

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LOS ARMARIOS Y COMEDORES
ELABORADOS CON BASE EN MADERA AGLOMERADA DE LA EMPRESA VIVA
MUEBLES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN PARA EL PERIODO DE MARZO A
DICIEMBRE DE 2013**

JUAN CARLOS PANTOJA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2013

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LOS ARMARIOS Y COMEDORES
ELABORADOS CON BASE EN MADERA AGLOMERADA DE LA EMPRESA VIVA
MUEBLES DE LA CIUDAD DE POPAYÁN PARA EL PERIODO DE MARZO A
DICIEMBRE DE 2013**

JUAN CARLOS PANTOJA

Pasantía para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Magister
CARLOS DANILO MILLÁN DÍAZ
Director Académico

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. JUSTIFICACIÓN	2
2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, OPORTUNIDAD O NECESIDAD DEL TRABAJO DE PASANTÍA	3
3. OBJETIVOS	5
3.1 GENERAL	5
3.2 ESPECÍFICOS	5
4. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6
5. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
5.1 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
5.2 LISTA DE DEBILIDADES, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	10
5.2.1 Debilidades	10
5.2.2 Fortalezas	12
5.2.3 Oportunidades	13
5.2.4 Amenazas	14
5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	16
5.3.1 Resultado de la Matriz EFI	17
5.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	17
5.4.1 Resultado de la Matriz EFE	19
5.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	19
5.5.1 Resultado de la Matriz IE	20
5.6 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	20
5.6.1 Resultado de la Matriz PEYEA	21
5.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)	22
5.6.1 Resultado de la MGE	23
5.7 MATRIZ DOFA	24
6. CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS	25
6.1 MATERIA PRIMA	25
6.2 ARMARIOS ELABORADOS CON BASE EN MADERA AGLOMERADA	25
6.3 COMEDORES ELABORADOS CON BASE EN MADERA AGLOMERADA	26
7. ESTUDIO DE LOS CLIENTES POTENCIALES	27
7.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	27
7.1.1 Segmentación Demográfica	27
7.1.2 Segmentación Geográfica	28

7.2 PLAN DE MUESTREO	29
7.2.1 Marco Muestral	29
7.2.2 Técnica de muestreo	29
7.2.3 Ficha técnica de la investigación	29
7.2.4 Cálculo de la muestra	30
7.2.5 Tabulación y análisis de la encuesta al mercado potencial	31
7.2.5.1 Sexo de los encuestados	31
7.2.5.2 Profesión de los encuestados	32
7.2.5.3 Edad de los encuestados	33
7.2.5.4 Ha comprado o compraría muebles elaborados con base en madera aglomerada	34
7.2.5.5 Factor determinante en el momento de comprar muebles elaborados con base en madera aglomerada	35
7.2.5.6 Tipos de muebles elaborados con base en madera aglomerada de mayor preferencia	36
7.2.5.7 Frecuencia de compra de los muebles elaborados con base en madera aglomerada	37
7.2.5.8 Lugares en donde los clientes compran los muebles elaborados con base en madera aglomerada	38
7.2.5.9 Formas de pago preferidas por los clientes para adquirir muebles elaborados con base en madera aglomerada	39
7.2.5.10 Percepción de la calidad y precio de los muebles elaborados en MDF que se ofertan en la Ciudad de Popayán	40
7.2.5.11 Intención de compra de los productos que se van a ofrecer en el mercado	41
7.2.5.12 Razón por la cual los clientes no adquieren muebles elaborados en MDF	42
7.3 PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES FÍSICAS	43
7.3.1 Determinación de la demanda de muebles elaborados con base en madera aglomerada (MDF)	43
8. MEZCLA DE MARKETING	45
8.1 PRODUCTOS	45
8.1.1 Marca de los productos	45
8.1.2 Slogan	46
8.1.3 Logotipo de los productos	46
8.1.3 Estrategias de posicionamiento de los productos	46
8.1.4 Estrategias de precios	47
8.2 PRECIOS	47
8.3 PLAZA	49
8.4 PROMOCIÓN	51
8.4.1 Plan de medios (publicidad)	51
8.4.2 Estrategias de comunicación	52
8.4.3 Venta promocional	52
8.4.4 Relaciones públicas (RP)	52
8.4.5 Ventas personales	53
8.4.6 Marketing interactivo	53
8.5 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MARKETING	53
9. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	55
9.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	55

9.2 PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	57
10. CONCLUSIONES	59
11. RECOMENDACIONES	60
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	62
ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO POTENCIAL DE ARMARIOS Y COMEDORES ELABORADOS CON BASE EN MADERA AGLOMERADA (MDF) DE LA CIUDAD DE POPAYAN	62
ANEXO B. PLAN DE ACCIÓN POR TIPO DE ESTRATEGIA	65

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Escala para asignación de peso a los factores claves de la Matriz EFI	16
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	16
Tabla 3. Escala para asignación de peso a los factores claves de la Matriz EFE	18
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	18
Tabla 5. Matriz DOFA	24
Tabla 6. Mercado Objetivo del Producto – Estratos 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Popayán.	27
Tabla 7. Población de la ciudad de Popayán en los años 1993 y 2003	28
Tabla 8. Sexo de los encuestados	31
Tabla 9. Profesión de los encuestados	32
Tabla 10. Edad de los encuestados	33
Tabla 11. Ha comprado o compraría muebles elaborados con base en madera aglomerada	34
Tabla 12. Factor determinante en el momento de comprar muebles elaborados con base en madera aglomerada	35
Tabla 13. Tipos de muebles elaborados con base en madera aglomerada de mayor preferencia	36
Tabla 14. Frecuencia de compra de los muebles elaborados con base en madera aglomerada	37
Tabla 15. Lugares en donde los clientes compran los muebles elaborados con base en madera aglomerada	38
Tabla 16. Formas de pago preferidas por los clientes para adquirir muebles elaborados con base en madera aglomerada	39
Tabla 17. Percepción de la calidad y precio de los muebles elaborados en MDF que se ofertan en la Ciudad de Popayán	40

Tabla 18.	Intención de compra de los productos que se van a ofrecer en el mercado	41
Tabla 19.	Razón por la cual los clientes no adquieren muebles elaborados en MDF	42
Tabla 20.	Presupuesto de ventas	44
Tabla 21.	Costo de producción y precio – Armario de tres cuerpos	48
Tabla 22.	Costo de producción y precio – Armario de dos cuerpos	48
Tabla 23.	Costo de producción y precio – Comedor de cuatro puestos	49
Tabla 24.	Plan de medios (publicidad)	51
Tabla 25.	Nómina de los vendedores	53
Tabla 26.	Presupuesto de la Mezcla de marketing	54
Tabla 27.	Plan de acción para la ejecución del Plan de Mercadeo	57

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica	10
Figura 2. Matriz Interna – Externa (IE)	19
Figura 3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	21
Figura 4. Matriz de La Gran Estrategia	23
Figura 5. Logotipo	46

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Sexo de los encuestados	31
Gráfico 2. Profesión de los encuestados	32
Gráfico 3. Edad de los encuestados	33
Gráfico 4. Ha comprado o compraría muebles elaborados con base en madera aglomerada	34
Gráfico 5. Factor determinante en el momento de comprar muebles elaborados con base en madera aglomerada	35
Gráfico 6. Tipos de muebles elaborados con base en madera aglomerada de mayor preferencia	36
Gráfico 7. Frecuencia de compra de los muebles elaborados con base en madera aglomerada	37
Gráfico 8. Lugares en donde los clientes compran los muebles elaborados con base en madera aglomerada	38
Gráfico 9. Formas de pago preferidas por los clientes para adquirir muebles elaborados con base en madera aglomerada	39
Gráfico 10. Percepción de la calidad y precio de los muebles elaborados en MDF que se ofertan en la Ciudad de Popayán	40
Gráfico 11. Intención de compra de los productos que se van a ofrecer en el mercado	41
Gráfico 12. Razón por la cual los clientes no adquieren muebles elaborados en MDF	42

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

	Pág.
Fotografía 1. Sede principal de la empresa “Viva Muebles”	6
Fotografía 2. Productos elaborados por la empresa “Viva Muebles” – Sala de Exhibición y ventas	7
Fotografía 3. Área de producción de la empresa “Viva Muebles”	8
Fotografía 4. Armario de tres cuerpos	25
Fotografía 5. Armario de dos cuerpos	26
Fotografía 6. Comedor de cuatro puestos	26

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO POTENCIAL DE ARMARIOS Y COMEDORES ELABORADOS CON BASE EN MADERA AGLOMERADA (MDF) DE LA CIUDAD DE POPAYAN	62
ANEXO B. PLAN DE ACCIÓN POR TIPO DE ESTRATEGIA	65

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la necesidad de la empresa Viva Muebles de la Ciudad de Popayán de desarrollar estrategias que le permitan mejorar su posición competitiva y financiera, se desarrolló el presente trabajo de pasantía que tiene como propósito diseñar un plan de mercadeo para las nuevas líneas de productos elaborados con base en madera aglomerada.

Con el objetivo de mejorar la competitividad de la organización la gerencia de la empresa desea establecer la factibilidad de mercados para la producción y comercialización de las nuevas líneas de productos, con el fin de precisar si llevar a cabo o no esta estrategia, decisión que puede tomarse con base en los resultados que se obtengan en el presente trabajo de pasantía.

El desarrollo del Plan de Mercadeo inició con la realización de un diagnóstico estratégico, para lo cual, se utilizaron como herramientas las principales matrices de Planeación Estratégica (EFI, EFE, IE, PEYEA, Matriz de la Gran Estrategia y DOFA).

Así mismo, se aplicaron encuestas a los clientes potenciales y entrevistas a la propietaria del negocio y al talento humano de la empresa, con el fin de obtener información que permitiera conocer las características que deben tener las nuevas líneas de productos, precisar los canales de distribución y comercialización, determinar las estrategias de promoción y publicidad.

Finalmente, se realizó el Presupuesto de Marketing para definir el costo que conlleva la realización del Plan de Mercadeo y el Plan de Acción, que permitirá a la organización establecer la forma de implementar cada una de las estrategias propuestas.

Así, con el desarrollo del presente trabajo de pasantía se pretende fundamentalmente establecer la eficiencia de la estrategia propuesta por la alta gerencia, como es la definir la factibilidad de mercados para la producción y comercialización de las nuevas líneas de productos elaborados con base en madera aglomerada.

1. JUSTIFICACIÓN

Considerando que el mercado de los muebles en la Ciudad de Popayán es altamente competitivo y que en los últimos años han ingresado nuevas empresas que ofrecen productos de buena calidad a precios relativamente bajos, las organizaciones existentes se han visto obligadas a adoptar estrategias que les permitan mejorar su posición competitiva.

La empresa Viva Muebles también se ha visto afectada por esta alta competencia, razón por la cual, la gerencia ha determinado producir nuevas líneas de productos con base en madera aglomerada, con las cuales, no solamente mejorar su competitividad sino también su posición financiera en cuanto a rentabilidad y liquidez.

De esta forma, es fundamental para la organización la elaboración de un Plan de Mercadeo que responda a la necesidad de la empresa como es la de precisar el comportamiento comercial de la producción y distribución de armarios y comedores elaborados con base en madera aglomerada durante el periodo Marzo a Diciembre de 2013.

Así mismo, el desarrollo de un Plan de Mercadeo contribuye a que la organización identifique no solamente sus puntos fuertes y débiles, sino también las oportunidades y amenazas que le brinda su medio ambiente externo, analizar la situación de la competencia e identificar obstáculos y buscar soluciones efectivas a diferentes problemáticas a nivel comercial.

Para la realización del Plan de Mercadeo, inicialmente se realizó un diagnóstico organizacional con el fin de identificar las potencialidades y debilidades de la empresa, posteriormente, se desarrollaron los aspectos básicos de un plan de mercadeo como son el estudio de los clientes potenciales, la definición de los canales de distribución y comercialización de productos y el planteamiento de las estrategias de promoción y publicidad, para finalmente elaborar el presupuesto de marketing y el plan de acción, así, el desarrollo de la presente pasantía cumple con las fases del desarrollo organizacional como son el diagnóstico, análisis y planeación, lo cual, justifica el trabajo desde el ámbito metodológico.

Desde la perspectiva profesional, la presente pasantía se justifica porque permitió la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, en este caso, el diagnóstico estratégico y la planeación del mercadeo, fundamentales para gerenciar cualquier tipo de organización.

Finalmente, el desarrollo del trabajo se justifica desde el ámbito académico porque permite cumplir con un requerimiento para optar al título de Administrador de Empresas en la Universidad del Cauca.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, OPORTUNIDAD O NECESIDAD DEL TRABAJO DE PASANTÍA

El mercado de los muebles en la Ciudad de Popayán es altamente competitivo teniendo en cuenta que pueden encontrarse un gran número de empresas que ofrecen variedad y diversidad de productos con una buena relación entre calidad y precio, igualmente, en los últimos años han ingresado al mercado organizaciones de otras regiones del país, especialmente del departamento de Nariño, que distribuyen sus productos en la ciudad a precios más bajos que sus competidores.

Esta situación ha afectado notoriamente a la empresa Viva Muebles, tanto en rentabilidad como en liquidez, razón por la cual, la propietaria del negocio se ha visto en la necesidad de plantear estrategias que le permitan a su organización enfrentar de forma eficiente la competencia.

La diversificación de productos ha sido la estrategia elegida por la gerente del negocio, la cual, quiere ofrecer nuevas líneas de muebles para el hogar y oficina elaborados con base en madera aglomerada, material que permite brindar un producto de excelente calidad a los clientes y a la empresa mejorar su posición competitiva.

En este contexto, la gerencia de la empresa Viva Muebles requiere contar con herramientas de planeación que le permitan precisar si la estrategia propuesta puede contribuir a los objetivos de competitividad planteados y a mejorar su posición financiera.

Es importante anotar que a pesar de llevar varios años de operación en el mercado de la Ciudad de Popayán, la organización presenta deficiencias a nivel administrativo, en cuanto a la organización no ha definido su filosofía empresarial (misión, visión, valores, objetivos, políticas, entre otros), así mismo, no desarrolla de forma eficiente procesos de planeación y no ha implementado mecanismos de control tanto en producción como en ventas.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se plantea la realización del presente trabajo a través del cual desarrollar un Plan de Mercadeo para los armarios y comedores elaborados con base en madera aglomerada, con el cual, la gerencia pueda definir si la estrategia planteada puede contribuir verdaderamente a solucionar de forma eficiente la problemática organizacional.

Así, a través del Plan de Mercadeo se estableció el comportamiento comercial de la distribución de armarios y comedores fabricados con base en madera aglomerada, para lo cual, inicialmente se realizó un diagnóstico de la empresa sustentado en la Planeación Estratégica, posteriormente, se definieron las características principales del producto, los clientes potenciales, los canales de distribución y comercialización, la promoción y publicidad, el presupuesto de marketing y el plan de acción para la ejecución del plan de mercadeo. (*¿Qué se investigó?*)

La presente Pasantía se realizó en la empresa Viva Muebles de la Ciudad de Popayán, Departamento del Cauca, ubicada en la Carrera 11 No. 3N-01, domicilio en el cual se encuentra ubicada la sede administrativa, la bodega, la planta de producción y la sala de exhibición y ventas. (*¿Dónde se investigó?*)

El trabajo se desarrolló de la siguiente forma: Inicialmente se efectuó el diagnóstico estratégico, para el cual, se aplicaron las principales matrices de Planeación Estratégica, en este caso, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz Interna – Externa (IE), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz de la Gran Estrategia y Matriz DOFA, posteriormente, se identificaron las características de los armarios y comedores que se van a elaborar con base en madera aglomerada, se estudió el mercado potencial al cual se van a dirigir los productos, los canales de distribución y comercialización y la promoción y publicidad requerida.

