

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE MUEBLES  
PICASSO DE BUCARAMANGA**

**JENNYE JOHANNA GONZÁLEZ  
ADRIANA MARCELA PÉREZ BARRERA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA**

**2013**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE MUEBLES  
PICASSO DE BUCARAMANGA**

**JENNYE JOHANNA GONZÁLEZ  
ADRIANA MARCELA PÉREZ BARRERA**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para obtener el título de  
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director**

**YULL LEVINSSONG PARADA ROZO  
Profesional en Mercadeo y Publicidad  
Especialista en Gestión de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA**

**2013**

*Las autoras del proyecto dedican este trabajo a:*

*DIOS TODO PODEROSO, por ser fuente de luz, amor, sabiduría y tenacidad para poder alcanzar nuestras metas y bajo su protección realizarnos en múltiples dimensiones humanas.*

*NUESTROS PADRES, por todo el amor, apoyo, sacrificio y confianza brindada a través de toda nuestra vida, lo cual nos ha permitido crecer como persona valiosas para la sociedad.*

*Jennye y Adriana*

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras del proyecto expresan sus más sentidos agradecimientos a:

LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER y a su programa de formación de Gestión Empresarial por la formación brindada, cuya calidad y excelencia académica es garantía de éxito profesional.

Nuestro director de proyecto YULL LEVISSONG PARADA ROZO, por sus valiosas orientaciones necesarias para el buen desarrollo de la investigación.

Todas las personas que de una u otra manera colaboraron con el desarrollo exitoso del proyecto.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES	19
1.1 PANORAMA GENERAL DEL SECTOR DEL MUEBLE	19
1.2 PRODUCCION NACIONAL Y PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES	19
1.3 TENDENCIAS DEL COMERCIO	21
1.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR	22
2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA MUEBLES PICASSO	24
2.1 LA EMPRESA MUEBLES PICASSO	24
2.1.1 Reseña Histórica	24
2.1.2 Filosofía Corporativa	25
2.1.3 Estructura Organizacional	27
2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO META DE LA FABRICA DE MUEBLES PICASSO	28
2.2.1 Segmentación del Mercado Meta	28
2.2.2 Perfil de los clientes de la fábrica de Muebles Picasso	29
2.2.3 Imagen de la empresa ante los clientes	30
2.2.4 Atributos Determinantes	30
2.2.5 Nivel de satisfacción	32
2.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS	33
2.4.1 Portafolio de productos	34
2.4.2 Conocimiento de los productos	39
2.4.4 Ciclo de vida del producto	40
2.4.5 Áreas Comerciales	40
2.4.6 Lealtad a la empresa	40
2.4.7 Hábitos de compra	41
2.5.1 Canales de distribución	41

2.5.2 Fuerza de ventas	41
2.5.3 Servicio al cliente	42
2.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	42
2.7 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS	42
3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA	43
4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	45
4.1 MERCADO META	45
4.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO	45
4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	47
4.4 COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE	59
4.5 COMPRAS TOTALES POR AÑO	60
4.6 PRECIO PROMEDIO	61
4.7 DEMANDA POTENCIAL	61
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO	62
5.1 ENTORNO SOCIOCULTURAL	62
5.2 ENTORNO TECNOLÓGICO	65
5.3 ENTORNO ECONÓMICO	66
6. PERFIL EMPRESARIAL	68
7. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	69
7.1 INTRODUCCIÓN	69
7.2 MISIÓN Y VISIÓN CORREGIDAS	69
7.3 ANÁLISIS DE NECESIDADES	70
7.4 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	71
7.4.1 Estrategia de producto	71
7.4.2 Estrategia de precios	71
7.4.3 Estrategia de promoción	72
7.4.4 Estrategia de plaza	73
7.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA	74
7.5.2 Estrategia de producto	74
7.5.3 Estrategia de precios	75

7.5.4 Estrategia de promoción	76
7.5.5 Estrategia de Plaza	77
7.6 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO (ANUAL)	78
7.7 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN	78
CONCLUSIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Galerías, clientes de muebles Picasso	29
Tabla 2. Ventas en el período 2008-2012	33
Tabla 3. Venta de productos año 2012	33
Tabla 4. Ficha Técnica	47
Tabla 5. Galerías que compran o elaboran muebles	49
Tabla 6. Frecuencia de compra de muebles por las galerías	50
Tabla 7. Tendencia de muebles a comprar	51
Tabla 8. Clase de producto que más compran las galerías	52
Tabla 9. Atributo más importante al comprar muebles	53
Tabla 10. Sitio preferidos de compra por parte de las galerías	54
Tabla 11. Forma de pago	55
Tabla 12. Ha comprado alguna vez a Muebles Picasso	56
Tabla 13. Calificación de los productos de Muebles Picasso	57
Tabla 14. Calificación del servicio de la fábrica de muebles PICASSO	58
Tabla 15. Compra promedio anual de galerías, clientes de Muebles PICASSO, año 2012	59
Tabla 16. Perfil del vendedor	73

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Galerías que compran o elaboran muebles	49
Gráfico 2. Frecuencia de compra de muebles por las galerías	51
Gráfico 3. Tendencia de muebles a comprar	52
Gráfico 4. Tipo de muebles que más compran las galerías	53
Gráfico 5. Atributo más importante al comprar muebles	54
Gráfico 6. Sitio preferidos de compra por parte de las galerías	55
Gráfico 7. Forma de pago	56
Gráfico 8. Ha comprado alguna vez a Muebles Picasso	57
Gráfico 9. Calificación de los productos de Muebles Picasso	58
Gráfico 10. Aceptación del servicio de la fábrica de Muebles Picasso.	59

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama	27
Figura 2. Sala Safary	34
Figura 3. Sala en L Camila	34
Figura 4. Sofá Brunaty	35
Figura 5. Sofá Safary 3 puestos	35
Figura 6. Sofá Safary 2 puestos	36
Figura 7. Sofá Relax	36
Figura 8. Puff Relax	37
Figura 9. Puff Valentina	37
Figura 10. Puff	38
Figura 11. PuffJairoll	38
Figura 12. Imagen de Bucaramanga	46

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de Encuesta para Propietario y/o Administradores de Galería en Bucaramanga	84

## RESUMEN

**Título:** PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE MUEBLES PICASSO DE BUCARAMANGA\*

**Autores:** GONZÁLEZ, Jennye Johanna  
PÉREZ BARRERA, Adriana Marcela\*\*

**Palabras Claves:** Marketing, Posicionamiento, Productividad, Precio, Plaza, Promoción, Producto.

### Descripción

Trabajo de grado en el cual descriptivamente se propone un plan estratégico de mercadeo para la fábrica de Muebles PICASSO de la ciudad de Bucaramanga. Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles tapizados para el hogar. Desde esta perspectiva se analizan factores internos de la empresa como misión, visión, estructura, políticas, procesos administrativos y operativos; igualmente se analizan los factores externos que influyen sobre la demanda, oferta y comercialización del producto.

A través de una encuesta aplicada a galerías de la ciudad de Bucaramanga donde se identifican entre otros factores la aceptación del producto, la forma de pago, frecuencia y cantidad con el que adquieren muebles, la tendencia del mercado de los muebles para el hogar.

Los resultados mostraron que existe una clara identificación de la empresa y los productos que ofrece en el sector de las galerías; se ha consolidado un nicho de mercado en donde se compite con diferenciación en la calidad, lo que permite tener precios más altos que los que ofrece la competencia. A partir de esto la gerencia considera que la aplicación del plan de mercadeo es una inversión necesaria para impulsar y expandir su mercado objetivo.

A partir de la identificación de las fortalezas y oportunidades del mercado, y evidenciando los problemas y debilidades, se propone una estrategia de mercadeo, que contiene objetivos, metas, políticas y recursos, de acuerdo a requerimientos del producto, la plaza, promoción y de precio. Se espera a través de estas estrategias mejorar el posicionamiento, consolidar ventaja competitiva, conquistar nuevos nichos de mercado y lograr mayor rentabilidad.

---

\* Proyecto de Grado.

\*\* Gestión Empresarial, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Director: Yull Levinsson Parada Roza

## SUMARY

**Title:** STRATEGIC MARKETING PLAN FOR FURNITURE COMPANY BUCARAMANGA PICASSO\*

**Authors:** GONZALEZ, Johanna Jennye  
PÉREZ BARRERA, Adriana Marcela \*\*

**Keywords:** Marketing, Positioning, Productivity, Price, Place, Promotion, Product.

### Description

Working descriptively degree to which proposes a strategic marketing plan for the furniture factory PICASSO city of Bucaramanga. Company dedicated to the manufacture and sale of upholstered furniture for the home. From this perspective we analyze internal company factors such as mission, vision, structure, policies, administrative and operational processes; also discusses the external factors influencing the demand, supply and product marketing.

Through a survey of galleries in the city of Bucaramanga where other factors are identified between product acceptance, payment method, frequency and quantity with acquiring furniture, the trend of the market for home furnishings.

The results showed that there is a clear identification of the company and the products offered in the galleries sector, has established a niche market where it competes with differentiation in quality, which allows for more prices higher than those competition offers. From this management believes that the implementation of the marketing plan is a necessary investment to boost and expand your target market.

From the identification of the strengths and market opportunities, and highlighting the problems and weaknesses, we propose a marketing strategy, which contains goals, objectives, policies and resources, according to requirements of the product, place, promotion and price. It is hoped through these strategies improve positioning, build competitive advantage, conquer new market niches and achieve greater profitability.

---

\* Graduation Project

\*\* Business Management, Institute for Regional Projection and Distance Education. Directed: Yull Levinssong Parada Roza

## INTRODUCCIÓN

El subsector de la fabricación de muebles es uno de los renglones económicos más tradicionales y arraigados en las costumbres y la cultura colombiana. Existe en el país de manera muy arraigada la denominada cultura del “Carpintero”, es decir que ante la falta de medios económicos, las personas eligen un modelo o diseño, y lo manda a hacer, a un precio más económico.

En términos generales en Colombia son muy pocas las empresas de muebles que tienen más de 400 empleados, la mayoría son microempresas con máximo cinco empleados. A este último fin tipo de empresas pertenece la fábrica de Muebles PICASSO, la cual surte de mobiliario a reconocidas galerías en la ciudad de Bucaramanga.

Con una trayectoria de seis (6) años en la fabricación de muebles, esta empresa ha logrado posicionarse por la innovación de los diseños y la calidad de sus productos. Este reconocimiento ha sido logrado a pesar de las limitaciones y carencias que afectan a muebles PICASSO, entre ellas, deficiencias administrativa, operativas y de mercadeo, que no le han permitido obtener mejores resultados.

De acuerdo a esta problemática, y la necesidad de fortalecer la necesidad competitiva de muebles PICASSO, se propone como proyecto un plan estratégico de marketing, mediante el cual se busca un mejor posicionamiento del producto, fortalecer la marca, conquistar nuevos clientes e incrementar las ventas.

Metodológicamente es un estudio descriptivo, como instrumento para la recolección de información se utiliza un cuestionario, aplicado a clientes (galerías)

de muebles PICASSO; información que se complementa con documentos, informes, tesis de grado y demás fuentes secundarias.

El presente documento se estructura en siete (7) capítulos; en el primer capítulo denominado generalidades aborda la situación del sector del mueble; en el segundo capítulo se presenta información sobre la plataforma estratégica de muebles PICASSO y el análisis interno de la empresa (producto, venta, publicidad, distribución etc.); un tercer capítulo se centra en la competencia; un análisis de la demanda se presenta en el cuarto capítulo; mientras en el capítulo cinco se realiza un análisis del entorno visto desde los factores sociocultural, tecnológico y económico; el perfil profesional de la empresa se presenta en el capítulo seis; posteriormente en el capítulo siete, se propone un plan de mercadeo adaptado a las necesidades, capacidad y nicho de mercado que atiende muebles PICASSO posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 PANORAMA GENERAL DEL SECTOR DEL MUEBLE**

El sector del mueble en el año 2010, aportó el 0.4% de la producción total de la industria manufacturera, la cual contribuyó con el 16% del PIB ese año<sup>1</sup>.

En la última década la cadena de la madera y los muebles ha venido perdiendo participación en la producción y el empleo de la industria manufacturera. Contrariamente mientras la producción aumenta, el número de empleos disminuye.

