>S.O.M</b>
<b>MADECENTRO COLOMBIA S.A.S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productos no Los entregan armando ni instalados.</li> <li>- Solo distribuyen una marca de aglomerados y esto limita las opciones de colores y texturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los tiempos de cotización son muy cortos</li> <li>- Puntos de venta a nivel Nacional.</li> <li>- Muy buen posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los ingresos operacionales para el 2014 fueron de \$ 280,178,384</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene un 26% de participación en el mercado</li> </ul>
<b>DECORCERAMICA S.A.S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un segmento muy exclusivo, que no le permite tener una participación muy amplia en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy buen posicionamiento en el mercado a nivel Nacional.</li> <li>-Buen manejo de publicidad he información en internet.</li> <li>- Productos con excelentes acabados.</li> <li>- Amplio portafolio de productos.</li> <li>- Una trayectoria de 24 años.</li> <li>- Aliados estratégicos de numerosas marcas nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el 2014 El valor CIF US\$ Miles fue de 1,614</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene un 1% de participación en el mercado</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4.2.2. Estructura secundaria - competidores indirectos

**Tabla 5.** Estructura secundaria - competidores indirectos

<b>INDIRECTOS (estructura secundaria)</b>	<b>Debilidades encontradas</b>	<b>Fortalezas encontradas</b>	<b>Ventas</b>	<b>S.O.M</b>
<b>Homecenter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La calidad en los acabados del producto no son muy duraderos en el tiempo.</li> <li>- Sus productos no son diferenciados o personalizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio portafolio de productos, alquiler de maquinaria.</li> <li>- Su casa matriz posee otras unidades de negocio que permiten ampliar la oferta de producto inmobiliario.</li> <li>- Productos de entrega inmediata, empacados y embalados.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- fáciles de ensamblar</li> <li>- Costos asequibles.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 billones como total de actividades económicas que realiza el grupo Sodimac. El dato que pertenece al mobiliario es difícil de obtener.</li> </ul>	N/A
<b>Tugo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La calidad en los acabados del producto no son muy duraderos en el tiempo.</li> <li>- Sus productos no son diferenciados o personalizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplio portafolio de productos, alquiler de maquinaria.</li> <li>- Su casa matriz posee otras unidades de negocio que permiten ampliar la oferta de producto inmobiliario.</li> <li>- Productos de entrega inmediata, empacados y embalados.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fáciles de ensamblar.</li> <li>- Costos asequibles.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En el 2013 cerro con unas ventas de \$62.736 millones.</li> </ul>	-Tiene un 10,4% de participación en el mercado

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

**Tabla 6.** Análisis de las fuerzas competitivas

No.	FUERZAS COMPETITIVAS	ANALISIS DE LA SITUACION
1	<b>COMPETIDORES ACTUALES</b>	ALTO: la competencia se presenta en un alto nivel debido a que es grande el numero de competidores actuales, adicionalmente no existen barreras fuertes de entrada, ya que con conocimientos básicos y una baja inversión se puede ingresar a competir en el mercado. El numero actual de competidores directos supera los 2 dígitos.
2	<b>PARTICIPANTES POTENCIALES</b>	ALTO: los participantes potenciales pueden originarse desde el mismo interior de las compañías actuales ya que una vez recibido el conocimiento, estos informalmente pueden competir con diseño e instalación, adicionalmente al mercado se puede llegar sin una inversión significativamente alta.
3	<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	MEDIO: entendiéndose los productos sustitutos, no como un producto en específico dentro de la gama de posibilidades que ofrece una compañía, sino como el servicio de diseño que se ofrece en el mercado, existen números competidores que ofrecen desde la customizacion total de una idea de un clientes, a la compra de un objeto que se creo con el fin de suplir necesidades y el cliente se adapta a ella, estos diseños pueden suplir la madera y van desde aluminio, acero, madera natural, chapilla, poliuretano, entre otros
4	<b>PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES</b>	BAJA; debido a las alianzas que se tienen el compañía con los fabricantes y productores de madera y proveedores, los precios que se manejan en concept no permiten una alta negociación por parte del comprador.
5	<b>PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES</b>	MEDIO: debido a la cantidad de proveedores el precio y el poder de negociación de estos se estabiliza en el mercado, generando una dinámica que es buena ya que tanto proveedor como comprador pueden negociar constantemente

**Fuente:** Elaboración propia.



#### 4.5. Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

**Tabla 7.** Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

	<b>CONCEPT- FYC</b>	<b>Madecentro</b>	<b>DECORCERAMICA</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO</b>	<p>Cantidad: 1 Sala de ventas y diseño Ubicación: Medellín Tipo venta: Venta de respuesta, visitas Como lo hace: diseño construido entre Concept y clientes. Costos: Fase 1: diseño sin vista y presentación de propuesta \$50.000. Fase2: diseño con visita y presentación de propuestas \$70.000 tiempo de entrega: 30 días hábiles Entrega: instalación de producto en sitio Formas de pago: 50% anticipo, 40% despacho, 10% satisfacción tiempo diseño y entrega de cotización: 1 semana</p>	<p>Cantidad: &gt; 7 salas de ventas y diseño Ubicación: Nivel nacional Tipo de venta: venta de respuesta Como lo hace: cita bajo pedido con diseñador. Tiempo de diseño y cotización: inmediato Tiempo de entrega: 1-5 días Entrega: en lugar de venta, no entregan material armado, ni instalado Formas de pago: 100% bajo pedido</p>	<p>Cantidad: &gt; 10 salas de ventas y diseño Ubicación: Nivel nacional Tipo de venta: venta de respuesta Como lo hace: Diseño construido bajo estándares ya elaborados y modificaciones según espacios y algunos pequeños cambios en diseño. Tiempo de diseño y cotización: Inmediato Entrega: 30 días calendario Formas de pago: Anticipo y contra entrega.</p>
<b>CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO</b>	VER ANEXO 3		

**Fuente:** elaboración propia.

#### 4.6. Mapa de productos y precios

**Tabla 8.** Mapa de productos y precios

Producto	Variables	CONCEPT	MADECENTRO	DECORCERAMICA
<b>COCINA</b>	DISEÑO / MATERIALES	- Aglomerado 5 proveedores - puertas en: Vidrio, Acrílico - Mesones en: Acero, granito, silestone - Formica	- Aglomerado 1 proveedor - puertas en: Vidrio, Acrílico - Mesones en: Acero, granito, silestone - Formica	- Aglomerado - Madera natural - Pintura en poliuretano - puertas en: Vidrio, Acrílico - Mesones en: Acero, granito, silestone - Formica
	COMPLEMENTOS	- Perfilaría en aluminio - Pozuelo en acero - Herrajes nacionales e importados gama media	- Perfilaría en aluminio - Pozuelo en acero - Herrajes propios, nacionales e importados gama media y baja	- Perfilaría en aluminio - Pozuelo en acero - Herrajes automatizados nacionales e importados gama alta - grifería - Iluminación - Cerámica - Enchapes de piso y pared
	TIEMPO ENTREGA	30 días hábiles	1-5 días	30 días calendario
	PRECIO VENTA	Entre 9 y 40 millones	Entre 4 - 20 millones	Entre 25 y 100 millones
	FORMA DE ENTREGA	Instalación en sitio	Entrega con producto desarmado	Instalación en sitio
<b>CENTRO DE ENTRETENIMINETO</b>	DISEÑO / MATERIALES	- Aglomerado 5 proveedores - puertas en: Vidrio, Acrílico - Formica	- Aglomerado 1 proveedor - puertas en: Vidrio, Acrílico - Formica	- Aglomerado - Madera natural - Pintura en poliuretano - puertas en: Vidrio, Acrílico - Formica
	COMPLEMENTOS	- Perfilaría en aluminio - Herrajes nacionales e importados gama media	- Perfilaría en aluminio - Herrajes propios, nacionales e importados gama media y baja	- Perfilaría en aluminio - Herrajes automatizados nacionales e importados gama alta - Iluminación - Cerámica - Enchapes de piso y pared
	TIEMPO ENTREGA	30 días hábiles	1-5 días	30 días calendario
	PRECIO VENTA	Entre 2 y 10 millones	Entre 1,5 - 7 millones	Entre 5 y 20 millones
	FORMA DE ENTREGA	Instalación en sitio	Entrega con producto desarmado	Instalación en sitio