Finalmente se realizó el presupuesto de Marketing y el plan de acción, en el cual, se identificaron los factores críticos de mercadeo, las estrategias, las actividades, las metas, los indicadores de gestión de eficiencia y eficacia, los responsables, el tiempo y el costo. (*¿Cómo se investigó?*)

Así, el desarrollo de la presente pasantía responde a la necesidad de la empresa Viva Muebles, como es la de estructurar un Plan de Mercadeo para los armarios y comedores fabricados con base en madera aglomerada, del mismo modo, la realización de este trabajo responde a una necesidad académica, como es la de cumplir con un requisito a través del cual optar al título de Administrador de Empresas en la Universidad del Cauca (*¿Por qué se realizó el trabajo?*)

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Diseñar un Plan de Mercadeo para los armarios y comedores elaborados con base en madera aglomerada de la empresa Viva Muebles de la Ciudad de Popayán para el periodo Marzo a Diciembre de 2013.

3.2 ESPECÍFICOS

- 1.- Elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa.
- 2.- Identificar las características principales de los armarios y comedores que va a elaborar la organización con base en madera aglomerada.
- 3.- Caracterizar el mercado de clientes potenciales a los cuales se enfocan los productos.
- 4.- Diseñar la mezcla de marketing
- 5.- Elaborar un presupuesto de Marketing.
- 6.- Realizar un plan de acción para la ejecución del Plan de Mercadeo.

4. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización lleva alrededor de 14 años operando en el mercado de la ciudad de Popayán, en el año de 1998 se asociaron 4 personas, 3 maestros de ebanistería y un inversionista con el fin de elaborar cocinas integrales y repisas en madera, en este año la planta de producción y punto de venta se ubicaba en la Carrera 3 con Calle 7.

Posteriormente, en el año 2002 la empresa queda en manos de un socio y se traslada a la Carrera 11 No. 3N – 01, se contratan operarios para la elaboración de los productos y se adquiere nueva maquinaria.

El 24 de Septiembre de 2009, la organización empresarial cambia de denominación a “Viva Muebles” cuya actividad económica es la compra y venta de muebles en madera y accesorios para el hogar y oficina e inicia como propietaria y gerente la Señora Claudia Patricia Realpe Mosquera, así mismo, se coloca un punto de venta en la Carrera 3 con calle 7 frente al Colegio Ulloa.

Fotografía 1. Sede principal de la empresa “Viva Muebles”



Fuente: Empresa Viva Muebles, Diciembre de 2012.

Dentro de los principales productos elaborados por la empresa se encuentran:

- Comedores
- Juegos de sala
- Poltronas
- Armarios
- Juegos de alcoba
- Mesas para electrodomésticos

- Aparadores
- Espejos
- Vitrinas y,
- Bifes

Fotografía 2. Productos elaborados por la empresa “Viva Muebles” – Sala de Exhibición y ventas



Fuente: Empresa Viva Muebles, Diciembre de 2012.

Con respecto a los recursos tecnológicos, la organización dispone de tecnología de punta para la elaboración de los productos, entre las que se destacan: La grapadora, el taladro neumático, la canteadora, las pulidoras, las lijadoras, entre otros que permiten la fabricación de muebles con los más altos estándares de calidad.

Así, la empresa ofrece líneas de productos modernos y clásicos elaborados en madera de primera calidad a un precio competitivo que permiten combinar estos diseños con cualquier estilo, que embellecen cualquier espacio, dando un toque de elegancia a los hogares u oficinas.

Fotografía 3. Área de producción de la empresa “Viva Muebles”



Fuente: Empresa Viva Muebles, Diciembre de 2012.

Así mismo, la empresa “Viva Muebles” fabrica cualquier tipo de producto con base en madera de acuerdo a las especificaciones de diseñadores de interiores y arquitectos.

5. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica contribuye al logro de los objetivos de la empresa y tiene como propósito el establecimiento de guías generales de acción. Se concibe como “el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos”¹.

Del mismo modo, se puede conceptualizar como “la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos con la intención de alcanzar objetivos y metas propuestas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo”.²

Los planes estratégicos generalmente cuentan presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, los recursos pueden no ser suficientes para alcanzar las metas y por ende falla la planeación.

La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del 60 y 70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las organizaciones empresariales. La gestión comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

Por otra parte, el tiempo existente entre la inversión de un bien y su introducción al mercado comenzó a acortarse, con un ciclo de vida de los productos cada vez más corto. Así, la planeación estratégica pasó a ser parte fundamental de las empresas para ser más competitivas.

Así mismo, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

5.1 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, posteriormente, se definen las estrategias, políticas y se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias a través de las cuales lograr los fines buscados. “Es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben implementarse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido que es organizada y conducida con base en una realidad entendida”³

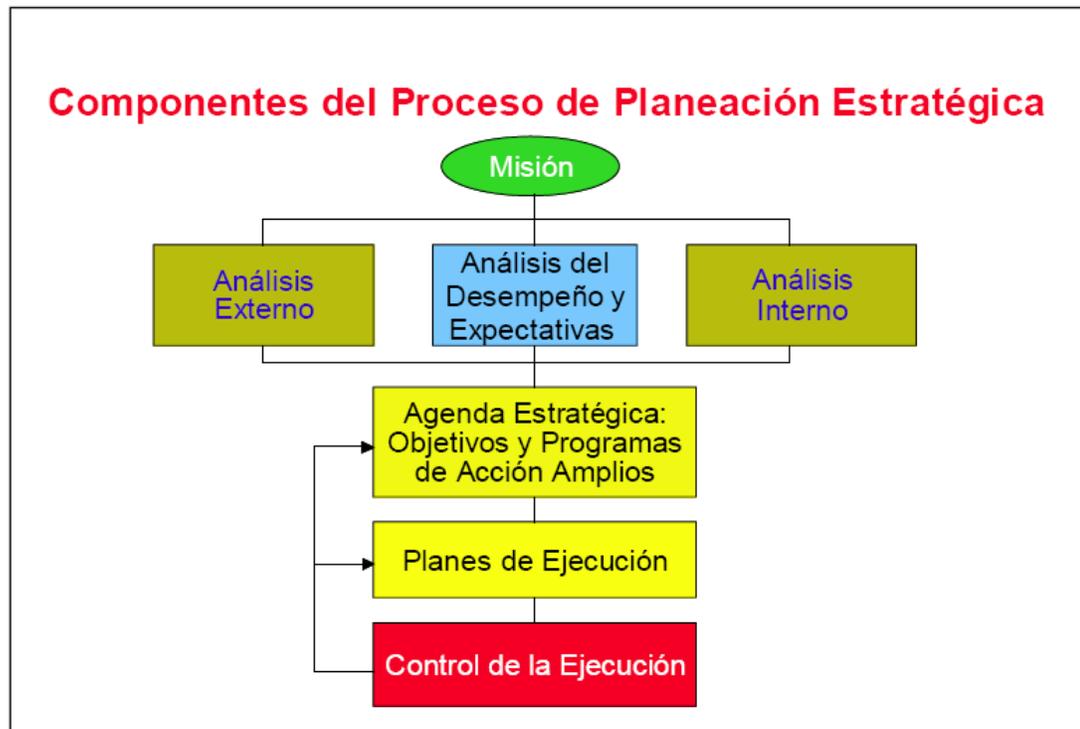
¹ URIBE, Augusto. Introducción a la gerencia. UPB, 1997. Pág. 41.

² KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una prospectiva global. Editorial McGraw-Hill, 11ª. Edición, México, 1998. Pág. 38.

³ DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión. Febrero 1990. Pág. 47.

El área de interés de la planeación estratégica puede ser una organización (cartera de negocios), un negocio o un área funcional (por ejemplo, la estrategia de mercadeo de un negocio), cuyo proceso se detalla a continuación:

Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión. Febrero 1990. Pág. 47.

5.2 LISTA DE DEBILIDADES, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.2.1 Debilidades

1.- *Situación económica financiera de la empresa.* Como consecuencia de la disminución de los ingresos por ventas, en el año 2011 representaban \$72.599.135 y en el 2012 equivalían a 52.873.000, que representan una rebaja del 28,55%, la situación económica financiera de la empresa se ha desmejorado, sobre todo en lo relacionado con el flujo de efectivo.

2.- *Falta de última tecnología para la elaboración de algunos productos.* La empresa Viva Muebles no dispone de última tecnología para la producción, igualmente, su capacidad instalada es baja, factores que limitan su productividad y competitividad en el mercado local.

3.- *Incumplimiento en la entrega de los productos a los clientes.* Como consecuencia de deficiencias en la tecnología utilizada en la producción y en la falta de stock de inventarios, no se ha cumplido a cabalidad con la entrega de los pedidos, aspecto que se ha agudizado en los últimos dos años.

4.- *La organización no cuenta con una estructura organizacional.* La empresa no cuenta con un organigrama, que permita al recurso humano y a los clientes externos observar cómo está constituida la empresa, este aspecto hace que se afecte el desarrollo de algunos procesos internos y que se pierda imagen corporativa.

5.- *La Gerencia no ha establecido la filosofía de la empresa.* (Misión, visión, valores, objetivos, políticas de calidad, entre otras). La empresa Viva Muebles no ha determinado su filosofía institucional, aspecto que afecta directamente los procesos de planeación estratégica, el planteamiento de objetivos y el logro de metas.

6.- *No se dispone de un software para la gestión de la información contable financiera.* La entidad no tiene un software para la administración de este tipo de información, se tiene la contabilidad más como un requerimiento legal que para la toma de decisiones, factor que ha incidido de forma desfavorable en la planeación financiera, fiscal y tributaria.

7.- *La infraestructura física de la empresa no se adecúa a sus necesidades de producción, comercialización y atención al cliente.* La planta actual de la empresa limita su capacidad para abastecer adecuadamente el mercado, igualmente, la sala de exhibición y ventas no permite que los clientes observen la mayoría de productos, de esta forma, es fundamental, diseñar e implementar estrategias que coadyuven a mejorar este aspecto.

8.- *No se utilizan recursos tecnológicos para la gestión de la información de la empresa.* Al igual que con la información contable financiera, la gerencia no emplea tecnología, en este caso software y hardware, para gestionar la información interna, lo que afecta notoriamente no solamente la toma de decisiones sino también el desarrollo de los procesos internos.

9.- *No se dispone de un Plan de Mercadeo.* Desde su constitución la empresa no ha diseñado un Plan de mercadeo de acuerdo a sus necesidades específicas, razón por la cual, ha efectuado el lanzamiento de algunos productos sin la debida planeación, lo que ha generado en ocasiones a que el negocio incurra en pérdidas que afectan su posición financiera.

10.- *La inversión en publicidad es baja.* La organización no invierte en publicidad, razón por la cual, se ha visto superada por la competencia, solamente se ha limitado a producir y esperar que los clientes asistan a comprar a su sala de exhibición y ventas, lo que la ha afectado no solamente en su competitividad sino también en su posición económico financiera.

11.- *Falta de liquidez para cumplir con las obligaciones a corto plazo.* La difícil situación financiera por la que atraviesa la entidad ha afectado su flujo de caja y su capital de trabajo disponible, por lo cual, en algunas ocasiones no ha cumplido de forma eficiente con sus obligaciones corrientes.

12.- *Deficientes canales de producción y comercialización de productos.* La organización solamente utiliza un canal de distribución, productor – cliente final, lo que limita ostensiblemente su cobertura de mercado, de esta forma, es importante que se adopte una estrategia multicanal.

13.- *Altos costos de producción.* Dado el encarecimiento de la materia prima y la alta demanda de la misma en el mercado local, se ha disminuido el margen bruto de utilidad de la organización, el cual, representa más del 50% de los ingresos.

5.2.2 Fortalezas

1.- *Productores y comercializadores directos de muebles en la Ciudad.* En Popayán, se encuentran varias empresas que solamente son comercializadoras de muebles, de esta forma, se convierte en una fortaleza importante que Viva Muebles sea al mismo tiempo productor y comercializador.

2.- *Calidad de los productos.* A pesar de no disponer de tecnología de punta para la elaboración de productos, la empresa fabrica muebles con estándares altos de calidad que cumplan verdaderamente con las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes.

3.- *Personalización de los productos de acuerdo a las especificaciones del cliente.* Un elemento importante que tiene la empresa es que incorpora en sus productos las especificaciones de los clientes, incluso, si éste desea un mueble personalizado la empresa se lo fabrica.

4.- *Exclusividad de los diseños.* La empresa presenta en el mercado diseños exclusivos, con éstos se ha formado un good will importante no solamente en el mercado local sino regional.

5.- *Experiencia del talento humano en la producción de muebles de madera.* El recurso humano disponible lo tiene la empresa desde su constitución, el cual, es altamente profesional, autónomo y comprometido con las metas de la organización, aspecto que es de vital importancia para garantizar la calidad de los productos.

6.- *Competitividad de los precios de los productos.* La organización ha querido siempre ofrecer en el mercado productos de excelente calidad a los mejores precios, incluso los precios de venta actuales se encuentran por debajo de los competidores principales.

7.- *Imagen corporativa en el mercado regional.* Debido especialmente a la calidad de los productos la empresa se ha formado una buena imagen corporativa en el mercado local y regional, que se ha visto afectada en los últimos años por los problemas financieros y de servicio al cliente.

8.- *Ubicación de la empresa.* La organización está situada en una zona estratégica en la Ciudad de Popayán que dispone de vías de acceso y facilidad para que los clientes puedan encontrar la sala de exhibición y ventas de forma sencilla, en comparación con los competidores la localización de Viva Muebles se convierte en una ventaja competitiva.

9.- *Diversidad de productos.* El portafolio de productos de la entidad es amplio, se encuentran alrededor de 30 productos que están dirigidos para el hogar y la oficina fundamentalmente.

10.- *Estabilidad laboral de los empleados.* Como se anotó anteriormente, la mayoría de empleados de la organización vienen trabajando con la empresa desde su creación, aspecto que ha contribuido a incrementar su sentido de pertenencia con la entidad.

5.2.3 Oportunidades

1.- *Demanda de los productos que ofrece la empresa a nivel departamental y nacional.* Los muebles en madera como chanul, macharé, roble y cedro tienen una alta demanda fundamentalmente en otras ciudades del país como Cali, Medellín y Bogotá en las cuales se elaboran muebles con otros tipos de materias primas, de esta forma, sería importante que se analizará la posibilidad de colocar un punto de venta en estos lugares.

2.- *Elaboración de productos con base en madera aglomerada que dejan un mejor margen de utilidad y ofrecen un precio más competitivo en el mercado.* Los muebles elaborados con MDF pueden generar una mayor utilidad para la empresa dado que su costo de producción es menor, igualmente, el tiempo de fabricación.

3.- *Proveedores de madera aglomerada a nivel nacional que ofrecen descuentos y crédito a los productores.* Una forma de mejorar la posición financiera de la entidad es producir y comercializar muebles con base en MDF, teniendo en cuenta que en el mercado hay proveedores de este insumo que ofrecen crédito a los productores de hasta 90 días, de esta forma, si se vende de contado o a un plazo inferior, la empresa puede disponer de efectivo que le permita cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

4.- *Proveedores de recursos tecnológicos para la gestión de la información de la empresa.* En la ciudad de Popayán hay disponibles proveedores de tecnología a través de la cual gestionar la información de la entidad, con la cual se pueda lograr una mejor eficiencia en la gestión de los procesos internos y una óptima toma de decisiones a nivel gerencial.