En los últimos Diez (10) años, ha decrecido el número de empleos mientras en el 2000, el número de empleados de la cadena era 22.328, mientras que en el 2010 era de 14.401 personas.

### **1.2 PRODUCCION NACIONAL Y PRINCIPALES EMPRESAS FABRICANTES**

La producción total de la cadena del mueble en Colombia en 2010, según precio de la fábrica, fue de USD 243'596.281. El subsector muebles para el hogar es el que cuenta con la mayor participación en la producción de la cadena (20.48%), seguido por tableros aglomerados (16.45%) y artículos diversos (13.91%).

Colombia ha consolidado su capacidad de producción de muebles como resultado de una mejor especialización en el sector, jalonado esto por el auge de la construcción.

---

<sup>1</sup> ICEX. El sector del mueble y decoración en Colombia. Informe de la oficina económica y comercial de la embajada de España en Bogotá, 2010.P-8-18.

Algunos fabricantes de muebles de gran capacidad de producción domiciliados en Bogotá son: Muebles el SID S.A; Muebles y Accesorios LTDA; Muebles Lums y CIA; Muebles Carvajal en Cali; en Medellín se destacan cueros y diseños, manufacturas Muños, Mltiproyectos.

Las exportaciones Colombianas se concentran en inmobiliario elaborado con madera, en el año 2010, tuvieron un valor de USD 100'069.423, representando una leve disminución respecto al año anterior. Sin embargo la tendencia es a aumentar la producción y las exportaciones, debido esto a modernización del sector, confianza oportunista y algunos apoyos gubernamentales que han permitido sostener una balanza exportadora sostenible.

Los principales países productores de muebles son Estados Unidos, líder a nivel mundial; seguido por Italia, seguidos por Japón, Alemania, china, Francia, Reino Unido y España.

Colombia está muy lejos del volumen de producción de estos países, por lo general las exportaciones nacionales se dirigen a países del Caribe y centro América, una pequeña cantidad se exporta a América del Sur.

Las importaciones de muebles en Colombia, han tenido un comportamiento decreciente a partir del año 2002, con lo cual se hace evidente de que la producción nacional ha logrado satisfacer los gustos de los consumidores, al tiempo que ha logrado mejores avances en el capo tecnológico.

En Colombia las ventas de muebles, se apegan a los ciclos estacionales, en diciembre se incrementan las ventas, pero en mese como enero ah abril las ventas disminuyen porque son meses de recesión económica, en donde se tienen otros gastos.

### 1.3 TENDENCIAS DEL COMERCIO

Se clasifica el producto de acuerdo a las categorías siguientes:

- a.- Muebles de madera: residenciales (dormitorios, sala, comedor, baños), para oficina.
- b.- Muebles de metal: para oficina y demás.
- c.- Muebles de plástico.
- d.- Muebles en otros materiales (ratán, bambú, cuero).

Existe una predominante tendencia hacia los muebles de madera, tanto en residencias como en oficina sin verse definida una línea o gama de diseño definida, pues encontramos demanda tanto de muebles de lujo perteneciente a una línea clásica como de mobiliario moderno siguiendo por ejemplo la línea Art Deco. Vemos de igual forma un comportamiento tendiente a combinar diferentes materiales con la madera, dentro de los cuales predomina el aluminio.

Los muebles y la decoración son determinadas a través de distintas líneas: Clásica (madera lisa, lacada, artesanal y lujoso), Rustico (Madera porosa, tonos mate, artesanal y lujoso), Contemporáneo (madera de superficie lisa, contorneada, y colores neutrales) y Loft (madera de superficie lisa, estructura lineal, minimalista y colores fuertes). Estos estilos no son los únicos que maneja el mercado colombiano; mas sin embargo si son las gamas que cuentan con mayor demanda.

Hay una especial inclinación hacia el estilo Loft- Contemporáneo, dentro del cual encontramos los muebles modulares, es decir, aquellos que se puede armar y organizar de distintas formas.

Frente a la falta de un estilo propio identifique al producto colombiano nos encontramos ante la recepción de distintos tipos de muebles. Como reflejo de

esto, el consumidor opta por las posibilidades que ofrece el mercado nacional y que realmente son una extensión de las tendencias que dictan los mercados pioneros en cuanto a diseño y decoración a nivel internacional.

La reactivación de la construcción juega un papel muy importante dentro del sector, pues esta constante ha sido determinante, no solo en la compra de muebles y accesorios, sino también en la contratación de servicios de decoración y diseño, y por ende de la creación de estudios dedicados a tal actividad. Prueba de esto, es la reciente apertura de una serie de almacenes – estudios de diseño que nos presentan una gran variedad de productos, almacenes que ofrecen lo que el cliente demanda y que por tal razón se han sostenido dentro del mercado. La reactivación ha sido determinante en la creación de estudios, toda vez que la construcción de ha desarrollado de la manera más notoria, en los estratos 5,6 y 7.

#### **1.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Existe un mercado formal representado por el consumidor de muebles de lujo, y un mercado informal, representado por el comprador de un estilo contemporáneo. El consumidor colombiano, no se caracteriza por la fidelidad a una marca específica; tofo lo contrario, en materia de muebles y decoración, existe mucha variación en cuando a gusto se refiere. Este comportamiento, obedece al escaso poder adquisitivo del consumidor, pues no se encuentra en condiciones óptimas de pagar altos precios, teniendo como criterio determinante, el factor diseño, por ejemplo. Sin embargo, existe un sector de la población que está dispuesto a pagar precios mucho más altos por los factores exclusividad, diseño y calidad.

El arquitecto por lo general, lleva un stock que incluye diseñador y decorador. El diseñador se encarga de definir elementos estructurales de la construcción, tales como los acabados. El decorador es el encargado de darle un estilo determinado a la residencias, por ejemplo clásico. En algunas ocasiones el diseñador, que

regularmente es graduado en Diseño Industrial, se encarga también de la decoración, es decir la parte creativa del proceso. Finalmente, la decisión del consumidor, depende mucho de las opiniones del equipo de trabajo, pues ellos quienes conocen los conceptos y tendencias que se manejan en materia de decoración. Este tipo de producto es solicitado por personas de estrato 6 en adelante, es decir personas que están dispuestas a pagar altos precios por la exclusividad y a esperar que su producto sea terminado.

Los factores más influyentes en la decisión de la compra son: precio y línea, sin darle mayor importancia al fabricante o comercializador del producto.

## 2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA MUEBLES PICASSO

### 2.1 LA EMPRESA MUEBLES PICASSO

**2.1.1 Reseña Histórica.** La fábrica de muebles PICASSO se fundó en el año 2006, por el señor Jairo Pérez Mancilla, gerente y representante legal, está ubicada en el centro de la ciudad de Bucaramanga, en la Carrera 18 N° 38-36.

Su propietario, persona con una experiencia de 20 años en la elaboración de muebles de madera tapizados, laboraba en talleres, sin embargo el gusto por la creación de sus propios diseños es lo que lo llevó a empezar su propio taller. El valor agregado de sus muebles es la creatividad y diseños innovadores, lo que hace que sus actuales clientes prefieran sus muebles para el hogar, los productos más solicitados son los sofás en L, por su excelente acabado en el tapizado. Sus ventas han ido aumentando en el transcurso de los seis años que lleva con su empresa. En el inicio del negocio contaba con dos colaboradores y en la actualidad cuenta con diez empleados.

En su primer año de operación, muebles PICASSO producía en promedio unos diez (10) juegos de muebles en el mes en los cuales participaban solo dos trabajadores, esta cifra de producción fue incrementándose, pues a cabo de tres (3) años ya se producían unos 25 juegos de muebles en el mes, luego de seis (6) años y con un total de 10 empleados hoy en día se producen más de treinta juegos, ósea un promedio de uno diario.

La empresa hasta ahora no ha establecido metas ni estrategias de ventas, lo cual hace que su distribución y venta se realice a galerías de muebles cercanas a la fábrica PICASSO, el reconocimiento y participación en el mercado se hace difícil debido a la entrada de nuevos competidores al mercado.

En procura de conservar y fortalecer su empresa, el propietario es consciente que para mantener vigente el negocio, necesita hacer un análisis interno, un diagnóstico de la situación actual, respecto a calidad, cumplimiento, diseño, y un análisis externo respecto a competidores locales y nacionales.

En un futuro la fábrica de muebles PICASSO desea expandirse a diferentes ciudades del país como Barranquilla y Cali, y poder ofrecer sus productos, aumentar sus ventas y las utilidades.

### **2.1.2 Filosofía Corporativa**

- **Misión.** La misión actual de la fábrica de muebles PICASSO expresa lo siguiente:

“Ser una empresa líder en el mercado en la fabricación de muebles, creando de forma permanente nuevos e innovadores diseños, cumpliendo con altos estándares de calidad con exclusividad de nuestros productos, alta responsabilidad social y ambiental, a costos accesibles, a través de sistemas de producción competitivos”

**Análisis de la misión.** En cuanto a la misión actual de la fábrica de muebles PICASSO no menciona las necesidades a satisfacer en los clientes, falta nombrar las capacidades con las que cuenta el personal que labora en la fábrica, se debe mencionar el compromiso del personal para lograr los objetivos de la fábrica, no hace referencia a la tecnología necesaria para cumplir con los requerimientos de producción.

- **Visión.** La visión actual de la fábrica de muebles PICASSO expresa lo siguiente: “Para el 2015 seremos una empresa con una marca reconocida en la ciudad de Bucaramanga, con dos nuevos puntos de fábrica ubicados en sitios estratégicos de Barranquilla y Cali, en los que se fabricaran sus propios diseños y dando inicio a la exportación de sus productos a Venezuela y México y a otros

países; y así ser una empresa líder, en la fabricación de mobiliario de madera. Para esto la empresa contará con un nivel de compromiso, tendrá amplias instalaciones dotadas con equipos de tecnología avanzada”.

**Análisis de la visión.** La visión está bien formulada por cuanto predice posicionar su marca en Bucaramanga y ubicar los puntos estratégicos en dos ciudades del país como Barranquilla y Cali, ya que en estas se tiene posibilidad de que lleguen clientes extranjeros por ser zona portuaria y tener facilidad de exportar.

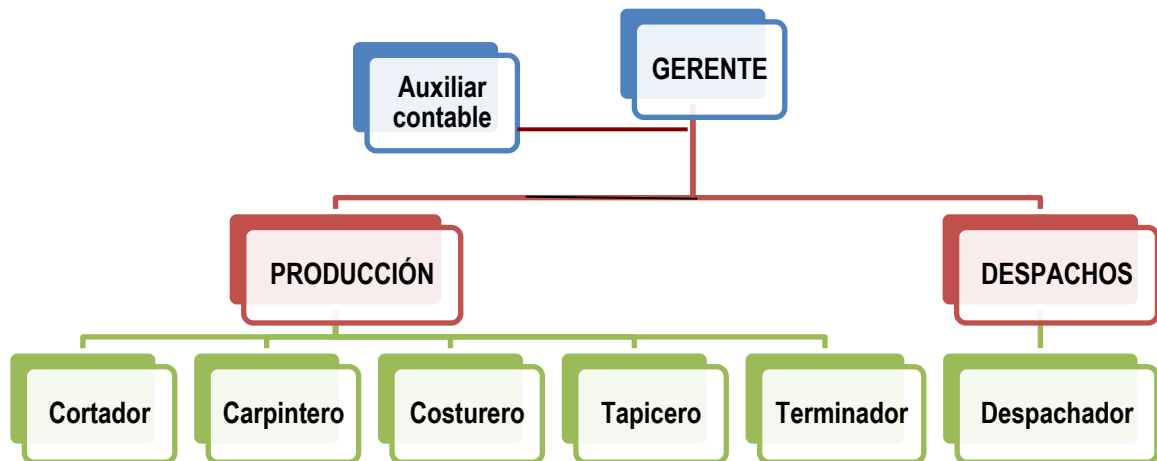
**Valores corporativos.** La fábrica de muebles PICASSO se rige por los siguientes valores:

- **Confianza.** En la fábrica se tiene confianza en las personas que laboran sus productos, para así transmitir ésa confianza a los clientes por medio de buenos productos. De esta forma lograr que ellos tengan fidelidad hacia la marca.
- **Servicio.** La fábrica ofrece a sus clientes un buen servicio con el fin de lograr la satisfacción del cliente en cuanto a sus necesidades de mobiliario y diseño.
- **Responsabilidad.** Nuestra responsabilidad comprende desde la clasificación de nuestros proveedores, el uso de mano de obra capacitada, cumplimiento de fechas de entrega a los clientes y garantía del producto.
- **Sentido de Pertenencia y permanencia.** Nuestros colaboradores se sienten identificados y apreciados en nuestra fábrica, para lograr esto se le brinda las condiciones adecuadas en el trabajo, recompensando sus esfuerzos e incentivando una cultura de pertenencia e identidad hacia la empresa.
- **Respeto.** A todos nuestros clientes, colaboradores y aliados estratégicos se les trata con dignidad y respeto por su persona, singularidad y proyecto de vida.
- **Seriedad y cumplimiento.** Se atiende siempre a nuestros clientes con diligencia, oportunidad y cumplimiento a lo pactado.

