

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL AÑO 2015 DE LA EMPRESA
ARTIU DEDICADA AL DISEÑO Y FABRICACION DE MOBILIARIO**

AUTOR:

FRANCY YOHANA HERRERA MOLINA

DIRECTOR:

FERNANDO A. CABRALES LÓPEZ

BOGOTÁ, D.C., 28 NOVIEMBRE 2014

**A Juvenal, Yanka y Kiara
quienes son mis compañeros,
me escuchan y en silencio me lo dicen todo.**

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento al tutor Fernando Cabrales por guiar el proyecto y aportar las herramientas necesarias para construir en mí un pensamiento gerencial, a Juvenal Rodríguez gerente de Artiu quien con su tiempo y dedicación me ayudaron a conocer el funcionamiento de la empresa.

RESUMEN

La iniciativa para la investigación del plan estratégico para el año 2015 de la empresa Artiu, surgió de la necesidad de la gerencia para organizar los procedimientos, contar con controles en los procesos y optimizar los recursos.

La investigación fue diseñada con el propósito de determinar los lineamientos que deben seguir los directivos para lograr un posicionamiento de la compañía en el mercado y para tal fin se basó en las diferentes teorías organizacionales, en el nuevo orden mundial empresarial y la práctica de la dirección estratégica.

El investigador implemento el siguiente esquema: (a) Fase Diagnostica; evaluó el sector económico al que pertenece la compañía con el fin de determinar la Misión, la Visión y los Objetivos corporativos de Artiu, definió el mercado objetivo, analizo la competencia y pudo concluir los niveles de rentabilidad que puede alcanzar el negocio. (b) Fase Estratégica; diseño las estrategias corporativas, competitivas y de marketing según el negocio. (c) Fase de Seguimiento y control; elaboró los presupuestos y diseño los controles que se deben implementar.

Esta investigación tuvo dos fuentes, la primera, la académica y la segunda la experiencia del equipo de trabajo de la empresa, la prime aporto las teorías y fundamentos administrativos, sin embargo el enfoque que se le dio al documento es más vivencial, esto permitió plasmar la esencia de la empresa, visualizar el futuro al que se quiere llegar y el camino que se debe recorrer para lograrlo.

Por último se presenta un capítulo de conclusiones y recomendaciones, todas basadas en la investigación y concebidas bajo principios de una buena práctica empresarial.

ABSTRACT

ARTIU strategic plan emerged of the owner desire of standardize procedure, make control indicators and optimize means. The purpose is establishing guidelines that the managers have to do for get the best company position on the market. This study was subject organization theories, new business world and the practice of strategic direction.

Job structure was:

1. Diagnostic
2. Strategic
3. Tracing and control

The first one is about all information collection and bibliographic support. This implicated make an evaluation of the company economic sector, and the consequence was establish the vision, mission and corporative objectives for ARTIU. Other result of this research was selected which the market segment and competition was relevant to considered, and in this way get a thriving business.

Second phase is basically about strategic design. In this topic there was a synergy with the theory for form corporate, competitive and marketing strategies accord the company purpose.

The last one phase was about develop tools for ensure appropriate monitoring.

In this stage, there are creation and structuring of budget and control indicators.

This job finds two information sources. One was the experiences of the company, and other one was administrative fundamental theories. But, research presentation there was more experiential approach. This permit capture the company, visualize the future that they want to go and the path that must be followed get it.

Finally there are conclusions and recommendations chapter, each one based on research and designed under principles of good business practice is presented.

CONTENIDO

1. FASE DIAGNOSTICO	5
1.1 Análisis Situacional	5
1.2 Artiu Espacios y Ambientes en Evolución	9
1.2.1 Misión.....	9
1.2.2 Visión.	9
1.2.3 Política de calidad.	10
1.2.4 Organigrama.	10
1.2.5 DOFA.	10
1.3 Objetivos Corporativos.....	12
1.3.1 Objetivo General.	12
1.3.2 Objetivos Específicos.	12
1.4 Medición del Mercado.....	14
1.5 Pronostico de Venta.....	20
1.6 Mercado Objetivo.....	22
1.6.1 Mercado relevante.....	22
1.6.2 Perfil del consumidor y/o grupo objetivo.	23
1.7 Competencia.....	25
1.8 Análisis de rentabilidad y productividad	30
1.8.1 Estructura de costos y punto de equilibrio.	31
2. FASE ESTRATEGICA.....	42
2.1 Estrategia corporativa	42
2.2 Estrategias competitivas	42
2.3 Estrategias de marketing	43
2.3.1 Estrategias para estimular la demanda selectiva.....	43

2.3.2	Estrategias para estimular la demanda primaria.....	44
2.4	Programas de Producto	45
2.4.1	Objetivos del programa de producto.....	45
2.4.2	Estrategia de producto.....	45
	47
2.5	Programas de Precio	47
2.5.1	Objetivos de precio.....	47
2.5.2	Estrategia de precio.....	47
2.5.3	Fijación de precio	48
2.6	Programas de Distribución.....	49
2.6.1	Objetivos de Distribución.....	50
2.6.2	Estrategia de Distribución.....	50
2.7	Programas de Promoción	51
2.7.1	Objetivos de promoción.....	51
2.7.2	Estrategia de promoción.....	51
3.	FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	53
	53
3.1	Presupuesto de marketing	53
3.2	Ruteros operativos.....	56
3.3	Ruteros comerciales	57
3.4	Indicadores de gestión.....	60
4.	CONCLUSIONES.....	64
5.	BIBLIOGRAFIA	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. 1 Instituciones de Educación Superior año 2012.....	17
Tabla 1. 2 Pronostico de ventas.....	21
Tabla 1. 3 Pronostico de ventas en unidades por mes.....	30
Tabla 1. 4 Fijación de Precio.....	31
Tabla 1. 5 Ingresos Anuales	33
Tabla 1. 6 Estructura de Costos.....	34
Tabla 1. 7 Asignación de gastos por centros de costos	36
Tabla 1. 8 Nomina contratación directa.....	37
Tabla 1. 9 Costo Materia Prima por línea de producto	38
Tabla 1. 10 Punto de equilibrio	40
Tabla 2. 1 Despiece de proyecto.....	48
Tabla 3. 1 Rutero operativo:.....	56
Tabla 3. 2 Rutero Comercial	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. 1 Organigrama	10
Figura 1. 2 Cantidad de empresa en Bogotá con renovación en la capara de comercio.	15
Figura 1. 3 Mercado relevante	23

INTRODUCCIÓN

Para las economías del Mundo se ha convertido en vital importancia la creación de empresa debido a las condiciones adversas y cambiantes del entorno. Todos los días en Colombia surgen nuevas empresas, sin embargo, para crear empresa es necesario tener en cuenta dos variables: las condiciones del entorno y las necesidades del consumidor.

Actualmente los jóvenes Colombianos sólo contemplan la posibilidad de crear su propia empresa de vez en cuando, o cuando se enfrentan a las condiciones del mercado actual de empleo, quienes tienen más edad, sueñan con realizar su microempresa antes de que su familia crezca, o guardan la esperanza de llevarla a cabo después de la jubilación.

Por otra parte las nuevas tendencias que tiene el diseño en Colombia y el sector mobiliario permitirá el desarrollo de nuevos diseños, materiales y accesorios que hoy en día son más aceptados por la sociedad, se está valorando mejor el papel del diseñador en los proyectos y al igual que en otros sectores los productos colombianos están más receptivos en el mercado mundial.

En el presente trabajo, se desarrollara una investigación que nos permita diseñar el plan de marketing para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de mobiliario, se plantearan las siguientes preguntas ¿Qué tiene esta empresa de distinto a las demás?, encontrar el valor agregado es un punto fundamental, para esto se evaluara ¿Qué problema se va a solucionar en la sociedad actual? ¿En qué sector se va a enfocar? ¿A qué nicho del mercado se quiere llegar? ¿Qué tan rentable va a ser la empresa? ¿ En cuánto tiempo se podrá llegar al punto de equilibrio en la empresa? ¿Cuáles serán los planes de acción para lograr los objetivos? ¿Qué controles se aplicaran para medir la gestión?.

El objetivo es hallar como conclusión que la creación de empresa es viable y para esto utilizara como metodología la siguiente:

1. Se iniciara con una fase diagnóstico, que permitirá analizar la situación del sector económico al que pertenece la empresa, arrojando un DOFA que determine la Misión y Visión que guiara la compañía.

2. Sera primordial el planteamiento de los objetivos corporativos, la evaluación de la competencia y el análisis de la rentabilidad esperada, con el fin de consolidar los lineamientos administrativos de la empresa.

3. Con esta información se desarrollara la fase estratégica, la cual diseñara las estrategias corporativas, competitivas y de marketing, que fundamentaran y organizaran el plan de trabajo.

4. Por último, con el fin de evaluar los indicadores de gestión, se trazaran los controles que se deben seguir tanto operativos como comerciales para que toda la organización los conozca y los aplique.

JUSTIFICACIÓN

El plan de marketing de Artiu debe tener claro que su concepto de creación de empresa, debe ser algo único y novedoso ante la competencia. Los tres pasos con mayor importancia, cuando de competitividad y diferencia empresarial se trata, son: que sea algo muy auténtico, que forme parte de las tendencias actuales y que reflejen la identidad de la compañía.

Esta investigación arrojará los parámetros para hacer realidad el concepto de Artiu como empresa, generadora de empleo, de ingresos y posicionamiento en el mercado, lo cual permitirá explotar las técnicas de diseño y fabricación para la creación de productos contemporáneos.

CAPÍTULO 1

FASE DIAGNOSTICO

1. FASE DIAGNOSTICO

1.1 Análisis Situacional



Desarrollar un diagnóstico, involucrando un análisis situacional, y una mezcla de mercadeo, permite poner en práctica conocimientos adquiridos como lo son: Pensamiento estratégico, que permite plantear soluciones integrales y acciones estratégicas para la solución de problemas, mercadeo estratégico que permite proponer un plan de mercadeo estratégico evaluando debilidades al interior de la empresa y oportunidades en el entorno, gestión de cliente, perspectiva global permitiendo identificar y evaluar oportunidades y riesgos presenten en el entorno global, liderazgo desarrollando competencias y comunicación para asegurar el logro de las metas en la empresa e innovación en la estrategia de mercadeo; todos estos son los objetivos de la gerencia de Artiu Espacios y Ambientes en evolución que serán desarrollados en el presente documento y que arrojará la estrategia de la compañía y se manifestaran en forma de plan de acción por medio del cual la gerencia opere el negocio. La elaboración de esta estrategia representara el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, la estrategia constituirá la orientación y alcance de la empresa a largo plazo, para conseguir una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

El sector nacional de muebles de madera está conformado por una industria de tradición familiar, cuyo estilo predominante es el artesanal. La industria se caracteriza por el escaso avance tecnológico en el diseño y acabado de sus productos, la baja difusión de técnicas modernas de gestión y la alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados, los cuales normalmente poseen una baja o nula estandarización entre ellos. La oferta nacional de muebles presenta un alto grado de atomización, dado que está integrada mayoritariamente por pequeñas y micro empresas (90%), cuya producción ostenta problemas de acabado y calidad, y abastece al mercado interno a

través del canal minorista tradicional. Estas empresas se caracterizan por invertir sus recursos en la extensión de sus procesos, más que en la incorporación de nuevas tecnologías para incrementar su productividad y eficiencia. Estos muebles son comercializados principalmente a través de tiendas especializadas, galerías comerciales o por pedido directo.

Según la Encuesta Anual Estadística del DANE, de los tres últimos años la producción de los sectores de fabricación de muebles para oficina, hogar y comercial sumo \$3.238.393 un 2% de la Producción Bruta Nacional y en comparación año tras año tuvieron un incremento del 20.8%, igualmente se presentó un incremento en la materia prima consumida en los tres últimos años (10.3%), esto consolida el nuevo ideal de los fabricantes en la búsqueda de nueva maquinaria y herramientas; con el fin de ofrecer a los clientes mobiliario moderno y ergonómico. El personal ocupado y remunerado genera confianza con el incremento del 17.7% en los tres últimos años soportado con el 28.9% de incremento en los salarios totales y están por encima de las variaciones que tuvo la industria en general, factor que determina que los negocios están rentando más y los empresarios remunerando mejor a sus funcionarios.¹ Por otra parte el incremento en los activos fijos adquiridos relaciona mucho el tema con la industrialización por la entrada de máquina de países Europeos y los tratados de libre comercial que permiten la comercialización de herramientas y equipos de alta tecnología.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el IDEAM confirmaron que la tasa oficial de deforestación promedio anual del país para el periodo 1990-2010 fue de 310.349 hectáreas. Aproximadamente 40% de esta deforestación ocurrió en la Amazonía y el 32% en la región Andina, según un informe que por primera vez genera cifras concretas sobre la problemática. Según estas cifras, la pérdida total de bosque natural entre 1990 y 2010 fue aproximadamente de 6.206.000 hectáreas (5.4% de la superficie del país). Las regiones con mayores tasas de deforestación para el periodo 2005-2010 son los Andes y la Amazonía. El 41% de la pérdida de bosque natural del país ocurrió en la jurisdicción de tres Corporaciones Autónomas Regionales:

¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2014). Encuesta Anual Manufacturera – EAM. Bogotá.

Corpoamazonia (Caquetá, Putumayo, Amazonas); Cormacarena (Meta) y CDA (Guania, Gaviare, Vaupes), respectivamente. La región Caribe es la que tiene menos superficie de bosque remanente, y la que mayor porcentaje de su bosque ha perdido (especialmente bosque seco tropical) durante el mismo periodo.²

Según un estudio realizado por la empresa AGR Opening Marketing, sobre el consumo de productos de remodelación en el 2011, el promedio de remodelación básica por distribución geográfica se destaca el 24% Bogotá, 18.3% Medellín y 13.1% Cali. Colombia actualmente cuenta con 9 acuerdos de comercio vigentes, 2 suscritos (EEUU y Unión Europea) 3 negociaciones en curso y 2 preferencias arancelarias, lo que implica la construcción de obras de infraestructura, reparación de la malla vial, construcción de Zonas Francas, puertos, aeropuertos y demás escenarios que faciliten el comercio exterior.

En Colombia existen 409 empresas dedicadas a la fabricación de muebles. La industria maderera tuvo un aumento del 8.4% a agosto de 2011 comparado con el año inmediatamente anterior. El precio de la madera tuvo un ascenso en 2011 de 7.3% comparado con el año anterior. El sector de muebles en Colombia está conformado en su mayoría por pequeñas y medias empresas. El comercio al por menor de muebles y equipo para oficina tuvo una variación positiva de 49.6% a julio de 2011 y los muebles para el hogar lograron un 21.6% a la misma fecha.