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.7. Análisis del cliente y del consumidor

**Tabla 9.** Análisis del cliente y del consumidor

TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	TIPO DE SOLUCIÓN	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA	MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO	MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO
<b>Usuario Final</b>	Emocional	Limitada	Alto	- Diseño - Precio - Empatía (servicio al cliente) - Calidad - Respaldo	Televisión Radio periódicos	Activaciones en CC Activaciones en sitios potenciales de venta (residencias) medios digitales comunicados digitales
<b>B2B</b>	Racional	Rutinaria	Bajo	- Precio - tiempo de entrega - calidad - servicio postventa	Convenciones revistas especializadas	Comunicados digitales invitación a muestras
<b>Arquitectos</b>	Racional	Extensiva	Medio	- Precio - Diseño - Calidad - tiempo de entrega	Convenciones revistas especializadas	Comunicados digitales invitación a muestras

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

### 5.1. Ficha técnica

**Tabla 10.** Ficha técnica de la investigación

<b>EMPRESA CONTRATANTE:</b>	Fernández y Cía.
<b>EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:</b>	Daniela Yepes Zea
<b>REFERENCIA DEL ESTUDIO:</b>	Nivel de recordación, necesidades y expectativas
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar el mercado en el que compite la marca, cuales son los principales factores que determinan la compra, el nivel de recordación de Concept como marca de F&C y las expectativas a futuro con la prestación de los servicios de la línea .
<b>NATURALEZA DEL ESTUDIO:</b>	Cuantitativa
<b>TÉCNICA:</b>	Encuesta personal.
<b>INSTRUMENTO:</b>	Cuestionario estructurado, con 10 preguntas.
<b>ELEMENTO MUESTRAL:</b>	Visitantes del Parque ciudad del rio y empresa cercanas al lugar.
<b>ALCANCE:</b>	Área metropolitana del valle de aburra
<b>NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:</b>	No aplica por tratarse de un sondeo
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA:</b>	40 personas Para encontrar diferencias significativas se aplicó un cruce de variables por rangos de edad, así: 26 - 40 años 41 - 50 años 51 años en adelante
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:</b>	Del 29 de Agosto al 13 de Septiembre de 2016.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **5.2. Resumen ejecutivo de la investigación**

La investigación se realizó por medio de una entrevista personal y correo electrónico, se registraron los datos en una base de datos digital, los datos fueron recolectados aleatoriamente a 40 personas en el área metropolitana del Valle de Aburrá.

El resultado de la investigación muestra que solo el 10% conocen la compañía y de estos la mitad sabe de su línea Concept, pero consideran que su servicio no es el mejor y su imagen corporativa es anticuada y aburrida, para las personas fuera del diseño, los cumplimientos en los tiempos de entrega son muy importantes.

Basado en los hallazgos de la investigación se recomienda principalmente comenzar por una renovación en la imagen corporativa, generar procesos que mejoren el nivel de servicio, y comunicar en lugares visibles y de una forma sencilla las ventajas competitivas que puede ofrecer la línea en el mercado de mobiliario arquitectónico.

## **5.3. Definición del problema/oportunidad**

¿Qué estrategias se deben implementar para posicionar a Concept como una de las primeras alternativas, dentro del mercado de mobiliario arquitectónico en el departamento Antioqueño?

## **5.4. Objetivos de la investigación de mercados**

- Analizar cuál es el nivel conocimiento que tienen las personas sobre la marca Concept y si la identifican o relacionan con Fernández y Cía.

- Identificar cual es la percepción de los clientes, del servicio prestado por Concept en la actualidad.
- Determinar cuáles son las necesidades y expectativas que tienen los clientes en el mercado de diseño y mobiliario arquitectónico personalizado.
- Identificar de qué manera se le puede llegar a los clientes con valores diferenciadores y cuáles son los medios más adecuados para esto.
- Conocer cuál es la percepción de las personas frente a la imagen corporativa de F&C y Concept.

### **5.5. Metodología aplicada**

Investigación de mercados es de tipo cuantitativa mediante la técnica de encuesta a 40 personas y aplicación mixta (correo electrónico y personal).

Ver Anexo 1. Cuestionario

### **5.6. Limitaciones**

Las limitaciones que se encontraron con la obtención de la información fueron las siguientes:

- Informar a los clientes personalmente de cómo se haría la encuesta y que den la información personal, por cuestión de confianza prefieren mantenerse anónimos.

## **5.7. Hallazgos - resultados de la investigación**

### **5.7.1. Resultados generales**

Del total de personas encuestadas el 90% desconocen la empresa Fernández y Cía. Seguida de un 10% que la conocen.

Del total de personas encuestadas el 90% desconocen a que se dedica la empresa Fernández y Cía. Seguida de un 10% que la conocen y saben también a que se dedica.

El 10% de los encuestados conocen a F&C pero de estos solo el 5% no conocen que tiene una línea llamada concept y el 95% restante desconoce por completo la línea.

El total de los encuestados que fueron 40 personas, de estas solo 2 conocen el proceso en Concept, calificaron los aspectos de Precio y ubicación como 4, servicio al cliente como 2.5 y tiempos de entrega como 1.5, donde 5 es la mejor calificación y 1 la peor calificación.

Los 3 aspectos que más peso tienen para los encuestados a la hora de pensar en mobiliario arquitectónico para su hogar son el cumplimiento con un 27%, el precio con un 25% y diseño a la medida con un 14%, seguidos por un 12% la exclusividad, 9% tiempos de entrega, 8% Servicio al cliente, 3% herramientas de diseño y 2% los materiales.

Los medios que consideran los encuestados más adecuados para comunicar los servicios de una marca dedicada al mobiliario arquitectónico son con un 29% material publicitario en centros comerciales y residencias, seguido de un 18% Revistas de diseño, 18% puntos de venta visibles dentro de la ciudad, 10% en televisión, 10% periódicos, 8% Congresos y ferias especializados y en último lugar con un 7% revistas de entretenimiento.

El 40% de los encuestados prefieren que el proceso de cotización y diseño de realice por medio de correo electrónico o página web, el 37% por una aplicación móvil y el 23% restante de forma personal.

El 57% de los encuestados están dispuestos a esperar por el proceso de cotización y diseño de una cocina entre 1 a 3 días máximo, el 38% entre 1 a 8 horas, y el 5% de 4 a 10 días.

El tiempo que consideran los encuestados adecuado para la entrega de una cocina instalada es de 11 a 20 días el 70%, seguido de 5 a 10 días el 25% y por último el 5% piensan que de 21 a 35 días.

Los encuestados observaron el logo de concept y el 65% consideran que es aburrida, vieja y anticuada, seguida por un 25% que consideran la imagen como tranquila y apacible y el 10% Confiable y seria.

Ver Anexo 2. Informe detallado y gráfico de los resultados de la investigación.

## **5.8. Conclusiones de la investigación**

La mayoría de las personas desconocen la empresa F&C y sobretodo que tiene una línea llamada concept que se dedica al mobiliario arquitectónico. Además de esto los pocos que lo conocen no tienen una buena imagen de este, sobre todo en cuanto al cumplimiento en los tiempos de entrega.

Para las personas los tiempos de entrega, el cumplimiento, el diseño a la medida sumado al precio son factores que pesan mucho al momento de contratar a alguien que realice su mobiliario para el hogar, generar confianza en ellos, en cuanto al cumplimiento es un factor muy importante.



La forma más adecuada para comunicar los servicios de mobiliario para el hogar son puntos que estén visibles en la cotidianidad de las personas como su propia residencia o centros comerciales.

Los tiempos de diseño, cotización y entrega son factores que se deben cuidarse para tener un buen nivel de servicios y entre más reducidos sean será mucho mejor.

La mayoría de las personas consideran que la imagen de Concept es aburrida y anticuada, por esto se debe evaluar su imagen corporativa ante el mercado.