- **Colaboración.** Se posee un equipo de trabajo comprometido con la empresa y con los clientes, ya que la colaboración y entendimiento entre las personas es de gran importancia para lograr un excelente producto.
- **Creatividad.** En muebles PICASSO proponen modelos innovadores, que atraigan la preferencia de nuestros clientes.

### 2.1.3 Estructura Organizacional

Figura 1. Organigrama



Fuente: Fábrica de muebles PICASSO

**Análisis del organigrama la fábrica de muebles PICASSO.** La fábrica de muebles PICASSO cuenta con un organigrama de tipo vertical, no presenta departamentalización que denote la existencia de un área de mercadeo.

#### Cargos de la fábrica PICASSO

- **Gerente:** Representante legal y director general de todas las actividades que realizan sus colaboradores. Toma las decisiones en ventas y producción.
- **Auxiliar contable:** Su función está basada en mantener organizada y al día la información contable requerida para la toma de decisiones.

- **Cortador:** Su función es cortar las piezas de tela o cuero que forman el recubrimiento del mueble.
- **Carpintero:** su oficio es ensamblar el armazón de madera, parte interna del mueble.
- **Costurero:** Ensamblador que une las piezas de telas o cueros que forman el recubrimiento del mueble y arma los cojines decorativos de las salas y sofás.
- **Tapicero:** Es el encargado de cubrir la estructura de madera del mueble con guata y costal para luego recubrirlo con espumas de alta densidad, y tapizar con tela o cuero dándole el acabado al mueble.
- **Terminador:** Su función es darle el terminado al mueble, coloca patas metálicas y lienzo inferior, pule y revisa todas las partes del mueble dejándolo listo para la entrega final.
- **Despachador:** Encargado de hacer las entregas de los muebles sobre pedido.

Las decisiones de mercadeo las toma el propietario de la empresa, para lo cual consulta a los operarios básicamente se tiene en cuenta el comportamiento de las ventas y la época del año, considerando la estacionalidad de los ciclos de demanda de este producto.

## **2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO META DE LA FABRICA DE MUEBLES PICASSO**

**2.2.1 Segmentación del Mercado Meta.** El mercado meta de muebles PICASSO son las galerías de la ciudad de Bucaramanga, a ellas ofrece diferentes líneas de producto en el sitio de fabrica existe un área para almacenar y exhibir los muebles, pero no se tiene venta directa al público, por lo tanto no es un punto de venta.

Las galerías de muebles censadas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga son 54, de ellas actualmente 14 son clientes permanentes de muebles PICASSO.

El mercado meta serian esas 40 galerías que ha un no son clientes de muebles PICASSO.

**2.2.2 Perfil de los clientes de la fábrica de Muebles Picasso.** Los clientes de Muebles PICASSO son galerías que ofertan sus productos mobiliarios en el centro de Bucaramanga y en sectores como cabecera del llano.

Se reconocen dos tipos de galerías: tipo A, grandes y con gran oferta de líneas y las galerías de tipo B, pequeñas con líneas limitadas y específicas.

Un perfil general de las galerías es el siguiente:

- Según el mercado meta definen su ubicación y líneas de productos.
- Concentran en un solo sitio variedad de estilos.
- Por lo general, buscan ubicaciones próximas a otras galerías, colonizan los sectores como propios de la venta de muebles.
- Trabajan mediante la consignación de productos, otras compran producciones y las pagan a plazos.
- Se caracterizan por los clientes, con precios o diferenciándolos con calidad.

Tabla 1. Galerías, clientes de muebles Picasso

<b>GALERÍAS</b>	
Nuevo Milenio	Faraoni
Nuevo Concepto	Sandinetti
Danova	Moratti
Casa y Deko	Karlot
Star Muebles	Kapricio
Dormimuebles	Casa y Luna
Casa del mueble	Marce Muebles

**2.2.3 Imagen de la empresa ante los clientes.** Según una encuesta realizada, cuyos resultados se presentan más adelante en este trabajo, a un 67% de las galerías consultadas les ha parecido excelente los productos ofrecidos por muebles PICASSO, mientras que un 33% de ellas lo consideran como bueno. Esto evidencia que la imagen empresarial ante sus clientes, esta evidencia que la imagen empresarial ante sus clientes es positiva.

Muebles PICASSO ha buscado posicionarse ante sus clientes, creando ventaja competitiva en la innovación y la creatividad en sus diseños.

Unido a la innovación ofrecida se busca que el cliente perciba que está adquiriendo el mejor producto, distintivo por su creatividad e innovación a un precio que no lo puede ofrecer la competencia.

**2.2.4 Atributos Determinantes.** Entre los atributos determinantes de muebles PICASSO están:

- **Calidad del producto.** Los muebles tienen un excelente acabado, sus materiales son de buena calidad, durables y con garantía, se cumple con los requisitos del cliente en cuanto a modelo y color solicitado.
- **Precio.** El precio está en el rango de los que tiene la competencia, se pacta con el cliente de acuerdo al diseño y telas que este elija.
- **Creatividad e innovación en el diseño.** Muebles PICASSO siempre está a la vanguardia en las tendencias de la moda, por tal motivo existe una permanente investigación sobre tendencias, modelos a través de revistas especializadas.

- **Referencias**

<b>Sala SAFARY</b>	<b>Sala en L CAMILA</b>
	
<b>Sofá Brunaty</b>	<b>Sofá Safary 3 puestos</b>
	
<b>Sofá Safary 2 puestos</b>	<b>Sofá Relax</b>
	

<p><b>Puff Relax</b></p> 	<p><b>Puff Valentina</b></p> 
<p><b>Puff</b></p> 	<p><b>Puff Jairoll</b></p> 

**2.2.5 Nivel de satisfacción.** En Muebles PICASSO, se realiza un seguimiento de la satisfacción del cliente, por esto y desde la política de garantía que se da al cliente, se le está indagando permanentemente sobre su satisfacción con el producto; los cuidados que se deben tener en el uso y exposición de muebles, y las recomendaciones que los clientes hacen para el mejoramiento de la calidad del producto y la atención al comprador o cliente. Los datos se sustentan con lo reportado en la encuesta aplicada a galerías y con las charlas que se tienen con los propietarios que pactan los pedidos.

## 2.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

Tabla 2. Ventas en el período 2008-2012

<b>AÑO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ventas (\$)	270.321.000	298.126.000	332.568.000	376.520.000	410.400.000

Fuente: Contabilidad Muebles Picasso, Bucaramanga.

A partir del año 2008, las ventas han aumentado en promedio un 10%; el mayor aumento se presentó entre los años 2010 a 2011, y el menor, un 9% entre los años 2010-2011.

Como se observa ha habido estabilidad en las ventas y a pesar de la recesión y la crisis económica los ingresos han sido sostenidos y constantes.

En el año 2012, se reportan las siguientes ventas, considerando los productos ofrecidos.

Tabla 3. Venta de productos año 2012

<b>Producto</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitario (\$)</b>	<b>Valor Total (\$)</b>
Juegos de sala	210	1.000.000	210.000.000
Sofás	270	600.000	162.000.000
Puff	480	80.000	38.400.000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$410.000.000</b>

Fuente: Contabilidad Muebles Picasso, Bucaramanga

No se dispone de datos respecto a las ventas de la competencia, porque esta información no está disponible para el público. El propietario de muebles PICASSO considera que su participación en el mercado puede ser alrededor de 3% del mercado total.

## 2.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS

**2.4.1 Portafolio de productos.** La fábrica de muebles PICASSO manufactura muebles tapizados línea hogar los cuales se pueden clasificar en cuatro grupos específicos: módulos de sala en L, puff, sillas y sofás.

Figura 2. Sala Safary

Ficha del producto	
	<b>Nombre</b> Sala en L SAFARY <b>4 puestos</b>
	<b>Estructura</b> En madera caracolí amarillo
	<b>Espumas</b> Densidad D-27
	<b>Medidas</b> 2.90 * 1.90 metros.
	<b>Relleno</b> Fibra siliconada
	<b>Cubierta</b> Cuero mocca
	<b>Accesorios</b> Patas metálicas curvas 4 cojines en tela antifluidos

Fuente: Muebles PICASSO

Figura 3. Sala en L Camila

Ficha del producto	
	<b>Nombre</b> Sala en L Camila 4 <b>puestos</b>
	<b>Estructura</b> En madera caracolí amarillo
	<b>Espumas</b> Densidad D-27
	<b>Medidas</b> 2.90 * 1.90 metros.
	<b>Relleno</b> Fibra siliconada
	<b>Cubierta</b> cuero mocca
	<b>Accesorios</b> Patas metálicas curvas

Fuente: Muebles PICASSO

Figura 4. Sofá Brunaty



Fuente: Muebles PICASSO

<b>Nombre</b>	<b>Sofá BRUNATY 2 puestos</b>
Estructura	En madera caracolí amarillo
Espumas	Densidad D-27
Medidas	1.70 de ancho * 0.86 de fondo
Relleno	Fibra siliconada
Cubierta	tela diona anti fluido
Accesorios	Patas metálicas curvas 2 cojines en tela anti fluidos

Figura 5. Sofá Safary 3 puestos



Fuente: Muebles PICASSO

<b>Nombre</b>	<b>Sofá SAFARY * 3 puestos</b>
Estructura	En madera caracolí
Espumas	Densidad D-27 y D-28
Medidas	2.30de ancho por 0.86 de fondo
Relleno	Fibra siliconada
Cubierta	Tela pranna tipo cuero
Accesorios	Patas metálicas curvas 2 cojines en tela anti fluidos

Figura 6. Sofá Safary 2 puestos



Fuente: Muebles PICASSO

<b>Nombre</b>	<b>Sofá SAFARY * 2 puestos</b>
Estructura	En madera caracolí amarillo
Espumas	Densidad D-28
Medidas	1.70 de ancho * 0.86 de fondo
Relleno	Fibra siliconada
Cubierta	Tela pranna tipo cuero
Accesorios	Patas metálicas curvas 2 cojines decorativos en telas Lafayette

Figura 7. Sofá Relax



Fuente: Muebles PICASSO

<b>Nombre</b>	<b>Sofá RELAX * 2 puestos + 2 Puff VALENTINA</b>
Estructura	En madera caracolí amarillo
Espumas	Densidad D-27 Y D-28
Medidas	1.70 de ancho * 0.86 de fondo
Relleno	Fibra siliconada
Cubierta	telas motiff plus
Accesorios	Patas metálicas curvas 2 cojines decorativos en telas antifluidos

Figura 8. Puff Relax



Fuente: Muebles PICASSO

<b>Nombre</b>	<b>Puff RELAX</b>
Estructura	En madera caracolí
Espumas	Densidad D-27
Relleno	Fibra siliconada
Cubierta	Tela pranna tipo cuero
Accesorios	Patas metálicas curvas

Figura 9. Puff Valentina



Fuente: Muebles PICASSO

<b>Nombre</b>	<b>Puff VALENTINA</b>
Estructura	En madera caracolí
Espumas	Densidad D-26
Relleno	Espuma
Cubierta	Tela antilfluidos
Accesorios	Patas metálicas curvas

Figura 10. Puff



Nombre	Puff (varios)
Estructura	En madera caracolí
Espumas	Densidad D-20
Relleno	Espuma
Cubierta	Tela tipo cuero y telas anti fluidos
Accesorios	Patas metálicas curvas

Fuente: Fábrica de Muebles PICASSO

Figura 11. PuffJairoll



Nombre	Puff JAIROLL con brazos
Estructura	En madera caracolí
Espumas	Densidad D-20
Relleno	Espuma
Cubierta	Tela anti fluidos
Accesorios	Patas metálicas curvas

Fuente: Fábrica de muebles PICASSO

**2.4.2 Conocimiento de los productos.** Según la encuesta realizada (pág. 50) el 43% de las galerías de Bucaramanga conoce la fábrica de muebles PICASSO, esto hace que sus productos se oferten en diferentes puntos de ventas; un 67% de las que compran a PICASSO considera que las entregas son oportunas.