Las ventas de muebles y equipos de oficina tuvieron una variación positiva a julio de 2011 de 39.6%, los muebles para hogar un 17.4% a la misma fecha. En Colombia las importaciones del sector de fabricación de muebles tuvo un crecimiento para 2011 de 35.9%.

En Colombia la relación fabricante – consumidor es muy fuerte, pues el comercializador demanda una mejor utilidad en el precio, es por esto que casi en su totalidad los fabricantes de muebles e iluminación cuentan con puntos de ventas propios. En Colombia existe una gran cantidad de pequeños establecimientos

² Minambiente. (2013). Día internacional de los bosques tropicales. Bogotá. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/2-noticias/1107-el-uso-sostenible-de-los-bosques-prioridad-de-minambiente-429>

informales con ventas de muebles e iluminación que carecen de tecnología en sus procesos, es así que existe un aumento del desperdicio.

En Colombia los estratos altos (5, 6 y 7) tienen la capacidad y disposición de pagar precios altos en muebles e iluminación y buscan exclusividad, diseño y calidad; por el contrario los estratos bajos buscan solo diseño. La tendencia del sector de muebles e iluminación en Colombia es comprar productos de buena calidad, así no pierden esfuerzos con productos que no tendrían gran impacto, pero el mercado está carente de buenas marcas y en donde el producto europeo está muy bien considerado. Por otra parte el proceso de constitución de empresa en Bogotá se ha reducido considerablemente y consiste en:

- Consultar el nombre de la empresa a través de la página www.sintramites.com en donde se confirmó que Artiu espacios y ambientes en evolución no estaba registrado por lo cual podía registrarse con esa marca.
- Consultar el código CIIU. A través de la página de la Cámara de Comercio en donde se pudo identificar los números a que corresponden las tres actividades principales que se desarrollaran en Artiu.
- Elaboración del documento de constitución.
- Pago de impuesto de registro ante la Cámara de Comercio.
- Definición del tipo de sociedad. Se crea bajo el tipo de sociedad empresa unipersonal, por las siguientes razones:
 - Origen: Es una compañía constituida por una persona natural, con calidad de empresario y no tendrá socio alguno dentro de la organización.
 - Nombre: La denominación o razón social estará seguida de las siglas EU dado que si no se usaran el contribuyente deberá responder con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la empresa.
 - Domicilio: Se estableció la AV Boyacá No 52^a-20 en la ciudad de Bogotá.
 - Capital: Se estableció un capital de 10 MILLONES DE PESOS de acuerdo con la tabla suministrada por la Cámara de Comercio.

- Solicitud de Registro Único Tributario RUT en la DIAN, con el propósito que el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales, determine la base gravable que le corresponderá a la empresa.³

1.2 Artiu Espacios y Ambientes en Evolución

La aplicación de herramientas analíticas y la formulación de una estrategia de mercadeo consecuente requieren una comprensión general del contexto en el que se desarrollan las operaciones de la organización, es por esto que la gerencia de la compañía busca que Artiu sea una empresa especializada en el diseño y producción de mobiliario para espacios de trabajo. Imaginamos, diseñamos, producimos y comercializamos el equipamiento que se necesita para realizar oficinas y espacios privados más eficientes y confortables: puestos de trabajo, archivadores, sillas, divisiones y todo tipo de aditamentos. Son productos nacidos de nuestra investigación sobre las necesidades y los modos de interacción entre personas y espacios.

1.2.1 Misión.

Ofrecer soluciones de amueblamiento para espacios de trabajo con diseños modernos e innovadores, brindar productos y servicios acogiendo las necesidades de nuestros clientes que contribuyen al desarrollo de la funcionabilidad, productividad y sostenibilidad.

1.2.2 Visión.

Para el 2016 consolidaremos una empresa eficiente, dada por nuestro equipo de trabajo, calidad de nuestros productos y compromiso humano.

³ Camara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <http://camara.ccb.org.co/crearempresa/pasopasocrearempresa.aspx>

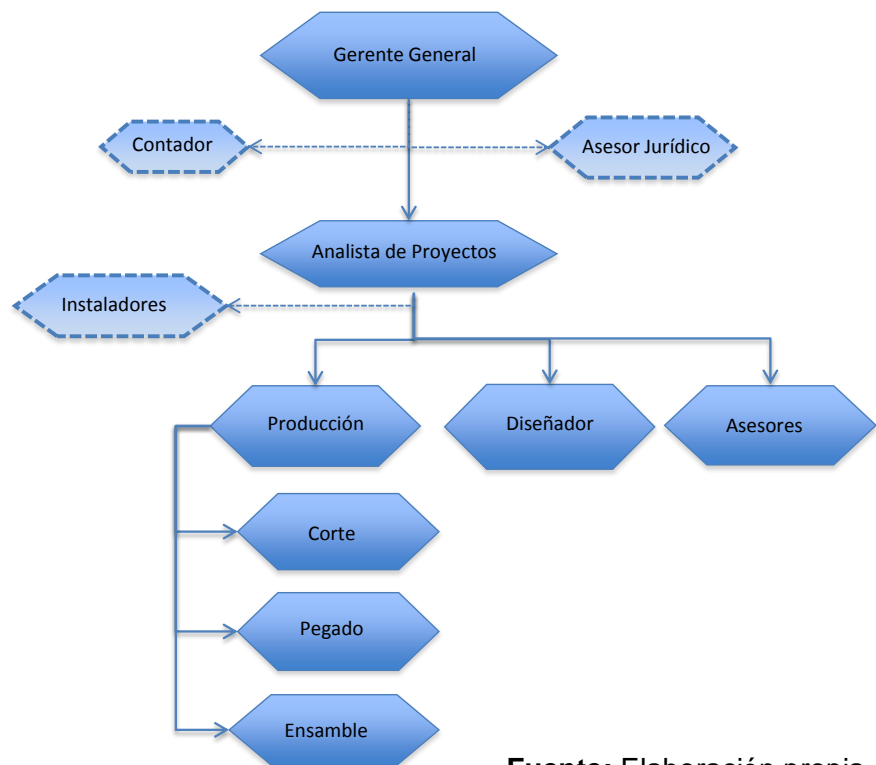
1.2.3 Política de calidad.

En la ejecución de nuestra misión realizaremos las tareas en función de satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo comodidad, armonía y sentido estético; proporcionado por nuestro equipo de trabajo capacitado, trabajando constantemente con dinamismo en búsqueda del crecimiento individual e integral de la compañía.

1.2.4 Organigrama.

La siguiente figura determina el organigrama para la empresa Ariu espacios y ambientes en evolución.

Figura 1. 1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

1.2.5 DOFA.

El análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) reúne los análisis del entorno y de la estructura de la firma, brindando una mirada integral a la organización y su posicionamiento, en este caso el análisis DOFA estudio la situación

de la empresa y su entorno, con el objetivo de definir estrategias tendientes a establecer ventajas competitivas en función de las características propias y las del mercado.

A continuación se describen:

Amenazas del sector mobiliario.

- No contar con la suficiente infraestructura.
- No existen barreras de entrada al sector.
- Existe poca diferenciación real y de marca de los competidores existentes.
- Continúa entrada de pequeñas empresas.
- La competencia está más industrializada, tiene más fuerza de venta y está posicionada.
- La mala imagen que tienen los clientes en cuanto al cumplimiento de las empresas fabricantes de mobiliario.
- La presencia de mobiliario importado, especialmente de china con bajos costos.
- La estacionalidad de ventas.
- La limitante legal en la adquisición de materias primas naturales.

Oportunidades del sector mobiliario.

- Contar con personal capacitado en diseño, espacios y Render hiperrealista.
- El permanente cambio en los estilos y tendencias permite tener un amplio portafolio para los clientes.
- No existen barreras de entrada al sector.
- Personalización del mobiliario según requerimientos del cliente.
- Aumento en la creación de empresas Medianas y Grandes del sector industrial y de servicios en Bogotá.
- Incremento en la materia prima consumida en los tres últimos años (10.3%).
- La importación de insumos y herrajes exclusivos de países Europeos.
- Participar en la feria del Mueble y Madera.
- La presencia de revistas especializadas en mobiliario.
- Uniones temporales con otras empresas especializadas en mobiliario.

Debilidades de la Empresa.

- No contar con una infraestructura amplia de producción.
- No tener un reconocimiento a nivel nacional.
- La fuerza comercial es mínima.
- No contar con sistemas de financiación con los proveedores.

Fortalezas de la Empresa.

- Personal capacitado en diseño de espacios hiperrealísticos.
- La fuerza de venta cuenta con la trayectoria y conocimiento del mercado.
- Contar con sistema de seguimiento de proyectos.
- Apoyo de la alcaldía Mayor de Bogotá en la creación de empresas.
- Contar con alianzas con proveedores que ofrecen accesorios de última tecnología para mobiliario.
- Disponer de satélites de producción para tener tiempos de reacción eficientes en la fabricación de los productos.



1.3 Objetivos Corporativos

Basados en los principios S.M.A.R.T, acrónimo inglés (S: específicos M: mensurables A: alcanzables R: realistas T: plazo), la gerencia de Artiu estableció los siguientes objetivos corporativos para el año 2015:

1.3.1 Objetivo General.

- Diseñar el plan de mercadeo de la empresa Artiu diseños y espacios en evolución para el primer semestre del año 2015 dirigido al mercado mobiliario de Bogotá.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Este documento escrito de forma metodológica y estructurada, y previo a los correspondientes análisis y estudios realizados define los objetivos específicos a

conseguir en un periodo determinado y así más adelante desarrollar los programas y medios de acción requeridos dentro de la compañía.

- Vender anualmente 400 puestos de trabajo operativo, 150 puestos de trabajo gerencial, 50 unidades de pupitres, mesas universitarias y sistemas de almacenamiento rodante 50, mesas de junta 100, 80 recepciones y 120 sillas de diferentes referencias, estimado en un valor total de \$764.450.000 en el año 2015.
- Realizar el análisis situacional de la compañía basado en datos de los dos últimos años de la competencia, para determinar el nivel competitivo que se tiene en el mercado.
- Establecer el pronóstico de ventas para el año 2015 con el fin de medir el mercado potencial para el mismo periodo.
- Definir el mercado objetivo con el fin de determinar la fuerza de venta requerida y la frecuencia de visitas que se deberán realizar.
- Analizar la rentabilidad y productividad de la empresa para el año 2015 estableciendo que debe ser del 35% en cada proyecto.
- Formular las estrategias corporativas, competitivas y de marketing de la empresa, que fomente en los clientes la compra frecuente y una identidad corporativa.
- Diseñar los programas de producto, plaza, precio y promoción para incrementar el número de proyectos ejecutados, modernizar las técnicas de producción y fortalecer el talento humano y la estructura corporativa.
- Diseñar las herramientas de seguimiento y control para cumplimiento del plan y los compromisos adquiridos con el cliente respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad.
- Proporcionar a los clientes, empleados y proveedores una excelente práctica, con innovación y mejora continua de oportunidades y trabajo en equipo.



1.4 Medición del Mercado

Una de las herramientas más frecuentemente usadas para entender el entorno en el que opera la organización es el Modelo de Fuerzas de Porter, que analiza la estructura de una industria, valora el atractivo y ayuda a establecer unas pautas para la acción sobre los distintos puntos de atención que identifica. Este modelo permite valorar los objetivos y recursos de la firma frente a las fuerzas que rigen la competencia industrial, determinando las competencias necesarias en el largo plazo y las posibilidades de ingreso a nuevos mercados.⁴

Por una parte se resaltarán las amenazas de entrada de nuevos competidores, que suelen llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado; y por otra parte las amenazas de ingreso de productos sustitutos, que puedan tener más avances tecnológicos o pueden entrar a precios más bajos y reducir así las utilidades de la empresa y de la industria.

El poder de negociación de los proveedores es otro de los factores a analizar, un mercado o segmento del mercado no es tan atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos o pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño de la compra. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, escasos, costosos, no tienen sustitutos, o si al proveedor le conviene integrarse hacia delante.

Por su parte el poder de negociación de los compradores, permite determinar si el mercado o segmento será atractivo, esto se evidenciará si el producto tiene sustitutos, no es diferenciado o es de bajo costo, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

La competencia en un sector determinado puede agravar la posición de la empresa. Dicha rivalidad es más intensa cuando los demás competidores están bien posicionados, son numerosos o los costos fijos son altos, pues esto generalmente redundará en guerras de precios y costosas estrategias de mercadeo.

⁴ Michael, P. (1991). *Estrategia Competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires. Grupo Editorial Patria, pág. 23.

Este estudio se puede complementar con un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que esbozan el entorno general en el que actúa la firma. Este análisis, conocido como PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal) proporciona una lista integral de los factores que inciden sobre el posible éxito o fracaso de una estrategia en particular.

Según la estática del informe de la Cámara de Comercio de Bogotá, el número de empresas cuyo último año de renovación 2011 fueron registradas y que son objeto de análisis en este trabajo 1.480 son educativas, 3.275 del sector intermediario financiero y 20.293 actividades inmobiliaria y empresariales.

Las siguientes figuras demuestran el comportamiento de matrícula y renovación de las empresas en Bogotá ante la Cámara de Comercio.

Figura 1. 2 Cantidad de empresa en Bogotá con renovación en la capara de comercio.

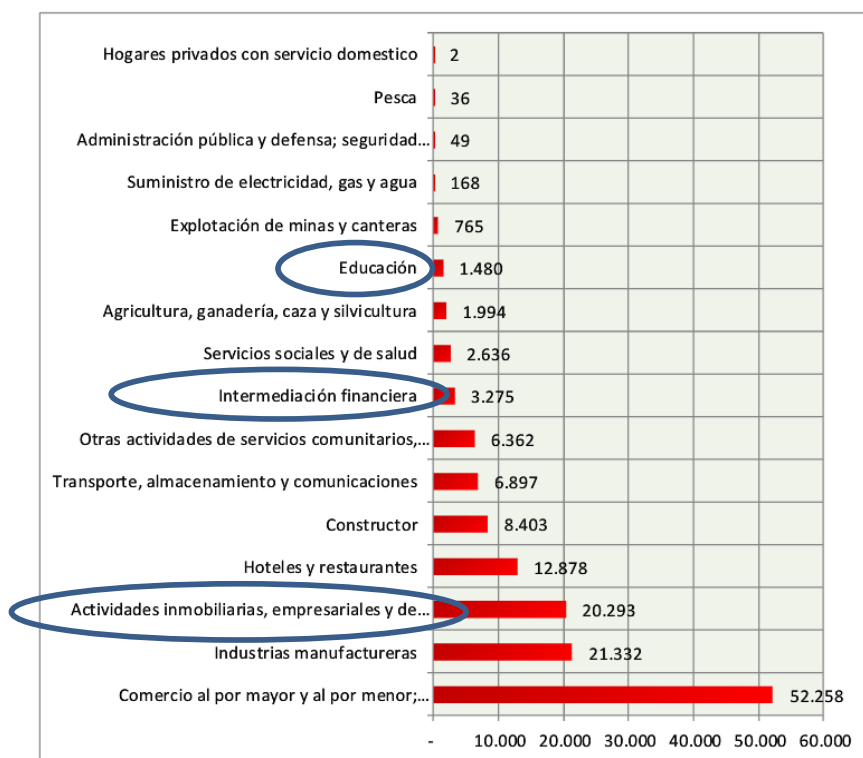


Grafico No. 1. Cantidad de Empresas cuya última fecha de renovación fue 2011 según la letra del Código CIU.