### **5.9. Recomendaciones de la investigación**

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda:

- Cambiar o renovar la imagen corporativa, generando en las personas confianza, credibilidad y actualidad.
- Trabajar en el posicionamiento de la marca para que este en la mente de los usuarios finales e industriales, como una marca que genere confianza y la asocien con la compañía F&C de una manera positiva.
- Generar una plataforma digital, que una los procesos de la compañía con los usuarios finales, mejorando el servicio, reduciendo los tiempos y llegando a más personas en el mercado.
- Abrir puntos de venta como burbujas en centros visibles de la ciudad, que ofrezcan información rápida y a tiempo para generar una compra a más corto tiempo.

## **6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **6.1. Objetivos del plan de mercadeo**

#### **6.1.1. Objetivos de ventas**

##### **Ventas**

Alcanzar un volumen mensual de 10 proyectos contratados por asesor en la línea Concept a nivel departamental para el 2017.

##### **Participación**

Alcanzar el 8% de participación dentro del mercado de mobiliario arquitectónico en el departamento Antioqueño en el 2017

##### **Margen utilidad**

Lograr un Margen Bruto del 40% en la línea Concept en el 2017.

#### **6.1.2. Objetivos de servicio**

##### **Quejas/reclamos**

Lograr un índice de reclamos y quejas inferior al 1% sobre el número de usuarios atendidos en el año 2017 de la línea de Concept.

## **Devoluciones y garantías**

Obtener un índice de devoluciones y cubrimiento de garantías inferior al 0,5% sobre las ventas realizadas en el año 2017 de la línea de Concept.

### **6.1.3. Objetivos de mercadeo**

#### **Clientes**

Obtener una activación de clientes del 80% de los proyectos cotizados mensualmente sobre el total de los clientes que se atienden en la línea Concept en el 2017.

#### **Posicionamiento**

Generar una recordación de marca del 25% en el departamento Antioqueño, en el nicho de clientes potencialmente afines a la categoría para el 2018.

#### **Producto**

Lanzar una línea de productos modulares y diseño manejado por una plataforma digital para la línea de Concept, con un índice de acierto superior al 80% en el 2018.

## 6.2. Formulación de las macro-estrategias

**Tabla 11.** Formulación de las macro-estrategias

<b>MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO</b>
Ampliar el portafolio con productos diferenciadores y activar la marca en nuevos canales.
<b>MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO</b>
Mantener un precio justo con relación al diseño y calidad del producto
<b>MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PLAZA Y VENTAS</b>
Ampliar los puntos de venta a nivel departamental
<b>MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN</b>
Cambiar la imagen corporativa y comunicar los valores de diferenciación
<b>MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO</b>
Crear una cultura en toda la organización de servicio y atención al cliente

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.3. Formulación estrategias

**Tabla 12.** Formulación estrategias

<b>MACROESTRATEGIA</b>
<b>Ampliar el portafolio con productos diferenciadores y activar la marca en nuevos canales.</b>
<b>ESTRATEGIAS DE PRODUCTO</b>
1.1. Implementación de un laboratorio de diseño e innovación en alianza con las principales universidades de diseño. 1.2. Creación de aplicación digital que mejore el nivel de servicio.
<b>MACROESTRATEGIA</b>
<b>Mantener un precio justo con relación al diseño y calidad del producto</b>
<b>ESTRATEGIAS DE PRECIO</b>
2.1. Creación de tabla de precios deservicios y materiales, para evitar la subjetividad en negociación. 2.2. Creación de políticas de negociación, para la clasificación de los diferentes clientes.
<b>MACROESTRATEGIA</b>
<b>Ampliar los puntos de venta a nivel departamental</b>
<b>ESTRATEGIAS DE PLAZA-VENTAS</b>
3.1. Incursión en centros comerciales con burbujas. 3.2. Implementación del modelo de franquicias para la compañía.
<b>MACROESTRATEGIA</b>
<b>Cambiar la imagen corporativa y comunicar los valores de diferenciación</b>
<b>ESTRATEGIAS DE PROMOCION</b>
4.1. Diseño de la imagen corporativa acorde a la actualidad. 4.2. Implementación de stands y material POP en las principales ferias de diseño y/o vivienda.
<b>MACROESTRATEGIA</b>
<b>Crear una cultura en toda la organización de servicio y atención al cliente</b>
<b>ESTRATEGIAS DE SERVICIO</b>
5.1. Capacitación a todo el personal de la compañía (Creación de escuela de ventas). 5.2. Mejoramiento de los niveles de respuesta de todas la áreas que interactúan directamente con los clientes.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.4. Formulación del plan táctico

**Tabla 13.** Plan táctico variable producto

<b>MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRODUCTO</b>			
Ampliar el portafolio con productos diferenciadores y activar la marca en nuevos canales.			
<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>			
1.1. Implementación de un laboratorio de diseño e innovación en alianza con las principales universidades de diseño.			
<b>AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PERIODO/TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Implementar un laboratorio de diseño e innovación de mobiliario arquitectónico en alianza con las principales universidades de diseño de producto, industrial y diseño de interiores, generando un apoyo a los estudiantes que aporten ideas nuevas.	Dirección Comercial y de mercadeo, departamento de diseño.	Febrero-Agosto de 2017 (180 días)	\$ 30.000.000
<b>DETALLE DE LAS ACCIONES O TÁCTICAS</b>			<b>FECHAS</b>
Alianza con universidades			Febrero-1-28
Asignación de espacio y herramientas básicas para el desarrollo e investigación de nuevos productos, materiales y/o procesos.			Abril-1-Agosto-20
Definición de los procesos en los que se busca generar innovación			Marzo-1-30
Capacitación a los estudiantes y/o egresados			Marzo-Agosto
Creación de políticas de participación y premiación o incentivos			Mayo
Prueba de los productos y nivel de adopción en el mercado (investigación)			Agosto
<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>			
1.2. Creación de aplicación digital que mejore el nivel de servicio.			
<b>AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PERIODO/TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Creación de una aplicación digital, donde los usuarios conozcan a Concept y sus procesos, logrando interactuar de una manera sencilla, diseñando sus propios espacios y el proceso de cotización se genere automático.	Departamento de diseño, Sistemas, mercadeo.	Febrero-Mayo de 2017 (90 días)	\$ 40.000.000
<b>DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS</b>			<b>FECHAS</b>
Sesión de expertos entre Concept y proveedores de la aplicación			Febrero-1-20
Desarrollo de la aplicación			Febrero-20-MAR-20
Prueba piloto de la aplicación.			Marzo-20-26
Masificación de la aplicación.			Mayo

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 14.** Plan táctico de la variable precio

<b>MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PRECIO</b>			
Mantener un precio justo con relación al diseño y calidad del producto			

<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>			
2.1. Creación de tabla de precios deservicios y materiales, para evitar la subjetividad en negociación.			

<b>AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUEST</b>
Desarrollo de metodología que permita la asignación de tarifas a los diferentes clientes según los diversos escenarios posibles.	Director comercial, asesores comerciales, departamento financiero	Julio-Agosto 2017 (30 Días)	\$ 3.000.000

<b>DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS</b>			<b>FECHAS</b>
Conceptualización escenarios de tarifas según clientes (aseseria)			Julio
Desarrollo de metodología de precios de tarifas			Agosto

<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>			
2.2. Creación de políticas de negociación, para la clasificación de los diferentes clientes.			