Entre sus clientes, el producto con mayor aceptación son las salas Safari y Camila en L.

El valor agregado que da muebles PICASSO al cliente son sus diseños únicos e innovadores; asimismo, sus instalaciones están ubicadas en la zona céntrica, y con fáciles vías de acceso para comodidad de sus clientes.

**2.4.3 Atributos de los productos.** Los muebles pertenecen a esos productos que funcionan como una "segunda piel" de la gente, en el mismo sentido que las ropas, coches y hogares. Los muebles se asocian con la personalidad de su usuario o dueño, y al seleccionar sus muebles, este puede proyectar la imagen que otras personas tendrán de él o de ella.<sup>2</sup>

Los muebles de sala son para un espacio tan personal, íntimo y familiar; es por esto que la fábrica de muebles PICASSO se dispone a diseñar y a crear muebles que sean cómodos, con estructuras rígidas, resistentes contra rasguños, calor, alcohol, y otros líquidos, garantizando calidad en los materiales utilizados.

Su uso está diseñado para brindar descanso, comodidad, elegancia; en donde las personas se puedan sentar, recibir visitas y además pueden brindarles el uso que los clientes deseen como acostarse en el sofá etc.

---

<sup>2</sup> ARTEOLOGÍA. Teoría de muebles [en línea]. Agosto de 2007. [citado 10 feb. 2013]. Disponible en Internet: <URL:www2.uiah.fi/projects/metodi/238.htm>

Uno de los beneficios de los muebles PICASSO es la calidad de los materiales de los materiales de fabricación, desde la madera hasta la tela, el cliente al comprarlos quedará satisfecho con el producto, ya que dura mucho tiempo.

Con relación a la competencia los productos de muebles PICASSO son de mejor calidad, es por esto que son más costosos; poseen innovación, ya que se da prioridad a diseñar y crear, a diferencia de las demás fábricas de muebles, que lo que hacen es imitar, mas no diseñan.

**2.4.4 Ciclo de vida del producto.** Los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, y pasan por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Los productos de la fábrica de muebles PICASSO, están en la fase de crecimiento la aceptación por parte de la galería ha sido positiva, sin embargo se deben crear estrategias de precio, distribución, y promoción que conlleven a mantener un crecimiento estable y se llegue a la fase de madurez, alargando el ciclo de vida.

**2.4.5 Áreas Comerciales.** Los clientes de la fábrica de muebles PICASSO se encuentran localizados en sitios estratégicos cerca de la fábrica, están ubicados en el centro de la ciudad de Bucaramanga.

**2.4.6 Lealtad a la empresa.** Según la encuesta aplicada (pág. 55) la lealtad de los clientes es moderada ya que existe alta competencia y tienden a comprar a varios fabricantes por la diferencia de precios; la fábrica de muebles PICASSO tiene compradores fijos y variables, en donde los fijos son leales a la fábrica y no se tiene dificultad en conservar los clientes ya que brinda en sus productos una excelente calidad e innovación en diseños, que es lo que la mayoría prefieren.

Sin embargo, es necesario realizar estrategias para mantener la fidelidad de los clientes, se puede empezar por flexibilizar el precio, reconociendo que los precios de muebles PICASSO, no son los más bajos pero tampoco los más altos. Existe una competencia que maneja precios bajos, es por esto que algunos clientes de les compran económico para vender económico, pero corren el riesgo de que la calidad no sea la mejor, es ahí donde proponerse una estrategia que tenga ambas variables: precio y calidad, lo cual se considera en las estrategias a implementar.

**2.4.7 Hábitos de compra.** Los clientes de la fábrica de muebles PICASSO son las galerías pequeñas y medianas, adquieren sus productos con frecuencia; compran por varias razones: porque la fábrica está ubicada en un sitio estratégico, en donde queda más cerca y no gastan dinero en transporte, otra razón es la calidad de los productos, y la permanente innovación en los modelos.

La toma de decisiones de los clientes en el momento de comprar los muebles se facilita por el valor agregado que ofrece la empresa en cuanto a innovación, diseño y producción, lo que la mayoría de fábricas de muebles carece ya que se dedican a imitar. La divulgación de los muebles PICASSO no es buena, ya que no existe una persona encargada de ir por las galerías a mostrar los productos, por ello, el cliente debe ir hasta la fábrica a buscar lo que necesita.

## **2.5 DISTRIBUCIÓN**

**2.5.1 Canales de distribución.** Se vende directamente a las galerías cercanas al punto de venta, el encargado o dueño contacta por teléfono o directamente al gerente de PICASSO, hacen su pedido, pactan el costo y la fecha de entrega.

**2.5.2 Fuerza de ventas.** En la actualidad no se tienen asesores comerciales, las ventas las realiza el dueño directamente, no sale a ofrecer sus productos, por el reconocimiento en las galerías por sus productos ofrecidos a través de los 6 años

que lleva elaborándolos, los clientes se acercan al punto de fábrica y realizan la compra.

**2.5.3 Servicio al cliente.** No existe servicio al cliente especificado, porque como no hay un departamento de ventas organizado, solo el gerente hace las negociaciones con sus clientes cuando este así lo requiere y se acerca al punto de fábrica de muebles PICASSO, o vía telefónica se contacta con el gerente, los horarios que se atiende el cliente que llega es de 8:00 am. a 12:00 m. y de 2:00 pm a 6:00 pm. De lunes a viernes y los sábados de 7:00 am. A 12:00 m.

## **2.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

- Muebles PICASSO, pauta un aviso en las páginas amarillas donde registra nombre, dirección y teléfono, y productos ofrecidos.
- Otra publicidad son las tarjetas de presentación, se imprimen 2.000 tarjetas al año, con una inversión de \$20.000.
- Al final de año a los clientes, se les da un almanaque promocional.
- El impacto de su publicidad es baja ya que solo es informativa.

## **2.7 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

La política de fijación de precios, como se aprecia se basa solo en la variable costos del producto y utilidad económica, generalmente de un año a otro los precios suben un 10%, pero esto depende también del porcentaje en que suban los insumos. También la tendencia de subir los precios depende de las modas, lo que está de moda representa un valor agregado y esto eleva su precio. Por lo general si compra al contado el precio es menor, y si se da plazo 30 o 60 días el precio se incrementa.

### 3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETENCIA

La competencia de muebles PICASSO, presenta dos tipologías, una son las grandes fábricas con volúmenes importantes de producción, como por ejemplo “Muebles Estupiñán”, y “Madecor”, las cuales son minoritarias, si se les compara con el gran número de pequeñas carpinterías existentes.

La otra competencia es precisamente los pequeños talleres fabricantes de muebles, los cuales trabajan por pedidos y en pequeñas cantidades, siendo los principales proveedores de galerías, situadas en las carreras 16 y 17, y desde la Avenida Quebradaseca hasta la Calle 45 de Bucaramanga.

Realmente no hay una estadística que mida la competencia existente a nivel de ventas y participación en el mercado, lo que sí se sabe es que existe mucha competitividad en un mercado que no es grande, y en el cual se sacrifica la calidad en aras de conquistar clientes a través de precios rebajados.

Las fabricas grandes como “Muebles Estupiñan” y “Madecor” tienen un mercado meta que son los hogares de los estratos 4,5 y 6, los cuales se interesan más en la exclusividad y calidad de un diseño. Sus objetivos son satisfacer la necesidad de mobiliario de hogares de clases media y alta, por ello sus estrategias se dirigen a mantener satisfecho un nicho de mercado, exigente que sigue tendencias de moda.

Los precios que manejan estas fábricas grandes están muy encima de los de la competencia, el valor agregado en diseño y calidad, se traduce en precio más alto. La distribución se realiza directamente en los sitios de venta, anunciando atractivos descuentos, por lo general tienen pautado anuncios en las páginas amarillas y participan en ferias del hogar, a nivel regional y nacional.

Tiene una línea directa de atención al cliente, en la cual se hace seguimiento a las necesidades y satisfacción de los clientes.

Las fabricas de muebles medianas o pequeñas tiene un mercado meta que son hogares de estratos 2 y 3; por lo general no crean sus propios diseños si no que los imitan, por lo cual sus productos responden a líneas que están de moda, pero también manejan líneas clásicas. Los precios son muy económicos y adaptados al bolsillo de los consumidores; la distribución es directa de la fábrica a las galerías o usuarios. No tienen servicio al cliente.

## **4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

### **4.1 MERCADO META**

Según datos de la cámara de comercio de Bucaramanga existen 54 galerías de ventas de muebles localizadas en la ciudad, de este total Muebles PICASSO tienen negocios con 14 galerías, entonces es mercado meta serian las 40 galerías con las hay no se tienen negocios.

### **4.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO**

Bucaramanga ubicada en el departamento de Santander al noroeste de Colombia en medio de la cordillera oriental, en la provincia de Soto, se localiza en una meseta a una altura de 959 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 23 grados centígrados. Sus coordenadas de localización son 7° 08' minutos de latitud norte N con respecto al Meridiano de Bogotá y 73°08' minutos de longitud oeste O de Greenwich, limita al norte con Rionegro, por el oriente con el municipio de Matanza, por el sur con Floridablanca y por el occidente con Girón. En su área metropolitana (Girón, Florida, Piedecuesta y Bucaramanga) viven cerca de 1.000.000 de habitantes. Bucaramanga capital del departamento de Santander es la quinta ciudad de Colombia y es llamada "La Ciudad Bonita" por ser un símbolo de tranquilidad, de organización y sana convivencia. Su desarrollo urbanístico ha sido acelerado, pero acompañado de los de los problemas propios de una ciudad en continuo crecimiento, tales como la contaminación ambiental, mal uso del espacio público, problemas sociales y de marginalidad.

Figura 12. Imagen de Bucaramanga



Fuente: [www.bucaramangacity.com/fotos/slideshow.php?path=content/Bucaramanga/Ubicacion](http://www.bucaramangacity.com/fotos/slideshow.php?path=content/Bucaramanga/Ubicacion)

### 4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este apartado se busca conocer a través de una encuesta, las necesidades de las galerías de muebles, mercado meta de Muebles PICASSO.