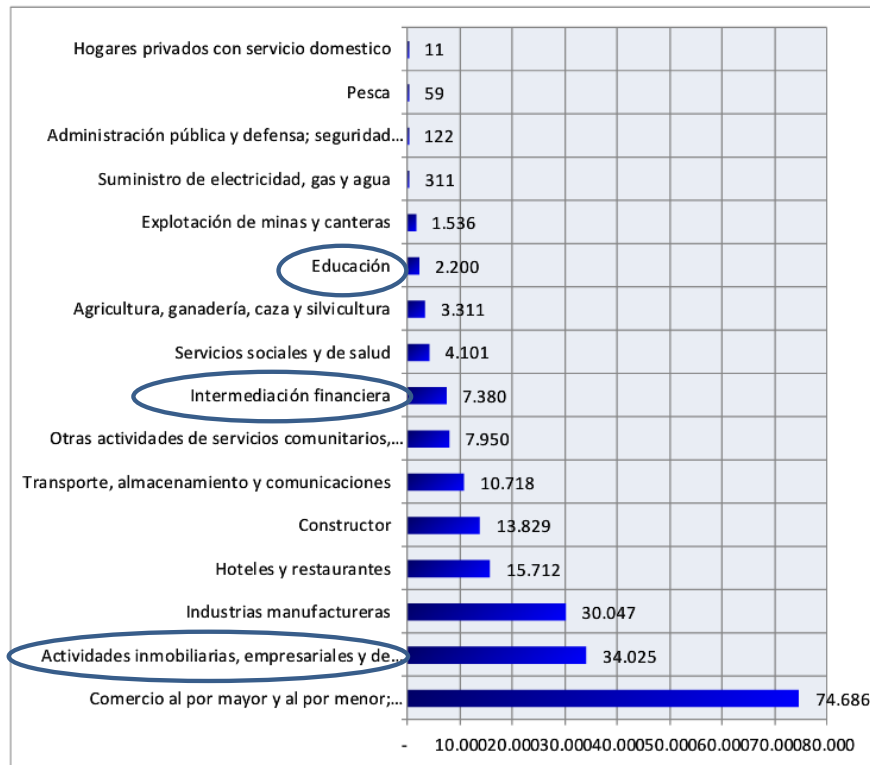


Gráfico No. 2. Cantidad de Empresas matriculadas y renovadas desde el 1 de enero de 2012 hasta el 10 de julio de 2012 según la letra del Código CIU.

Fuente: <http://www.empresario.com.co> / Cámara de Comercio de Bogotá

Según la estática del informe de la Cámara de Comercio de Bogotá, el número de empresas que renovaron su matrícula mercantil para el periodo comprendido entre Enero y Julio de 2012 y que son objeto de análisis en este trabajo fueron 2.200 educativas 7.380 del sector intermediario financiero 34.025 actividades inmobiliarias y empresariales.

Por otra parte en 1972 las carreras tecnológicas bajo el control del ICFES, serían verdaderas carreras profesionales en las que se darían, los principios racionales técnicos, científicos y operativos necesarios para los bachilleres que no podían ingresar a las universidades.

En 1992, con la Ley 30, se formula un esquema de diversos tipos de instituciones a nivel superior. La formación técnica y tecnológica se reubica en una nueva categoría o

jerarquía institucional, junto a las instituciones universitarias. Teniendo en cuenta esta Ley son instituciones de educación superior: Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades.

La participación de las diferentes instituciones educativas se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1. 1 Instituciones de Educación Superior año 2012

CARÁCTER	OFICIAL	No OFICIAL	RÉGIMEN ESPECIAL	TOTAL
Universidad	31	49	1	81
Institución Universitaria/ Escuela Tecnológica	15	93	12	120
Institución Tecnológica	6	38	6	50
Institución Técnica Profesional	9	28	0	37
Total	61	208	19	288

Fuente: Sistema Nacional de Información Superior (SNIES)

Con respecto a la evolución y tendencias del Mercado estuvieron dadas por: El estilo **Clásico** renovado, abarca una visión atemporal, más sobria, en la que son los complementos los que den un toque que los integre en otros ambientes. Aquí podrás incluir muebles de herencia, clásicos y con historia, incorporando elementos más modernos.

El estilo **Retro** comienza con los muebles y la decoración de los años 50, abarca las décadas en los 60, 70 y 80`s los muebles y objetos anteriores a esos años se consideran como *vintage*. Una época en la que las fronteras entre estilos y años a veces se funden y se fusionan con los tapizados en los colores y los muebles toman protagonismo con esos mismos colores.

El estilo **Loft**, surge de la necesidad de crear espacios diáfanos y amplios y en muchas ocasiones se aprovecha áreas sin pilares para crear espacios grandes. En su composición se utilizan materiales como el metal, el plástico y la goma. Se trata de un

estilo que aunque aporta tranquilidad, no pierde las líneas rectas y con ellas la elegancia.

El estilo **minimalista** se establece a partir de líneas puras en el diseño de los muebles, a la vez que apuesta por figuras geométricas básicas y colores neutros. Todo ello con la finalidad de crear ambientes serenos, uniformes y que transmitan bienestar. Surge de la necesidad de renovación frente a estilos recargados propios de los 80. Se crean ambientes despojados de objetos innecesarios, por lo que son ambientes que aportan tranquilidad y paz. Son ambientes innovadores en las formas. Juega para conseguir la armonía deseada con iluminaciones muy cuidadas. En cuanto a los colores que utiliza se decanta por los blancos, crudos, tostados, en contraste con los negros. Se dejan de lado los motivos florales y las telas bordadas. Los muebles se realizan con maderas nobles como la haya, el peral o el cerezo.

En el **Rústico** predominan las maderas más nobles, pero con un tratamiento prácticamente nulo. El uso de la madera se aplica a todos los elementos del lugar, desde los muebles más esenciales a paredes y suelos. Los muebles suelen tener acabados macizos y ser muy robustos dejando de lado la sofisticación y las líneas rectas.

El **Clásico** apuesta por ambiente en los que predominan los colores cálidos y acogedores. Suelen estar recargados con elementos muy elaborados que se basan en colores fuertes como el rojo, el verde botella o los marrones. Los muebles están compuestos por maderas nobles entre las que destaca el nogal y el roble.

El **Kitsch o pop-art**, sin duda uno de los estilos más llamativos y atrevidos del momento que combina colores estridentes como el verde manzana, el rosa chicle o el azul eléctrico con elementos antiestéticos y chillones. Las texturas que utiliza para enfatizar el estilo y realizar mezclas son el papel, el cristal, el plástico, la pieles y sobretodo los elementos sintéticos. Entre los muebles que lo componen predominan objetos tan estrafalarios como las lámparas de lava, muebles con formas geométricas y sofás recubiertos por almohadones de pelo y cortinas de caireles.

El **Oriental o exótico**, todo lo que envuelve a este estilo está envuelto por un aroma de serenidad, calma, equilibrio y belleza. Todos los elementos que lo componen como colores, objetos, murales y adornos remiten en todo momento a este tipo de

sabiduría. Generalmente tienden hacia la combinación de texturas como son las piedras, la madera o el papel en contraste con el agua con fuentes, las velas y los inciensos. Todo ello sin dejar de lado nunca la presencia de la naturaleza que se establece a través de las piedras, el agua y las flores. Dentro de esta tendencia también destaca la decoración enfatizada a otras culturas como la africana. La utilización de motivos del África, es parte de una tendencia mundial en la decoración que representa una revaloración del estilo étnico.

El estilo **Zen** es una tendencia decorativa que forma parte del estilo oriental, pero es un estilo mucho más simple y sencillo. Busca la armonía. Para conseguirla se ciñe al uso de colores claros, tonalidades neutras, objetos de bambú, telas rústicas, cascadas. El **Chic** se destaca por la utilización de muebles antiguos, pero a la vez actualizados, se trata de darles un toque envejecido, pero nunca gastado ni viejo. Se apoya principalmente en accesorios y muebles. Lámparas y arañas antiguas patinadas, con caireles y un toque romántico. Muebles antiguos pintados o patinados, combinados con telas actuales y muebles modernos.

Por otra parte el proceso de compra del producto o servicio analizado y las pautas de compra surge de la necesidad por parte del cliente de adquirir nuevo mobiliario, para remodelación o reubicación. El cliente contacta a los posibles proveedores para solicitar cotizaciones, éstos se contacta para determinar las necesidades y requisitos del proyecto, se hace un levantamiento o registro fotográfico de las áreas a intervenir, se presenta una propuesta gráfica y económica al cliente, el cliente evalúa las propuestas y define la orden de compra, la cual determina el precio, el tiempo de ejecución, formas de pago y garantías, se ejecuta la obra y se hace una entrega del proyecto a satisfacción del cliente.



1.5 Pronostico de Venta

Los pronósticos de ventas son indicadores de realidades tanto económicas como empresariales, en este pronóstico de ventas determinaremos qué puede vender Artiu con base en la realidad y el plan de ventas permitirá en primera medida que esa realidad hipotética se materialice y en segunda medida guiara a los planes operativos de la empresa.

En este caso el pronóstico de ventas se basó por una parte en el método cuantitativo de Análisis de los factores de mercado,⁵ el cual determina la demanda de un producto con relación al comportamiento de ciertos factores de mercado; es decir el método de derivación directa que trata de un estudio de los factores relacionados con un producto y las consecuencias directas de su uso y compra, en este caso aspectos como desecho, recambio, rotura, moda, etc. Y en cuanto a los métodos cualitativos la gerencia determinara las ventas con base al objetivo de crecimiento esperado para el año siguiente y los objetivos comerciales en las metas empresariales.⁶

Basados en información suministrada por diferentes asociaciones y empresas dedicadas al análisis del comportamiento de las industrias podemos determinar la importancia del sector mobiliario, pues se indica que son los que están jalonando el crecimiento de la economía en el país.

El primer sector el automotor: las ventas de vehículos nuevos ha crecido un 40 por ciento en lo corrido del año y ese sector demanda la fabricación de sillas que incluso tienen el potencial de exportarse a Brasil y México. Por otro lado está el sector inmobiliario: se tiene un déficit estructural en vivienda residencial urbana, y el cierre de ese déficit significa mayores construcciones que brindan posibilidades magníficas de

⁵ Mendoza, L. (2013). Pronostico de Ventas. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Lennymendoza/pronostico-de-venta>

⁶ Kume, A. (2010). El pronóstico de ventas. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>

dotación de muebles. Se estima que el sector maderero participa con el uno por ciento del Producto Interno Bruto y las ventas de muebles crecieron 16 por ciento.⁷

Por otra parte tuvimos en cuenta otros factores tales como:

Nuestra capacidad del negocio: aspecto limitante del negocio, la inversión, la capacidad de producción, la capacidad de abastecimiento, el tamaño del negocio, el esfuerzo de marketing. Por ejemplo, puede que exista una demanda insatisfecha para nuestros productos, pero si nuestra inversión y capacidad sólo nos permite ofrecer una determinada cantidad de productos, entonces solamente dicha cantidad conformaría nuestro pronóstico de ventas.

Las temporadas y las épocas o estaciones que se presentan durante el año, destinadas por nuestros clientes para realizar la compra, determina que estos productos son demandados en determinadas épocas del año o tienen una demanda irregular, es decir, que su demanda suele aumentar o bajar en determinadas épocas. Una vez realizado el análisis del pronóstico de ventas, la gerencia de Artiu determino que para el año 2015 deberán venderse las siguientes cantidades de productos que se describen en la siguiente tabla de pronóstico de ventas.

Tabla 1. 2 Pronostico de ventas

LINEA DE PRODUCTO	% DE VENTAS	UNIDADES VENTA ANUAL
Puesto de trabajo Operativo	40%	400
Puesto de trabajo Gerencia	15%	150
Pupitres	5%	50
Mesa Universitaria	5%	50
Archivo Rodante	5%	50
Mesa de Junta	10%	100
Recepción	8%	80
Sillas		
Oficina	4%	40

⁷ Aristizabal, C. (2011). El sector mobiliario se prepara para el TLC. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/>

Tabla 1.1 Pronostico de ventas (continuación).

Colectividades	4%	40
Espera y Auditorio	4%	40
TOTAL ANUAL		1.000

Fuente: Elaboración propia

1.6 Mercado Objetivo



Designar la totalidad de un espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios, será el propósito de este capítulo.

Determinamos el alcance geográfico, los canales de distribución, las categorías de producto, la recopilación de competidores directos e indirectos, los términos de intercambio y los influenciadores en la compra.