5.- *Publicidad a través de los medios masivos de comunicación.* La entidad puede publicitar sus productos a través de los medios masivos de comunicación como la radio, la televisión y la prensa e igualmente considerar otras alternativas como los volantes, tarjetas de presentación, entre otros. En la Ciudad hay proveedores de todos estos medios.

6.- *Instituciones financieras en la Ciudad de Popayán.* Dada la situación económica de la empresa, es importante obtener recursos financieros, que se pueden gestionar a través de este tipo de instituciones, de esta forma, sería fundamental para la organización considerar la factibilidad de conseguir estos recursos productivos.

7.- *Plan de mercadeo para la producción y comercialización de armarios y comedores con base en madera aglomerada.* El presente Plan se convierte en una oportunidad importante para la empresa, dado que la Gerencia puede analizar la factibilidad de ejecutarlo en su totalidad o seleccionar las estrategias que mejor le convengan.

8.- *Tecnología de punta para la elaboración de muebles con base en madera aglomerada.* En el mercado nacional e internacional hay proveedores de tecnología para la elaboración de muebles, que ofrecen sus productos con facilidades de pago, así, sería importante que la organización analizará la factibilidad para la adquisición de este tipo de recursos.

9.- *Entidades que apoyan el desarrollo de las empresas de la región.* Considerando que la entidad requiere de recursos financieros para mejorar su posición económica, es importante analizar la posibilidad de presentar un proyecto para la producción y comercialización de muebles elaborados con base en MDF a las entidades que apoyan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas como el Fondo Emprender, Fondo Nacional de Desarrollo (FONADE), FOMIPYME, entre otras.

10.- *Empresas de software en la ciudad de Popayán que desarrollan programas de acuerdo a las necesidades de la empresa.* Para la gestión de la información de la entidad, fundamentalmente de tipo financiero y de producción, existen en la ciudad empresas desarrolladoras que puede elaborar un programa de acuerdo a las necesidades y requerimientos, de esta forma, se puede mejorar el servicio al cliente, la toma de decisiones, la competitividad y productividad.

11.- *Instituciones educativas en la región que ofrecen capacitación al talento humano de las empresas.* Capacitar al recurso humano siempre es una opción importante, en este caso, existen gran cantidad de instituciones que pueden capacitar en servicio al cliente, costos, finanzas, contabilidad, gestión, entre otras, con las cuales, mejorar algunos aspectos críticos de la empresa.

5.2.4 Amenazas

1.- *Restricciones del Gobierno Nacional al transporte de maderas nativas.* Las maderas nativas son las de mayor demanda en el mercado y las que dejan un mayor margen de utilidad, de esta forma, si se restringe su comercialización se afecta la actividad de la empresa y su posición competitiva y financiera.

2.- *Nuevas empresas productoras y comercializadoras de muebles de madera en el mercado de la Ciudad de Popayán.* El mercado de la producción y comercialización de muebles en la Ciudad de Popayán es altamente competitivo, en los últimos años la competencia se ha incrementado esencialmente por la entrada de empresas de otras regiones del país que ofrecen productos a bajos precios y con una calidad aceptable.

3.- *Comercialización de productos elaborados con maderas de baja calidad y que se ofrecen en el mercado a un precio muy bajo.* Una amenaza importante es la entrada en el mercado local de empresas provenientes fundamentalmente del Departamento de Nariño, que ofrecen productos a precios muy bajos, pero que su calidad no es la mejor.

4.- *Disminución de la demanda de los productos.* Como consecuencia de la alta competencia en el mercado y de los errores de gestión de la gerencia, en los últimos dos años la demanda de productos se ha disminuido, lo que ha afectado la posición económica financiera de la entidad.

5.- *Mercado altamente competitivo.* La alta competitividad y las fortalezas competitivas y financieras de las demás empresas en el mercado local, ha afectado la empresa Viva Muebles, incluso, en el mercado siguen entrando organizaciones con ventajas competitivas importantes que pueden en un momento determinado afectar las operaciones de la organización.

6.- *Alto índice de desempleo en la región.* El desempleo afecta la capacidad de compra de los clientes, de esta forma, si éste no dispone de dinero para adquirir los productos, se puede afectar la posición financiera de la empresa.

7.- *Situación socioeconómica de la Ciudad de Popayán.* La ciudad se ha visto afectada por problemas sociales entre los que se encuentran el desempleo, altos índices de pobreza y miseria, delincuencia y económicos como bajo desarrollo empresarial que pueden afectar en un momento determinado a la empresa.

8.- *Productos de la competencia que ofrecen una buena relación entre calidad y precio.* Como se ha anotado con anterioridad la competencia en el mercado de los muebles de madera es muy competitivo, en donde, se pueden encontrar competidores muy fuertes que ofrecen productos de una calidad excelente a precios muy bajos, lo que afecta directamente a la organización.

9.- *Sistemas de crédito que ofrecen las empresas competidoras a sus clientes.* Además de ofrecer productos de excelente calidad a los mejores precios, las empresas competidoras ofrecen varias modalidades de crédito a los clientes, lo que está afectando actualmente a la empresa que dada su situación financiera no puede brindar las mismas opciones a los clientes.

10.- *Inestabilidad de los precios de las materias primas e insumos.* El mercado de las materias primas e insumos presentan precios que fluctúan de forma constante, generalmente la tendencia es a la alza, lo que afecta notoriamente la posición financiera de la empresa.

5.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La Matriz EFI es una herramienta que permite la formulación y elección entre diversas alternativas estratégicas, consolida y evalúa las principales fortalezas y debilidades de la organización. Esta matriz permite identificar, evaluar y resumir las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de establecer si es fuerte o débil, en el caso que el valor obtenido en la matriz EFI sea inferior a 2,5 se considera que la organización es débil a nivel interno, si el puntaje total es superior a 2,5 es fuerte y por ende, puede aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno.

Igualmente, se asigna una calificación y un peso a cada una de las fortalezas y debilidades, la calificación va de 1 a 4, en donde, 1 representa una debilidad importante, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza importante. Respecto a los pesos, se utilizó la siguiente escala y se le asignó el valor dependiendo del tipo de factor evaluado.

Tabla 1. Escala para asignación de peso a los factores claves de la Matriz EFI

TIPO DE FACTOR CLAVE	PESO
Importante	0.05
Intermedio	0.03
Menor	0.02
Indiferente	0.00

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Teniendo las escalas de calificación para las debilidades y fortalezas y la escala de evaluación de los factores clave, se procede a elaborar la Matriz EFI de la siguiente forma:

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
DEBILIDADES			
1 Situación económica financiera de la empresa.	0,05	1	0,05
2 Falta de última tecnología para la elaboración de algunos productos.	0,05	1	0,05
3 Incumplimiento en la entrega de los productos a los clientes.	0,03	1	0,03
4 La organización no cuenta con una estructura organizacional.	0,02	2	0,04
5 La Gerencia no ha establecido la filosofía de la empresa. (Misión, visión, valores, objetivos, políticas de calidad, entre otras)	0,03	1	0,03

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

6	No se dispone de un software para la gestión de la información contable financiera.	0,05	1	0,05
7	La infraestructura física de la empresa no se adecúa a sus necesidades de producción, comercialización y atención al cliente.	0,03	1	0,03
8	No se utilizan recursos tecnológicos para la gestión de la información de la empresa.	0,05	1	0,05
9	No se dispone de un Plan de Mercadeo.	0,05	1	0,05
10	La inversión en publicidad es muy baja.	0,03	2	0,06
11	Falta de liquidez para cumplir con las obligaciones a corto plazo.	0,05	1	0,05
12	Deficientes canales de producción y comercialización de productos.	0,05	1	0,05
13	Altos costos de producción.	0,05	1	0,05
FACTORES CLAVES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Productores y comercializadores directos de muebles en la Ciudad de Popayán.	0,05	4	0,2
2	Calidad de los productos.	0,05	4	0,2
3	Personalización de los productos de acuerdo a las especificaciones del cliente.	0,05	4	0,2
4	Exclusividad de los diseños.	0,05	4	0,2
5	Experiencia del talento humano en la producción de muebles de madera.	0,05	4	0,2
6	Competitividad de los precios de los productos.	0,05	4	0,2
7	Imagen corporativa en el mercado regional.	0,05	4	0,2
8	Ubicación de la empresa.	0,03	3	0,09
9	Diversidad de productos.	0,05	4	0,2
10	Estabilidad laboral de los empleados.	0,03	4	0,12
TOTAL		1,00		2,40
Clasificación de los Factores Claves: Debilidades : 1 = Importante 2 = Menor / Fortalezas : 3 = Menor 4 = Importante				

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

5.3.1 Resultado de la Matriz EFI

El resultado de la Matriz EFI para la empresa Viva Muebles es de 2,40, lo que indica que la organización es débil internamente, puesto que las debilidades son de mayor relevancia que las fortalezas, de esta forma, deben buscarse estrategias que permitan optimizar las fortalezas y superar las debilidades. Al ser débil internamente la empresa se debe preocupar por solucionar sus problemas internos para de esta forma aprovechar las oportunidades que le ofrece el macroambiente.

5.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La Matriz EFE evalúa los factores externos de la empresa, permitiendo estudiar la información económica, social, democrática, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se seleccionan los factores claves y se clasifican en función de las oportunidades y amenazas, asignándoles pesos referentes a la respuesta actual de la estrategia de la empresa respecto al factor. En concordancia con la Matriz EFI, la calificación de los factores claves va de 1 a 4, en donde, 1 representa una amenaza importante, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad importante.

Respecto a los pesos de los factores clave, se tomó como referencia la siguiente escala, en donde, se asigna un peso de 0,06 a un factor importante, 0,04 a un factor intermedio, 0,02 a un factor menor y 0,00 a un factor que es indiferente o intrascendente.

Tabla 3. Escala para asignación de peso a los factores claves de la Matriz EFE

TIPO DE FACTOR CLAVE	PESO
Importante	0,06
Intermedio	0,04
Menor	0,02
Indiferente	0,00

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Con la escala de calificación y de peso, se procede a elaborar la Matriz EFE de la siguiente forma:

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES CLAVES		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
AMENAZAS				
1	Restricciones del Gobierno Nacional al transporte de maderas nativas.	0,06	1	0,06
2	Nuevas empresas productoras y comercializadoras de muebles de madera en el mercado de la Ciudad de Popayán.	0,06	1	0,06
3	Comercialización de productos elaborados con maderas de baja calidad y que se ofrecen en el mercado a un precio muy bajo.	0,06	1	0,06
4	Disminución de la demanda de los productos.	0,06	1	0,06
5	Mercado altamente competitivo.	0,06	1	0,06
6	Alto índice de desempleo en la región.	0,06	1	0,06
7	Situación socioeconómica de la Ciudad de Popayán.	0,06	1	0,06
8	Productos de la competencia que ofrecen una buena relación entre calidad y precio.	0,04	1	0,04
9	Sistemas de crédito que ofrecen las empresas competidoras a sus clientes.	0,02	2	0,04
10	Inestabilidad de los precios de las materias primas e insumos.	0,06	1	0,06
OPORTUNIDADES				
1	Demanda de los productos que ofrece la empresa a nivel departamental y nacional.	0,06	4	0,24
2	Elaboración de productos con base en madera aglomerada que dejan un mejor margen de utilidad y ofrecen un precio más competitivo en el mercado.	0,06	4	0,24
3	Proveedores de madera aglomerada a nivel nacional que ofrecen descuentos y crédito a los productores.	0,04	4	0,16
4	Proveedores de recursos tecnológicos para la gestión de la información de la empresa.	0,04	4	0,16
5	Publicidad a través de los medios masivos de comunicación.	0,04	4	0,16
6	Instituciones financieras en la Ciudad de Popayán.	0,04	4	0,16
7	Plan de mercadeo para la producción y comercialización de armarios y comedores con base en madera aglomerada.	0,06	4	0,24
8	Tecnología de punta para la elaboración de muebles con base en madera aglomerada.	0,04	4	0,16
9	Entidades que apoyan el desarrollo de las empresas de la región.	0,02	3	0,06
10	Empresas de software en la ciudad de Popayán que desarrollan programas de acuerdo a las necesidades de la empresa.	0,04	3	0,12
11	Instituciones educativas en la región que ofrecen capacitación al talento humano de las empresas.	0,02	3	0,06
TOTAL		1,00		2,32

Clasificación de los Factores Claves: Amenazas: 1 = Importante 2 = Menor / Oportunidades: 3 = Menor 4 = Importante

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

5.4.1 Resultado de la Matriz EFE

El puntaje de la Matriz EFE es de 2,32, que indica que las amenazas del entorno en el que se desarrolla la empresa Viva Muebles son más relevantes que las oportunidades, en este escenario, puede anotarse que la organización además de ser débil internamente, se encuentra en un medio externo que no le es favorable. Así, es importante plantear estrategias que le permitan potencializar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del macroambiente.

5.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

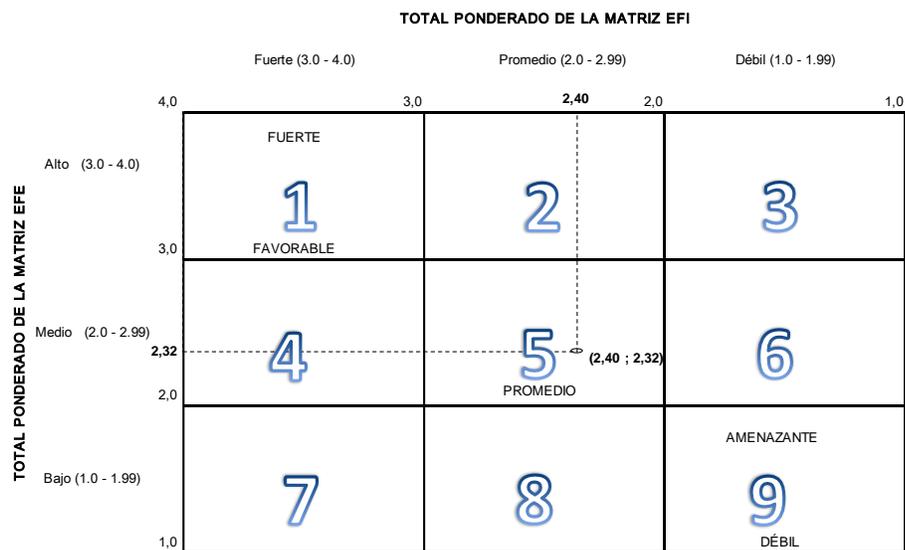
La matriz IE se basa en dos resultados: los totales ponderados de la Matriz EFI en el eje x y los totales ponderados de la Matriz EFE en el eje y. En el eje x de la matriz IE un total ponderado entre 1,0 y 1,99 representa una posición interna débil, una calificación entre 2,0 y 2,99 se puede considerar promedio y una calificación entre 3,0 y 4,0 es fuerte.

Así mismo, con respecto a la Matriz EFE, un total ponderado entre 1,0 y 1,99 en el eje y se considera baja, una calificación entre 2,0 y 2,99 es intermedia y una calificación de 3,0 a 4,0 es alta.

La matriz IE se divide en tres áreas que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las empresas que se ubican en las celdas 1, 2 ó 4 sería “Crecer y construir”, en donde, las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) sean las más convenientes.

Por otra parte, las divisiones que se ubican en las celdas 3, 5 o 7 se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. Finalmente, una recomendación frecuente para las divisiones que se ubican en las celdas 6, 7 ó 9 es “Cosechar o desinvertir”.

Figura 2. Matriz Interna – Externa (IE)



Fuente: Empresa Viva Muebles, Enero de 2013.