<b>AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUEST</b>
Segmentar los diferentes clientes que posee Concept en grupos a los cuales sea mas facil ofrecer servicios por precios.	Director comercial, asesores comerciales, departamento financiero	Julio-Agosto 2017 (30 Días)	0

<b>DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS</b>			<b>FECHAS</b>
Creación de segmento de clientes (investigación)			Julio
Desarrollar plan de politica para la asignación de futuros clientes			Agosto

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 15.** Plan táctico de la variable plaza-ventas

<b>VENTAS</b>
Ampliar los puntos de venta a nivel departamental

<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>
3.1. Incursión en centros comerciales con burbujas.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Negociación y montaje de burbujas en los principales centros comerciales, donde se implemente acción comercial y de promoción por parte de Concept	Director comercial y de mercadeo, finanzas y diseño	Septiembre- Noviembre 2017 (60 Días)	\$ 48.000.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS	FECHAS
Negociación del espacio comercial	Septiembre
Diseño y montaje	Septiembre-Oct
Campaña de apertura	Octubre-Nov

<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>
3.2. Implementación del modelo de franquicias para la compañía.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Generación de unidades de negocio externas en otros municipios del departamento mediante el modelo de franquicias.	Gerencia general, Director comercial y de mercadeo, director financiero.	Enero-Noviembre 2018 (330 Días)	\$ 15.000.000

<b>DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS</b>
Creación de políticas de franquicia

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla 16.** Plan táctico de la variable promoción

<b>MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: PROMOCIÓN</b>
Cambiar la imagen corporativa y comunicar los valores de diferenciación

<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>
4.1. Diseño de la imagen corporativa acorde a la actualidad.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Cambio de imagen corporativa siendo acorde con las nuevas tendencias del mercado a nivel global.	Mercadeo y diseño	Enero-Marzo 2017 (60 Días)	\$ 25.000.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS	FECHAS
Estudio de tendencias	Enero
Creación de manual de identidad corporativa	Febrero-Marzo
Campaña de activación y lanzamiento	Marzo

<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>
vivienda.

AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Presencia con stands comerciales en las principales ferias de diseño, remodelación y/o vivienda y distribución de material POP.	Mercadeo y Diseño	Junio 2017 - Diciembre 2018 (510 Días)	\$ 65.000.000

DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS
Negociación con las principales ferias
Contratación con agencia publicitaria
Diseño y montaje de stands

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 17.** Plan táctico de la variable servicio

<b>MACROESTRATEGIA RELACIONADA CON LA VARIABLE: SERVICIO</b>			
Crear una cultura en toda la organización de servicio y atención al cliente			
<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>			
5.1. Capacitación a todo el personal de la compañía (Creación de escuela de ventas).			
<b>AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Capacitación en ventas y servicio al cliente al personal de la compañía.	Gerencia general y directivos	Abril-Agosto 2017 (120 Días)	\$ 56.000.000
<b>DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS</b>			<b>FECHAS</b>
Alianza comercial con universidad			Abril
Desarrollo de capacitaciones			Mayo-Agosto
Evaluación de capacitación			Mayo-Agosto
<b>DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>			
con los clientes.			
<b>AMPLIACIÓN-EXPLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Mejorar los niveles de servicio percibidos por los clientes, en los procesos de decisión, compra, posventa y recompra, de los clientes de Concept.	Departamento administrativo, financiero y comercial.	Septiembre- Octubre 2017 (30 Días)	\$ 86.000.000
<b>DETALLE ACCIONES O TÁCTICAS</b>			<b>FECHAS</b>
Definición de alcance de niveles de respuesta por area de interacción comercial			Septiembre-Oct
Adquisición software especializados (ERP CRM)			Septiembre-Oct
Establecimiento de control en niveles de respuesta			Septiembre-Oct
Evaluación de niveles de respuesta			Septiembre-Oct

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.5. Presupuesto del plan de mercadeo

**Tabla 18.** Presupuesto del plan de mercadeo

RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: INNOVACIÓN	
SUBTOTAL	70.000.000
PARTICIPACION	19%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: VALUE FOR	
SUBTOTAL	3.000.000
PARTICIPACION	1%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: DISTRIBUCIÓN	
SUBTOTAL	63.000.000
PARTICIPACION	17%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: BRANDING	
SUBTOTAL	90.000.000
PARTICIPACION	24%
RECURSOS PARA EL PLAN RELACIONADOS CON LA VARIABLE: SERVICIO Y	
SUBTOTAL	142.000.000
PARTICIPACION	39%
<b>GRAN TOTAL \$</b>	<b>368.000.000</b>
<b>GRAN TOTAL %</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.6. Cálculo del punto de equilibrio del plan de mercadeo

**Fórmula**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO \$</b>	<b>Total inversión en mercadeo</b>	<b>368.000.000</b>	<b>\$ 613.333.333</b>
	<b>Margen Bruto</b>		

El total corresponde al valor incremental de las ventas que se requiere para subsidiar los gastos del plan de mercadeo.

## 7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, CONTROL E INDICADORES

### 7.1. Requerimientos para la implementación del plan

**Tabla 19.** Requerimientos para la implementación del plan

A NIVEL DE ESTRUCTURA	A NIVEL DE RECURSOS	A NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo diseño organizacional</li> <li>- Nuevas posiciones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>*Encargados de zona</li> <li>*Asesor Legal</li> </ul> </li> <li>- Ampliación planta diseñadores</li> <li>- negociaciones comerciales:</li> <li>*Ampliacion de portafolios de productos               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tiempos de entrega</li> <li>* Alianzas educativas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se requiere un presupuesto de \$368,000,000 para la implementación del plan de mercadeo.</li> <li>- Equipos de computo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Especializados en diseño</li> </ul> </li> <li>- Software especializado:               <ul style="list-style-type: none"> <li>* ERP CRM</li> <li>* Diseño</li> </ul> </li> <li>- Infraestructura</li> <li>- Maquinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevo modelo de cultura organizacional               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones en ventas</li> </ul> </li> <li>- Capacitaciones en niveles de servicio</li> <li>- Capacitaciones en modelo de ventas en Centros comerciales y franquicias.</li> <li>- Capacitaciones en I+D+I, branding, benchmarking, CRM, entre otros.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

**Tabla 20.** Indicadores de gestión del plan de mercadeo

OBJETIVOS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Alcanzar un volumen mensual de 10 proyectos contratados por asesor en la línea Concept a nivel departamental para el 2017.	Volumen proyectos	Unidad	total de proyectos contratados / total de asesores comerciales	10 proyectos mensuales por asesor	mensual	Director comercial y de mercadeo
Alcanzar el 8% de participación dentro del mercado de mobiliario arquitectónico en el departamento Antioqueño en el 2017	Participación de ventas	%	Total ventas línea y sublínea mes / ventas totales mensuales del sector	8%	mensual	Director comercial y de mercadeo
Lograr un Margen Bruto del 40% en la línea Concept en el 2017.	Margen de contribución	%	Costos totales mensuales / ventas totales mensuales	40%	mensual	Director financiero
Generar una recordación de marca del 25% en el departamento Antioqueño, en el nicho de clientes potencialmente afines a la categoría para el 2018.	Recordación de marca	%	nivel de marca actual / nivel de marca objetivo	25%	semestral	Director comercial y de mercadeo
Lanzar una línea de productos modulares y diseño manejado por una plataforma digital para la línea de Concept, con un índice de acierto superior al 80% en el 2018.	Ventas App móvil	%	Ventas de diseños ofrecidos en APP / total de diseños ofrecidos en APP	80%	Mensual	Director comercial y de mercadeo
Lograr eficiencia en la venta para subsidiar las inversiones en el plan de mercadeo.	Ventas requeridas	%	Sumatoria total de la inversión de mercadeo/Margen bruto promedio total de la compañía	\$ 613.333.333	Mensual	Director financiero

**Fuente:** Elaboración propia.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones:**

Al término de la implementación del plan de mercadeo Concept, contará con herramientas para la mejora del nivel de respuesta en todos los procesos y de atención al cliente y estará posicionada a nivel departamental como una de las mejores opciones en el mobiliario arquitectónico, incluyendo nuevos métodos de compra como, la plataforma digital.

Con el planteamiento de una nueva imagen corporativa (pensar en cambio de nombre) se puede comenzar a incursionarse en el mercado y generar una mejor posición en los consumidores que tienen una mala imagen de Concept.

Con este trabajo se puede crear en F&C una estructura no solo para el área de Concept, sino que apoyara también el crecimiento de las demás líneas de negocio que incluso sirve también de plantilla para realizar un plan de mercadeo integral para toda la compañía y que la active a nivel departamental.

### **Recomendaciones:**

Implementar el plan de mercadeo formulado para que la Línea Concept tenga un crecimiento en el mercado y sea recordada a nivel departamental por su nivel de servicio y valor agregado.