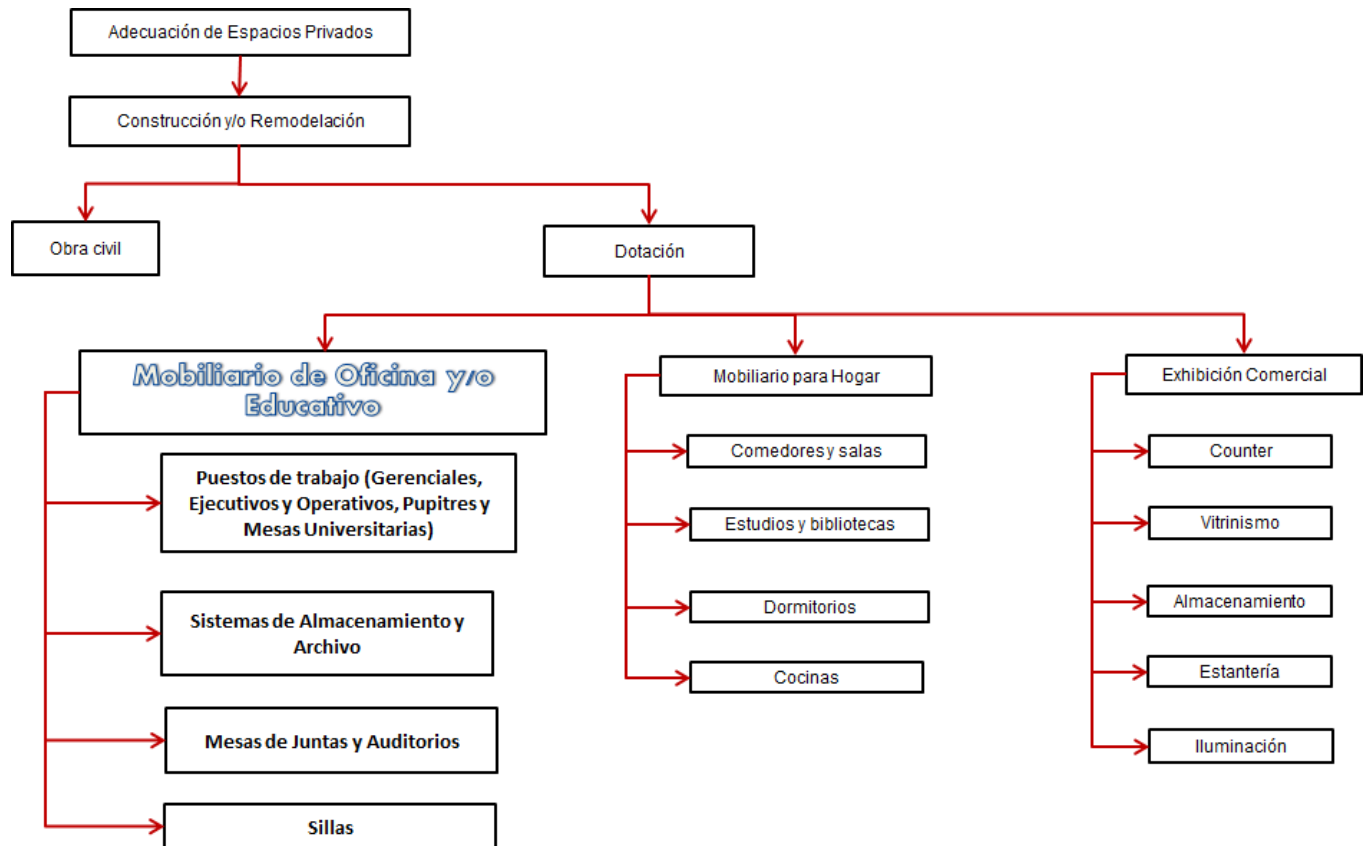
Para lo cual se determinó que Artiu espacios y ambientes en evolución está dirigido a:

1.6.1 Mercado relevante.

El mercado al que se va a atender son las Empresas directamente, con dotaciones de mobiliario de Oficina y/o Educativo, dentro del rubro de adecuación de espacios privados, la construcción y/o remodelación tanto de obras civiles y dotación, la gerencia encaminara todos sus esfuerzos para atender a Mobiliario de oficina y/o Educación con puestos de trabajo gerenciales, ejecutivos y operativos, pupitres y mesas universitarias, sistemas de almacenamiento y archivo, mesas de junta, auditorios y sillas de todo tipo.

La siguiente figura ilustra el mercado relevante al que Artiu va a dirigir sus estrategias:

Figura 1. 3 Mercado relevante



Fuente: Elaboración propia

1.6.2 Perfil del consumidor y/o grupo objetivo.



La gerencia de Artiu determino que el Grupo Objetivo serán las Medianas y/o Grandes empresas privadas de Bogotá del sector industrial (Fabricación de productos) y de servicios (Comercio, Ocio, Banca, Sanidad y Educación).

Estas empresas tienen las siguientes características:

1. Las Medianas y/o Grandes empresas corporativas compran cuando abren nuevas oficinas, remodelan y/o reubican.

2. Las Medianas y/o Grandes empresas de servicios educativos compran cuando son los recesos estudiantiles.
3. Las Medianas y/o Grandes empresas corporativas y de servicio de educativos tienen como referencia para tomar la decisión de compra las publicaciones anuales especializadas en mobiliario (para oficinas) y las visitas comerciales.
4. Las Medianas y/o Grandes empresas hacen adecuaciones cuatro veces al año.
5. El Centro de Compras para este tipo de empresas son las personas del departamento de compras o planta física.
6. Las Medianas y/o Grandes empresas compran por volumen y se aseguran firmando contratos con pólizas de cumplimiento.
7. Las Medianas y/o Grandes empresas exigen tiempos de garantía extensos que aseguren que los productos tengan una vida útil más larga.
8. Las Medianas y/o Grandes empresas buscan fabricantes de mobiliario con calidad y eficiencia.

Las Medianas y/o Grandes empresas buscan mobiliario liviano, moderno práctico, pero también:

- Buscar la comodidad en cada uno de los productos.
- Implementan nuevas Tecnologías.
- Con la ergonomía el cliente reduce posibles lesiones o enfermedades generadas por defectos en la manufactura de los productos.
- Las empresas compran mobiliario para el desarrollo de sus labores cotidianas.
- Adquieren productos con alta durabilidad y seguridad.
- Un determinante para la compra serán los productos y servicios relacionados tales como decoración de espacios, obra civil, sistemas eléctricos.

Muchas de estas empresas han determinado y tienen las siguientes expectativas:

- Problemas de Uso: El mobiliario que se ofrece tradicionalmente no cumple con la funcionalidad requerida por el cliente, el cliente se tiene que adecuar al mobiliario.
- Experiencia: El cliente tiene la percepción de incumplimiento, materias primas de baja calidad y poco asesoramiento y acompañamiento en su compra.
- Riesgos Percibidos:

- Económico: Los productos con diseños exclusivos son muy costosos.
- Tiempo: Requieren una gran cantidad de tiempo en obtener el producto final.
- Desempeño: Con respecto a la calidad y la garantía de los productos éstos no cumplen con su funcionalidad.
- Social: Los espacios adecuados deben ser aceptados por los grupos de referencia.
- Capacidad de Compra:
 - Aspectos como factores de costos en donde pueden encontrar en el mercado productos más económicos con baja calidad.
 - Factores de tamaño: Productos estandarizados con dimensiones difíciles de adecuar a los espacios existentes.
 - La cobertura y adaptabilidad a los proyectos por parte de las empresas mobiliarias es amplia y el personal que trabaja en ellas está más capacitado.



1.7 Competencia

Este análisis permite identificar y conocer el principal competidor, determinar que hace, como llega a los clientes, su publicidad y estrategias de mercadeo. Se analizaron tres posibles competidores y se determinó que la industria tiene empresas dedicadas a la fabricación de mobiliario con estructuras básicas, procesos poco estructurados y reducidos procesos de calidad y control.

MUEBLES ROMERO



Obejtivo: Fabricar sistemas mobiliarios para oficina, colegios y universidades, con altos estándares de calidad y sentido estético aumentando los niveles de tecnología e implementando estrategias de mercadeo.

Su portafolio es:

- Sistemas de almacenamiento y archivo
- Cafetería
- Mobiliario para oficina
- Proyectos especiales
- Sillas
- Mobiliario académico

Garantía: Dependiendo el producto se determina la garantía otorgada sobre defectos de fabricación.

Su servicio se basa en:

1. Cumplir con los requisitos del cliente en los procesos de fabricación, diseño, instalación y suministro de sistemas mobiliarios para oficina con altos estándares de calidad y sentido estético
2. Mantener un nivel de excelencia en los procesos productivos de la empresa.
3. Aumentar las competencias laborales de los colaboradores.
4. Alcanzar un mejoramiento continuo sobre sus procesos.
5. Lograr un crecimiento económico sostenible en el tiempo.

Los precios estan sujetos a los pliegos de condiciones de las licitaciones (subastas, menor precio, menor cuantias, garantía y media arismetica).

PROYECFORMA



Objetivo: Desarrollar toda clase de proyectos, mobiliario para oficina, espacios de trabajo, mobiliario para casinos, mesas para poker, conocida como una empresa solida, innovadora y dinámica.

Su portafolio es:

- Línea Oficina
- Casino
- Hogar
- Recepción

Garantía: Dependiendo el producto se determina la garantía otorgada sobre defectos de fabricación.

Su servicio se basa en:

1. Soluciones de amueblamiento con la mejor tecnología y equipo calificados, interpretando y satisfaciendo a cabalidad las necesidades y expectativas del cliente.

Los precios se determina por el costo del mobiliario.

ARDISEL



Objetivo: Sistemas modulares de oficina abierta para lograr la optimización de estaciones y todo tipo de ambientes de trabajo, su calidad se refleja en el selecto por su equipo de trabajo compuesto por diseñadores y arquitectos.

Su portafolio de productos es:

- Sillas
- Oficinas
- Bibliotecas
- Escritorios

Al dedicarse únicamente a la comercialización de productos importados su servicio solo se centra en la fabricación por volumen de mobiliario y ofrece garantía directamente con el fabricante y la fijación de precios esta sujeto a las variaciones en el dólar.

La competencia indirecta: Se puede determinar por el mobiliario producido con otras tecnologías, por ejemplo el plástico, la preferencia por este tipo de elemento se da por el grado de aceptación de los consumidores modernos vs tradicionales. Son empresas que manejan grandes cantidades de volumen, como por ejemplo la marca **Rimax** que desarrollo mobiliario para exteriores en plástico inyectado, los productos son imitaciones de mobiliario que usualmente se hace en Rattan (tejido natural) o que tienen apariencia en madera, que les proporcionan diseños con estilo clásico, su forma

de llegar al cliente es utilizando canales de distribución como son las grandes superficies y puntos propios, ofrecen dentro de su portafolio muebles para exteriores, mesas, sillas interlocutoras, sillas universitarias con base, mesas Kiddy infantiles, armarios y gabinetes.

Una vez realizado este análisis se pudo determinar las ventajas y desventajas de Artiu Vs la competencia y el mercado:

- Artiu se caracteriza por investigar las tendencias Mundiales en cuento a los diseños de los muebles, los cuales se toman como base para realizar los diseños acorde a las exigencias de los clientes. Artiu no copia, adapta estas tendencias a las necesidades y requerimientos de las empresas.
- Artiu cuenta con personal propio interdisciplinario en carreras de diseño industrial, diseño de interiores, ingeniería, redes y administración.
- Entre los principales productos de exportación en Bogotá, se encuentran los muebles de madera sin restricciones arancelarias importantes ya que están incluidos en el ATPDEA.
- Se presentan elevados niveles de competitividad de los principales proveedores de otros países, ante lo cual, Artiu tienen el reto de transformar su estructura empresarial para elevar el valor agregado de sus productos con diferenciación.
- Se requiere mejorar el acceso a los canales de comercialización y el reconocimiento de la marcas.
- Los países que representan una mayor amenaza para Centroamérica, el Caribe y Suramérica son China y Taiwán, los cuales han aumentado su participación en el mercado americano.
- Los muebles de precio bajo son aquellos que se hacen a gran escala, que se ven bien y que su periodo de vida no es más de tres años, sin embargo este no será el mercado objetivo, nos centraremos en productos con volúmenes altos de fabricación pero con diseños innovadores y ajustados a los requisitos de los clientes.
- El precio y el servicio son los principales intereses de los consumidores, por lo tanto, el mantenimiento de bajos niveles de precio y la eficiencia operacional

serán los factores más importantes para la gerencia de Artiu, basados en la optimización de todos los recursos de la compañía

- El uso de tecnología, en términos generales para las empresas de este mercado es de herramientas manuales para la elaboración de productos e invierten pocos recursos para mejorar sus procesos.
- Artiu define su campo de actividad en relación con la función, necesidad + satisfacción = beneficio ofrecido por el producto.
- El personal de Artiu está capacitado para dar tratamiento a los clientes según su categoría, seguimiento y control de las actuaciones.
- Artiu cuenta con personal capacitado en diseño de espacios hiperrealísticos.
- La fuerza de venta de Artiu cuenta con la trayectoria y conocimiento del mercado.
- Se diseñara un sistema de seguimiento de proyectos dentro de la compañía.
- Contaremos con alianzas con proveedores que ofrecen accesorios de última tecnología para mobiliario.
- Disponemos de satélites de producción para tener tiempos de reacción eficientes en la fabricación de los productos
- Conoceremos la unidad de toma de decisión del cliente directo y la persona encargada de seleccionar el proveedor
- Artiu contara con un listado de precios de sus productos por debajo de sus competidores, garantizando la calidad.
- Análisis, fijación y planeación de costos anuales de la compañía que consoliden una estructura financiera sólida.
- Asegurar los tiempos de entrega pactados con el cliente, con un riguroso conocimiento de nuestros proveedores.

1.8 Análisis de rentabilidad y productividad



La rentabilidad puede considerarse como la capacidad de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas y por otra parte es la evaluación del impacto de diferentes estrategias o programas sobre la contribución en utilidades que se puede esperar.⁸ En este caso la gerencia de Artiu determino las siguientes variables:

- Partiendo del pronóstico de ventas se distribuyeron las 1.000 unidades en el año como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. 3 Pronostico de ventas en unidades por mes

ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
% De frecuencia de consumo	10%	5%	5%	5%	10%	15%	5%	5%	5%	5%	10%	20%	100%
Cantidad a Vender	100	50	50	50	100	150	50	50	50	50	100	200	1.000

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte para la fijación de los precios se determinó el método de costos, que consiste en sumar todos los costos del producto y añadirle el margen de ganancia, la siguiente tabla determina el precio de venta de cada una las líneas de productos Vs el porcentaje calculado de cada una y fija un precio promedio de \$764.450 por unidad.

⁸ Baca, G. (2004). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá. Fondo Educativo Panamericano. pág. 68.

Tabla 1. 4 Fijación de Precio

LINEA DE PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	% DE VENTA	PROMEDIO
Puesto de trabajo Operativo	\$ 1.057.500	40%	\$ 3.057.800
Puesto de trabajo Gerencia	\$ 1.252.000	15%	\$ 1.146.675
Pupitres	\$ 103.000	5%	\$ 382.225
Mesa Universitaria	\$ 365.000	5%	\$ 382.225
Archivo Rodante	\$ 560.000	5%	\$ 382.225
Mesa de Junta	\$2.000.000	10%	\$ 764.450
Recepción	\$ 1.700.000	8%	\$ 611.560
Sillas			
Oficina	\$ 232.000	4%	\$ 305.780
Colectividades	\$ 105.000	4%	\$ 305.780
Espera y Auditorio	\$ 270.000	4%	\$ 305.780
TOTAL ANUAL	\$ 7.644.500	100%	\$ 764.450

Fuente: Elaboración propia

1.8.1 Estructura de costos y punto de equilibrio.



Podremos definir el costo como la medida en términos monetarios de los recursos necesarios para conseguir un objetivo determinado. Esto quiere decir que los costos son un consumo de bienes y servicios necesarios para la producción. Para medir los costos debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Costo técnico: Donde tendremos en cuenta el consumo de unidades físicas, tales como las horas de trabajo por persona, materias prima y servicios públicos consumidos por unidad.
2. Costo económico: Expresión monetaria de los consumos físicos, que en nuestro caso son los pesos que cuestan las unidades físicas descritas anteriormente.