5.5.1 Resultado de la Matriz IE

La empresa Viva Muebles se ubica en la Matriz IE en el 5 cuadrante, es decir, se encuentra ubicada en el centro de la matriz y el puntaje obtenido se califica como "Promedio", así, deben adoptarse estrategias para "retener y mantener", en donde, debe procurarse por consolidar sus principales fortalezas para así aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno como sacar al mercado nuevas líneas de productos, penetrar nuevos mercados, desarrollo tecnológico, entre otras.

5.6 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), es un instrumento fundamental en la Planeación Estratégica, está integrada por un marco de cuatro (04) cuadrantes a través de los cuales determinar si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

En la Matriz PEYEA, los ejes representan por una parte dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y por otra dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

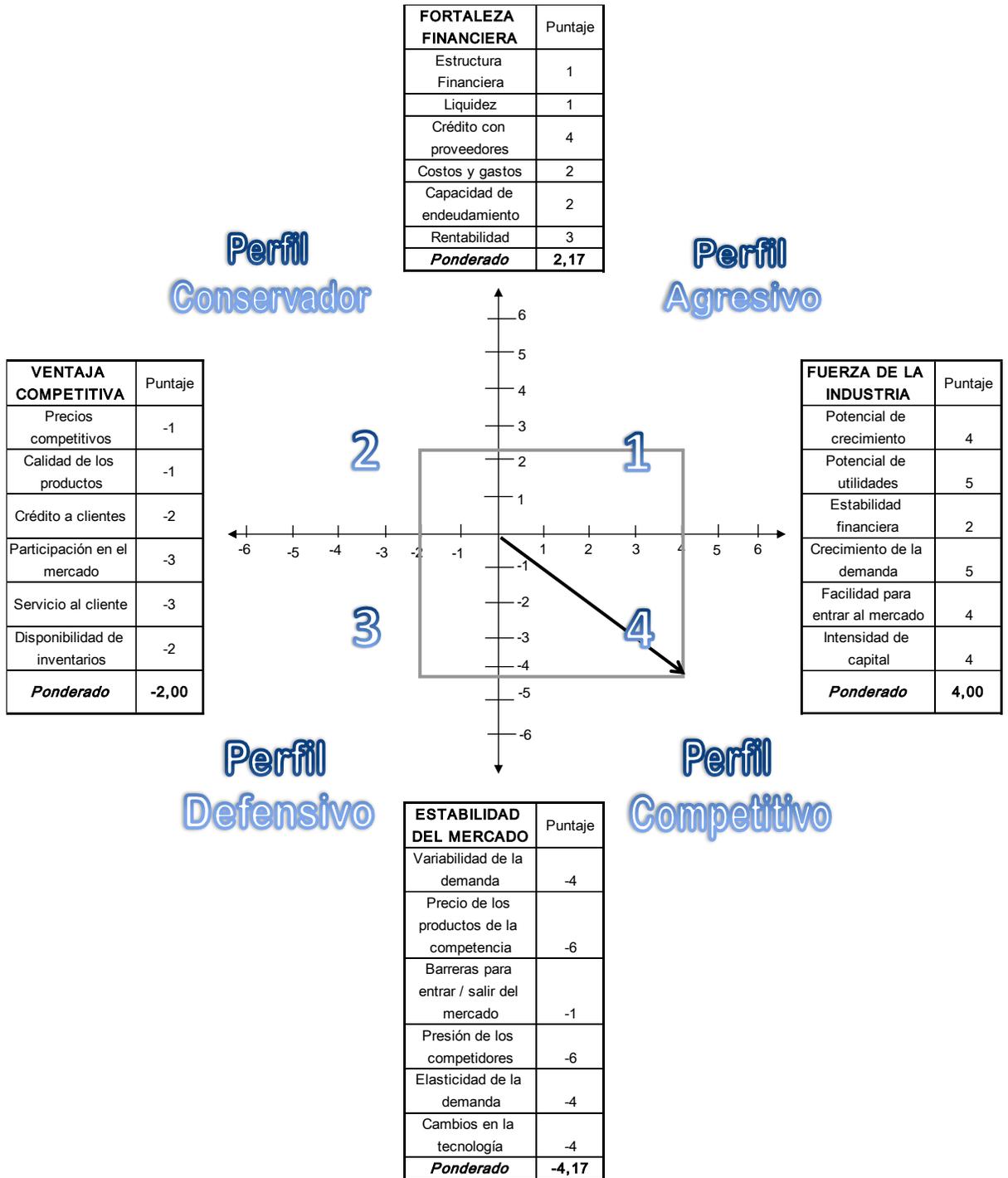
Si el vector direccional de una organización está situado en el cuadrante agresivo, la empresa está en una buena posición para utilizar sus fuerzas internas que le permiten: 1) aprovechar las oportunidades, 2) superar las debilidades y 3) evitar las amenazas.

Del mismo modo, si el vector direccional se ubica en el cuadrante conservador, implica permanecer cerca de las competencias básicas de la organización y no correr riesgos, las estrategias conservadoras incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

Si el vector direccional de la Matriz PEYEA se encuentra en la parte inferior izquierda o cuadrante defensivo, indica que la organización debe concentrarse en superar las debilidades y evitar las amenazas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente, el vector puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo, el cual, indica que deben adoptarse estrategias competitivas, que incluyen integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, entre otras.

Figura 3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

5.6.1 Resultado de la Matriz PEYEA

De acuerdo a la Matriz PEYEA, la empresa Viva Muebles se ubica en el cuarto cuadrante, es decir, presenta un “Perfil Competitivo”, es decir, presenta ventajas competitivas importantes en una industria de alto crecimiento.

Así, la organización debe adoptar estrategias competitivas, entre las que se pueden tener en cuenta: integración horizontal y vertical, penetración de nuevos mercados y desarrollo de mercados y de nuevos productos.

Es importante entonces que la empresa potencialice sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno y de esta forma logre mejorar su nivel competitivo, en donde, puede adoptarse como estrategia fundamental el desarrollo de nuevos productos y mercados, como es el caso de producir y comercializar armarios y comedores con base en madera aglomerada (MDF).

5.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)

La Matriz MGE es un instrumento de Planeación Estratégica a través del cual plantear estrategias alternativas, está integrada por cuatro cuadrantes, que se explican a continuación:

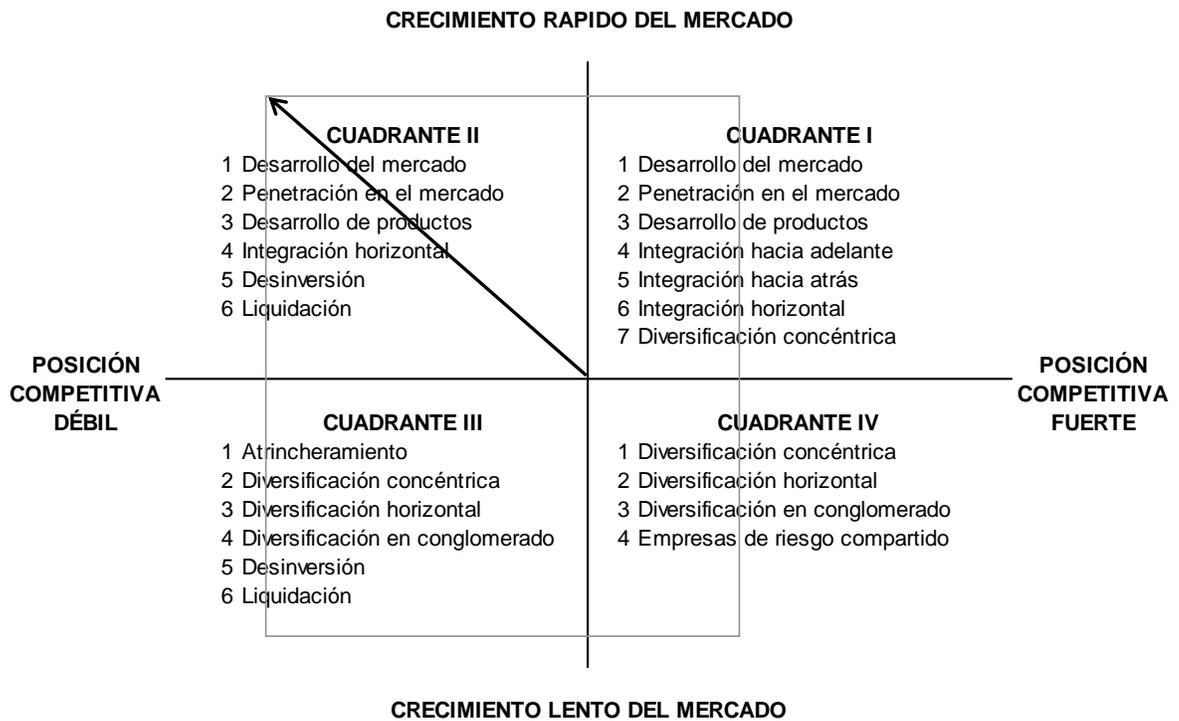
El cuadrante I, indica que la organización se encuentra en una excelente posición estratégica, por lo cual, debe adoptar estrategias de concentración de mercados como la penetración y desarrollo, igualmente, pueden considerarse desarrollo de productos, del mismo modo, puede anotarse que las organizaciones que se ubican en esta área están en capacidad de aprovechar de forma eficiente las oportunidades que le ofrece en entorno y pueden correr riesgos cuando sea requerido.

Si la organización se encuentra ubicada en el cuadrante II, debe evaluar profundamente su actual posicionamiento en el mercado, teniendo en cuenta que a pesar que la industria crece, el negocio no es capaz de competir eficazmente, debe evaluarse entonces porque la empresa no es competitiva, en este caso, se adoptan estrategias intensivas, por otra parte, si la organización no tiene una ventaja competitiva, se debe optar por la integración horizontal, igualmente, debe considerarse la liquidación como alternativa de última instancia.

En el cuadrante III compiten las empresas en industrias con crecimiento lento y que tiene una posición competitiva débil, razón por la cual, deben efectuar cambios rápidos con el fin de evitar una posible crisis y posterior liquidación. Así, deben reducirse los costos y los activos de la organización, es decir, adoptar una estrategia de atrincheramiento, del mismo modo, podrían destinarse recursos de otras áreas u otros negocios a otros más productivos, si estas estrategias no brindan buenos resultados se debe optar por la liquidación.

Finalmente, las empresas que se sitúan en el cuadrante IV de la MGE presentan una posición competitiva fuerte, pero la industria tiene un crecimiento lento. De esta forma, este tipo de organizaciones deben adoptar estrategias diversificadas encaminadas a crecer en industrias con mejores índices de crecimiento. Los negocios que se ubican en esta área presentan buena liquidez, son fuertes internamente y pueden adoptar con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados, igualmente, puede estructurar negocios de riesgo compartido.

Figura 4. Matriz de La Gran Estrategia



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

5.6.1 Resultado de la MGE

Teniendo en cuenta las características específicas de cada cuadrante de la MGE, la empresa Viva Muebles se ubica en el Cuadrante II, teniendo en cuenta que la organización es débil internamente de acuerdo al resultado de la Matriz EFI y se desarrolla en un mercado de rápido crecimiento.

En este contexto, la empresa debe adoptar las estrategias sugeridas para esta área, entre las que se encuentran el desarrollo del mercado, penetración de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, integración horizontal, desinversión y liquidación, en este caso, se va a adoptar una estrategia de desarrollo de nuevos productos como son los armarios y comedores elaborados con base en madera aglomerada (MDF).

5.7 MATRIZ DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1	Productores y comercializadores directos de muebles en la Ciudad de Popayán.	1	Situación económica financiera de la empresa.	
	2	Calidad de los productos.	2	Falta de última tecnología para la elaboración de algunos productos.	
	3	Personalización de los productos de acuerdo a las especificaciones del cliente.	3	Incumplimiento en la entrega de los productos a los clientes.	
	4	Exclusividad de los diseños.	4	La organización no cuenta con una estructura organizacional.	
	5	Experiencia del talento humano en la producción de muebles de madera.	5	La Gerencia no ha establecido la filosofía de la empresa. (Misión, visión, valores, objetivos, políticas de calidad, entre otras)	
	6	Competitividad de los precios de los productos.	6	No se dispone de un software para la gestión de la información contable financiera.	
	7	Imagen corporativa en el mercado regional.	7	La infraestructura física de la empresa no se adecúa a sus necesidades de producción, comercialización y atención al cliente.	
	8	Ubicación de la empresa.	8	No se utilizan recursos tecnológicos para la gestión de la información de la empresa.	
	9	Diversidad de productos.	9	No se dispone de un Plan de Mercadeo.	
	10	Estabilidad laboral de los empleados.	10	La inversión en publicidad es muy baja.	
			11	Falta de liquidez para cumplir con las obligaciones a corto plazo.	
			12	Deficientes canales de producción y comercialización de productos.	
			13	Altos costos de producción.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Demanda de los productos que ofrece la empresa a nivel departamental y nacional.	1	Penetración de nuevos mercados a nivel regional y nacional (O1, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9)	1	Adquirir recursos para mejorar la situación financiera de la empresa (O6, D1)
2	Elaboración de productos con base en madera aglomerada que dejan un mejor margen de utilidad y ofrecen un precio más competitivo en el mercado.	2	Producir y comercializar productos con base en madera aglomerada (O2, F1, F2, F3, F4, F5)	2	Mejorar la tecnología para la elaboración de las diferentes líneas de productos (O8, D2)
3	Proveedores de madera aglomerada a nivel nacional que ofrecen descuentos y crédito a los productores.	3	Adquirir recursos tecnológicos para la gestión de la información de la empresa (O4, F5, F7)	3	Planear la entrega de los productos a los clientes en los tiempos preestablecidos (O7, D3)
4	Proveedores de recursos tecnológicos para la gestión de la información de la empresa.	4	Mejorar la liquidez de la empresa para que puede operar de una mejor forma (O6, F5, F7)	4	Diseñar una propuesta de reorganización administrativa para la empresa (O9, D4, D5)
5	Publicidad a través de los medios masivos de comunicación.	5	Elaborar un proyecto para sacar al mercado nuevos productos con base en madera aglomerada con el fin de obtener recursos financieros (O2, O3, O9, F5, F7)	5	Adquirir un software para la gestión de la información contable financiera, para que esta sirva como base para el proceso de toma de decisiones (O10, D6)
6	Instituciones financieras en la Ciudad de Popayán.				
7	Plan de mercadeo para la producción y comercialización de armarios y comedores con base en madera aglomerada.				
8	Tecnología de punta para la elaboración de muebles con base en madera aglomerada.				
9	Entidades que apoyan el desarrollo de las empresas de la región.				
10	Empresas de software en la ciudad de Popayán que desarrollan programas de acuerdo a las necesidades de la empresa.				
11	Instituciones educativas en la región que ofrecen capacitación al talento humano de las empresas.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Restricciones del Gobierno Nacional al transporte de maderas nativas.	1	Realizar alianzas estratégicas con otras empresas para mejorar la producción y comercialización de productos (A2, F1, F2, F5)	1	Obtener recursos para mejorar la planta física de la empresa (D7, A5)
2	Nuevas empresas productoras y comercializadoras de muebles de madera en el mercado de la Ciudad de Popayán.	2	Diseñar un sistema de crédito para que los clientes puedan adquirir los productos (A4, A9, F1, F5)	2	Elaborar un Plan de mercadeo para el lanzamiento de nuevos productos y para los existentes (A5, D9)
3	Comercialización de productos elaborados con maderas de baja calidad y que se ofrecen en el mercado a un precio muy bajo.	3	Ofrecer al cliente nuevas líneas de productos a precios más bajos (A4, A5, A6, A7, F1, F5)	3	Estructurar un capital de trabajo que permita a la empresa cumplir con sus obligaciones corrientes (D11, A5)
4	Disminución de la demanda de los productos.	4	Efectuar alianzas estratégicas con los proveedores para mantener el precio de las materias primas e insumos (A10, F1, F5)	4	Diseñar e implementar un sistema de costos con el propósito de mejorar los costos de producción (D13, A5, A8)
5	Mercado altamente competitivo.	5	Desarrollar una campaña publicitaria para dar a conocer los productos que ofrece la empresa (A4, F5)	5	Elaborar muebles con otros tipo de materia prima, a través de las cuales ofrecer precios más bajos a los clientes (A1, A8, D11, D13)
6	Alto índice de desempleo en la región.				
7	Situación socioeconómica de la Ciudad de Popayán.				
8	Productos de la competencia que ofrecen una buena relación entre calidad y precio.				
9	Sistemas de crédito que ofrecen las empresas competidoras a sus clientes.				
10	Inestabilidad de los precios de las materias primas e insumos.				