Tabla 4. Ficha Técnica

Tipo de investigación	<p>Exploratoria: Diagnóstico de la situación, porque permite aproximarnos a fenómenos desconocidos, y contribuyen con ideas, es por esto que se va explorar la satisfacción de los actuales clientes de la fábrica de muebles “PICASSO”</p> <p>El estudio exploratorio se centra en descubrir</p> <p>Descriptiva: Describir las características más importantes de las galerías clientes.</p>
Método de investigación	<p>El método que se utilizará es el de <b>análisis</b>, para determinar las preferencias que tienen las galerías y o comercializadoras de muebles al momento de adquirir los productos.</p>
Fuentes de información	<p><b>Primarias:</b> Encuestas a galerías de la ciudad de Bucaramanga.</p> <p><b>Secundarias:</b></p> <p>Cámara de Comercio de Bucaramanga.</p> <p>Libros como Metodología de Méndez, Alvares Carlos Eduardo; Investigación integral de mercados de Jany, Castro José Nicolás.</p>
Técnicas de investigación	<b>Encuesta</b>
Instrumento para recolectar información	<b>Cuestionario Estructurado (ver Anexo A)</b>
Modo de Aplicación	<b>Directas a Galerías de la ciudad de Bucaramanga.</b>
Definición de la población	<b>Elemento Muestral: Dueño(s) de la Galería</b>

	<b>Unidad Muestral: Galerías de la ciudad de Bucaramanga.</b>
Determinación de la muestra	<b>Muestreo probabilístico aleatorio simple</b>
Marco muestral	$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$ <p><b>Donde:</b>  n= tamaño de la muestra. Cantidad de cuestionarios a aplicar  Z= Nivel de confianza de 95%= 1.96  N= tamaño de la población: 54 Galerías  p= probabilidad de éxito: 50% ó 0.50  q= probabilidad de fracaso:50% ó 0.50  e= error estimado en este caso será de 5%.</p> $n = \frac{(1.96)^2 * 54 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 (54-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$ <p>n= 51.8616/1.0929 = 47  n= 47</p>
Alcance	Galerías de la ciudad de Bucaramanga.
Tiempo de aplicación	Septiembre del 2012

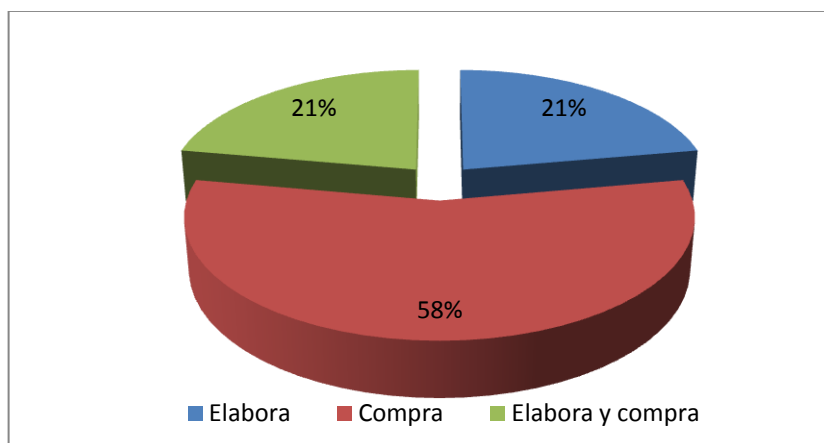
La encuesta de opinión se aplicó en una prueba piloto a 47 galerías de la ciudad de Bucaramanga, obteniéndose la siguiente información:

Tabla 5. Galerías que compran o elaboran muebles

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Elabora	10	21%
Compra	27	58%
Elabora y compra	10	21%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 1. Galerías que compran o elaboran muebles



Fuente: Encuesta aplicada

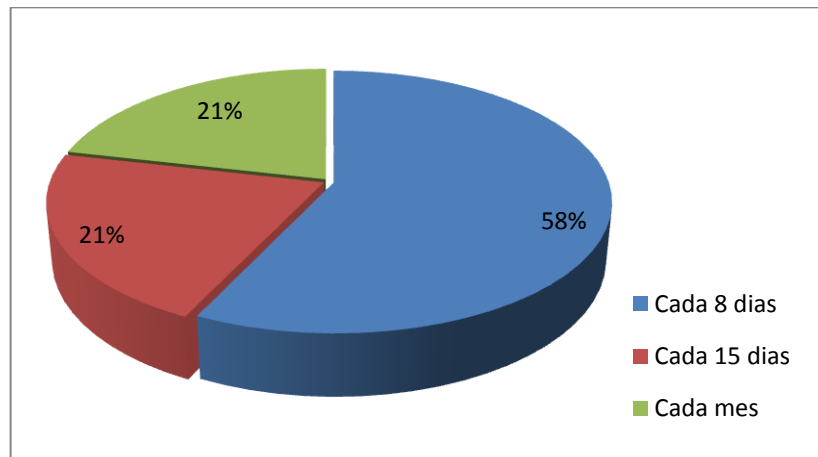
En la encuesta realizada se determinó que el 58% de las galerías compra sus muebles y el 21% además de elaborarlos también adquieren sus productos a otras fábricas para comercializarlos en sus galerías. Esto indica que en total el 79% de las galerías de la ciudad compran muebles para comercializarlos en sus galerías, dato favorable para la fábrica de muebles PICASSO, ya que estas galerías pueden ser sus potenciales clientes

Tabla 6. Frecuencia de compra de muebles por las galerías

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Cada 8 días	27	58%
Cada 15 días	10	21%
Cada mes	10	21%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 2. Frecuencia de compra de muebles por las galerías



Fuente: Encuesta aplicada

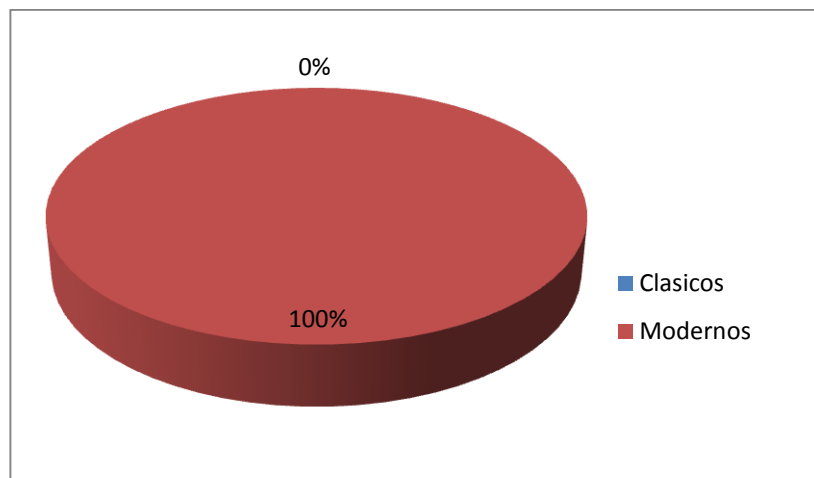
De las galerías encuestadas un 78% del total que compran muebles para comercializarlos, el 58% compra cada 8 días, el 21% compra cada 15 y el 21% compra cada mes. Esta información es importante para la fábrica de muebles PICASSO para determinar la demanda de las galerías y su frecuencia de compra.

Tabla 7. Tendencia de muebles a comprar

Respuesta	Total	Porcentaje
Clásicos	0	0
Modernos	47	100%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 3. Tendencia de muebles a comprar



Fuente: Encuesta aplicada

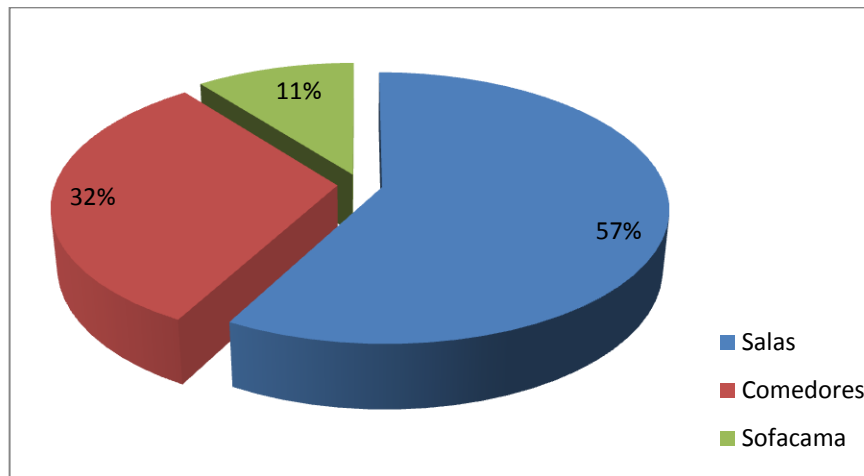
Del total de las galerías encuestadas, el 100% compran solo muebles de estilos modernos, ya que son los que sus clientes piden para estar a gusto y a la moda, entonces se evidencia la tendencia a la compra de mobiliario moderno una de las causas se debe el auge actual de la construcción de edificios de apartamentos.

Tabla 8. Clase de producto que más compran las galerías

Respuesta	Total	Porcentaje
Salas	27	57%
Comedores	15	32%
Sofacama	5	11%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 4. Tipo de muebles que más compran las galerías



Fuente: Encuesta aplicada

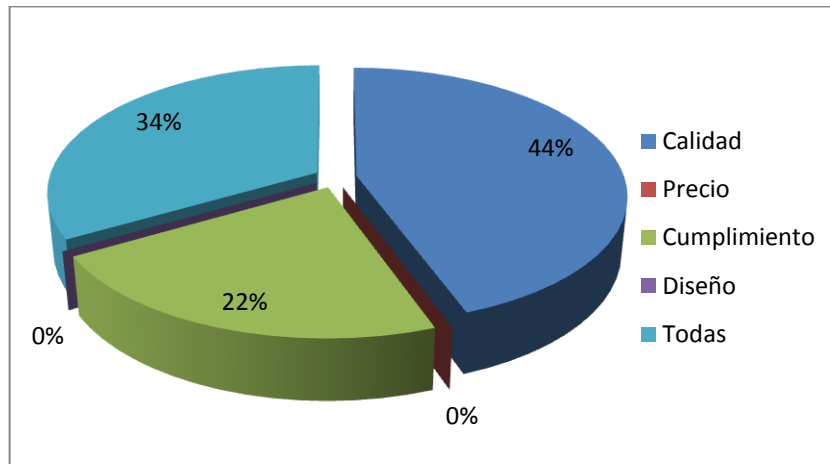
Según la encuesta se encontró que el tipo de muebles que más adquieren y comercializan las galerías de Bucaramanga son los juegos de sala con un 57%, seguido de los comedores con un 32%, por último se encontró que el sofacama se ubica al final de preferencia con tan solo un 11%. Cabe aclarar que de las 47 encuestas varias respondieron que compran dos productos a la vez. Esta información es de gran importancia para el estudio de mercados de la fábrica de muebles PICASSO, ya que se puede conocer cuáles de sus productos tienen mayor demanda por las galerías de la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 9. Atributo más importante al comprar muebles

Respuesta	Total	Porcentaje
Calidad	21	44%
Precio	0	0%
Cumplimiento	10	22%
Diseño	0	0%
Todas las anteriores	16	34%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 5. Atributo más importante al comprar muebles



Fuente: Encuesta aplicada

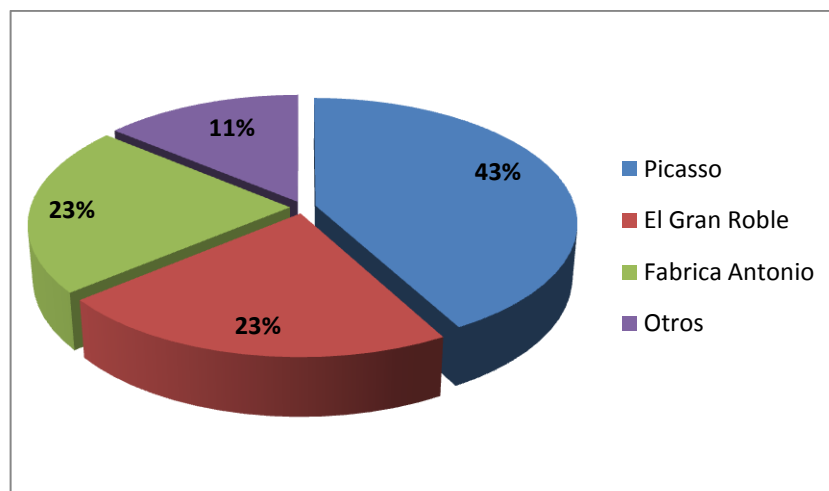
De acuerdo al resultado se encontró que la calidad es el factor que predomina al momento de elegir los productos que adquieren las galerías con una importancia del 44%; el 22% considera que el cumplimiento de las fábricas de muebles es un factor a considerar para poder comprar sus productos. Sin embargo el 34% considera que las anteriores características van en conjunto para determinar si un producto cumple con los requerimientos tanto de las galerías como del cliente final.