3. Coste de materias primas y otros aprovisionamientos: Son los costos de los insumos utilizados en los procesos productivos, como son la materia prima, embalajes, herrajes, etc.
4. Coste de los servicios exteriores: Son los costos relacionados con los suministros (electricidad, agua, etc.), arriendo, seguros y otros que son facturados por empresas externas.
5. Costos de personal: Son los relacionados con el costo de la mano de obra, como salarios y prestaciones sociales.
6. Costos financieros: Derivan del pago de interés y comisiones por préstamos o créditos.
7. Coste de amortización: Derivan de la depreciación de un bien en un determinado periodo de tiempo.

Por otra parte los costes fijos, son los que no dependen del volumen de actividad y se mantienen invariables independientemente del número de unidades que se produzcan y los costes variables, son los que varían en función del volumen de la actividad.

Los costes en las áreas productivas o costos operativos, pueden descomponerse a su vez en tres tipos de costos: Costo de materiales directos, Costo de la mano de obra directa, Costos indirectos de fabricación.⁹

Por su parte el punto de equilibrio no es más que lo que deberá vender nuestra empresa para no ganar ni perder dinero, los ingresos tienen que ser iguales a los costos totales, debido a que en el punto de equilibrio se obtiene un beneficio cero. Por ello tendremos que calcular tanto los ingresos como los costos totales de nuestra empresa. Los ingresos se obtienen multiplicando el número de unidades producidas (Q) por el precio de venta (P). Los costes totales serán la suma de los costos fijos (CF) más los costes variables (CV) multiplicados por el número de unidades producidas (Q).¹⁰

⁹ Richard. L y Robert W. (1986). *Contabilidad para la Gerencia*. Compañía Editorial Continental. pág. 26.

¹⁰ Salazar, G. (2011). *Contabilidad Costos y Presupuestos*. 3ra Edición. pág. 48

La gerencia de Artiu hace una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos de niveles de ingresos futuros y determina los gastos en los que se van a incurrir, en la siguiente tabla se acuerdan los siguientes ingresos y egresos para el año 2015.

Tabla 1. 5 Ingresos Anuales

ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
% DE FRECUENCIA CONSUMO MENSUAL (%F)	10%	5%	5%	5%	10%	15%
CANTIDAD (Q)	100	50	50	50	100	150
PRECIO UNITARIO (P)	\$764.450	\$764.450	\$764.450	\$764.450	\$764.450	\$764.450
TOTAL VENTAS (Q x P)	\$ 76.445.000	\$ 38.222.500	\$ 38.222.500	\$ 38.222.500	\$ 76.445.000	\$ 114.667.500

ITEM	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
% DE FRECUENCIA CONSUMO MENSUAL (%F)	5%	5%	5%	5%	10%	20%	100%
CANTIDAD (Q)	50	50	50	50	100	200	1.000
PRECIO UNITARIO (P)	\$764.450	\$764.450	\$764.450	\$764.450	\$764.450	\$764.450	
TOTAL VENTAS (Q x P)	\$ 38.222.500	\$ 38.222.500	\$ 38.222.500	\$ 38.222.500	\$ 76.445.000	\$ 152.890.000	\$ 382.225.000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1.5 se establecieron los ingresos por ventas, determinados por el número de cantidades vendidas en el mes multiplicado por el valor promedio del producto; al final del año 2015 los ingresos por ventas serán de \$382.225.000

Tabla 1. 6 Estructura de Costos

AÑO 2015	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CANTIDAD DE PRODUCTO	100	50	50	50	100	150
COSTOS VARIABLES						
MATERIA PRIMA	\$44.400.625	\$22.200.313	\$22.200.313	\$22.200.313	\$44.400.625	\$66.600.938
INSUMOS PARA INSTALACIÓN	\$300.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$300.000	\$450.000
HONORARIOS INSTALADORES	\$800.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$800.000	\$1.200.000
TRANSPORTE	\$500.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$500.000	\$750.000
COMISIONES DE VENTA	\$1.528.900	\$764.450	\$764.450	\$764.450	\$1.528.900	\$2.293.350
COSTOS FIJOS						
PUBLICIDAD	\$670.396	\$205.223	\$205.223	\$205.223	\$670.396	\$1.149.250
OTRAS ESTRATEGIAS PROMOCIONALES	\$2.207.800	\$675.857	\$675.857	\$675.857	\$2.207.800	\$3.784.800
MATERIAL PROMOCIONAL	\$278.600	\$85.286	\$85.286	\$85.286	\$278.600	\$477.600
MANTENIMIENTO	\$150.000	\$0	\$0	\$150.000	\$0	\$0
NOMINA	\$14.742.486	\$14.742.486	\$14.742.486	\$14.742.486	\$14.742.486	\$14.742.486
HONORARIOS CONTADOR / ASESOR JURIDICO	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
ARRIENDO	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000
SERVICIOS PUBLICOS	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000
COMUNICACIONES	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000
SUMINISTROS OFICINA	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
DOTACION	\$130.000	\$0	\$0	\$130.000	\$0	\$0
DEPRECIACIÓN	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
TOTAL						

Tabla 1.6 Estructura de costos (continuación)

AÑO 2015	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
CANTIDAD DE PRODUCTO	50	50	50	50	100	200	500
COSTOS VARIABLES							237.647.625
MATERIA PRIMA	\$22.200.313	\$22.200.313	\$22.200.313	\$22.200.313	\$44.400.625	\$88.801.250	\$222.003.125
INSUMOS PARA INSTALACIÓN	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$300.000	\$600.000	\$1.500.000
HONORARIOS INSTALADORES	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$800.000	\$1.600.000	\$4.000.000
TRANSPORTE	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$500.000	\$1.000.000	\$2.500.000
COMISIONES DE VENTA	\$764.450	\$764.450	\$764.450	\$764.450	\$1.528.900	\$3.057.800	\$7.644.500
COSTOS FIJOS							111.079.259
PUBLICIDAD	\$205.223	\$205.223	\$205.223	\$205.223	\$670.396	\$1.149.250	\$3.105.711
OTRAS ESTRATEGIAS PROMOCIONALES	\$675.857	\$675.857	\$675.857	\$675.857	\$2.207.800	\$3.784.800	\$10.227.971
MATERIAL PROMOCIONAL	\$85.286	\$85.286	\$85.286	\$85.286	\$278.600	\$477.600	\$1.290.657
MANTENIMIENTO	\$150.000	\$0	\$0	\$150.000	\$0	\$0	\$300.000
NOMINA	\$14.742.486	\$14.742.486	\$14.742.486	\$14.742.486	\$14.742.486	\$14.742.486	\$88.454.919
HONORARIOS CONTADOR / ASESOR JURIDICO	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$1.200.000
ARRIENDO	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$600.000	\$3.600.000
SERVICIOS PUBLICOS	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$1.560.000
COMUNICACIONES	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$720.000
SUMINISTROS OFICINA	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$180.000
DOTACION	\$130.000	\$0	\$0	\$130.000	\$0	\$0	\$260.000
DEPRECIACIÓN	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$180.000
TOTAL							348.726.884

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1.6 describe los costos fijos y variables en los que incurrirá Artiu para el año 2015, los rubros más significativos, son el valor de las materias primas en los variables y la nómina en los fijos, serán estos dos componentes a los que la administración deberá realizarle mayores controles.

Con el fin de medir la proporsion de la distribucion de los gastos de la compañía, la gerencia de Artiu asigno los siguientes porcentajes para cada una de los centros de costos, como lo describe la siguiente tabla.

Tabla 1. 7 Asignación de gastos por centros de costos

COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN				
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	%Participación	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo	\$ 600.000	50%	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Energia	\$ 200.000	50%	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Agua	\$ 60.000	50%	\$ 30.000	\$ 360.000
Teléfono-Internet Banda Ancha	\$ 120.000	50%	\$ 60.000	\$ 720.000
Elementos de aseo y Cafetería	\$ 30.000	50%	\$ 15.000	\$ 180.000
Mantenimiento	\$ 50.000	100%	\$ 50.000	\$ 600.000
Fletes y/o transporte	\$ 417.000	100%	\$ 417.000	\$ 5.004.000
Dotaciones	\$ 43.340	100%	\$ 43.340	\$ 520.080
Depreciación	\$ 30.000	70%	\$ 21.000	\$ 252.000
SUBTOTAL	\$ 1.550.340		\$ 1.036.340	\$ 12.436.080

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	%Participación	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo	\$ 600.000	35%	\$ 210.000	\$ 2.520.000
Energia	\$ 200.000	35%	\$ 70.000	\$ 840.000
Agua	\$ 60.000	35%	\$ 21.000	\$ 252.000
Nomina	\$ 14.742.486	100%	\$ 14.742.486	\$ 176.909.838
Teléfono-Internet Banda Ancha	\$ 120.000	35%	\$ 42.000	\$ 504.000
Elementos de aseo y Cafetería	\$ 30.000	50%	\$ 15.000	\$ 180.000
Contador	\$ 120.000	100%	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Asesor Juridico	\$ 80.000	100%	\$ 80.000	\$ 960.000
Depreciación	\$ 30.000	30%	\$ 9.000	\$ 108.000
SUBTOTAL	\$ 15.982.486		\$ 15.309.486	\$ 183.713.838

GASTOS DE VENTAS				
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	%Participación	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo	\$ 600.000	15%	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Energia	\$ 200.000	15%	\$ 30.000	\$ 360.000
Agua	\$ 60.000	15%	\$ 9.000	\$ 108.000
Teléfono-Internet Banda Ancha	\$ 120.000	15%	\$ 18.000	\$ 216.000
Publicidad	\$ 478.855	100%	\$ 478.855	\$ 5.746.260
Material promocional	\$ 199.000	100%	\$ 199.000	\$ 2.388.000
Otras estrategias promocionales	\$ 1.577.000	100%	\$ 1.577.000	\$ 18.924.000
Comisión sobre Ventas	\$ 1.274.083	100%	\$ 1.274.083	\$ 15.288.996
SUBTOTAL	\$ 4.508.938		\$ 3.675.938	\$ 44.111.256

Fuente: Elaboración propia

Por su parte la nomina de la compañía esta descrita en la siguiente tabla:

Tabla 1. 8 Nomina contratación directa

DE CARGO	SALARIO BASE (A0)	N. PERSONAS (B0)	VALOR NOMINA BASE (A0) X (B0) = (C0)	PRESTACIONES SOCIALES				SUBTOTAL PRESTACIONES (H0) (D0+E0+F0+G0= H0)
				CESANTIA (C0) X 0.0833 = (D0) (D0)	INT CESANTIA =(D0)X 0.01 (E0)	PRIMA (C0) X 0.0833 (F0)	VACACIONES (C0) X 0.0416 (G)	
GERENTE GENERAL	\$2.300.000	1	\$2.300.000	\$191.590	\$1.916	\$191.590	\$95.680	\$480.776
ANALISTA DE PROYECTOS	\$1.800.000	1	\$1.800.000	\$149.940	\$1.499	\$149.940	\$74.880	\$376.259
PRODUCCION	\$800.000	3	\$2.400.000	\$199.920	\$1.999	\$199.920	\$99.840	\$501.679
DISEÑADOR	\$1.200.000	1	\$1.200.000	\$99.960	\$1.000	\$99.960	\$49.920	\$250.840
ASESOR COMERCIAL	\$800.000	2	\$1.600.000	\$133.280	\$1.333	\$133.280	\$66.560	\$334.453
SERVICIOS GENERALES	\$320.000	1	\$320.000	\$26.656	\$267	\$26.656	\$13.312	\$66.891
TOTALES			\$9.620.000	\$801.346	\$8.013	\$801.346	\$400.192	\$2.010.897
				SEGURIDAD SOCIAL				
VALOR NOMINA BASE (A0) + (B0) = (C0)				EPS (C) X 0.08 (I0)	FPP (C) X 0.10125 (J0)	ARP (C) X 0.0522 (K0)	SUBTOTAL SEGURIDAD (L0) (I0 +J0+K0 =L0)	
\$ 2.300.000				\$ 184.000	\$ 232.875	\$ 120.060	\$ 536.935	
\$ 1.800.000				\$ 144.000	\$ 182.250	\$ 93.960	\$ 420.210	
\$ 2.400.000				\$ 192.000	\$ 243.000	\$ 125.280	\$ 560.280	
\$ 1.200.000				\$ 96.000	\$ 121.500	\$ 62.640	\$ 280.140	
\$ 1.600.000				\$ 128.000	\$ 162.000	\$ 83.520	\$ 373.520	
\$ 320.000				\$ 25.600	\$ 32.400	\$ 16.704	\$ 74.704	
\$ 9.300.000				\$ 769.600	\$ 974.025	\$ 502.164	\$ 2.245.789	
				PARAFISCALES				
VALOR NOMINA BASE (A0) + (B0) = (C0)				CAJA (C0) X 0.04 (M0)	ICBF (C0) X 0.03 (N0)	SENA (C0) X 0.02 (Ñ0)	SUBTOTAL PARAFISCALES (O0) (M0+N0+Ñ0 =O0)	
\$ 2.300.000				\$ 92.000	\$ 69.000	\$ 46.000	\$ 207.000	
\$ 1.800.000				\$ 72.000	\$ 54.000	\$ 36.000	\$ 162.000	
\$ 2.400.000				\$ 96.000	\$ 72.000	\$ 48.000	\$ 216.000	
\$ 1.200.000				\$ 48.000	\$ 36.000	\$ 24.000	\$ 108.000	
\$ 1.600.000				\$ 64.000	\$ 48.000	\$ 32.000	\$ 144.000	
\$ 320.000				\$ 12.800	\$ 9.600	\$ 6.400	\$ 28.800	
\$ 9.620.000				\$ 384.800	\$ 288.600	\$ 192.400	\$ 865.800	
TOTAL NOMINA							\$ 14.742.486	

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados los costos de la compañía se determino que el rubro de la materia prima seria fundamental para el correcto desempeño y obtencion del margen de rentabilidad esperado; es por esto que la siguiente table discrimina por cada linea de producto los costos de fabricacion.