Ampliar la investigación de mercados para tener un rango de incertidumbre menor.

Comenzar por el cambio y diseño de identidad corporativa, para que el mercado tenga una mayor aceptación por ellos y credibilidad en su servicio, seguido

por la creación de la escuela de ventas que permitirá que toda la compañía esté en la capacidad de orientar a los usuarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Briola, M. (2012). *Estrategia organizacional*. Recuperado de [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/Briola2.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/Briola2.pdf) 04/15/2016

Camacol Antioquia. (2015). *Coordenada urbana*. Recuperado de <http://www.camacolantioquia.org.co/estudios.php?id=9> 08/09/2016

Chiavenato, I. (2009). Planeación estratégica. *Mendeley Desktop*, 44(6879), 15.

Confidencial Colombia. (2014). *Madera, un sector contra las tablas*. Recuperado de <http://confidencialcolombia.com/es/1/304/11406/Madera-un-sector-contra-las-tablas-madera-sector-muebles-productos-exportaci%C3%B3n-cierre-mercado-venezolano-dumping-Fedemadera-Alejandra-Ospitia.htm>, 08/10/2016

DNP (Departamento Nacional de Planeación). (s.f.). *Madera y muebles de madera*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Maderas.pdf>, 10/20/2016

Emary, A. B. (2004). *Manual de carpintería y ebanistería*. Tomo 1. México: Limusa.

Fedemaderas. (2016). *Documentos generales*. Recuperado de <http://fedemaderas.org.co/documentos/>, 07/09/2016

Fernández y Cía. (2014). *Concept*, Medellín. Recuperado de



<http://www.fyc.com.co/index.php/concept>, 06/25/2016

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*, 8a. ed. Lima: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). Dirección de marketing. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004> 06/05/2016

Medellín, S. de Gestión Ambiental de. (2012). *Plan Ambiental de Medellín 2012-2019*. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Medio%20Ambiente/Secciones/Publicaciones/Documentos/2012/PAM/TOMO%20IV.%20INFORME%20EJECUTIVO.pdf> 06/12/2016

MM, R. (s.f.). *Balance industrial mueblero: Top 100*. Recuperado de [http://revista-mm.com/ediciones/rev87/economicas\\_informe.pdf](http://revista-mm.com/ediciones/rev87/economicas_informe.pdf) 05/06/2016

Pérez, J., & Aldo, E. (2004). Diseño interior: solución integral a los espacios. *Hospitalidad ESDAI.*, (6), 63-84.

Portafolio. (2015, May). *Muebles, una industria con mucha madera*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/muebles-industria-madera-39800>, 08/08/2016

Recalca. (s.f.). *La industria del mueble recibe madera*. Recuperado de <http://www.recalca.org.co/la-industria-del-mueble-recibe-madera/>, 09/08/2016

Slim, C. (s.f.). *Manual de carpintería y ebanistería*. Mexico: Limusa.

Tablemac. (2016). *Tips de diseño*. Recuperado de <http://www.tablemac.com/tips->

diseño/, 07/16/2016

Tecnología, A. (s.f.). *Agglomerado*. Recuperado de  
<http://www.areatecnologia.com/videos/AGLOMERADO.htm>, 09/08/2016

## ANEXO 1. CUESTIONARIO

Encuesta N° \_\_\_\_

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA FERNANDEZ Y CÍA LINEA CONCEPT

Para Fernández y Cía. Es fundamental evaluar su nivel de recordación como marca, la satisfacción con nuestros procesos y sus expectativas a futuro con la prestación de servicios de la línea Concept. Podría por favor responder a las siguientes preguntas que le tomarán solo 15 minutos.

**Pregunta No. 1.** ¿Conoce la empresa Fernández y Cía. (F&C)?

1.1. Si \_\_\_\_ 1.2.No \_\_\_\_

**Pregunta No. 2.** ¿Sabe a qué se dedica?

2.1. Si \_\_\_\_ 2.2. No \_\_\_\_

**Pregunta No. 3.** ¿Conoce la línea Concept de F&C y sabe a qué se dedica?

3.1. Si \_\_\_\_ 3.2. No \_\_\_\_

**Si la pregunta a las respuestas anteriores es negativa pasar a la pregunta número 5.**

**Pregunta No. 4.** ¿Si usted ha sido cliente o conoce el proceso de Concept como lo calificaría en los siguientes aspectos? Donde 5 es la mejor calificación y 1 la peor calificación. Marcar con un X la respuesta.

4.1. Ubicación	1	2	3	4	5
4.2. Servicio al cliente	1	2	3	4	5
4.3. Diseño	1	2	3	4	5
4.4. Tiempos de entrega	1	2	3	4	5
4.5. Precio	1	2	3	4	5

**Pregunta No. 5.** ¿Dada la necesidad de mobiliario arquitectónico para su hogar u oficina (cocinas, closet, vestier, puertas oficinas, mesas, entre otros), cuál de estos son los 3 aspectos serían los más importantes para usted? (Marcar sólo 3)

5.1. Precio	
5.2. Diseño a la medida	
5.3. Exclusividad	
5.4. Materiales	
5.5. Tiempos de entrega	
5.6. Servicio al cliente	
5.7. Cumplimiento	
5.8. Herramientas para visualizar los diseños	

**Pregunta No. 6.** ¿Cuáles medios considera usted que son los más adecuados para comunicar los servicios de una marca dedican al mobiliario arquitectónico? Marcar todas las opciones que considere:

6.1. Televisión	
6.2. Congresos y ferias especializados en diseño y arquitectura.	
6.3. Revistas de diseño	
6.4. Revistas de entretenimiento	
6.5. Periódicos	

6.6. Material Publicitario en centros comerciales y residenc	
6.7. Puntos de venta visibles dentro de la ciudad	

**Pregunta No. 7.** ¿Cómo prefiere el proceso de cotización y diseño del mobiliario? Marcar una opción.

7.1. Personal	
7.2. Correo electrónico y pagina web	
7.3. Aplicación móvil	

**Pregunta No. 8.** ¿Cuánto tiempo estaría usted dispuesto a esperar Para que le diseñaran y cotizaran una cocina? Marcar una opción.

8.1. De 1 a 8 Horas	
8.2. De 1 a 3 Días	
8.3. De 4 a 10 Días	

**Pregunta No. 9.** ¿Cuánto tiempo esperaría usted para la entrega se una cocina instalada en el sitio de destino? Marcar una opción.