Tabla 10. Sitio preferidos de compra por parte de las galerías

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Fábrica de muebles Picasso	20	43%
El gran roble	11	23%
Fábrica de muebles Antonio	11	23%
Otros	5	11%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 6. Sitio preferidos de compra por parte de las galerías



Fuente: Encuesta aplicada

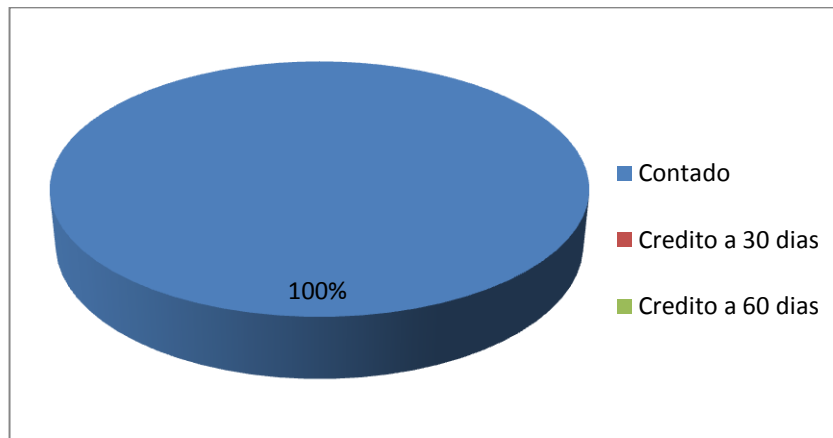
De acuerdo con el análisis anterior se deduce que la fábrica de muebles Picasso es la preferida de compra de las galerías encuestadas con un 43% seguida de el gran roble con un 23% y la fábrica de muebles Antonio con un 23% y a varias al mismo tiempo con un 11%; dato que es muy importante ya que demuestra que si las galerías le compran a la fábrica de muebles Picasso porque les gusta lo que compran y porque satisface sus necesidades.

Tabla 11. Forma de pago

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Contado	47	100%
Crédito a 30 días	0	0%
Crédito a 60 días	0	0%
	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 7. Forma de pago



Fuente: Encuesta aplicada

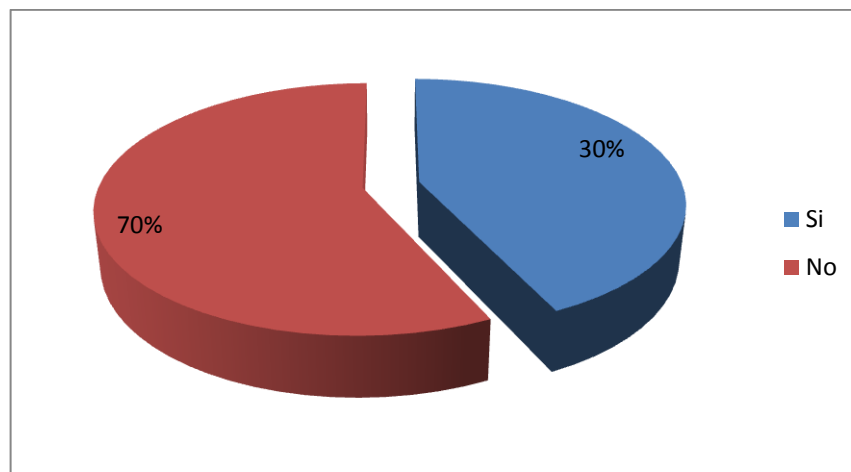
El total de las galerías, manifestó pagar los muebles de contado a las fábricas, este dato muestra el tipo de pago que utilizan de manera general en el sector.

Tabla 12. Ha comprado alguna vez a Muebles Picasso

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	14	30%
No	33	70%
	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 8. Ha comprado alguna vez a Muebles Picasso



Fuente: Encuesta aplicada

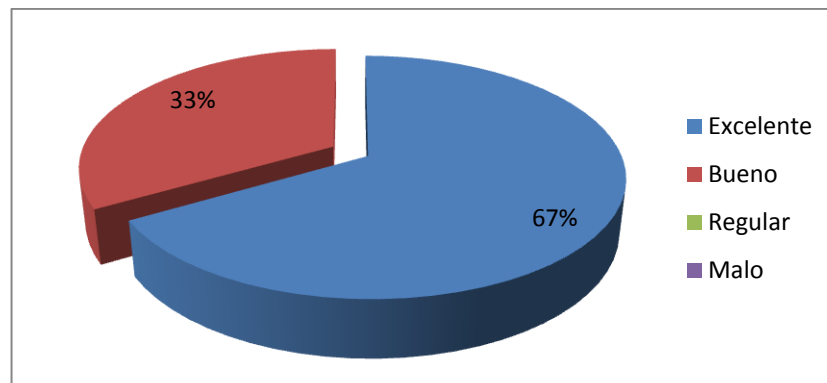
La gráfica muestra que un 30% de las galerías existentes le han comprado a la fábrica de muebles PICASSO y un 70% no; estas cifras son importantes porque los muebles fabricados por PICASSO tienen gran aceptación, pero a su vez muestra que hay un 70% restante que constituyen una oportunidad para generar estrategias de penetración en el mercado que permita la captación de un mayor número de clientes.

Tabla 13. Calificación de los productos de Muebles Picasso

Respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	9	67%
Bueno	5	33%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 9. Calificación de los productos de Muebles Picasso



Fuente: Encuesta aplicada

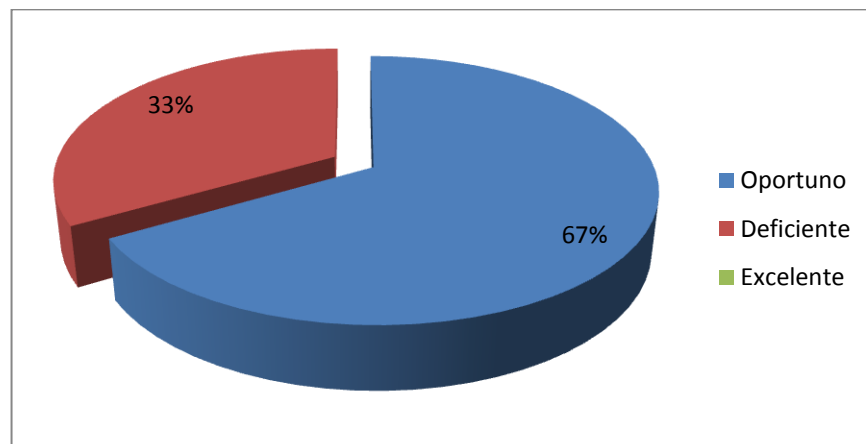
La gráfica anterior muestra que el producto que la fábrica de muebles PICASSO es calificado como excelente con un 67% y bueno con un 33%; Estos datos son fundamentales, pues se sabe que el cliente queda satisfecho con el producto.

Tabla 14. Calificación del servicio de la fábrica de muebles PICASSO

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Oportuno	9	67%
Deficiente	5	33%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 10. Aceptación del servicio de la fábrica de Muebles Picasso.



Fuente: Encuesta aplicada

El servicio brindado por la fábrica de muebles PICASSO se califica como oportuno, por el 67% de los encuestados, esto es importante ya que se le cumple al cliente a la fecha estipulada por este, y un 33% lo considera deficiente, lo cual es un factor clave a mejorar pues por incumplimiento se pierde el cliente.

#### 4.4 COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE

Tabla 15. Compra promedio anual de galerías, clientes de Muebles PICASSO, año 2012

<b>Nombre Galería</b>	<b>Unidades Compradas</b>	<b>Valor Compras*</b>
Nuevo Milenio	102	43.656.000
Nuevo Concepto	124	53.072.000
Danova	132	56.496.000
Casa Deko	196	83.888.000
Star Muebles	96	41.088.000
Dormimuebles	88	42.808.800
Faraoni	60	25.680.000
Sandinetti	52	22.256.000
Moratti	44	18.832.000

*Continuación Tabla 15*

<b>Nombre Galería</b>	<b>Unidades Compradas</b>	<b>Valor Compras*</b>
Kailot	30	12.840.000
Kapricio	20	8.560.000
Casa y Luna	16	2.833.200
<b>TOTAL</b>	<b>460</b>	<b>\$410.000.000</b>

\* Precio promedio: \$428.000

\*\* Compras totales: \$410.000.000

Existen cuatro galerías que realizan compras por encima de las 100 unidades, con ventas superiores a los doscientos millones, luego existe otro grupo de galerías que compra más de 50 unidades anuales, y finalmente un grupo de cuatro galerías con compras menores a las 50 unidades anuales. En promedio se venden mensualmente \$34.000.000 para un promedio diario de ventas de más de 3 millones de pesos.

#### **4.5 COMPRAS TOTALES POR AÑO**

Las compras totales por año se calculan según datos reales de las ventas a 14 galerías, de esto se encuentran que el total de unidades anuales vendidas es de 960, con un precio promedio de \$428.000 por unidad; para un total de ventas de \$410.000.000.

En el caso de poder venderle a todas las galerías, se extrapolarían los resultados a 40 nuevos clientes, considerándolos promedios que se aplican a 14 galerías hoy clientes.

#### **4.6 PRECIO PROMEDIO**

Para determinar el precio promedio de venta se considera el total de unidades vendidas anualmente así: 210 juegos de sala; 270 sofás y 480 puff, para un total de 960 unidades vendidas. El valor unitario de cada producto es:

Un juego de sala	\$1.000.000
Un sofá	\$ 600.000
Un puff	\$ 80.000

El precio promedio se calcula dividiendo el total de ventas \$410.000.000, entre el total de unidades vendidas que es de 960, obteniéndose un precio promedio de \$428.000.

#### **4.7 DEMANDA POTENCIAL**

La demanda potencial provendría de 40 galerías registradas por la cámara de comercio de Bucaramanga, pero no son clientes actuales de muebles PICASSO.

Extrapolando los resultados 40 galerías nuevos clientes requerirían 2742 unidades de muebles anuales; cuando actualmente se produce 960 unidades, esta cifra sería muy alta y lo mejor sería conformarse con un menor porcentaje de nuevos clientes.

## 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 5.1 ENTORNO SOCIOCULTURAL

Según proyecciones del censo de población realizado en el 2005; en el año 2013, Colombia tendrá unos 48 millones de habitantes, lo cual la convierte en el país más poblado después de Brasil y México.

Un 48.8% de la población son hombres y un 51.2% mujeres. Existen 10.6 millones de hogares que habitan por hogar es de 3.9, siendo de 3.8 en las cabeceras y 4.2 en el área rural por grupos de edad, un 43% de la población está entre los 25 y 59 años. Un 37.2% tiene educación básica primaria; un 31.7% ha realizado estudios de secundaria; un 7% son profesionales; un 1.3% ha realizado estudios de especialización, maestría y doctorado.

Una de las características más acentuadas de Colombia, es la inequidad en el ingreso. Según la CEPAL,<sup>3</sup> el 10% de la población que corresponde a las clases altas participa con el 41% del ingreso nacional, y el 40% perteneciente a las clases bajas solo participa con el 12.2% del ingreso nacional.

Actualmente la firma YanHaas en su estudio Monitor, del año 2006\*\*, describe al consumidor colombiano como una persona sociable, familiar y no muy sensible al precio. En la investigación se observa que el colombiano se describe como una persona más tolerante, capaz y competitiva. Esta más orientado a la planeación y tiene una actitud moderada frente al cambio, tendencia que viene creciendo desde 2001.

---

<sup>3</sup> CEPAL. Panorama social de América Latina. 2012, p. 32.

El dinero se mantiene como una aspiración importante para cerca de la mitad de la población, se ve como un medio, pues no se aspira al dinero en sí, sino a los mecanismos para adquirir elementos que se desean, aunque predomina lo intangible sobre lo tangible<sup>4</sup>. En este punto es importante destacar que las estrategias comerciales se han alineado con las facilidades de crédito y el acceso a nuevos mecanismos de financiación muy relacionados con las cadenas comerciales.

Frente al entorno, también hay cambios. En cuanto a la familia, durante todos estos años ha sido y sigue siendo un tema prioritario para el colombiano sobre los demás aspectos de la vida: hoy el 70% de los individuos asegura que le gusta pasar tiempo libre en actividades relacionadas con el hogar<sup>5</sup>. En el manejo del dinero, pese a que Colombia es un país muy tradicionalista y los hombres siguen siendo en la mayoría de los casos las personas que aportan la mayor parte de los ingresos a la casa, el papel de la mujer se vuelve cada vez más relevante, pues en la actualidad cerca del 34% de las mujeres toma las decisiones sobre cuánto dinero se ahorra o se invierte en el hogar. Por ende, el papel de la mujer es mucho más significativo, si se mira desde el punto de vista del consumidor: son las protagonistas de la planeación de las compras y de su ejecución. De hecho, si se quiere garantizar el éxito de un producto en el mercado, las empresas deben tener en cuenta, en la mayoría de los casos, a las consumidoras femeninas y si es posible que los productos sean de interés para toda la familia.