Tabla 1. 9 Costo Materia Prima por línea de producto

PUESTO DE TRABAJO OPERATIVO					
ITEM	DESCRIPCIÓN MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
1	Costados	Unidad	\$ 12.625	2	\$ 25.250
2	Superficie de trabajo	Unidad	\$ 130.000	1	\$ 130.000
3	Superficie de trabajo retorno	Unidad	\$ 93.000	1	\$ 93.000
4	Cajoneras	Unidad	\$ 108.000	1	\$ 108.000
5	Faldon	Unidad	\$ 18.000	1	\$ 18.000
6	Divisiones	Unidad	\$ 24.875	4	\$ 99.500
7	Pasacables	Mts	\$ 1.500	1	\$ 1.500
	SUBTOTAL				\$ 475.250

PUESTOS DE TRABAJO GERENCIAL					
ITEM	DESCRIPCIÓN MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
1	Costados	Unidad	\$ 13.000	2	\$ 26.000
2	Superficie de trabajo	Unidad	\$ 155.000	1	\$ 155.000
3	Superficie de trabajo retorno	Unidad	\$ 115.000	1	\$ 115.000
4	Cajoneras	Unidad	\$ 110.000	1	\$ 110.000
5	Faldon	Unidad	\$ 35.000	1	\$ 35.000
6	Divisiones	Unidad	\$ 35.000	4	\$ 140.000
7	Pasacables	Mts	\$ 1.500	1	\$ 1.500
	TOTAL				\$ 582.500

PUPITRE					
ITEM	DESCRIPCIÓN MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
1	Raqueta	Unidad	\$ 12.000	1	\$ 12.000
2	Base	Unidad	\$ 65.000	1	\$ 65.000
3	Asiento	Unidad	\$ 30.000	1	\$ 30.000
	TOTAL				\$ 107.000

MESAS UNIVERSITARIAS					
ITEM	DESCRIPCIÓN MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
1	Tablex	Unidad	\$ 42.905	1	\$ 42.905
2	PVC	Mts	\$ 12.376	1	\$ 12.376
3	Pedestales	Unidad	\$ 10.000	4	\$ 40.000
4	Formica	Lamina	\$ 11.278	1	\$ 11.278
5	Pegante	Galon	\$ 1.741	1	\$ 1.741
	TOTAL				\$ 108.300

Tabla 1.9 Costo Materia Prima por línea de producto (continuación)

ARCHIVO RODANTE					
ITEM	DESCRIPCIÓN MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
1	Estructura	Unidad	\$ 115.000	1	\$ 115.000
2	Bandeja	Unidad	\$ 20.000	1	\$ 20.000
3	Paneles	Unidad	\$ 34.000	1	\$ 34.000
4	Rieles	Unidad	\$ 10.000	1	\$ 10.000
5	Carro inferior	Unidad	\$ 85.000	1	\$ 85.000
	TOTAL				\$ 264.000

MESA DE JUNTAS					
ITEM	DESCRIPCIÓN MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
1	Superficie Vidrio	Unidad	\$ 740.000	1	\$ 740.000
2	Bases	Unidad	\$ 110.000	1	\$ 110.000
3	Dilatadores	Unidad	\$ 34.000	4	\$ 136.000
	TOTAL				\$ 986.000

RECEPCION					
ITEM	DESCRIPCIÓN MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
1	Superficie de trabajo	Unidad	\$ 220.000	1	\$ 220.000
2	Superficie de trabajo retorno	Unidad	\$ 160.000	1	\$ 160.000
3	Cajoneras	Unidad	\$ 130.000	1	\$ 130.000
4	Costados	Unidad	\$ 20.000	2	\$ 40.000
5	Faldon	Unidad	\$ 35.000	2	\$ 70.000
6	Pasacables	Mts	\$ 1.500	1	\$ 1.500
7	Vidrio atencion	Unidad	\$ 118.500	1	\$ 118.500
	TOTAL				\$ 740.000

SILLAS					
ITEM	DESCRIPCIÓN MATERIAS PRIMAS	UNIDAD DE COMPRA	COSTO	UNIDADES UTILIZADAS	COSTO TOTAL
1	Oficina	Unidad	\$ 121.000	1	\$ 121.000
2	Colectividades	Unidad	\$ 48.000	1	\$ 48.000
3	Espera y Auditorio	Unidad	\$ 120.000	1	\$ 120.000
	TOTAL				\$ 289.000

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2

FASE ESTRATGICA

2. FASE ESTRATEGICA



Se habla de estrategia dentro del mundo de la empresa en la que entran en juego dos o más competidores, en los que se les exigen plantearse un “como” (directrices encaminadas hacia la acción), para conseguir un “que” (objetivo final), antes que sus adversarios y determinar “cuanto” (recursos a utilizar) que permita alcanzar los objetivos finales, teniendo en cuenta las decisiones que puede tomar la competencia y las variaciones externas que puede vivenciar la economía del país.

En el siguiente capítulo se describirán las estrategias adoptadas por la gerencia de Artiu para el año 2015.

2.1 Estrategia corporativa

La gerencia de Artiu identifico el negocio en el que se involucrará la empresa en los próximos años, mediante la especificación del rango de mercado que se va a servir y los productos que se van a ofrecer, al examinar estas fuerzas se determinó encaminar la empresa a una estrategia de crecimiento.

La estrategia de penetración del mercado, dirigida a aumentar las ventas de producto, a mejorar la atención al cliente, reduciendo la obsolescencia de los productos y haciendo uso de la publicidad facilitara la compra de nuestro mercado objetivo.

2.2 Estrategias competitivas

La estrategia de liderazgo en costos adoptada por la gerencia de Artiu, permitirá reducir los precios y será utilizada para tener liquidez y atender inversiones en marketing y otras áreas que impulsen el crecimiento de la empresa.

Con la gestión de valor percibido, se aumentara el valor de la compra realizada por el cliente con la que estará más satisfecho y aumentara la competitividad de la

empresa; se resaltara el valor de uso de los productos los cuales cuentan con calidad, seguridad y facilidad de uso.

La estrategia de cartera dependerá de cada línea de producto, en donde se definirá los parámetros del producto y el mercado o cliente se atiende; partiendo de esto se puede determinar los plazos de la cartera.

2.3 Estrategias de marketing

Con frecuencia se utilizan conjuntamente varios programas de marketing, para elegir la mejor opción y asegurarse que dichas decisiones llenaran las expectativas de la gerencia, estos planes especificaran el impacto en cuanto a la demanda esperada del producto dentro del mercado objetivo.

El siguiente capítulo describe las estrategias adoptadas por la gerencia de Artiu, como puente entre la estrategia corporativa y el análisis previo de la situación del mercado y los programas o planes de acción que se deberán seguir para el año 2015.

2.3.1 Estrategias para estimular la demanda selectiva.

La estrategia implementada para estimular la demanda selectiva buscara la captación de clientes, Artiu ejecutara la estrategia de la siguiente manera:

Con el fin de poder atraer la demanda selectiva de este mercado es necesario determinar que los posibles clientes tienen una extensa búsqueda de la información, son empresas que deben por lo menos tener dos alternativas para ser evaluadas y comparadas, esto lo tendrán dentro de las políticas de compras o los protocolos que deben seguir para la adquisición de mobiliario. En este caso Artiu adquirirá un dominio propio de su marca con el fin de obtener más fuerza dentro de los buscadores de la web, una vez el cliente ingrese a los buscadores y referencia mobiliario para oficina o colegios Artiu aparecerá dentro de las diez primeras opciones. Adicionalmente esta iniciativa le permite a la empresa tener una estadística mensual de cuantos y cuales posibles clientes están interesados en adquirir mobiliario, creando así una base de datos que servirá para programación de visitas de la fuerza venta.

La fuente de información en muchos casos deberá ser personal, es necesario tener un contacto directo con el cliente para poder determinar cuáles son sus necesidades y cuáles son sus requerimientos o exigencias y poder resaltar los materiales y acabados utilizados en la fabricación de los muebles, para esto es necesario que la fuerza de venta preste una asesoría completa y refleje amplio conocimiento del tema.

En muchos de los casos estará sujeta la decisión de compra por referencias y comentarios que otros clientes divulguen, es por esto que cobra relevancia el formato control de quejas reclamos y garantías que permitirá hacer seguimiento a los proyecto en la pos-venta y evaluar los procesos internos de la compañía.

El valor agregado logrado en la compra de mobiliario en Artiu se reflejara en los beneficios obtenidos, éstos estarán plasmados en los materiales, acabados, instalación y la reducción en costos de mantenimiento al contar con un mobiliario mucho más duradero.

Se deberá resalta que el mobiliario de Artiu, ofrece diseños exclusivos, confortables y ergonómicos, estas serán las características a resaltar en cada una de las propuestas y presentaciones de la fuerza de venta.

2.3.2 Estrategias para estimular la demanda primaria.

La estrategia implementada para estimular la demanda primaria buscara aumentar la disposición de compra y reducir el riesgo económico del ensayo, Artiu ejecutara esta estrategia de la siguiente manera:

Se adquirirá una base de datos que suministre información de contacto de las empresas medianas y grandes del sector industrial y de servicios, esto permitirá programar visitas para ofrecer los productos. La empresa Bases y Datos ofrece bases de datos privadas con cerca de 18.000.000 registros segmentados, inicialmente se adquirirá la mínima que son 5.000 registros.

El Analista de Proyectos de la compañía, tendrá la tarea de hacer investigación previa del estado en el que se encuentra el mobiliario de los posibles clientes, para esto se implementara una encuestas con los involucrados en el proceso de compra, que

arroje como resultado la generación de la necesidad de cambio o remodelación de los espacios.

Antes de presentar toda propuesta se deberá evaluar la manera de mejorar las condiciones en la forma de pago y de los tiempos de entrega, para que las dos partes no se vean afectadas y el cliente encuentre una ventaja en la remodelación y no lo vea como un sobre costo.



2.4 Programas de Producto

Estará definido de la siguiente manera: Artiu Espacios y Ambientes en Evolución; Diseñamos, innovamos, fabricamos y comercializamos el equipamiento que se necesita para mobiliario corporativo y educativo, buscando la optimización de los espacios, implementación de nuevos y novedosos herrajes e insumos, reduciendo los riesgos por enfermedades profesionales en los que puede incurrir el cliente con su mobiliario.

2.4.1 Objetivos del programa de producto.

- Mejorar la percepción de los productos fabricados en madera.
- Posicionar la marca en el mercado.
- Optimizar los procesos de producción.

2.4.2 Estrategia de producto.

Con una estrategia de marca única que busque desde la parte gráfica y visual que nuestro logo tenga tres aspectos fundamentales: 1. Ser sonoro 2. Nombre corto una palabra 3. Nombre propio (de mayor recordación). Se partió del aspecto fundamental de mencionar un valor importante para la empresa, el cual es el Arte, puesto en un marco artístico moderno y con visión publicitaria tenemos la palabra Arte en idioma ingles “ART”, que con terminación en “U” es derivada de la palabra unidad. Esta unidad

se representara con la preferencia y fidelización de nuestros clientes. Nuestra empresa representa el concepto artístico e icono de realización de todo los productos, representado con la letra "A", la cual personifica la manera de trabajar comenzado con superficies planas que luego transformamos en piezas que trascienden diferenciándose con la competencia y al cambiar la página aplicaremos el concepto artístico y demostraremos la manera como trabajamos.



Ofrecemos mobiliario dependiendo de la actividad que desarrolla la empresa y mobiliario adecuado para jardines, colegios y/o universidades. En cuanto al servicio asesoramos en el diseño, el cual consistirá en evaluar los espacios y aplicar los parámetros de ergonomía en cada uno de los productos diseñados, conoceremos las necesidades técnicas y las preferencias para plasmarlas mediante un sistema de "CAD" (Diseño Asistido por Computador).

Entregaremos asesoría sobre el manejo del mobiliario, con el fin de minimizar el desuso del mismo que puede generar en el cliente inconformidades y costos adicionales a futuro. Ofreceremos mantenimiento preventivo y correctivo que reduce costos para el cliente y extiende la vida útil del producto. Ofrecemos terminados con altos estándares de calidad ya que los materiales utilizados (pinturas, herrajes, accesorios, melaminas, vidrios entre otros) tienen un control de calidad antes de ser entregados al cliente.

El mobiliario cumplirá con los requisitos exigidos, la propuesta entregada al cliente en render es la que le dará una pre visualización del diseño final; incentivándolo a la compra y se determinara el precio por el costo del mobiliario cotizado, utilizando materias primas (herrajes) importados de primera calidad, diseños que reflejen la personalidad del cliente y la exclusividad que genera valor agregado.

Se implementara en cada uno de los procesos de fabricación del mobiliario formatos que especifiquen los requerimientos y el estado de aplicabilidad en el producto.



2.5 Programas de Precio

El precio ejerce un impacto directo en el margen de contribución del producto y por lo tanto influye en la rentabilidad, igualmente puede influir en la demanda de la compañía y estos dos aspectos fueron evaluados por la gerencia de Artiu, quien determino que el programa de fijación de precios estará relacionado entre un nivel general de precios internos con el nivel de precios que tienen los competidores.

En el siguiente capítulo se describe la estrategia, los objetivos y la fijación de precios que tendrá Artiu para el año 2015.

2.5.1 Objetivos de precio.

- Fijar el precio para cada uno de los productos de la compañía.
- Alcanzar el punto de equilibrio.
- Ampliar la preferencia por la marca en un mayor número de compras.
- Reducir el riesgo económico percibido por los clientes por la adquisición de mobiliario de calidad.

2.5.2 Estrategia de precio.

La gerencia de Artiu se identifica con la teoría de Kotler, quien considera que la fijación de un precio inicial bajo, es decir una Estrategia de Precios de Penetración, conseguirá una aceptación mayor en el mercado y atraerá rápidamente a un gran número de consumidores y se conseguirá una gran cuota de mercado, por otra parte el elevado volumen de ventas reducirá los costes de producción, lo que permitirá a la empresa ser más eficiente.¹¹

¹¹ Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*, Addison-Wesley. Edición 14. pág. 68.

2.5.3 Fijación de precio

Para la fijación de precio la gerencia de Artiu contemplo los costos de: Materiales, dimensiones, mano de obra, transporte, instalación, porcentaje de utilidad y retenciones aplicadas según el tipo de cliente. El método más esencial para fijar precios es sumar un sobreprecio estándar a los costes del producto.

Con el fin de tener un control sobre las cotizaciones presentadas, todo proyecto debe contar con una hoja Excel de Despiece de Proyecto, un ejemplo de ella es la presentada en la siguiente tabla:

Tabla 2. 1 Despiece de proyecto

DESPIECE DE PROYECTO



Nombre del Cliente
Nombre del Proyecto

COSTO DE FABRICACIÓN						
Item 1	Cantidad	Costo	Sub Total	Total	% Utilidad	PRECIO DE VENTA
Recepción	1		-	-	35%	-
Item 2	Cantidad	Costo	Sub Total	Total		
Tandem de 2 puestos ref 545 G	1		-	-	30%	-
Item 3	Cantidad	Costo	Sub Total	Total		
Silla ejecutiva 573G	1		-	-	35%	-
Item 4	Cantidad	Costo	Sub Total	Total		
Puesto Gerencial						
Superficie de 1,50 x 0,60	1		-	-	30%	-
Superficie de 0,90 x 0,60	1		-			
Pascable plastico	1		-			
Viga metalica	1		-			
Pantalla en vidrio	1		-			
Instalación	1		-			
Cajonera 2x1 metalica	1		-			
Costados tipo italiano	2		-			
Faldones enchapados	1		-			

Fuente: Elaboración propia

En la hoja Despiece de proyecto todo comercial deberá incluir los materiales que requiere para la fabricación del mueble, determinar cantidades y cotizar el valor de cada uno, se deberá asignar por producto un porcentaje de utilidad, el cual se establece como mínimo en cada proyecto el 30%, el cual se sumara al costo total de producción por producto.