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

6. CARACTERIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

6.1 MATERIA PRIMA

Los armarios y comedores que va a producir y comercializar la empresa “Viva Muebles” de la Ciudad de Popayán, serán elaborados con base en madera aglomerada o MDF, el cual, es un material que se obtiene a través de la descomposición de maderas nobles y blandas con resinas y ceras para así formar fibras de madera.

En cuanto a la calidad, a diferencia de la madera, el MDF no presenta nudos ni una estructura veteada, lo que favorece que este material sea fácil de cortar y de acomodar, igualmente, se puede taladrar con bastante facilidad.

El más grande punto a favor del MDF y la razón por la cual se usa actualmente, es que puede ponerse en uso con mucha facilidad, el pegamento para madera se puede usar para adherir dos piezas de MDF, dichas piezas se pueden conectar con facilidad mediante clavos, así, el amplio rango de usos de este material es de mucha ayuda en las actividades de construcción.

6.2 ARMARIOS ELABORADOS CON BASE EN MADERA AGLOMERADA

Producto 1: Armario de 3 cuerpos.

Puertas: Seis (06)
Cajones: Tres (03)
Medidas: Alto: 180,5 cms x Ancho: 180 cms x Profundidad. 49,5 cms
Color: Cedro
Estructura: MDF

Fotografía 4. Armario de tres cuerpos



Fuente: Empresa Viva Muebles, Enero de 2013.

Producto 2: Armario de 2 cuerpos.

Puertas: Tres (03)
Cajones: Dos (02)
Medidas: Alto: 180 cms x Ancho: 91 cms x Profundidad. 49,5 cms
Color: Cedro
Estructura: MDF

Fotografía 5. Armario de dos cuerpos



Fuente: Empresa Viva Muebles, Enero de 2013.

6.3 COMEDORES ELABORADOS CON BASE EN MADERA AGLOMERADA

Producto 3: Comedor de cuatro puestos

Características de la mesa.

Puestos: Cuatro (04)
Material: MDF Laminado plástico
Medidas: 100 cm x 100 cm x 75 cm
Color: Cedro

Características de los asientos:

Material: MDF Laminado plástico
Medidas: 65 cm x 40 cm x 100 cm
Color: Cedro

Fotografía 6. Comedor de cuatro puestos



Fuente: Empresa Viva Muebles, Enero de 2013.

7. ESTUDIO DE LOS CLIENTES POTENCIALES

La investigación para estudiar los clientes potenciales se puede definir como exploratoria, teniendo en cuenta que pretende precisar las necesidades y expectativas de los clientes de los armarios y comedores elaborados con base en madera aglomerada, igualmente, puede considerarse como descriptiva concluyente, estimando que define las expectativas de los clientes con respecto a los productos, con los cuales, elaborar el Plan de Mercadeo.

De igual forma, puede considerarse como exploratoria porque se desarrolló una investigación con base en la información bibliográfica existente y en las encuestas aplicadas al mercado potencial, que sirvieron como referencia para identificar algunos factores críticos respecto a la producción y comercialización de los productos.

7.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños e internamente homogéneos. Lo importante es conocer a los clientes. Uno de los aspectos más importantes en el estudio del mercado potencial es la capacidad de segmentar adecuadamente el mercado.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de clientes que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo similar ante una mezcla de marketing.

7.1.1 Segmentación Demográfica

En esta segmentación, el mercado se divide en diferentes grupos con base en variables como edad, sexo, tamaño de la familia, estado civil, etc.

Teniendo en cuenta las características específicas de los productos estarán dirigidos a los habitantes de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Popayán que según Planeación Departamental (Gobernación del Cauca) está constituido por 89.703 habitantes. (Población 2006)

Tabla 6. Mercado Objetivo del Producto – Estratos 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Popayán.

	ESTRATO 3	ESTRATO 4	ESTRATO 5	ESTRATO 6	TOTAL
Barrios	53	37	28	19	137
Manzanas	678	393	130	24	1.225
Viviendas	10.846	6.291	2.086	384	19.607
Habitantes	49.623	28.781	9.543	1.756	89.703

Fuente: Planeación Departamental – Gobernación del Cauca, 2012.

Para el presente estudio, se requiere definir la población de la ciudad de Popayán para el año 2013, de esta forma, se debe efectuar la siguiente proyección:

Se calcula inicialmente la tasa de crecimiento, para lo cual, se toma como referencia la población consolidada de dos años, en este caso, 1993 y de 2003.

Tabla 7. Población de la ciudad de Popayán en los años 1993 y 2003

AÑO	POBLACIÓN
1993	186.889
2003	212.359

Fuente: Secretaria de Planeación y Coordinación – Planeación Departamental – Gobernación del Cauca, 2013.

$$\text{Fórmula: } P_f = P_o (1+r)^n$$

$$212.359 = 186.889 (1+r)^{10}$$

$$\frac{212.359}{186.889} = (1+r)^{10}$$

$$1,136284104 = (1+r)^{10}$$

$$\sqrt[10]{1,136284104} = \sqrt[10]{(1+r)^{10}}$$

$$1,012858304 = 1+r$$

$$1,012858304 - 1 = r$$

$$\mathbf{r = 0.01285830417}$$

Con la tasa de crecimiento se puede precisar la población de la ciudad de Popayán en año 2013, como se muestra a continuación:

$$\text{Población}_{2013} = 212.359 (1+0.01285830417)^{10} = \mathbf{241.300} \text{ Habitantes}$$

Igualmente, se puede determinar el número de habitantes que conforman el mercado potencial:

$$\text{Población}_{2013} = 89.703 (1+0.01285830417)^7 = \mathbf{98.095} \text{ Habitantes}$$

7.1.2 Segmentación Geográfica

De acuerdo a este tipo de segmentación, el mercado se divide en variables como Estado, región, tamaño del municipio, densidad, clima, entre otras, sustentándose en la idea que las necesidades de los clientes varían dependiendo del lugar donde habitan.

En el presente estudio, los productos van dirigidos a los habitantes de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la Ciudad de Popayán, los cuales representan aproximadamente 98.095 habitantes, de esta forma, la segmentación geográfica puede sintetizarse de la siguiente forma:

Región	Municipio de Popayán
Población total	241.300 Habitantes (Año 2013 - Proyectada)
Población Objetivo	98.095 Habitantes (Año 2013 – Proyectada)
Estratos	3, 4, 5 y 6
Densidad	Urbana

7.2 PLAN DE MUESTREO

7.2.1 Marco Muestral

Representa el universo de estudio del que se seleccionará la muestra, en este caso, está constituido por los 98.095 habitantes pertenecientes a los estratos 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Popayán.

7.2.2 Técnica de muestreo

Para el presente estudio se utilizó el muestreo probabilístico, considerando que dentro de esta técnica se puede utilizar el muestreo estratificado, al azar sistemático y por conglomerados, de estos, se seleccionó para la escogencia de la muestra el tipo al azar sistemático, así, se tendrá que la técnica a utilizar es Probabilístico al Azar, en donde, se le brinda la misma posibilidad de ser elegidos a todos los elementos del universo.

7.2.3 Ficha técnica de la investigación

Población.- El segmento de mercado son los habitantes de los estratos 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Popayán, que representan aproximadamente 98.095 habitantes.

Elemento muestral.- Un elemento de la muestra estaría representado por cualquier habitante perteneciente a los estratos 3,4,5 y 6 de la ciudad de Popayán, sin tener en cuenta ninguna otra característica.

Unidad de muestreo.- Cada uno de los habitantes pertenecientes a los estratos 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Popayán.

Alcance de la investigación.- La ciudad de Popayán, lugar en donde está ubicado el mercado potencial de los armarios y comedores elaborados con base en madera aglomerada.

Tiempo.- El presente estudio se desarrolló entre los meses de Noviembre y Diciembre de 2012 y Enero de 2013, periodo en el cual se aplicaron las encuestas, se tabuló y analizó la información.

Margen de error.- Para determinar el tamaño de la muestra se tuvo en cuenta un nivel de error del 10% (0,10).

Confiabilidad.- Se tuvo en cuenta un nivel de confiabilidad del 93%, valor porcentual que equivale a 1,815 para reemplazar en la fórmula para el cálculo de la muestra.

Tipo de muestreo.- Probabilístico al azar o Aleatorio Simple, en el que cada uno de los elementos de la muestra tiene la misma posibilidad de ser seleccionado.

7.2.4 Cálculo de la muestra

Teniendo en cuenta que el universo es conocido, en este caso 98.095 habitantes, se utiliza para el cálculo de la muestra la fórmula estadística para universos finitos, la cual, se muestra a continuación:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

Z = Margen de confiabilidad

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

e = Error de estimación

N = Población

N - 1 = Factor de corrección por finitud

Para determinar el tamaño de la muestra se tiene en cuenta un margen de confiabilidad del 93% (1,815) y un margen de error del 10% (0,10). Así, se tienen en cuenta la siguiente información:

Datos para el cálculo de la muestra:

Z = 93% =	1,815
p =	0,50
q =	0,50
e = 10%	0,10
N =	98.095 habitantes
N - 1 =	98.094

Al reemplazar en la fórmula se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1,815)^2 (0,50) (0,50) (98.095)}{(0,10)^2 (98.094) + (1,815)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{80.786,75034}{980,94 + 0,82355625}$$

n = $\frac{80.786,75034}{981,7635563}$

n = 82,2873795 = 82 encuestas

7.2.5 Tabulación y análisis de la encuesta al mercado potencial

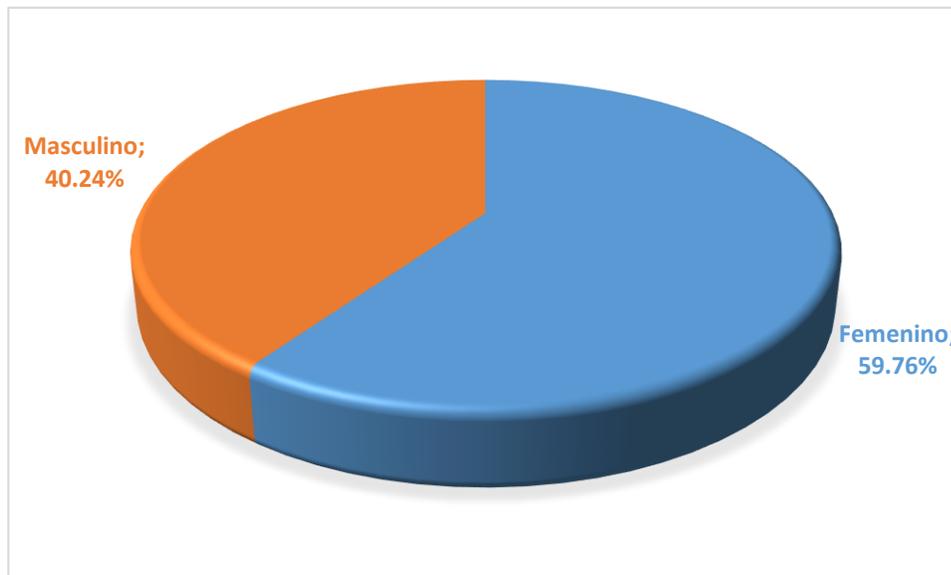
7.2.5.1 Sexo de los encuestados

Tabla 8. Sexo de los encuestados

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Femenino	49	59,76%	49	59,76%
Masculino	33	40,24%	82	100,00%
TOTAL	82	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 1. Sexo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

De los encuestados, la mayoría pertenece al sexo femenino (59,76%), en tanto que, el 40,24% al sexo masculino, esta situación se da teniendo en cuenta que la mayoría de encuestas se efectuó en los hogares, en los cuales, la persona que diligenció la encuesta era la señora de la casa. De esta forma, los resultados de la presente encuesta están relacionados con la opinión de las mujeres con respecto a los muebles elaborados con base en madera aglomerada.

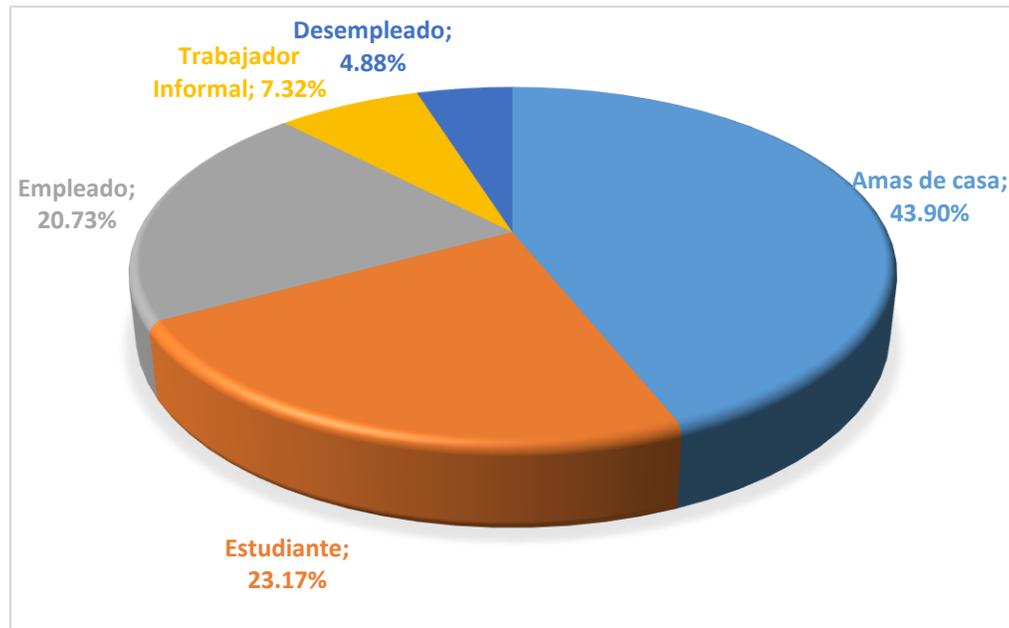
7.2.5.2 Profesión de los encuestados

Tabla 9. Profesión de los encuestados

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Amas de casa	36	43,90%	36	43,90%
Estudiante	19	23,17%	55	67,07%
Empleado	17	20,73%	72	87,80%
Trabajador Informal	6	7,32%	78	95,12%
Desempleado	4	4,88%	82	100,00%
TOTAL	82	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 2. Profesión de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

El 43,90% de encuestados eran amas de casa, posteriormente, el 23,17% estudiantes y el 20,73% empleados, los cuales, representan el 87,80% del total de la muestra, de esta forma, la mayoría de clientes potenciales encuestados fueron mujeres amas de casa.