En la dimensión de mercado, la actitud frente a las compras continúa siendo favorable en el tiempo. Más del 70% de los consumidores considera ir de compras como una actividad relajante, a la que le dedica tiempo. En la actualidad hay una notable reducción en la sensibilidad al precio, lo que se traduce en que el

---

<sup>4</sup> YANHAAS, CENTRO DE CONSULTORIA. Estudio sobre el consumidor colombiano, Bogotá. Junio de 2012 p.8-20.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p-22

consumidor valora más otros aspectos, como la marca o la calidad, aunque las promociones siguen siendo una alternativa atractiva para inducir la compra. Además, el estudio muestra a un consumidor que no es arriesgado y esto se refleja en su actitud ante las innovaciones, ya que no se muestra dispuesto a ensayar nuevos productos.

Aquí toma importancia la estrategia en punto de venta: a más de la mitad de los consumidores, muestras gratis o experiencias de terceros les dan tranquilidad y los inducen a probar algo nuevo. Hoy el 52% de los consumidores prefiere una recomendación, antes la cifra no llegaba al 40%. Con respecto a la medición anterior, hay un significativo incremento en el contacto con las grandes superficies, aunque para el 41% de los consumidores la farmacia y la tienda de barrio continúan siendo los canales con los que tiene mayor cercanía.

En cuanto a las marcas, la tendencia se mantiene y cerca del 60% de los colombianos analizados las relacionan con aspectos de su personalidad, lo que revela vínculo y lealtad por las mismas<sup>6</sup>. Sin embargo, pese a que se reafirma el favoritismo por las marcas reconocidas, se muestra un poco más dispuesto que antes a investigar las marcas nuevas y acepta que aparezcan en el mercado. Teniendo en cuenta este comportamiento, la marca es la que debe interesarse por el consumidor y no viceversa, pues la calidad seguida por los atributos son las variables más importantes a la hora de diseñar un producto.

La tecnología se convierte en un tema de interés pues los colombianos reconocen que éste tipo de cambios es inevitable y que se debe aprender a vivir con ellos. No solo se valora el modo como la tecnología facilita el día a día, sino también su significativo aporte al facilitar las relaciones interpersonales. En este contexto, no puede faltar Internet que tiene como principal finalidad ser una importante fuente

---

<sup>6</sup> CENTROS DE CONSULTORIA, DATA análisis. Perfil del consumidor colombiano, Encuesta Nacional 2012, Bogotá. P-3.18.

de información, seguido por el uso del correo electrónico, el chat y bajar música o videos. Esta tendencia abre la puerta a nuevos servicios y productos que se convierten en oportunidades de negocio que pueden ser un éxito si se saben aprovechar. Si quieren seducir al consumidor colombiano, las empresas deberán entender sus individualidades y su entorno para así saber cómo engancharlo en el mercado.

En este contexto y de acuerdo con los resultados, la primera gran conclusión es que "las empresas deben llegarle al consumidor con productos que sean sinónimo de confianza y estabilidad, con mayor utilidad en su día a día, con mensajes personalizados y exclusivos relacionados con su satisfacción individual", dice YanHaas S.A.

Las características del consumidor colombiano en cuanto a la preferencia de calidad y atributos diferenciadores, más que regirse por el solo precio favorece a muebles PICASSO.

El consumidor Colombiano, se muestra fiel a la marca siempre y cuando le satisfaga, en caso de que eso no ocurra la abandona.

## **5.2 ENTORNO TECNOLÓGICO**

La Industria del mueble se enfrenta constantemente cambios en las tendencias de la moda. Diseños, colores y materiales marcan la pauta para los nuevos modelos. Los fabricantes tienen que ser extremadamente flexible y capaces de poner en práctica nuevas ideas sin demora.

Los últimos avances tecnológicos se centran en el mueble tapizado y maquinaria de corte de madera de última generación para dotar a la sección de carpintería, sistemas de corte automático y diversos controles de producción y calidad.<sup>7</sup>

En las exigencias del mercado actual relacionadas con innovación en procesos la FABRICA DE MUEBLES PICASSO, se puede ver afectada por no tener la disponibilidad presupuestal para invertir en estas nuevas tecnologías, los talleres locales no disponen del presupuesto para cada uno hacer la innovación que exige el mercado actual.

### 5.3 ENTORNO ECONÓMICO

Para el año 2013, se espera una inflación alrededor de un 3%, siguiendo así la tendencia decreciente que ha tenido este indicador en los últimos años.

**Devaluación:** La devaluación de la moneda nacional “el peso colombiano” frente al dólar está perdiendo valor, y se proyecta continuas alzas del dólar como moneda patrón, lo que ha ocasionado que las ventas de los importadores se sujeten a la tasa representativa del mercado, generando inestabilidad en la sostenibilidad de los precios a los clientes.

**Disponibilidad de crédito:** El gobierno nacional debe generar mejores estrategias para fortalecer y canalizar crédito hacia las micro, pequeña y mediana empresa aunado al uso y disponibilidad de los fondos de garantías, involucrando la participación de los entes bancarios, los cuales no difunden y en casos no comparten las políticas gubernamentales, y prefieren prestar sus propios recursos a unos intereses más altos, que utilizar los recursos de la banca de segundo piso.

---

<sup>7</sup> MC SISTEMAS. Presentación [flash]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.mcsistemas.com/mcsistemas.swf>>

**Tasa de interés:** El Banco de la República (central) de Colombia rebajó en 0,25 puntos porcentuales la tasa de interés, situándola en 4,75%. En 2012 la economía colombiana registró un crecimiento de 4,9% con relación a 2011, lo que representó su mejor desempeño desde 2007.<sup>8</sup>

El gobierno nacional está apoyando a las empresas colombianas en el fortalecimiento de las organizaciones con implementación de sistemas de la calidad, mejoramiento continuo, proexport Colombia, Bancoldex, semana del exportador, líneas de crédito de financiación y cofinanciación para exportadores, asesoría y capacitación y otros para generar nuevos mercados en el exterior. Esto le favorece a la fábrica de muebles PICASSO ya que como se mencionaba anteriormente el gobierno está apoyando a las empresas para que exporten por medio de diferentes entidades.

---

<sup>8</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Indicadores Económicos de Colombia. En: Biblioteca Virtual.

## 6. PERFIL EMPRESARIAL

En la siguiente tabla se realiza una síntesis, de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de Muebles PICASSO.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y trayectoria en la industria del mueble.</li> <li>• Permanente innovación en el diseño de muebles.</li> <li>• Calidad reconocida por la competencia y los clientes, lo cual crea ventaja competitiva.</li> <li>• Buena imagen de marca, reconocida en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias en el proceso de administración.</li> <li>• No existe política de marketing, promoción, publicidad y atención al cliente.</li> <li>• Los procesos de producción no están estandarizados.</li> <li>• El nicho de mercado es reducido y no existen estrategias para aumentarlo.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Acceso a líneas de crédito para pequeña y mediana empresa.</p> <p>Participación en ferias del mueble en exposiciones en toda Colombia.</p> <p>Establecimiento de contactos de negocios en eventos comerciales nacionales e internacionales.</p>	<p>Irrupción de amenazas de nuevos competidores por entrada en vigencia del TLC.</p> <p>Aumento de gravámenes en insumos e impuestos.</p> <p>Cambio de políticas gubernamentales favorecedoras del gran capital.</p>

## 7. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

### 7.1 INTRODUCCIÓN

En la formulación de este plan de mercadeo se parte de la visión y misión corregida y a partir de esto se proponen estrategias para la conquista de nuevos nichos de mercado, y posicionar a Muebles PICASSO, a partir de los elementos que crean su ventaja competitiva, como son la calidad y la permanente innovación y creatividad en sus diseños.

### 7.2 MISIÓN Y VISIÓN CORREGIDAS

**Misión actual** “Ser una empresa líder en el mercado en la fabricación de muebles, creando de forma permanente nuevos e innovadores diseños y cumpliendo con los altos estándares de calidad y exclusividad de nuestros productos, con alta responsabilidad social y ambiental, con costos accesibles, a través de sistemas de producción competitivos

**Misión corregida.** “Fabricar muebles de madera para el hogar, contando con un grupo de trabajo con experiencia para poder garantizar calidad y diseño, satisfaciendo especificaciones del cliente y entregas oportunas, con responsabilidad social y ambiental.”

**Análisis de la misión.** Con el fin de mejorar conceptos en la misión las autoras del plan de mercadeo proponen especificar qué tipo de muebles se fabrican, por ser una empresa manufacturera es importante resaltar la importancia de tener personal operativo con experiencia para ofrecer muebles con excelentes acabados. Es relevante resaltar el compromiso con el cliente en cuanto a especificaciones del producto y entregas oportunas.

**Visión actual.** “Para el 2017 seremos una empresa con una marca reconocida en la ciudad de Bucaramanga, con dos nuevos puntos de fábrica, ubicados en ciudades como Barranquilla y Cali, en los que se fabricaran sus propios diseños y explorando la exportación de sus productos a Venezuela y México y a otros países; y así ser una empresa líder, en la fabricación de mobiliario de madera. Para esto contará con un excelente equipo humano y amplias instalaciones, dotadas con equipos de tecnología avanzada.”

**Visión corregida.** “Para el año 2018 seremos una empresa con una marca reconocida en la ciudad de Bucaramanga, con presencia en el 50% de las galerías de muebles existentes en la ciudad, para esto la empresa realizara un plan de mercadeo que oriente sus objetivos y cumplimiento de metas.”

**Análisis de la visión.** Establecer una visión acorde con la actualidad de la empresa la cual está en proceso de posicionar sus productos en la ciudad de Bucaramanga, es por esta razón que debe enfocar sus esfuerzos a este objetivo.

### **7.3 ANÁLISIS DE NECESIDADES**

Muebles Picasso, es una empresa que se ha manejado con conocimientos empíricos de su propietario. El estado de informalización de sus procesos administrativos y operativos es muy notorio, afectando el logro de nuevos mercados, posicionamiento y construcción de ventaja competitiva.

Las necesidades más vigentes de la empresa son las:

- Formalizar y estandarizar los procesos tanto en el área administrativa como operativa.
- Desarrollar una estrategia de marketing, que permita darse a conocer y ampliar su nicho de mercado.

- Construir una imagen de marca, logrando reconocimiento en el sector de las galerías.
- Desarrollar una estrategia de posicionamiento, como empresa que crea ventaja competitiva a partir de una diferenciación basada en diseño e innovación en sus líneas de producto.

Con base en estas necesidades se proponen las siguientes estrategias.

## **7.4 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIA: CONSOLIDACIÓN DE MARKETING, CONQUISTA DE NUEVOS NICHOS DE MERCADO**

La estrategia de marketing, plantea los siguientes objetivos prioritarios.

- Crear una fuerte sensibilización de los propietarios de las galerías hacia los diferentes tipos de muebles ofrecidos por muebles PICASSO.
- Consolidar un amplio reconocimiento en el mercado del segmento de muebles para el hogar.

#### **7.4.1 Estrategia de producto**

**NÚCLEO:** crear la percepción de que el mueble es un producto real, idóneo y disponible para lograr satisfacción.

**BRANDING:** Color, aspecto, tipo de mueble, logotipo, adhesivo en cada mueble.

**NOMBRE COMERCIAL:** Por ejemplo, “Sala Safary, un producto de Muebles PICASSO”.

**PUBLICIDAD:** Muebles PICASSO proporciona muebles innovadores y de alta calidad, a precio accesible.

**7.4.2 Estrategia de precios.** La estrategia de precios, considera los siguientes aspectos:

- Demanda de los consumidores.
- Ciclo de vida del producto.

La demanda de los consumidores depende de tres (3) factores: los gustos, los ingresos y la disponibilidad de productos similares muebles PICASSO, debe apostarle a que el cliente perciba que un valor mayor es equivalente a mejor calidad y estatus. Por esto PICASSO debe establecer un precio atractivo, de rango alto, sin dañar el mercado y entrar en guerra de precios.

El ciclo de vida del producto es largo, por ello, un precio alto asegura un mayor margen de beneficios, durante más tiempo, lo que compensa la moratoria en comprar unos nuevos muebles. Muebles PICASSO, se ve enfrentada a la competencia de productos sustitutos, como muebles de metal, mimbre y plástico entre otros.