Por otra parte la política de descuento y los plazos de pago que maneja Artiu, en el momento de realizar la cotización estará dada por el monto del negocio y se fija de la siguiente manera: Plazos de Pago: Si el proyecto está en el rango de \$500.000 a \$1.000.000 los plazos de pago serán contra entrega y no se podrán otorgar descuentos; para proyectos superiores a \$1.000.000 pero inferiores \$10.000.000 la política de plazos de pago está determinada con en el 50% en el momento de aprobación de los proyectos y 50% a la instalación y aceptación de la obra y el descuento será del 3%; para proyectos superiores a \$10.000.000 la política de plazos de pago está determinada con en el 50% en el momento de aprobación de los proyectos 20% a los 15 días de iniciada la producción y el 30% a la instalación y aceptación de la obra y el descuento se dará en 5%.

2.6 Programas de Distribución



El programa de distribución para Artiu para el año 2015, incluye aquellas actividades que involucran al personal que está en contacto directo con los compradores finales, las cuales se dirigen a tres funciones: 1. Trasmitir individualmente mensajes de ventas adaptados a cada cliente, 2. Presentar servicio al clientes con respecto a las características del producto, estado del pedido o reclamos y 3. Crear valor para los clientes con respecto a los métodos de despacho para brindar conveniencia, confianza y respaldo. Para tal fin se determinó contar con un sistema de venta de personal directo.

En este capítulo se describirán los objetivos y la estrategia de distribución que se fijará para Artiu.

2.6.1 Objetivos de Distribución.

- Contar con dos asesores comerciales y un analista de proyecto, los cuales deberán programar 432 visitas a nuevos clientes en el año 2015.
- Reducir los tiempos de producción para entregas mucho más rápidas del producto.
- Optimización y control de los inventarios de las materias primas.
- Ofrecer los servicios complementarios de obra civil necesaria para la adecuación de los espacios de los clientes

2.6.2 Estrategia de Distribución.

El contar con un sistema de venta de personal directo, permitirá a Artiu llegar con productos que se distribuyen directamente al comprador final, con un contacto cara a cara con la persona responsable del departamento de compras o directamente con gerentes o propietarios.

Se deberá implementar el siguiente protocolo:

1. Comunicación telefónica para suministrar información del producto, asesoría técnica e identificar las necesidades del cliente.
2. Contacto directo con la persona encargada de compras en la empresa.
3. Envío por mail de cotización
4. Llamada telefónica para confirmar el pedido.
5. Entrega de producto en el lugar acordado.
6. Evaluación de conformidad del cliente.

Se adoptaran las siguientes estrategias:

1. Pautar en revistas
2. Diseño de Catálogos, tarjetas de presentación y promocionales
3. Página Web
4. Compensación de la fuerza de venta
5. Compra de Dominio en la Web

2.7 Programas de Promoción



Los gerentes deben elaborar los programas necesarios para presentar la información de la organización y sus productos a los mercados objetivos y todo si los clientes potenciales son conscientes de la ofertas y están motivados para comprar sus productos. La estrategia de publicidad para Artiu será utilizada para informar a los consumidores, persuadirlos y/o recordarles sobre el producto, llevarlos hacia el ensayo y la compra repentina.

2.7.1 Objetivos de promoción.

- Dar a conocer a Artiu a Medianas y/o Grandes empresas privadas de Bogotá del sector industrial (Fabricación de productos) y de servicios (Comercio, Ocio, Banca, Sanidad y Educación).
- Contar con herramientas tecnológicas para hacer conocer los productos.
- Permitirnos cambiar la actitud acerca del uso, la percepción y creencias del producto.
- Construir la imagen corporativa de Artiu en el año 2015.

2.7.2 Estrategia de promoción.

La estrategia de promoción de Artiu será de atracción la cual se espera responda a la demanda porque se dirigen al usuario final. La estrategia de atracción incluye muestras, eventos públicos promocionales, ventas puerta a puerta, campañas de mercadeo en Internet y campañas de telemercadeo.

Estas estrategias son las siguientes:

1. Participar en Ferias presenciales y virtuales.
2. Publicar en la revista Catalogo Nacional de Muebles de Oficina.
3. Adquirir una base de datos de 5.000 registros con información de contacto de empresas Medianas y Grandes de Bogotá
4. Marketing directo.

CAPITULO 3

FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

3. FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL



Una vez la gerencia realizo el análisis de la situación y diseño los objetivos específicos y estableció las estrategias para Artiu en el año 2015, será necesario ejecutarlas de manera apropiada, ponerlas en acción bajo restricciones competitivas de la empresa y del cliente, porque aunque la estrategia pueda haber sido la apropiada una ejecución deficiente puede llevar a un desempeño deficiente en el mercado.

El control es la etapa final de un plan de marketing. Se trata de un requisito fundamental ya que permite saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos. A través de este control se pretenden detectar los posibles fallos y desviaciones que se han producido para aplicar soluciones y medidas correctivas con la máxima inmediatez.

3.1 Presupuesto de marketing



La gerencia de Artiu tomo la decisión de mezclar dos tipos de presupuestos la primera con base cero, en que cada uno de los responsables de la planeación establece los recursos presupuestales necesarios para la realización de su actividad, sin considerar los ejercicios de años anteriores y un presupuesto por asignación para fijar una cantidad máxima a cada una de las áreas para gastos autorizados, los cuales se mantienen fijos durante todo el año y son consecuencia de una decisión basada en la situación financiera de la compañía.

A continuación se describen cada una de las estrategias y el valor en el que se debe incurrir:

- Compra de Dominio
 - Objetivo: Penetración de mercado - Evaluar la preferencia del cliente por la marca.


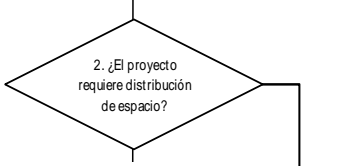

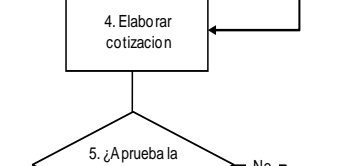
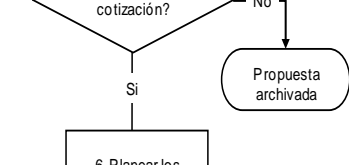
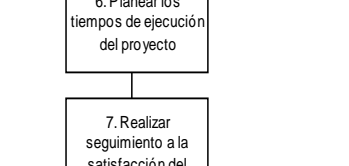
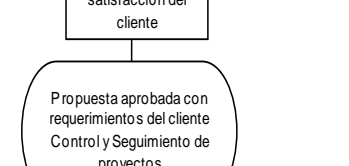
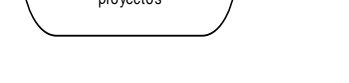

- Estrategia: Compra de Dominio en la Web
- Tareas: Ingresar a la página web www.godaddy.com - Buscar la existencia de la opción de nombre requerida, si la búsqueda indica que no existe dominio se procede a la compra.
- Valor: USD 25
- Visitas Comerciales
 - Objetivo: Asesorar el cliente - Presentar portafolio de productos
 - Estrategia: Marketing directo
 - Tareas: Programación de visitas - Presupuesto por visita
 - Cantidad: 432 visitas
 - Valor: \$7.344.000
- Papelería interna y formatos de control
 - Objetivo: Evaluación y Control de Proyecto - Generar en el cliente la necesidad de adquirir mobiliario
 - Estrategia: En cada uno de los procesos de fabricación del mobiliario se deberá implementar formatos que especifiquen los requerimientos y el estado de aplicabilidad - Investigar el estado del mobiliario de los posibles clientes
 - Tareas: Implementación de formatos de calidad - Implementar encuestas
 - Valor: \$220.000
- Base de datos
 - Objetivo: Contactar a posibles clientes y programar visitas
 - Estrategia: Adquirir una base de datos de 5.000 registros con información de contacto de empresas Medianas y Grandes de Bogotá.
 - Tareas: Cotización y compra de base de datos
 - Valor: \$500.000
- Compensación de la fuerza de venta
 - Objetivo: Mejorar la calidad de vida de la fuerza de venta - Ofrecer herramientas que les permita aumentar su eficiencia - Capacitar a la fuerza de venta

- Estrategia: Bonos redimibles en tiendas por departamentos - Dotar de elementos móviles de comunicación - Ofrecer cursos con temas relacionados en últimas tendencias de decoración, desarrollo de CAD y de producto.
- Tareas: Compra de bonos en tiendas por departamento - Comprar planes corporativos de telefonía e internet móvil - Comprar las Mini Ipad - Alianzas con el SENA - Cotizar con Voxel 3d.
- Valor \$7.024.000
- Marketing directo
 - Objetivo: Captar nuevos clientes - Promocionar los productos – Posicionamiento.
 - Estrategia: Pautar en revistas - Diseño de Catálogos, tarjetas de presentación y promocionales - Pagina Web.
 - Tareas: Contactar y comprar el espacios dentro de la revista - Diseñar e imprimir catálogos, tarjetas de presentación y promocionales - Diseño y montaje de la página Web.
 - Valor: \$12.200.000
- Relaciones publicas
 - Objetivo: Dar a conocer la empresa, los atributos ventajas y beneficios de los productos - Dar a conocer la empresa, los atributos ventajas y beneficios de los productos - Obtener nuevos negocios.
 - Estrategia: Participar en Ferias presenciales - Participar en ferias virtuales - Publicar en la revista Catalogo Nacional de Muebles de Oficina.
 - Tareas: Adquirir un espacio en la feria - Diseñar el stand - Imprimir el material publicitario - Adquirir un espacio virtual - Adquirir un espacio dentro de la revista.
 - Valor: \$20.580.000

3.2 Ruteos operativos

Con el fin de realizar un correcto control de producción la gerencia de Artiu diseño el siguiente procedimiento que deberá cumplirse y se describe en la siguiente tabla

Tabla 3. 1 Rutero operativo:

Etapa	Descripción Actividades	Responsable
	<p>NECESIDAD DEL CLIENTE Los requerimientos de los clientes pueden estar contenidos en; solicitud de cotización, contrataciones directas o atención directa vía telefónica o personalizada.</p>	Asesor Comercial
	<p>1. Evaluar los requerimientos Verificar que los requerimientos del cliente estén indicados en la solicitud de cotización. Se registraran en el formato para Requerimientos F-01 (se llenara un formato para cada proyecto)</p>	Asesor Comercial
	<p>2. ¿El proyecto requiere distribución de espacio? Si el proyecto requiere un plano sobre la distribución del espacio, es necesario realizar una visita a las instalaciones del cliente. Continuar con la tarea #3. Si el proyecto no requiere un plano sobre la distribución del espacio, continuar con la tarea #4.</p>	Asesor Comercial
	<p>3. Visitar al cliente Se hace una visita al cliente para tomar medidas del espacio y enviar a diseño para elaborar la cotización. Los resultado de esta visita, serán registrados en el formato para planos.</p>	Asesor Comercial y/o Analista de proyectos
	<p>4. Elaborar cotización Se elabora la cotización de acuerdo con los requerimientos del cliente, y se registra la información en el formato Despiece de proyecto</p>	Analista de proyectos
	<p>5. ¿Aprueban la cotización? Si la cotización es aprobada finaliza el procedimiento con la Aprobación de la propuesta, por medio del contrato u ordenes del cliente y se da apertura a la carpeta proyectos en curso y pasa a compras o producción</p>	Analista de proyectos
	<p>Si no aprueban la cotización, finaliza el proceso con la propuesta archivada.</p> <p>6. Seguimiento al cronograma de producción El Analista de Proyecto debe estar continuamente verificando el cronograma de producción.</p>	Analista de proyectos
	<p>7. Entrega del producto final al cliente En cada entrega de los productos se adjunta la documentación básica por la empresa (remisión, factura y encuesta de satisfacción del cliente) y se deja como opción la documentación adicional que el cliente solicite.</p>	Asesor Comercial
	<p>8. Archivo de proceso Se realiza un breve informe del proyecto en la etapa preliminar y contractual, y se archiva el proceso.</p>	Asistente Administrativa
	<p>9. Control de quejas, reclamos y garantías Si el cliente tiene una queja, un reclamo o arreglo de muebles por garantía, se diligenciará el formato respectivo</p>	Asesor Comercial y/o Analista de proyectos

Fuente: Elaboración propia

3.3 Ruterros comerciales

Con la implementación de sistemas de medición de la satisfacción de los clientes se busca identificar las necesidades y expectativas de los mismos, conocer cuáles son los factores de calidad más relevantes y obtener una retroalimentación básica para establecer planes de mejora; alineando las políticas, estrategias y procesos así como las habilidades y actuaciones del personal para la atención al clientes.

A continuación se presenta un formato diseñado para Aritu con el fin de medir la satisfacción del cliente frente al producto y la empresa:



Su sugerencia nos interesa

No de Sugerencia:

Fecha:

Hora:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Información y asesoría prestada por el Asesor de Ventas				
Tramite de la recepción del pedido				
Puntualidad de la instalación				
Terminados y acabados				
Limpieza y cuidado de la obra				

Observaciones generales:

¿Cómo supo de nosotros?

Recomendación de un conocido	
Página de Internet	
Revistas especializadas	

Contestaremos sus sugerencias

Este documento será leído para ofrecerle un mejor servicio

Gracias por su colaboración

Obra: _____

Nombre: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte para el seguimiento de las visitas de los comerciales se deberá implementar el siguiente rutero diseñado en la siguiente tabla:

Tabla 3. 2 Rutero Comercial



RUTEROS CONTROL DE GESTIÓN COMERCIAL

Fecha	
Versión	V-1

Nombre del Comercial

Empresa	Dirección de la Empresa	Fecha de la visita	Hora Inicio Cita	Hora Finalización Cita	Nombre de la Persona con la que se reunio	Telefono fijo	Telefono Celular	E - mail	Observaciones de la Visita	Cierre de Negocio SI/NO

Artiu Espacios y Ambientes en Evaluación - Trabajamos en Función de su Satisfacción

Fuente: Elaboración propia



3.4 Indicadores de gestión

Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio necesarias en la empresa, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas, igualmente sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en la organización.

Por su parte “Control”, se define como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento.