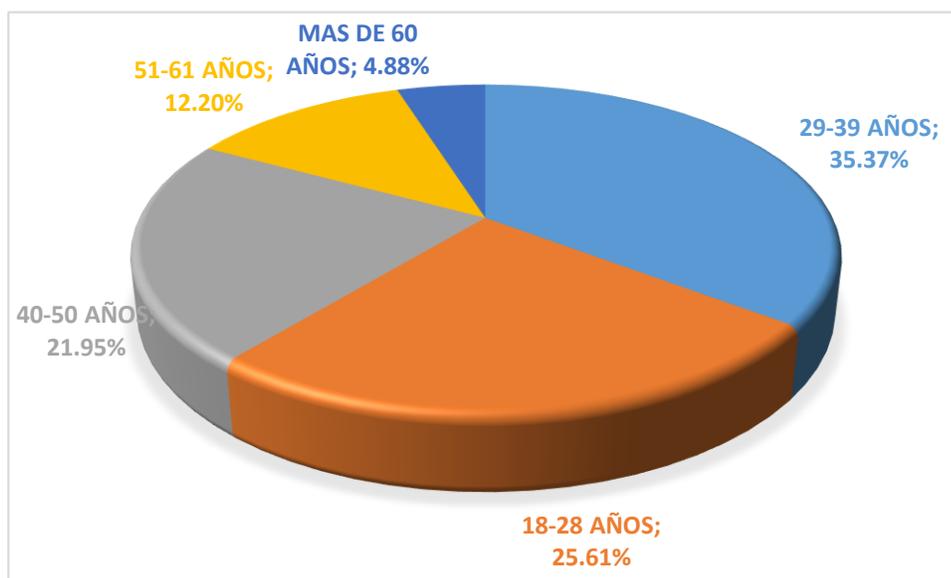
7.2.5.3 Edad de los encuestados

Tabla 10. Edad de los encuestados

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
29-39 AÑOS	29	35,37%	29	35,37%
18-28 AÑOS	21	25,61%	50	60,98%
40-50 AÑOS	18	21,95%	68	82,93%
51-61 AÑOS	10	12,20%	78	95,12%
MAS DE 60 AÑOS	4	4,88%	82	100,00%
TOTAL	82	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 3. Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

La mayoría de encuestados presenta una edad entre 29 y 39 años (35,37%), posteriormente, el 25,61% tiene una edad entre 18 y 28 años y el 21,95% entre 40 y 50 años, valores porcentuales que representan el 82,93% del total de la muestra de clientes potenciales. De esta forma, los encuestados son en su gran mayoría mujeres, amas de casa y con una edad entre 29 y 39 años.

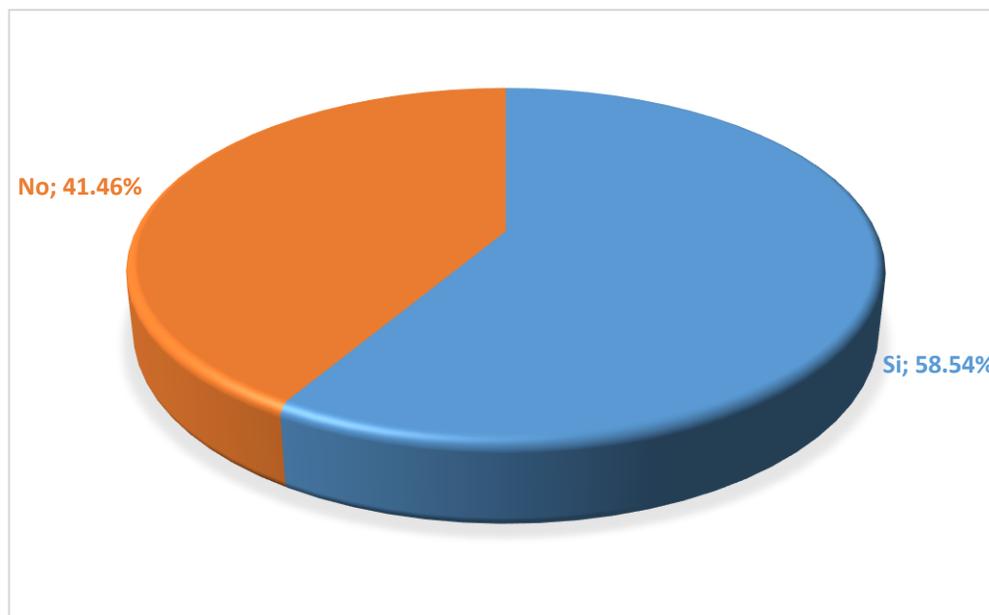
7.2.5.4 Ha comprado o compraría muebles elaborados con base en madera aglomerada

Tabla 11. Ha comprado o compraría muebles elaborados con base en madera aglomerada

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Si	48	58,54%	48	58,54%
No	34	41,46%	82	100,00%
TOTAL	82	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 4. Ha comprado o compraría muebles elaborados con base en madera aglomerada



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

El 58,54% de encuestados ha comprado o compraría muebles elaborados con base en madera aglomerada, en tanto que, el 41,46% no ha comprado o no compraría este tipo de producto, de esta forma, la gran mayoría de los clientes potenciales de la ciudad tendría interés en adquirir los productos que le ofrece la empresa Viva Muebles. Igualmente, puede determinarse que el mercado potencial es de 57.425 habitantes ($98.095 \times 58,54\%$).

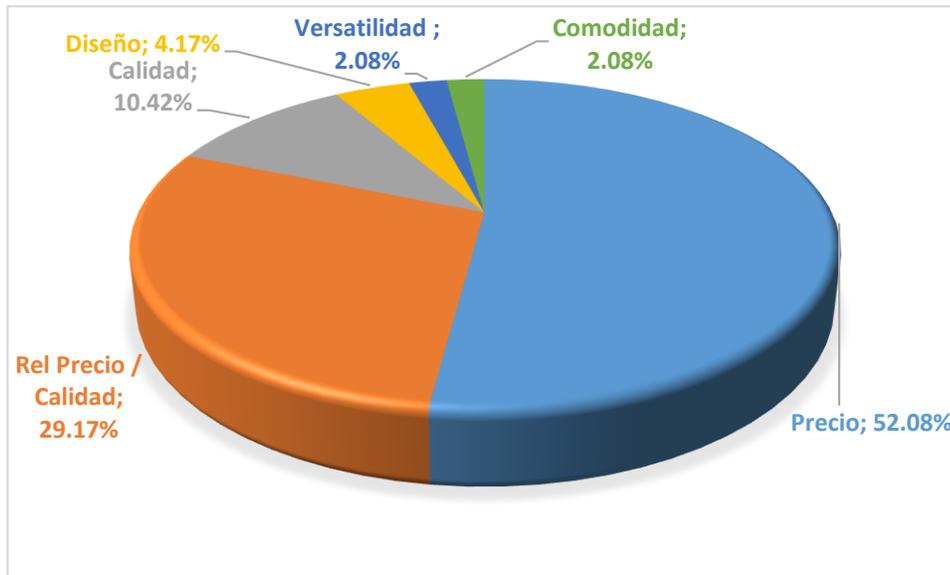
7.2.5.5 Factor determinante en el momento de comprar muebles elaborados con base en madera aglomerada

Tabla 12. Factor determinante en el momento de comprar muebles elaborados con base en madera aglomerada

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Precio	25	52,08%	25	52,08%
Rel Precio / Calidad	14	29,17%	39	81,25%
Calidad	5	10,42%	44	91,67%
Diseño	2	4,17%	46	95,83%
Versatilidad	1	2,08%	47	97,92%
Comodidad	1	2,08%	48	100,00%
TOTAL	48	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 5. Factor determinante en el momento de comprar muebles elaborados con base en madera aglomerada



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

El factor determinante que tiene en cuenta el cliente al momento de adquirir un mueble elaborado con base en madera aglomerada (MDF) es el precio (52,08%), seguidamente la relación entre calidad y precio (29,17%) y la calidad del producto (10,42%), aspectos que representan el 91,67% del total. De esta forma, es importante para la empresa Viva Muebles ofrecer un precio que sea altamente competitivo, es decir, que sea inferior al de los competidores en el mercado, con el propósito que los clientes tengan la intención de adquirir los productos.

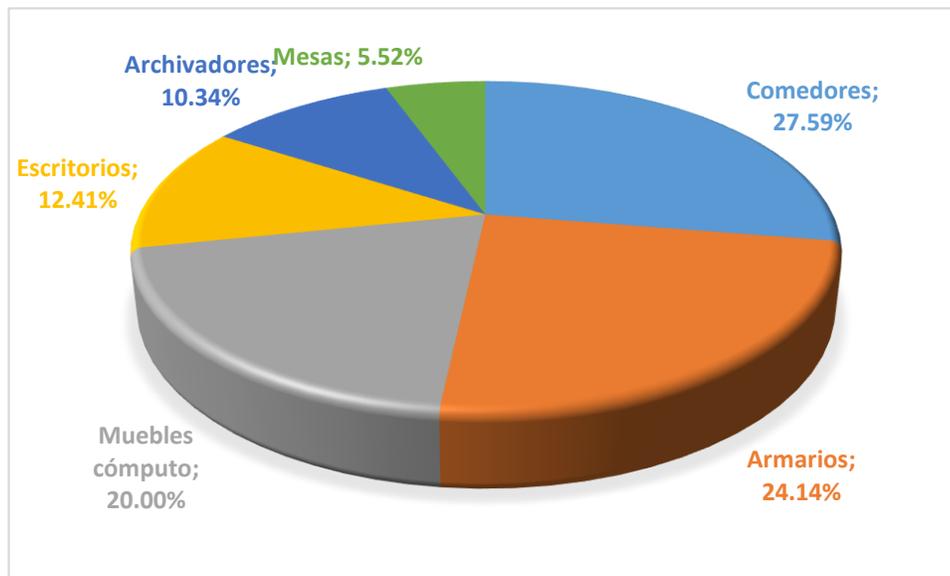
7.2.5.6 Tipos de muebles elaborados con base en madera aglomerada de mayor preferencia

Tabla 13. Tipos de muebles elaborados con base en madera aglomerada de mayor preferencia

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Comedores	40	27,59%	40	27,59%
Armarios	35	24,14%	75	51,72%
Muebles cómputo	29	20,00%	104	71,72%
Escritorios	18	12,41%	122	84,14%
Archivadores	15	10,34%	137	94,48%
Mesas	8	5,52%	145	100,00%
TOTAL	145	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 6. Tipos de muebles elaborados con base en madera aglomerada de mayor preferencia



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Los productos elaborados con base en madera aglomerada que más adquieren los clientes son los comedores (27,59%), posteriormente, los armarios (24,14%) y los muebles para computadoras (20%), artículos que representan el 71,72% del total. En este sentido, fue un acierto que la empresa Viva Muebles estimara producir y comercializar armarios y comedores, teniendo en cuenta que son los de mayor aceptación en el mercado.

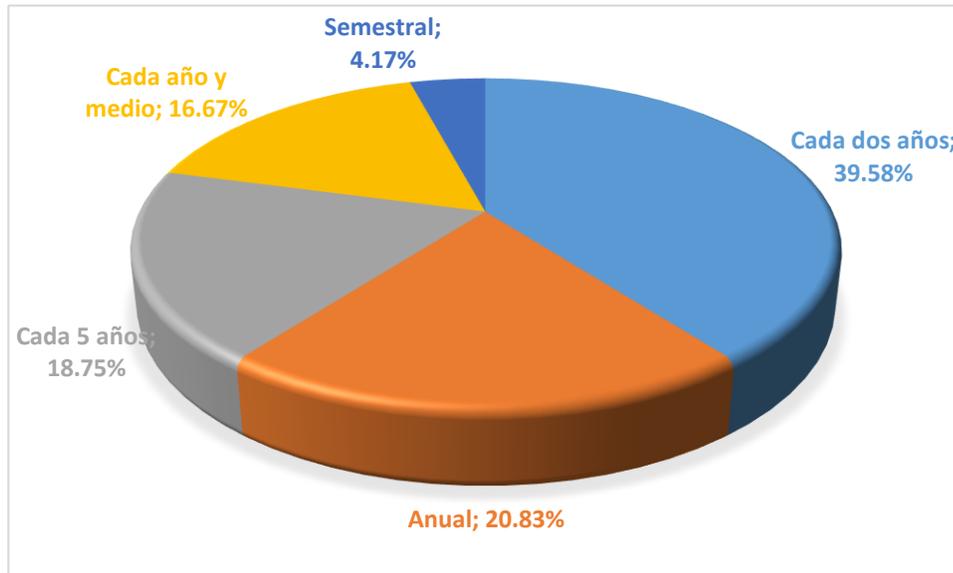
7.2.5.7 Frecuencia de compra de los muebles elaborados con base en madera aglomerada

Tabla 14. Frecuencia de compra de los muebles elaborados con base en madera aglomerada

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Cada dos años	19	39,58%	19	39,58%
Anual	10	20,83%	29	60,42%
Cada 5 años	9	18,75%	38	79,17%
Cada año y medio	8	16,67%	46	95,83%
Semestral	2	4,17%	48	100,00%
TOTAL	48	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 7. Frecuencia de compra de los muebles elaborados con base en madera aglomerada



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

La frecuencia de compra de los muebles elaborados con MDF es muy baja teniendo en cuenta que en su gran mayoría (39,58%) los clientes los adquieren cada dos años, seguidamente, el 20,83% los compra cada año y el 18,75% cada 5 años, porcentajes que representan el 79,17% de las frecuencias de compra. Así, se trata de un producto que tiene una baja rotación en el mercado, pero que presenta una alta demanda.

7.2.5.8 Lugares en donde los clientes compran los muebles elaborados con base en madera aglomerada

Tabla 15. Lugares en donde los clientes compran los muebles elaborados con base en madera aglomerada

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Almacenes especializados	21	43,75%	21	43,75%
Mueblerías	17	35,42%	38	79,17%
Punto venta productores	7	14,58%	45	93,75%
Almacenes cadena	3	6,25%	48	100,00%
TOTAL	48	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 8. Lugares en donde los clientes compran los muebles elaborados con base en madera aglomerada



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Generalmente, los clientes adquieren los productos elaborados en MDF en almacenes especializados (43,75%), posteriormente, el 35,42% en mueblerías y el 14,58% en puntos de venta de los productores de muebles, valores porcentuales que representan el 93,75% del total de sitios de compra. De esta forma, la empresa puede ofrecer los productos a través de su sala de exhibición y ventas teniendo en cuenta que la empresa Viva Muebles hace parte de los almacenes especializados en la Ciudad de Popayán.