**7.4.3 Estrategia de promoción.** El objetivo es dar a conocer Muebles PICASSO en el mercado objetivo en Bucaramanga, actualmente se tiene una participación del 14%, pero la participación en ferias y eventos comerciales puede ampliar el mercado, conquistando nuevos clientes.

Es recomendable realizar un mix de promoción, con las siguientes acciones:

- Aviso publicitario en el directorio telefónico, páginas amarillas.
- Aviso de una página entera en la Revista “El Mueble”.
- Stand promocional y de ventas en la Feria del Hogar en CENFER Bucaramanga, a realizar del 10 al 14 de octubre de 2013.
- Diseñar, imprimir y repartir un portafolio de productos, distribuyéndolo en ferias comerciales a clientes reales y potenciales.

**7.4.4 Estrategia de plaza.** Es necesario formalizar un área de mercadeo, en la cual se vayan creando el puesto de vendedor externo, y no esperar que los clientes vengan al punto de fábrica de PICASSO.

Tabla 16. Perfil del vendedor

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO – DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	VENDEDOR
<b>DEPENDENCIA:</b>	SERVICIOS
<b>CARGO SUPERIOR:</b>	GERENTE
<b>SUPERVISA A :</b>	NINGUNO
<b>OBJETIVO FUNDAMENTAL</b>	
Planear un plan de ventas que le permita abrir mercado en las galerías de muebles de madera para el hogar de la ciudad de Bucaramanga, hacer visitas frecuentes a los clientes actuales y cumplir con el objetivo de ventas.	
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender los productos a los clientes mayoristas y minoristas, con amabilidad y entusiasmo.</li> <li>• Cumplir mensualmente con las metas asignadas por la empresa.</li> <li>• Mantener el almacén limpio y organizado, por tallas, diseños y colores.</li> <li>• Brindar al cliente toda la información necesaria sobre el producto.</li> </ul>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiante o técnico en ventas.</li> <li>• Experiencia mínima de 2 años en ventas.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros, jefe y clientes.</li> <li>• Prestar excelente servicio al cliente.</li> <li>• Cumplir metas organizacionales.</li> <li>• Ejecutar todas aquellas funciones encomendadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	

<b>FACTORES DE EXPOSICIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El titular del cargo está expuesto a factores de exposición como estrés ocupacional y posturas inadecuadas.</li> </ul>
<b>RIESGO LABORAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo Psicosocial</li> <li>• Riesgo ergonómico.</li> </ul>

## **7.5 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA**

### **7.5.1 Estrategia: Creación de ventaja competitiva**

#### **Objetivos Generales**

- Desarrollar una estrategia de marketing que permita posicionar a Muebles PICASSO en el mercado de los surtidores de galerías.
- Aumentar el grado de participación en el mercado.
- Acceder a una posición de liderazgo, en el mercado de los muebles para el hogar.
- Consolidar en los clientes la idea de que el valor agregado que ofrece Muebles PICASSO, justifica su precio más elevado.
- Diversificar los medios de promoción que utiliza Muebles PICASSO, y mejorar el área de mercadeo y la fuerza de ventas, como forma de llegar a nuevos nichos de mercado.

### **7.5.2 Estrategia de producto**

#### **Objetivos**

- Crear y fortalecer la ventaja competitiva de los productos de Muebles PICASSO, basada en la calidad y creatividad en diseños.
- Crear productos y comercializarlos, digiriéndolos a segmentos específicos, de modo que las galerías se beneficien con un portafolio más amplio.

### **Metas**

- Aumentar la participación de Muebles PICASSO, de un 3% actual a un 10% en el año 2018.
- Certificar el proceso de producción de los diferentes tipos de muebles producidos.

### **Políticas**

- Conquistar nuevos clientes, sin sacrificar la calidad.
- Mantener un precio superior al de la competencia, sustentado en la percepción positiva del cliente.
- Mantener un stand permanente de productos.

### **Recursos**

- Personal y directivos Muebles PICASSO.
- Maquinaria y equipos.
- Tecnología de punta.

### **7.5.3 Estrategia de precios**

#### **Objetivos**

- Establecer una política de precios en la cual se tenga en cuenta las necesidades de los clientes, el ciclo de vida del producto y sortear con éxito los productos sustitutos.
- Dar valor agregado a los productos, y de esta manera justificar unos precios más elevados que los de la competencia.

### **Metas**

- Lograr incrementos en precios que superen el 10%, sin perder participación en el mercado y sin desmejorar la calidad.
- Sostener el portafolio de productos, con precios diferenciados que están un 10% por encima de lo que ofrece la competencia.

### **Políticas**

- Responder un precio más alto, con el valor agregado de calidad y diseño, percibido positivamente por los clientes.
- Sostener una política de precios, que permita ganar participación en el mercado.

### **Recursos**

- Directivos y personal de Muebles PICASSO.
- Maquinarias y equipos
- Tecnología de punta

## **7.5.4 Estrategia de promoción**

### **Objetivos**

- Lograr reconocimiento y posicionamiento en nuevos nichos de mercado.
- Dar a conocer el portafolio de productos PICASSO con nuevos entornos comerciales: ferias, exposiciones, eventos comerciales.
- Diversificar la estrategia promocional utilizando otros medios de comunicación.

### **Metas**

- Hacer presencia en el 100% de eventos comerciales realizados en Bucaramanga (CENFER).
- Desarrollar un portafolio publicitario, con el 100% de los productos ofrecidos por Muebles PICASSO.

### **Políticas**

- Hacer presencia publicitaria en distintos eventos feriales y comerciales en la ciudad.
- Diversificar los medios publicitarios, incluyendo las ventas por internet.

### **Recursos**

- Directivos y empleados de Muebles PICASSO
- Maquinaria y equipos
- Tecnología de punta

### **7.5.5 Estrategia de Plaza**

#### **Objetivos**

- Crear el departamento de ventas, contratar vendedores que atiendan a clientes.
- Identificar clientes potenciales en nicho de mercado y contactarlos con fuerza de ventas creada.

#### **Metas**

- Mantener contacto permanente con clientes
- Visitar semanalmente a los clientes, al 100% de ellos.
- Medir el grado de satisfacción del cliente, a través de consulta telefónica.

### **Políticas**

- Realizar seguimiento a las necesidades y satisfacción de los clientes.
- Al crear nichos de mercado, caracterizarlos y especificar sus necesidades y expectativas.

### **Recursos**

- Directivos y empleados Muebles PICASSO

- Maquinaria y equipo
- Uso de tecnologías de punta.

## 7.6 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO (ANUAL)

Los siguientes rubros son necesarios en el plan de mercadeo, su estimación económica es tentativa, de acuerdo a proyecciones del propietario.

RUBRO	VALOR (\$)
1.-Estrategia de producto-portafolio, desarrollo de nuevos productos, investigaciones.	8.000.000
2.-Estrategia de plaza, investigación de mercado. Creación de departamento de ventas, contratación vendedor.	36.000.000
3.-Estrategia de publicidad, diversificación de medios, presencia en eventos.	20.000.000
4.-Estrategia de precio	5.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$69.000.000</b>

Fuente: Autora del proyecto

## 7.7 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

La evaluación del plan de mercadeo se realiza teniendo como referencia indicadores de ventas y aumento de participación en el mercado.

A nivel de ventas un indicador sería:

$$\% \text{ aumento de ventas} = \frac{\text{ventas año 1}}{\text{ventas año 2}} \times 100\%$$

A nivel de conquista de clientes:

$$\% \text{ conquista de clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos} + \text{Clientes Antiguos}}{\text{Clientes Antiguos}} \times 100\%$$

A nivel de participación en el mercado:

$$\% \text{ Participación en Ventas} = \frac{\text{Ventas Muebles Picasso}}{\text{Ventas Totales Empresas fabricantes Muebles}} \times 100\%$$

A nivel de satisfacción con el producto:

$$\% \text{ Nivel de satisfacción} = \frac{\text{No. de clientes que se declaran satisfechos}}{\text{No. de clientes totales de Picasso}} \times 100\%$$

## CONCLUSIONES

La fábrica de muebles PICASSO, es una empresa que por más de 6 años ha diseñado y construido mobiliario (Muebles de sala, comedor, sofacamas) destinado a su comercialización en galerías en la ciudad de Bucaramanga. Las fortalezas de Muebles PICASSO se relacionan con el valor agregado que dan a sus productos, sustentado esto en un diseño innovador en tendencias de moda y excelente calidad.

Sus debilidades se relacionan con falta de organización administrativa y de gestión, debilidad en la fuerza de ventas, carencias en la conquista de nuevos nichos de mercados. De un total de 54 galerías, PICASSO surte a 14 de ellas.

Otras debilidades se relacionan con el hecho de que hay falta de organización gremial y la disgregación de las fábricas, no permite una adecuada negociación con los propietarios de las galerías, pues en la guerra de precios, son estos últimos los que terminan ganando, reduciendo la utilidad para los fabricantes.

Si se quiere posicionar a Muebles PICASSO como proveedor de galerías es necesario llegar a ese 74% de ellas, con las cuales no se negocia actualmente. Es necesario que las estrategias se formalicen, se estructuren estratégicamente a mediano y largo plazo, se implementen y se les haga seguimiento a través de indicadores de gestión y cumplimiento.

A partir de los problemas y deficiencias encontradas, se diseñó una propuesta de plan estratégico de mercadeo para Muebles PICASSO, planteada en aspectos como producto, plaza, precio, promoción y publicidad. Básicamente contempla diversificación del portafolio de productos, la certificación de calidad, la estandarización de procesos de producción, la conquista de nuevos nichos de

mercado a través de una agresiva campaña de publicidad, la participación en ferias del hogar y ruedas de negocio, en donde sea posible establecer acuerdos comerciales que trasciendan el marco regional.

## BIBLIOGRAFÍA

ARTEOLOGÍA. Teoría de muebles [en línea]. Agosto de 2007. [Consultado el 10 de febrero de 2013]. Disponible en Internet: <URL:www2.uiah.fi/projects/metodi/238.htm>

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Indicadores Económicos de Colombia. En: Biblioteca Virtual.

BRIONES, Guillermo. Metodología de la Investigación: Bogotá: Ediciones ECOE, 2002, p. 12

CEPAL. Panorama social de América Latina. 2012, p. 32.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Indicadores Económicos de Colombia 2012.

JANY. Jose Nicolas. Investigación Integral de Mercados- Un enfoque para el siglo XXI. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill.

KOTLER. Philip y Gary Armstrong. Marketing. Versión para Latinoamérica. Mexico: Pearson Educacion, 2007.

MÉNDEZ A. Carlos E. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia: Mc Graw Hill.

MC SISTEMAS. Presentación [flash]. Disponible en Internet: <URL:http://www.mcsistemas.com/mcsistemas.swf>

SAMPIERI, Pedro. La investigación científica: Teoría y métodos. México: Mc Graw-Hill. 2004, p. 18.

## **Anexo A. Formato de Encuesta para Propietario y/o Administradores de Galería en Bucaramanga**

### **Guía de Preguntas**

1. Usted actualmente elabora o compra muebles para su galería.
  - a) Elabora
  - b) Compra
  - c) Elabora y compra
  
2. Con qué frecuencia compra muebles para galería
  - a) Cada ocho días
  - b) Cada 15 días
  - c) Cada mes
  
3. Qué tendencia (modelos) le gusta comprar
  - a) Clásicos
  - b) Modernos
  
4. Clase de productos que más compran
  - a) Salas
  - b) Comedores
  - c) Sofacamas
  
5. Al comprar muebles, cuál es el atributo más importante para usted
  - a) Calidad
  - b) Precio
  - c) Cumplimiento
  - d) Diseño
  
6. Actualmente dónde compra los muebles que comercializa en su galería

- a) Fábrica de Muebles PICASSO
- b) El gran roble
- c) Fábrica de Muebles Antonio
- d) Otros

7. Forma de pago que actualmente utiliza

- a) Contado
- b) Crédito a 30 días
- c) Crédito a 60 días

8. Ha comprado alguna vez a la fábrica de Muebles PICASSO

- a) Sí
- b) No

9. Si ha comprado Muebles PICASSO, calificaría sus muebles como:

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

10. Cómo calificaría el servicio ofrecido por Muebles PICASSO

- a) Oportuno
- b) Deficiente
- c) Excelente

Muchas Gracias.