Es por esto que Artiu define los siguientes indicadores:

Nombre: PRODUCTO CONFORME

Procedimiento de cálculo: $(\text{Productos suministrados} - \text{productos devueltos}) / \text{productos suministrados} * 100$

Unidad: %

Fuente de información: Registro de entregas y registro de devoluciones

Frecuencia de la toma de datos: En la entrega de remisión

Meta: Mínimo 90%

Frecuencia de análisis: Mensual

Responsable del análisis: Dueño del proceso de gestión comercial

Nombre: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Procedimiento de cálculo: Tabulación de la percepción del cliente sobre el servicio recibido

Unidad: Cuantitativa y Cualitativa

Fuente de información: Encuesta de entrega

Frecuencia de la toma de datos: En la entrega del producto

Meta: Valor positivo en mínimo 4 de 5 encuestados

Frecuencia de análisis: Bimensual

Responsable del análisis: Dueño del proceso de gestión comercial

Nombre: COBERTURA DE MANTENIMIENTO

Procedimiento de cálculo: $(\text{Equipos a los que se les realizo mantenimiento preventivo} / \text{equipos programados para mantenimiento preventivo}) * 100$

Unidad: %

Fuente de información: Hoja de vida de equipos y programa de mantenimiento preventivo

Frecuencia de la toma de datos: Semanal

Meta: 90%

Frecuencia de análisis: Trimestral

Responsable del análisis: Dueño del proceso de mantenimiento

Nombre: TIEMPOS ESTIMADOS DE PRODUCCIÓN

Procedimiento de cálculo: (Numero de productos de la orden de compra / días destinados para fabricación) * 100

Unidad: %

Fuente de información: Hoja de ruta de producción

Frecuencia de la toma de datos: Semanal

Meta: 90%

Frecuencia de análisis: Mensual

Responsable del análisis: Dueño del proceso de producción

Nombre: VISITAS EFECTIVAS

Procedimiento de cálculo: (Número de visitas al mes / número de proyectos aprobados)

Unidad: Número

Fuente de información: Hoja de vida de despiece de proyectos – Ruterros de Visita

Frecuencia de la toma de datos: Mensual

Meta: 80%

Frecuencia de análisis: Trimestral

Responsable del análisis: Analista de proyectos

CAPITULO 4

CONCLUSIONES

4. CONCLUSIONES



Con la elaboración de este plan de marketing para el año 2015, se logró cumplir con el propósito solicitado por la gerencia de Artiu, el cual se fijó como meta realizar un diagnóstico organizacional y estructurar las estrategias que permitieran establecer las rutas para alcanzar los objetivos corporativos.

Este plan de marketing, realizó el siguiente estudio como herramienta para ser considerada en la toma de decisiones gerenciales en pro de detectar el estado inicial y determinar los lineamientos que se deberán aplicar para una excelente entrada al mercado.

El documento desarrolla tres fases importantes:

1. Fase diagnóstico: Se realizó un análisis situación del mercado, arrojando como conclusiones aspectos relevantes del sector, tales como: (a). El mercado de mobiliario sin estar totalmente desarrollado y tener una presentación significativa dentro de la economía del país; presenta grandes oportunidades de crecimiento, a pesar de ser una actividad muy antigua ha tenido variaciones en estilos y preferencias lo que permite desarrollar nuevos productos y tendencias, requiere más atención al cliente para satisfacer sus necesidades, las cuales ya no son de un simple mobiliario, por el contrario requiere diseño, ergonomía pero sobre todo diferenciación. (b). El apoyo brindados por el gobierno para la creación de empresas permitirá impulsar la economía y fomentar un pensamiento empresarial, abrirá mercados internacionales, dados por las alianzas arancelarias con otros países (c). Este es un sector conformado por empresas familiares pequeñas, las cuales no le dan la importancia a los desarrollos tecnológicos que mejoren sus procesos, este será un reto que deba asumir Artiu, para lo cual sugerimos tener participación en ferias de nueva maquinaria, desarrollar un plan financiero durante el año 2015 para comprar progresivamente nuevas herramientas, tales como pegadoras de canto rígido, planeadora cepilladora, pulidora de tres bandas y mesa para ruteadora entre

otras que ofrecen diferentes importadores, para este caso sugerimos visitar la página web <http://www.impofer.com/general.php>, que ofrece una gran variedad.

(d). Con el fin de contrarrestar las amenazas de escasez de materias primas, se deberá evaluar la posibilidad de usar maderas en rollo para uso industrial, según información de la FAO¹², la producción de madera en rollo creció a una tasa de 1% promedio anual y las exportaciones a una 8% siendo Brasil el país en América quien reporta mayor participación. Se plantea esta solución debido a que existe entre Colombia y Brasil un convenio en la ALADI, que permite disminuir los gravámenes sobre los productos madereros en el 10%.

Por otra parte la importancia de la planeación dentro del pensamiento administrativo, se fundamenta en que sienta las bases sobre la razón de ser de la empresa, para lo cual se diseñó la Misión, Visión y Objetivos estratégicos, los cuales tienen como base la innovación en los productos y la satisfacción del clientes y enmarcan las acciones hacia un futuro definido pero que deben ser conocidas por todo el personal que contribuye con su trabajo.

La garantía de calidad se pudo estipular por el análisis del mercado objetivo y la determinación del mercado relevante, ya que se conoció las preferencias de las Medianas y/o Grandes empresas privadas de Bogotá del sector industrial (Fabricación de productos) y de servicios (Comercio, Ocio, Banca, Sanidad y Educación), el cual se deberá analizar periódicamente, para lo cual se sugiere que se realice el estudio del perfil de consumidor dos veces al año.

Una vez realizada la medición del mercado, basados en las cinco fuerzas de Porter, podemos concluir que el sector de fabricación de mobiliario, presenta una amplia competencia, debido a (a). Presencia de un gran número de empresas pequeñas familiares dedicadas a esta actividad, (b). La competencia directa e indirecta es muy fuerte, por su trayectoria, por su producción en línea y por tener un reconocimiento en el mercado. Este es un producto que tienen como característica esencial el desempeño, la durabilidad y calidad, con el fin de minimizar costos de reemplazo y contrarrestar la competencia, se considera necesario establecer tiempos

¹² Ministerio de Agricultura y Desarrollo. Observatorio de competitividad Agrocadenas Colombia. Agrocadenas.gov.co

reales de garantía para asegurar que el cliente no tendrá la necesidad de hacer reclamaciones y la empresa no tendrá que incurrir en gastos adicionales. Es en este momento que cobra importancia el formato de despiece de proyecto, diseñado en el capítulo 2, ya que se discriminan todos los materiales que se necesitan y permitirá cotizar diferentes proveedores que cumplan con los requisitos de calidad exigidos y a la vez comparar precios entre ellos. Por otra parte se sugiere asignar a cada proyecto un auditor final, el cual deberá implementar la encuesta de satisfacción y revisar la entrega en el punto de obra; para no incurrir en gastos adicionales éstos serán los mismos comerciales pero deberán tener bajo su supervisión final el proyecto de otro compañero.

Como último se pudo calcular el pronóstico de ventas y determinar el nivel de rentabilidad para el negocio, lo cual arrojo como meta la fabricación y comercialización de 1.000 piezas anuales. Para esto se sugiere la implementación de un sistema de gerencia basada en procesos lo cual permitirá en Artiu: (a). Reducción en la duplicación de actividades (b). Identificación fácil de las ineficiencias del proceso (c). Mayor conciencia de los empleados en las prácticas óptimas (c). Lograr los objetivos establecidos para el periodo (d). Facilidad en la implantación de cambios (e). Mayor facilidad para medir el desempeño (f). Consistencia en la implantación en todo el negocio; para esto se requiere el desarrollo de un manual de gestión que reúna las políticas, principios y compromisos, actuaciones y objetivos de la compañía, deberá contar con los alcances, detalles y justificaciones de cada uno de los procesos y la interacción de cada uno en la cadena de valor, sin descuidar el análisis de peligros y puntos críticos de control, apuntados todos a la obtención del reconocimiento en las ISO 9001. En cuanto a la rentabilidad la gerencia de Artiu deberá prestar atención a dos factores importantes, el valor de las materias primas en los costos variables y la nómina en los costos fijo; El primero a pesar de estar sujeto a las cantidades vendidas y que pueda ser trasladado al precio, sugerimos que la empresa busque unas relaciones de beneficio mutuo con sus proveedores, por esta razón Artiu deberá aplicar las siguiente acción: Identificar y seleccionar proveedores clave, para esto requiere generar una base de datos de proveedores en el mercado, buscar descuentos por compras por volumen o por pronto pago e iniciar de manera conjunta el desarrollo y

mejora de productos y procesos, basados en los conocimientos de los diseñadores contratados. Cobran importancia los rúters comercial y operativo diseñados en el capítulo 3 ya que establecen en conjunto un entendimiento claro de las necesidades del cliente que se trasladaran a las exigencias requeridas a los proveedores.

2. Fase estratégica: Se pudo determinar que Aritu se basara en una estrategia de crecimiento he implementara una estrategia de penetración del mercado, dirigida a aumentar las ventas de producto, a mejor la atención al cliente y a reducir la obsolescencia de los productos.

Las estrategias de comunicación no solo son para con los clientes, también se deben implementar al interior de la compañía, en este caso se sugiere la realización de talleres de inducción en el momento de ingresar a la empresa; la gerencia deberá velar por generar ambientes de trabajo y dotar con las herramientas que cumplan con los requisitos de la ARP, generar espacios de socialización que involucren a todos los niveles, se deberá instaurar un manual corporativo, en donde se describan todos los lineamientos de buena conducta que deberán ser aplicados por todos los funcionarios; se diseñara una cartelera interna en donde se anuncien convenios, se publiquen los logros obtenidos por el área comercial y se resalten los reconocimientos al personal; se deberán implementar jornadas de puertas abiertas donde la alta gerencia escuche las ideas y sugerencias de su equipo de trabajo y tome en cuenta las que son viables a la hora de formalizar las directrices, todo con el fin de darle validez a todos los niveles jerárquicos.

En cuanto al valor en atención y servicio al clientes, Artiu deberá capacitar a todas las personas que prestan atención telefónica o personal, para que cuenten con toda la información, puedan dar una asesoría completa de los productos y los materiales que son utilizados, deberán tener conocimiento sobre técnicas de servicio al cliente que permita atraer la atención del mismo. Se sugiere la implementación de un sistema informático de gestión empresarial ya sea un software SAP o SIGO o en su defecto desarrollar una plataforma integrando hojas de trabajo Excel que lleven los registros de cada una de las dependencias.

Para las relaciones comerciales, se deberá fomentar una cultura de investigación, acostumbrando a visitar y participar en ferias y eventos especializados en diseños y

materiales, para conocer la industria, el cliente y la competencia, como por ejemplo los programados en la red de la industria maderera¹³, los cuales varían según el tema a tratar.

El área de diseño deberá siempre tener como principios cumplir con la calidad tanto de diseño que engloba todas las funciones y características del producto como la calidad de conformidad que mide el grado de cumplimiento de las especificaciones del mismo, esto resaltara la responsabilidad que está asumiendo la empresa con el cliente. Para esto deberá apoyarse en los diseños hiperrealísticos los cuales deberán ser aprobados por los clientes antes de iniciar el proceso de producción.

Por último todo el personal deberá conocer sobre los requisitos ergonómicos para trabajos en oficina con videoterminals, concepción del puesto de trabajo y exigencias posturales NTC 5831 y principios para el diseño ergonómico de sistemas de trabajo NTC 5655, con el fin de ofrecer una mejor asesoría al cliente y a nivel interno aportar nuevas ideas en los procesos.

3. Fase de seguimiento: Un enfoque de trabajo en equipo permite desarrollar en los colaboradores un sentido de colectividad que inmuniza el bienestar común y la lealtad mutua sobre el logro de intereses individuales que permita la fluidez de los procesos. En este caso Artiu deberá cumplir con los controles y hacer seguimiento a los indicadores diseñados en el capítulo 3, deberá la gerencia ser cauteloso con los resultados, para no generar inconformidades entre las dependencias y utilizar los incentivos descritos en el presupuesto de marketing para fortalecer el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Para el correcto cumplimiento del plan estratégico de mercadeo para la empresa Artiu en el año 2015, es fundamental que la gerencia se comprometa con los siguientes aspectos: (a). Asegurar que se establezcan, implementen y comuniquen las directrices establecidas en este plan dentro de toda la compañía, (b). Comunicar las exigencias de los clientes a todos los niveles, (c). Relacionarse con las partes externas que tengan dependencia con los procesos, (d). Asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de las estrategias, (d) Realizar revisiones semestrales del plan estratégico para evaluar oportunidades de mejora.

¹³ Fordaq. Recuperado de: <http://madera.fordaq.com/fordaq/TradeShows.htm>

CAPITULO 5

BIBLIOGRAFIA

5. BIBLIOGRAFIA



<http://www.dane.gov.co/index.php/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines/Enero2014>

<https://www.minambiente.gov.co/index.php/sala-de-prensa/Febrero2014>

<http://camara.ccb.org.co/crearempresa/pasoapasocrearempresa.aspx/Marzo2014>

<http://www.empresario.com.co> / Cámara de Comercio de Bogotá/Marzo2014

<http://es.slideshare.net/Lennymendoza/pronostico-de-venta/Junio2014>

<http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/Septiembre2014>

<http://www.elcolombiano.com/Septiembre2014>

Ambrocio, Vicente, ***El plan de marketing, Paso a Paso***. Editorial Prentice Hall, 2005

Baca Currea, Guillermo, ***Evaluación financiera de proyectos***. Bogotá: Editorial Educativa, 2004

Fred R David, ***Conceptos de Administración Estratégica***, Editorial Prentice Hall, 2003

Guiltinan Joseph P, ***Gerencia de Marketing***, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, 2005.

Kotler Philip, ***Marketing***, Prentice Hall, Décima Edición, 2004.

Luther M, William. ***El plan de mercadeo***. Bogotá: Editorial Norma. 2003

Porter Michael, ***Estrategia Competitiva***, Editorial Piramide, 2009

Sainz José María, ***El Plan de Marketing en la práctica***, Editorial Esic, 2012.

Webb Young James, ***What in Advertising, What Does It Do?***, Advertising Age, Nov 1973.

Richard M. Lynch y Robert W, ***Contabilidad de la Gerencia***, Compañía Editorial Continental, 2000

Gabriel Torres Salazar, ***Contabilidad, Costos y Presupuestos***, 3ra Edición, 2011

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Frency Yohana Herrera Martínez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52776372

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan estratégico de mercadeo para el año 2015 de la empresa Artiu dedicada al diseño y fabricación de mobiliario

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Plan estratégico de mercadeo para el año 2015 de la empresa Artiu dedicada al diseño y fabricación de mobiliario

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Fancy Herrera M</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Fancy Herrera</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52776332-01</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Administración</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización Gerencia de Mercadeo</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 27 de Nov 2014