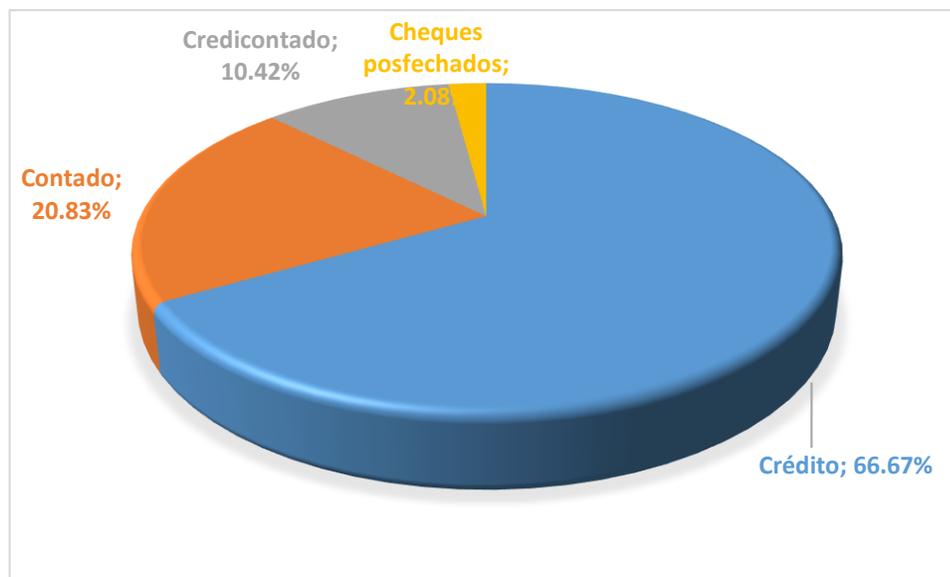
7.2.5.9 Formas de pago preferidas por los clientes para adquirir muebles elaborados con base en madera aglomerada

Tabla 16. Formas de pago preferidas por los clientes para adquirir muebles elaborados con base en madera aglomerada

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Crédito	32	66,67%	32	66,67%
Contado	10	20,83%	42	87,50%
Credicontado	5	10,42%	47	97,92%
Cheques posfechados	1	2,08%	48	100,00%
TOTAL	48	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 9. Formas de pago preferidas por los clientes para adquirir muebles elaborados con base en madera aglomerada



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

La mayoría de clientes adquieren los muebles elaborados en MDF a crédito (66,67%), generalmente entre 3 y 12 cuotas, seguidamente, el 20,83% de contado y el 10,42% en credicontado, formas de pago que representan el 97,92%. Así, es fundamental que la empresa Viva Muebles estructure un sistema de crédito para los clientes, con el propósito que puedan adquirir los productos.

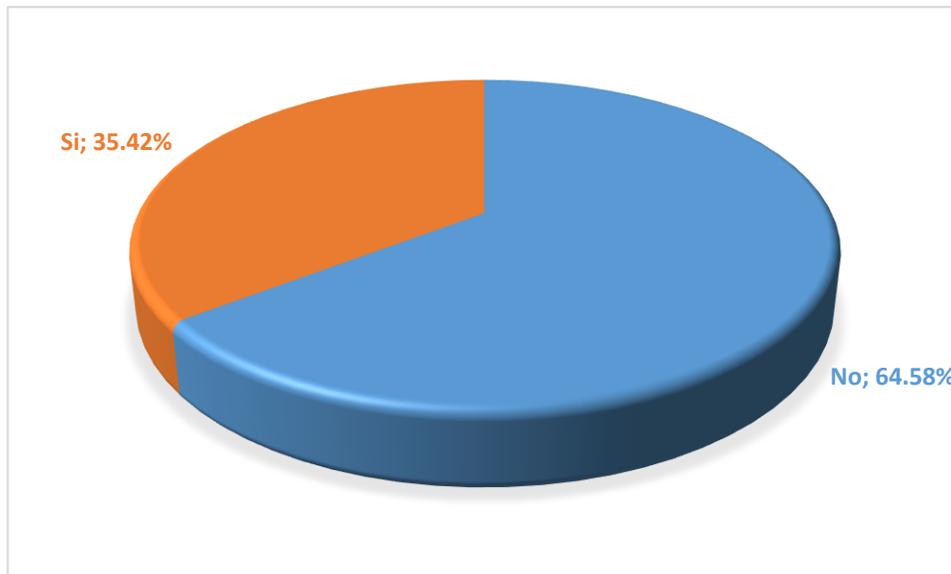
7.2.5.10 Percepción de la calidad y precio de los muebles elaborados en MDF que se ofertan en la Ciudad de Popayán

Tabla 17. Percepción de la calidad y precio de los muebles elaborados en MDF que se ofertan en la Ciudad de Popayán

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
No	31	64,58%	31	64,58%
Si	17	35,42%	48	100,00%
TOTAL	48	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 10. Percepción de la calidad y precio de los muebles elaborados en MDF que se ofertan en la Ciudad de Popayán



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

El 64,58% de los clientes de productos elaborados en MDF estiman que los productos que se ofrecen en la Ciudad de Popayán no tienen una buena calidad y precio, igualmente que la relación entre calidad y precio no es la mejor, por otra parte el 35,42% considera lo contrario, es decir, que los muebles que se ofrecen si son de buena calidad y a buen precio.

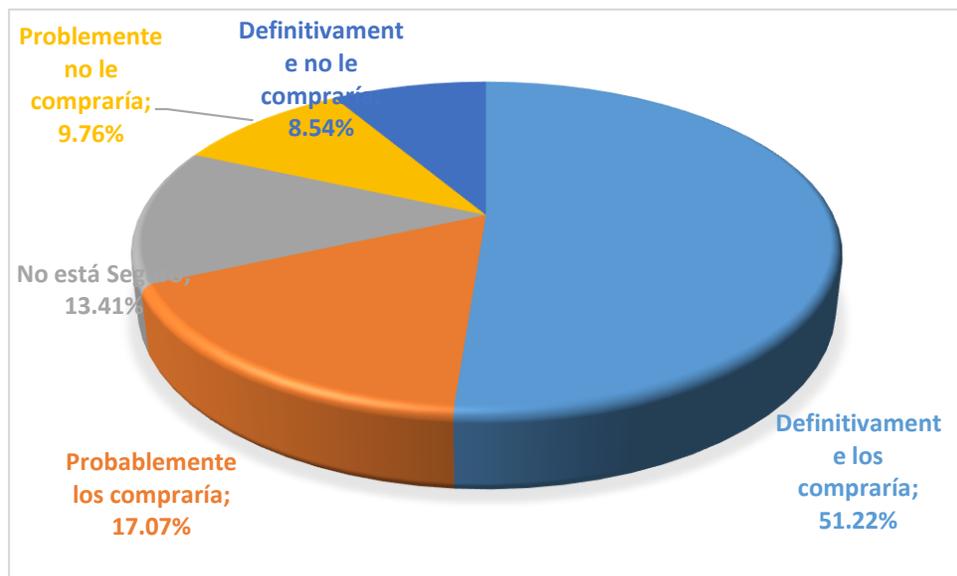
7.2.5.11 Intención de compra de los productos que se van a ofrecer en el mercado

Tabla 18. Intención de compra de los productos que se van a ofrecer en el mercado

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Definitivamente los compraría	42	51,22%	42	51,22%
Probablemente los compraría	14	17,07%	56	68,29%
No está Seguro	11	13,41%	67	81,71%
Probablemente no le compraría	8	9,76%	75	91,46%
Definitivamente no le compraría	7	8,54%	82	100,00%
TOTAL	82	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 11. Intención de compra de los productos que se van a ofrecer en el mercado



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Al medir la intención de compra de los clientes potenciales, el 51,22% definitivamente adquiere los productos que ofrece la empresa, en tanto que, el 17,07% probablemente los compraría, para una intención de compra de los armarios y comedores elaborados con base en MDF de 68,29%. El 31,71% no está seguro, probablemente o definitivamente no estaría interesado en adquirir los productos.

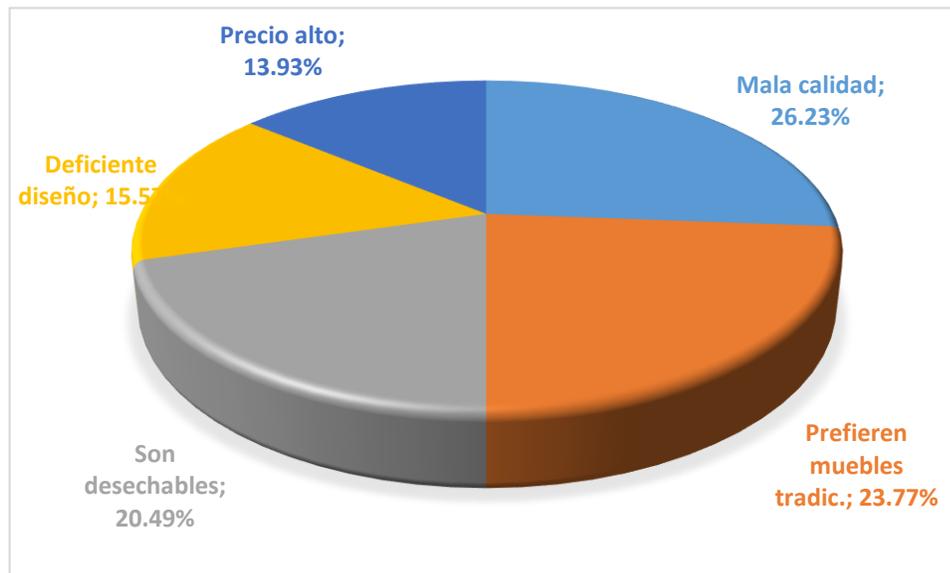
7.2.5.12 Razón por la cual los clientes no adquieren muebles elaborados en MDF

Tabla 19. Razón por la cual los clientes no adquieren muebles elaborados en MDF

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABS ACUMULADA	FRECUENCIA REL ACUMULADA
Mala calidad	32	26,23%	32	26,23%
Prefieren muebles tradic.	29	23,77%	61	50,00%
Son desechables	25	20,49%	86	70,49%
Deficiente diseño	19	15,57%	105	86,07%
Precio alto	17	13,93%	122	100,00%
TOTAL	122	100%		

Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

Gráfico 12. Razón por la cual los clientes no adquieren muebles elaborados en MDF



Fuente: Elaboración propia, Enero de 2013

La principal razón por la cual los clientes no adquieren los muebles elaborados con base en madera aglomerada es porque estiman que son productos de mala calidad (26,23%), posteriormente, el 23,77% prefiere los muebles fabricados con madera tradicional y el 20,49% porque consideran que son desechables, aspectos que representan el 70,49% del total.

7.3 PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES FÍSICAS

7.3.1 Determinación de la demanda de muebles elaborados con base en madera aglomerada (MDF)

El mercado potencial de muebles elaborados con base en madera aglomerada (MDF) en la Ciudad de Popayán es de 98.095 habitantes (población proyectada 2013), de los cuales y de acuerdo al Estudio de Mercados el 68,29% tiene intención de adquirir los productos que produce y comercializa la empresa Viva Muebles, de esta forma, se tiene un mercado potencial para la empresa de 66.989 Habitantes.

Si se tiene en cuenta que el promedio de habitantes por familia es de aproximadamente 5 personas, el número de familias proyectadas para el año 2013 es de 13.398 Hogares ($66.989 / 5$), que constituyen el mercado potencial de la empresa.

De acuerdo a la encuesta, el 24,14% adquiere armarios y el 27,59% comedores elaborados en MDF. Del mismo modo, el 35,42% adquiere los productos en mueblerías como la empresa Viva Muebles. Teniendo en cuenta esta información, se pueden efectuar los siguientes cálculos:

Armarios: $13.398 \text{ hogares} \times 35,42\% \times 24,14\% = 1.146 \text{ Armarios}$
Comedores: $13.398 \text{ hogares} \times 35,42\% \times 27,59\% = 1.309 \text{ Comedores}$

Según "Viva Muebles", la capacidad diaria de producción de la empresa es de 3 unidades, considerando que se labora de lunes a sábado (6 días), es posible efectuar las siguientes estimaciones:

Producción anual = Producción diaria x días de trabajo al año
Producción anual = 3 unidades x (6 días / semana x 4 semanas x 12 meses)
Producción anual = 3 x 288
Producción anual = 864 unidades

La producción anual requerida por el mercado es de 2455 unidades, de este modo la empresa estaría en capacidad de abastecer el 35,19% del mercado total.

Se estima vender entonces 403 armarios y 461 comedores, los cuales, se distribuyen de marzo a Diciembre de 2013 de la siguiente forma:

Tabla 20. Presupuesto de ventas

CONCEPTO	% Estimado	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
% Ventas		20%	5%	5%	10%	5%	5%	5%	5%	10%	30%	
Armarios (UNDS)		230	57	57	115	57	57	57	57	115	344	1.146
Armarios 2 cuerpos	60%	138	34	34	69	34	34	34	34	69	206	
Armarios 3 cuerpos	40%	92	23	23	46	23	23	23	23	46	138	
Comedores 4 puestos (UNDS)	100%	262	65	65	131	65	65	65	65	131	393	1.309
Total Unidades Proyectadas		492	122	122	246	122	122	122	122	246	737	
Viva Muebles												
Capacidad instalada promedio	3 Und / día											
Producción anual (unidades fis.)	864											
Porcentaje capacidad req.	35,19%											
Proyección ventas												
Armarios 2 cuerpos		49	12	12	24	12	12	12	12	24	73	242
Armarios 3 cuerpos		32	8	8	16	8	8	8	8	16	48	161
Comedores 4 puestos (UNDS)		92	23	23	46	23	23	23	23	46	139	461
Total Proyección ventas		173	43	43	87	43	43	43	43	87	260	864
Precios de venta												
Armarios 2 cuerpos		381.976	381.976	381.976	381.976	381.976	381.976	381.976	381.976	381.976	381.976	
Armarios 3 cuerpos		527.319	527.319	527.319	527.319	527.319	527.319	527.319	527.319	527.319	527.319	
Comedores 4 puestos		655.358	655.358	655.358	655.358	655.358	655.358	655.358	655.358	655.358	655.358	
Ventas totales (\$)												
Armarios 2 cuerpos		18.551.413	4.597.524	4.597.524	9.275.707	4.597.524	4.597.524	4.597.524	4.597.524	9.275.707	27.746.462	92.434.434
Armarios 3 cuerpos		17.073.540	4.231.269	4.231.269	8.536.770	4.231.269	4.231.269	4.231.269	4.231.269	8.536.770	25.536.078	85.070.770
Comedores 4 puestos		60.428.500	14.991.803	14.991.803	30.214.250	14.991.803	14.991.803	14.991.803	14.991.803	30.214.250	91.298.107	302.105.926
Total ventas		96.053.453	23.820.596	23.820.596	48.026.727	23.820.596	23.820.596	23.820.596	23.820.596	48.026.727	144.580.647	479.611.131

Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2013.

8. MEZCLA DE MARKETING

La Mezcla de marketing puede definirse como el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado al cual se dirige, en este caso la Ciudad de Popayán. Esta mezcla es conocida también como las 4 p's dado que implica la determinación de los **P**roductos, el establecimiento de los **P**recios, la **P**laza y la **P**romoción.

8.1 PRODUCTOS

Los armarios y comedores elaborados con base en madera aglomerada (MDF) son un bien de consumo, destinado al uso de los clientes finales; es un bien de conveniencia, porque el consumidor tiene un conocimiento completo del producto antes de ir a comprarlo. Así mismo, es un bien duradero, porque puede ser utilizado por mucho tiempo; popular, puesto que está al alcance de cualquier persona; necesario, porque es indispensable para guardar los vestidos y servir los alimentos y de comparación o elección, porque existen diversos diseños y marcas de los mismos productos.

En esencia, la empresa va a comercializar tres tipos de artículos elaborados con base en madera aglomerada (MDF), los cuales se detallan a continuación:

1.- Armario de tres cuerpos: Este producto presenta seis puertas y tres cajones, sus dimensiones son: alto 180,5 cms, ancho 180 cms y profundidad de 49,5 cms y su color es cedro.

2.- Armario de dos cuerpos: Tiene tres puertas, dos cajones, sus medidas son: 180 cms de alto, 91 cms de ancho y 49,5 cms de profundidad, el color de este producto es cedro.