9.1. De 5 a 10 Días	
9.2. De 11 a 20 Días	
9.3. De 21 a 35 Días	

**Pregunta No. 10.** ¿Qué atributos y cualidades le asignaría usted a la siguiente imagen?



10.1. Aburrida/viejo/anticuado	
--------------------------------	--

10.2. Exclusivo/moderno	
10.3. Dinámico/flexible	
10.4. Confiable/serio	
10.5. Tranquilo/apacible	

---

**Encuestado:** \_\_\_\_\_

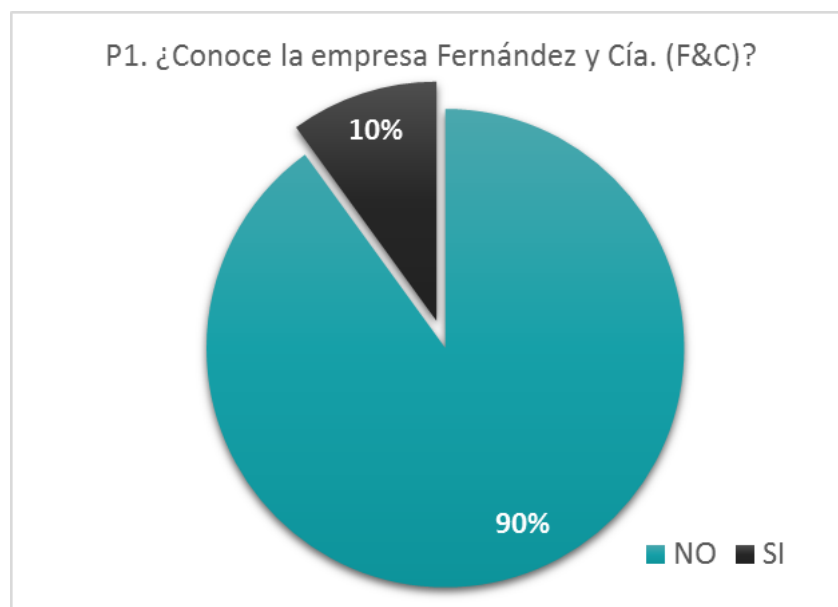
**E-mail** \_\_\_\_\_

**Ocupación:** \_\_\_\_\_

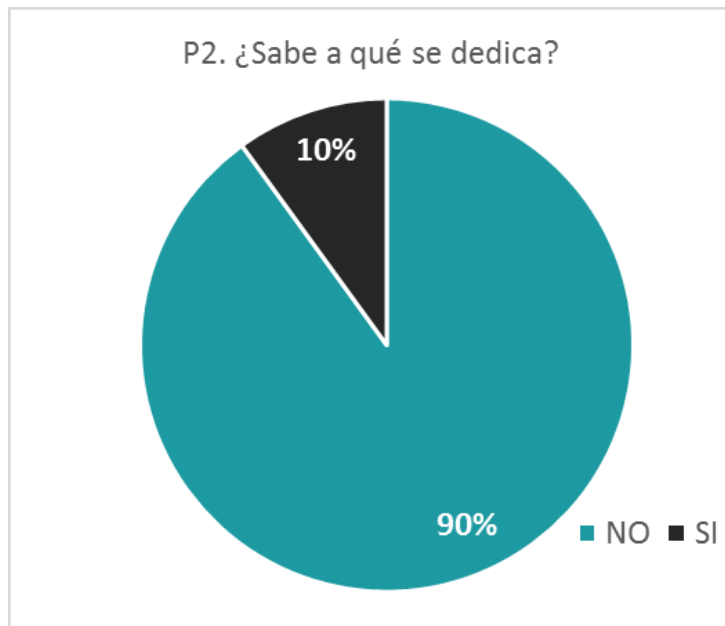
Realizada por: _____	Hora: ____	Día: ____	Mes: _____
Supervisada por: _____	Hora: ____	Día: ____	Mes: _____

## ANEXO 2. INFORME DETALLADO Y GRÁFICO DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

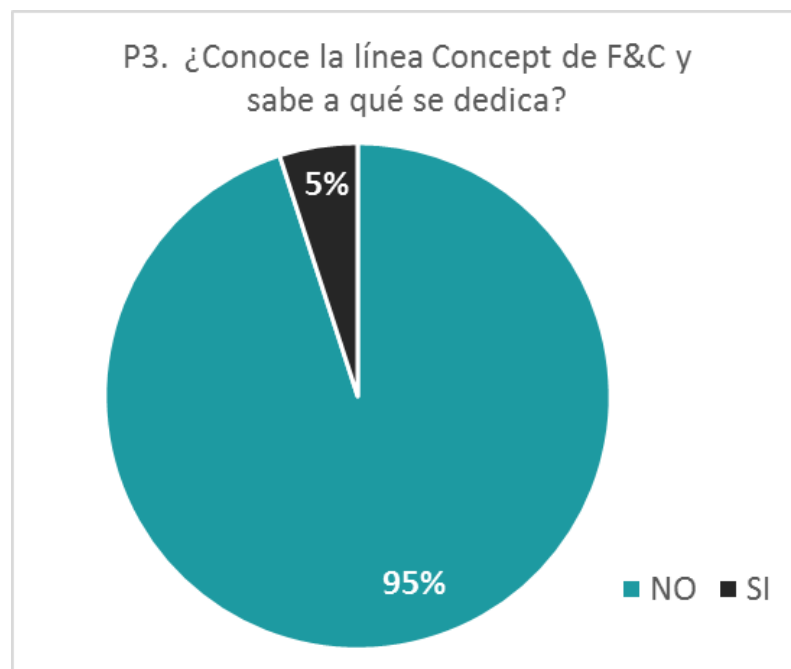
Del total de personas encuestadas el 90% desconocen la empresa Fernández y Cía. Seguida de un 10% que la conocen.



Del total de personas encuestadas el 90% desconocen a que se dedica la empresa Fernández y Cía. Seguida de un 10% que la conocen y saben también a que se dedica.

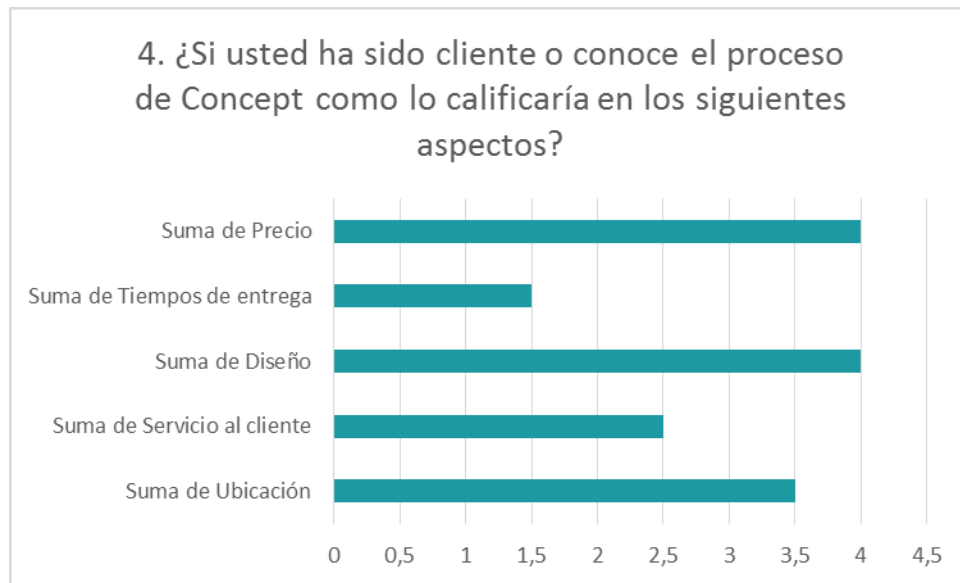


El 10% de los encuestados conocen a F&C pero de estos solo el 5% no conocen que tiene una línea llamada concept y el 95% restante desconoce por completo la línea.



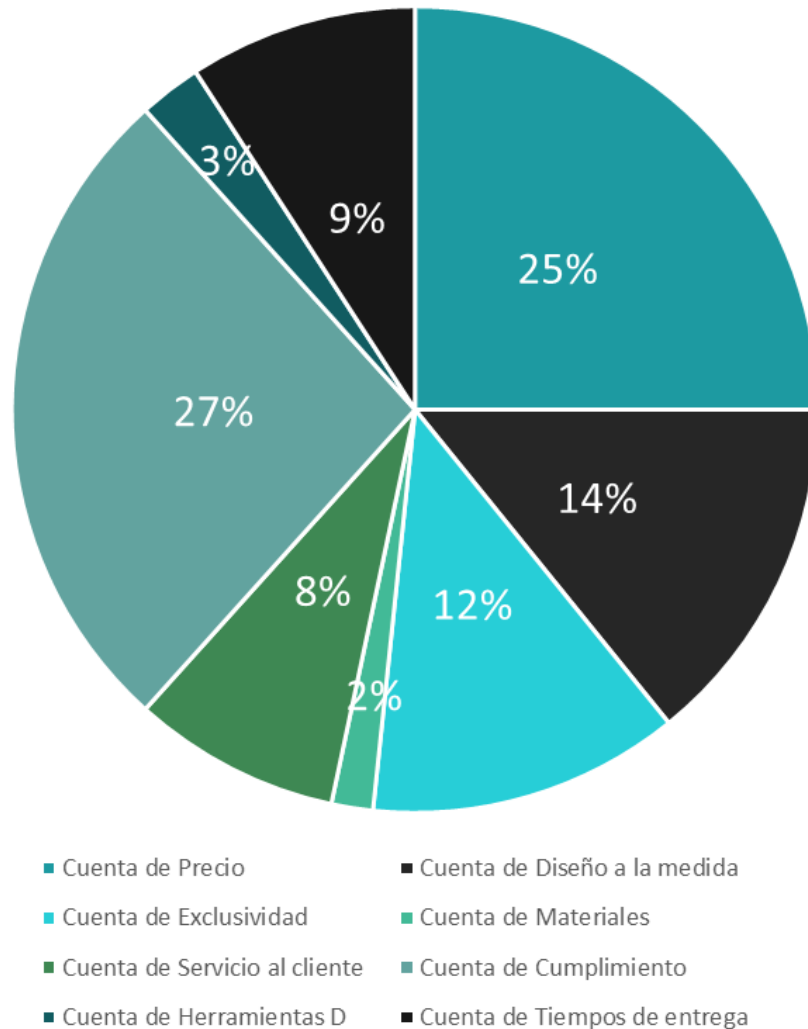


El total de los encuestados que fueron 40 personas, de estas solo 2 conocen el proceso en Concept, calificaron los aspectos de Precio y ubicación como 4, servicio al cliente como 2.5 y tiempos de entrega como 1.5, donde 5 es la mejor calificación y 1 la peor calificación.



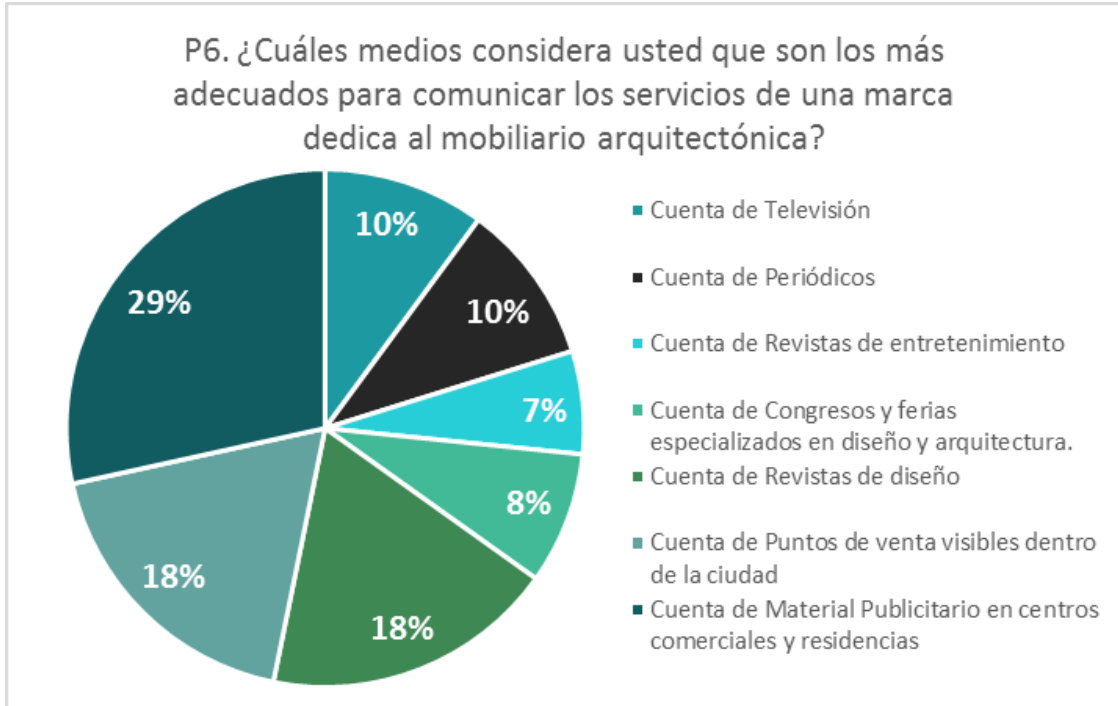
Los 3 aspectos que más peso tienen para los encuestados a la hora de pensar en mobiliario arquitectónico para su hogar son el cumplimiento con un 27%, el precio con un 25% y diseño a la medida con un 14%, seguidos por un 12% la exclusividad, 9% tiempos de entrega, 8% Servicio al cliente, 3% herramientas de diseño y 2% los materiales.

5. ¿Dada la necesidad de mobiliario arquitectónico para su hogar u oficina (cocinas, closet, vestier, puertas oficinas, mesas, entre otros), cuál de estos son los 3 aspectos serían los más importantes para usted?

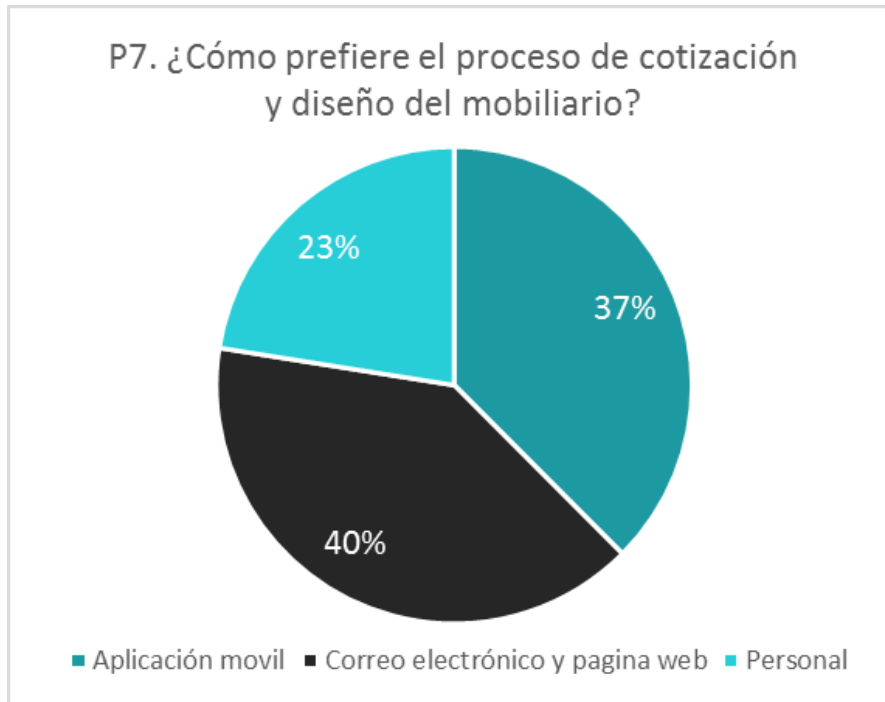


Los medios que consideran los encuestados más adecuados para comunicar los servicios de una marca dedicada al mobiliario arquitectónico son con un 29% material publicitario en centros comerciales y residencias, seguido de un 18% Revistas de diseño, 18% puntos de venta visibles dentro de la ciudad, 10% en televisión, 10%

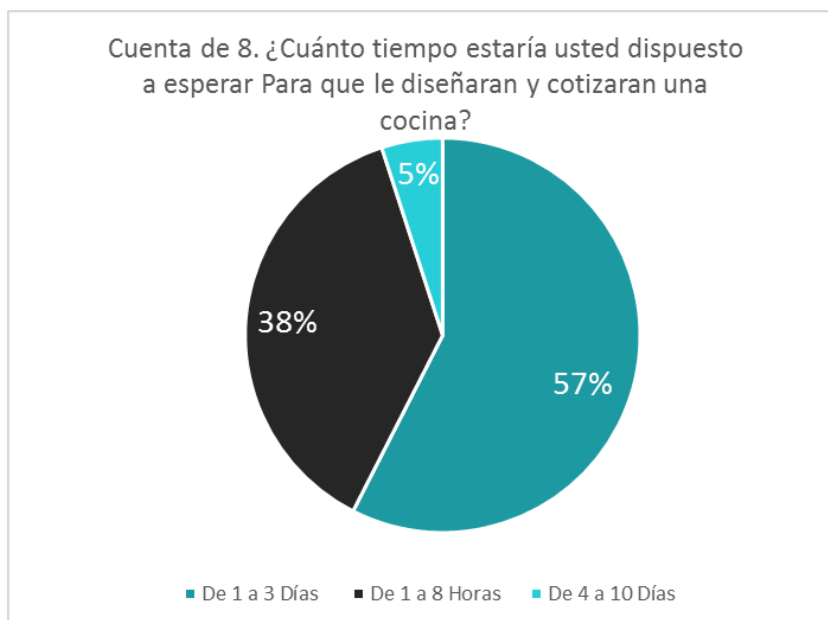
periódicos, 8% Congresos y ferias especializados y en último lugar con un 7% revistas de entretenimiento.



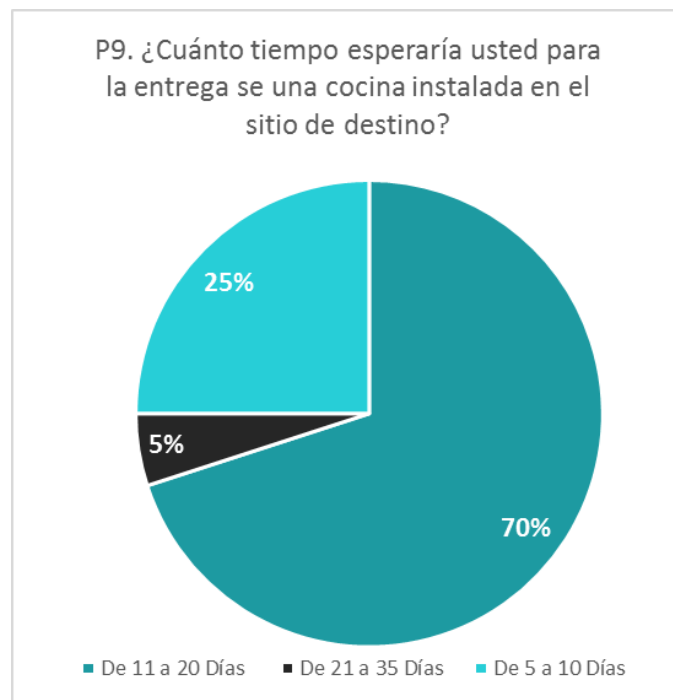
El 40% de los encuestados prefieren que el proceso de cotización y diseño de realice por medio de correo electrónico o página web, el 37% por una aplicación móvil y el 23% restante de forma personal.



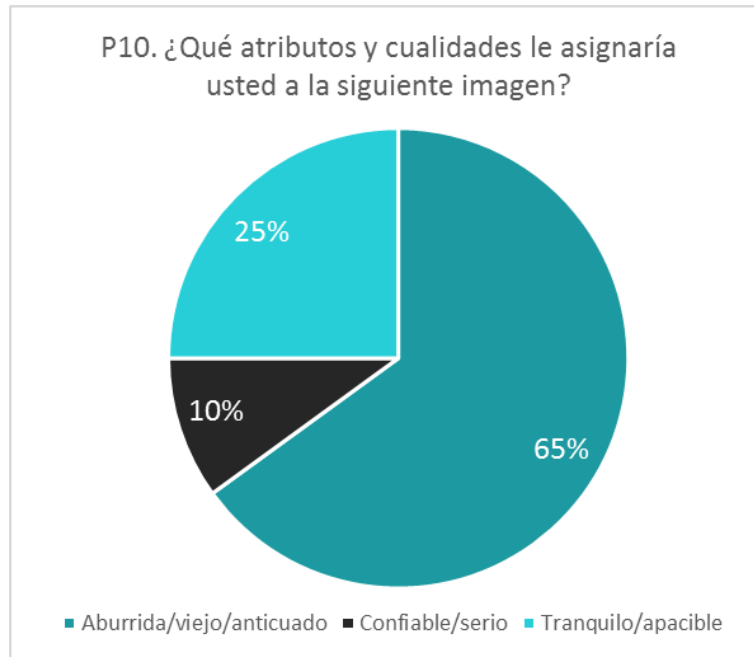
El 57% de los encuestados están dispuestos a esperar por el proceso de cotización y diseño de una cocina entre 1 a 3 días máximo, el 38% entre 1 a 8 horas, y el 5% de 4 a 10 días.



El tiempo que consideran los encuestados adecuado para la entrega de una cocina instalada es de 11 a 20 días el 70%, seguido de 5 a 10 días el 25% y por último el 5% piensan que de 21 a 35 días.



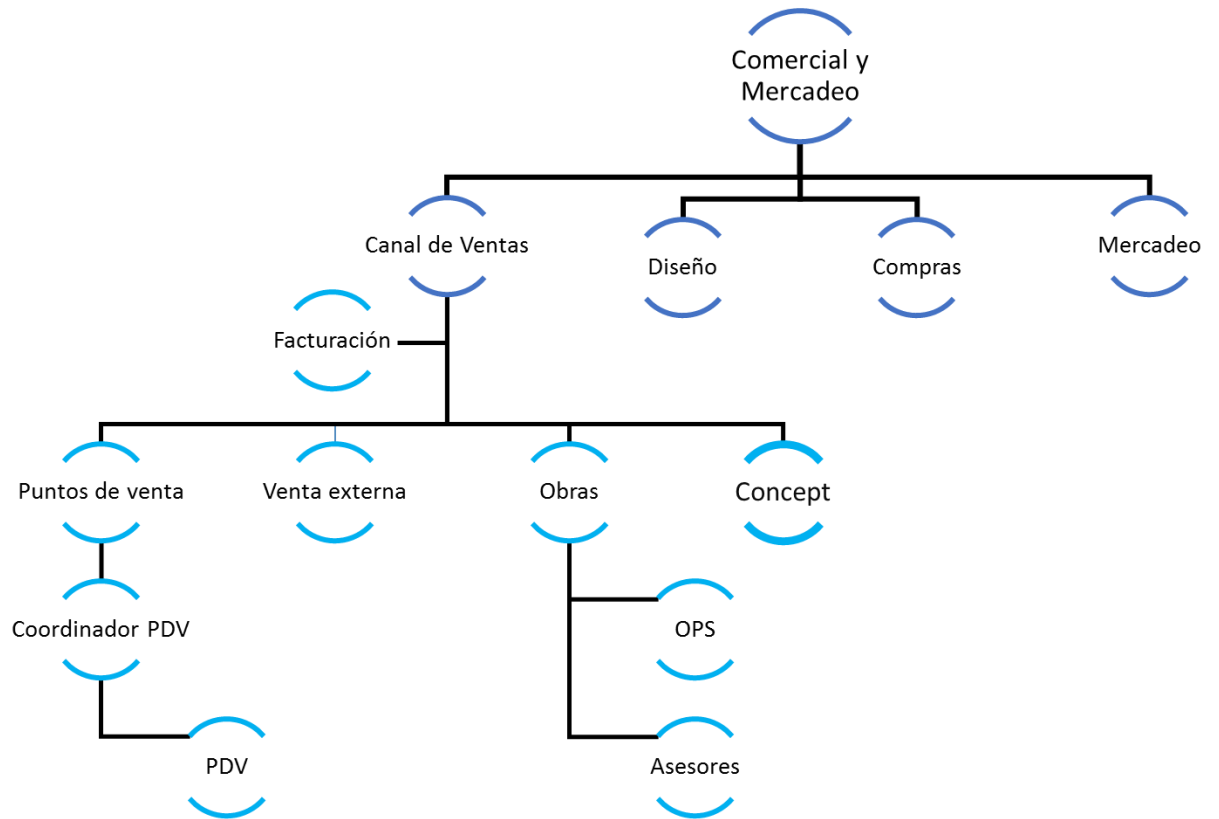
Los encuestados observaron el logo de concept y el 65% consideran que es aburrida, vieja y anticuada, seguida por un 25% que consideran la imagen como tranquila y apacible y el 10% Confiable y seria.



Los encuestados que la principal cualidad que le asignan a la imagen de Concept es de Aburrida, vieja y anticuada con un 65%.

### ANEXO 3. ESTRUCTURA DEL ÁREA DE MERCADEO DE F&C

En el siguiente cuadro se muestra la estructura organizacional del área comercial y de mercadeo de F&C.



**Fuente:** Elaboración propia.