3.- Comedor de cuatro puestos: La mesa es de vidrio y de MDF laminado plástico, sus medidas son: 100 cm x 100 cm x 75 cm y su color es cedro. Respecto a los asientos, son de MDF laminado plástico, sus medidas son 65 cm x 40 cm x 100 cm y su color al igual que la mesa es cedro.

8.1.1 Marca de los productos

Para determinar la marca de los productos se tuvieron en cuenta varios aspectos característicos de la madera en MDF, especialmente la "*flexibilidad*", razón por la cual, se seleccionó la marca **FLEXI MUEBLES MDF**, con la cual, estuvieron de acuerdo la Gerente y el talento humano de la organización.

8.1.2 Slogan

Para el presente Plan de Mercadeo, se seleccionó el siguiente slogan para los productos que se van a producir y comercializar:

La calidad y versatilidad de los productos MDF al alcance de tu hogar.

8.1.3 Logotipo de los productos

Figura 5 . Logotipo



Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2013

8.1.3 Estrategias de posicionamiento de los productos

La estrategia de posicionamiento consiste en establecer la imagen que se quiere que tenga una empresa o una marca en especial, en este caso , la estrategia estará dirigida a la marca Flexi muebles mdf, con el objetivo que los clientes aprecien la diferencia de la misma sobre sus competidores en el mercado.

Las estrategias de posicionamiento propuestas son las siguientes:

1.- Posicionamiento basado en las características de los productos.- Se enfatizará en las características específicas de los productos elaborados con base en madera aglomerada (mdf), especialmente su flexibilidad y versatilidad, es decir, en su facilidad para el armado y desarmado.

2.- Posicionamiento con base en el precio / calidad de los productos.- En un mercado de alta competencia como el de los muebles en la ciudad de Popayán el precio es un factor importante, dado que hay productos similares a los que ofrece la empresa a precios bajos, de esta forma, se debe hacer énfasis especial en los precios de los mismos, en este caso, los precios de los productos serán inferiores a los de los competidores en el mercado local, igualmente, se ofrecerá una calidad similar o superior.

8.1.4 Estrategias de precios

Para determinar el precio de los productos se tendrán en cuenta las siguientes estrategias:

1.- Fijación del precio basado en el costo de los productos.- Una estrategia importante para fijar el precio de los productos es precisar su costo de producción y agregarle un margen de utilidad. Este es un aspecto importante para definir el precio, teniendo en cuenta que si el precio del mercado es inferior al costo de producción no sería factible producir y comercializar los productos, de esta forma es imperioso antes de determinar el precio efectuar un análisis de costos de producción.

2.- Definir precios inferiores a los de la competencia.- Otro aspecto importante para la fijación del precio es tener en cuenta los precios de los productos de la competencia y definir valores monetarios inferiores dado que una de las estrategias de posicionamiento es de precios bajos, este factor es fundamental puesto que se trata de un mercado de alta competencia.

Así mismo, se implementarán estrategias de precios relacionadas con:

Descuento por compra de contado: Reducción del precio para los clientes que paguen el total de la compra en efectivo o con tarjeta de crédito.

Descuento por cantidad: Disminución del precio para los clientes que adquieran el producto en grandes cantidades, en este caso, un 10% de descuento para los que compren 2 o más unidades del mismo producto y paguen de contado.

8.2 PRECIOS

El precio de los artículos se puede establecer de dos formas, la primera, es teniendo en cuenta el precio de los productos de los competidores, y la segunda, de acuerdo a los costos de producción, a los cuales, se les incrementa un margen de utilidad. En este caso, se tendrá en cuenta tanto los costos de producción como los precios de los competidores en el mercado de la Ciudad de Popayán.

Los costos de producción de cada uno de los productos se detallan a continuación:

Tabla 21. Costo de producción y precio – Armario de tres cuerpos

Elementos del costo de producción	Cant	Und	Vr Unit	Vr Total
Materia Prima				
Madera MDF	4,82	M2	25.500	123.032
Insumos				
Laca selladora Piroxilina	2	Frascos	19.500	39.000
Thinner Acrílico	1	Botella	15.500	15.500
Poliuretano Acabado	0,25	Frasco	20.000	5.000
Cola Sintética	0,25	Frasco	12.500	3.125
Tornillo sparc 1/4	40	Und	150	6.000
Corredera metálica de 16"	10	Und	4.500	45.000
Mano de Obra				
Maestro	2	jornal	30.000	60.000
Operario	2	jornal	20.000	40.000
Ayudante	1	jornal	20.000	20.000
Destajero de cajonería	1	jornal	20.000	20.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN				376.657
Competidores		Precio Prod similares	% Res comp	
Decor muebles RG		620.000	-14,95%	
Pasto muebles		585.000	-9,86%	
Muebles La Marqueza		560.000	-5,84%	
Margen de Utilidad Bruta				40%
Precio del Producto				527.319

Fuente: Elaboración propia, Empresa Viva muebles y principales empresas de muebles de la Ciudad de Popayán, Febrero de 2013.

En la tabla 20, se muestra el costo unitario de producción para la fabricación de armarios de tres cuerpos en madera aglomerada, el cual, presenta un costo de \$376.000. La empresa Viva Muebles ha estimado que para este tipo de producto el margen bruto de ganancia es del 40% para un precio de venta de \$527.319, el cual, es inferior en promedio al 10,21% al precio de los principales competidores en el mercado local, estando el precio acorde con la estrategia de posicionamiento de la marca.

Tabla 22. Costo de producción y precio – Armario de dos cuerpos

Elementos del costo de producción	Cant	Und	Vr Unit	Vr Total
Materia Prima				
Madera MDF	2,41	M2	25.500	61.400
Insumos				
Laca selladora Piroxilina	1,25	Frascos	19.500	24.375
Thinner Acrílico	0,75	Botella	15.500	11.625
Poliuretano Acabado	0,2	Frasco	20.000	4.000
Cola Sintética	0,2	Frasco	12.500	2.500
Tornillo sparc 1/4	25	Und	150	3.750
Corredera metálica de 16"	6	Und	4.500	27.000
Mano de Obra				
Maestro	2	jornal	30.000	60.000
Operario	1	jornal	20.000	20.000
Ayudante	1	jornal	20.000	20.000
Destajero de cajonería	1	jornal	20.000	20.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN				254.650
Competidores		Precio Prod similares	% Res comp	
Decor muebles RG		420.000	-9,05%	
Pasto muebles		450.000	-15,12%	
Muebles La Marqueza		430.000	-11,17%	
Margen de Utilidad Bruta				50%
Precio del Producto				381.976

Fuente: Elaboración propia, Empresa Viva muebles y principales empresas de muebles de la Ciudad de Popayán, Febrero de 2013.

Para los armarios de dos cuerpos, el precio de venta estimado es de \$381.976, superior en un 50% al costo unitario de producción, que en este caso, representa al margen de utilidad que considera la empresa Viva Muebles para este tipo de artículo. Si se compara este valor monetario con los precios de la competencia es inferior en 11,78% en promedio, de esta forma, el precio considerado cumple igualmente con una de las estrategias de posicionamiento de la empresa.

Tabla 23. Costo de producción y precio – Comedor de cuatro puestos

Elementos del costo de producción	Cant	Und	Vr Unit	Vr Total
Materia Prima				
Madera MDF Laminada	3,5175	M2	35.000	123.113
Vidrio	1	GLOBAL	135.000	135.000
Insumos				
Laca selladora Piroxilina	1,5	Frascos	19.500	29.250
Thinner Acrílico	1	Botella	15.500	15.500
Poliuretano Acabado	0,5	Frasco	20.000	10.000
Cola Sintética	0,5	Frasco	12.500	6.250
Tornillo sparc 1/4	60	Und	150	9.000
Mano de Obra				
Maestro (jornal)	2	jornal	30.000	60.000
Operario	2	jornal	20.000	40.000
Ayudante	1	jornal	20.000	20.000
Destajero de cajonería	1	jornal	20.000	20.000
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN				468.113
Competidores		Precio Prod similares	% Res comp	
Decor muebles RG		750.000	-12,62%	
Pasto muebles		682.500	-3,98%	
Muebles La Marqueza		700.000	-6,38%	
Margen de Utilidad Bruta				40%
Precio del Producto				655.358

Fuente: Elaboración propia, Empresa Viva muebles y principales empresas de muebles de la Ciudad de Popayán, Febrero de 2013.

Para los comedores de cuatro puestos en MDF, se ha determinado un margen de utilidad del 40%, para un precio de venta de \$655.358, valor monetario inferior en un promedio de 7,66% al precio de los principales competidores en el mercado local, de esta forma, la determinación del precio para este producto también cumple con la estrategia de posicionamiento de la marca.

8.3 PLAZA

En este punto se tienen en cuenta las siguientes estrategias de distribución de los productos, las cuales se detallan a continuación:

Alternativas de penetración:

- Política de precios más bajos que la competencia.
- Marketing multicanal, debido a que se utilizarán varios canales de distribución para llegar hasta el cliente final, con este se pretende lograr tres ventajas: Mayor penetración en el mercado, menor costo de la distribución y mayor cobertura.

Alternativas de comercialización:

- Distribución a través de supermercados y almacenes de cadena de la Ciudad de Popayán.
- Ventas directas en la sala de exhibición y ventas de la empresa.

Estrategias de ventas:

- Ventas al por mayor y detal.
- Venta a través de distribuidores (mayoristas y minoristas)
- Contratar a dos vendedores para que realicen los contactos con los clientes.
- Desarrollo de una página Web que facilite el contacto con los clientes, en la cual, éste pueda tener contacto y realizar el pedido a la empresa.

Canales de distribución a utilizar

La Empresa va a utilizar dos canales de distribución para los productos elaborados con base en madera aglomerada, el primero es el canal directo en el cual se venden los productos en la sala de exhibición y ventas y el segundo a través de un intermediario, en este caso supermercados y almacenes de cadena.

Canal 1. EMPRESA VIVA MUEBLES - CLIENTE FINAL

Con este primer canal de distribución, se quiere llegar directamente a los clientes, con el objetivo que la empresa adquiera una imagen corporativa en el mercado de la Ciudad de Popayán a través de un buen servicio a los clientes finales, al igual que ofrecer un buen precio y productos de excelente calidad.

Canal 2. EMPRESA VIVA MUEBLES - SUPERMERCADOS – ALM. DE CADENA
- CLIENTE FINAL

Uno de los objetivos fundamentales de la empresa es tener una buena cobertura del mercado, es así como se utiliza este segundo canal de distribución a través de los Supermercados y Almacenes de Cadena, considerando que un gran porcentaje de los clientes finales adquiere los muebles elaborados con base en MDF en estos lugares de acuerdo a la encuesta. Igualmente, es importante este canal, puesto que permite que los productos se conozcan en otros lugares diferentes al punto de venta.

8.4 PROMOCIÓN

8.4.1 Plan de medios (publicidad)

Tabla 24. Plan de medios (publicidad)

AÑO 2013						MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
MEDIO	CARACTERÍSTICAS	CANT	UNID	COSTO / UNIDAD	COSTO TOTAL	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.- Volantes	Hojas volantes en papel propalcote de 90 gramos impresas en litografía a dos tintas, Tamaño 13 x 21 cms. Empresa: Litografía San José de la Ciudad de Popayán	15	Millares	15.000	225.000																																								
2.- Afiches publicitarios	Afiches en propalcote de 110 gramos impresos en litografía a 3 colores de tinta, Tamaño 48 x 33,5 cms. Empresa: Litografía San José de la Ciudad de Popayán	200	Unidad	1.500	300.000																																								
3.- Tarjetas de presentación	Tarjetas comerciales de presentación tamaño estándar Empresa: Litografía San José de la Ciudad de Popayán	5	Millar	150.000	750.000																																								
4.- Radio	Pauta radial FM. Cuña radial en dos emisoras, con emisión al aire cada hora. Empresa: Emisora Policia Nacional (94,1 Stéreo), Oxígeno (100,1 Stéreo)	2	Pauta radial trimestre	2.000.000	4.000.000																																								
5.- Prensa	Avisos publicitarios en prensa. Pauta publicitaria en un periódico de alta distribución regional. Empresas: El Extra, Periódico Q hubo.	12	Aviso publicitario	800.000	9.600.000																																								
Total Costo del Plan de Medio (Publicidad)					14.875.000																																								

Fuente: Elaboración propia, Gerente Empresa Viva Muebles, Febrero de 2013.

8.4.2 Estrategias de comunicación

- **Publicidad en el empaque de los productos.** Los armarios y comedores se van a empacar en cartón, en este empaque irá impreso el logro, el slogan y la información de la empresa.
- **Catálogo de los productos.** La empresa Viva Muebles tiene un catálogo de todos sus productos, los cuales, se entregan a los clientes y distribuidores. En este caso, se diseñará un catálogo especial para los muebles elaborados en madera aglomerada (mdf). Se imprimirán 1.000 catálogos.

8.4.3 Venta promocional

Para determinar el tipo de promociones, los valores porcentuales de los descuentos y el costo de los mismos, se efectuó una tarea conjunta con la Gerencia de la empresa Viva Muebles y se detallan a continuación:

- **Descuentos por compras de contado:** Se descontará del valor de la compra un 5% si el cliente paga el valor total en efectivo o con tarjeta de crédito o débito. Este descuento procede si el cliente adquiere los productos en el punto de venta de la empresa.
- **Descuento por cantidades compradas:** Se efectuará un descuento del 10% si el cliente adquiere dos o más unidades del mismo producto y que la compra sea realizada de contado. Solamente procede en la sala de exhibición y ventas de la empresa.

8.4.4 Relaciones públicas (RP)

Las RP consisten en crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables. En este caso, se asumieron las siguientes estrategias de relaciones públicas:

- Realizar un evento en la sala de exhibición y ventas para el lanzamiento de la línea de productos elaborados con base en madera aglomerada (mdf), para lo cual, se invitarán a los representantes de los supermercados, almacenes de cadena y al público en general, en total se invitarán a 100 personas.
- Desarrollo del sitio web de la empresa a través del cual los clientes y el público en general pueda hacer contacto con la empresa, para lo cual, puede enviar un correo electrónico o a través del chat.
- Relaciones con los agentes de prensa en los cuales se saquen noticias sobre los productos, las promociones y las ofertas.

8.4.5 Ventas personales

Los armarios y comedores elaborados con base en madera aglomerada van a ir dirigidos fundamentalmente a los hogares, de esta forma, la fuerza de ventas visitará las familias de los estratos 3, 4, 5 y 6 de la Ciudad de Popayán con el fin de enterar a los clientes de la existencia de los productos, presentado a la empresa y su catálogo de productos. Cada vendedor deberá al menos concretar 15 ventas al mes, lo cual dará como resultado una utilidad bruta en ventas de aproximadamente \$4.652.328.

8.4.6 Marketing interactivo

El marketing interactivo que va a realizar la organización se desarrollará esencialmente a través de Internet y de los teléfonos celulares. La empresa Viva Muebles dispone de una base de datos de clientes que han comprado o recibido cotización de los productos, de los cuales, tiene su número de móvil y correo electrónico. A estos, se les enviará un mensaje y/o email, a través de Internet se enviará el catálogo de productos y se informará sobre las diferentes promociones, en tanto que, por vía celular solamente se informará de las promociones, eventos y de diferentes actividades que desarrolle la empresa.

8.5 PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MARKETING

Tabla 25. Nómina de los vendedores

CONCEPTO	PORCENTAJE MEN.		VENDEDOR 1	VENDEDOR 2	TOTAL
	Empleado	Patrono			
SALARIO BÁSICO			589.500	589.500	1.179.000
Salud	4%	8,5%	50.108	50.108	100.215
Pensión	4%	12%	70.740	70.740	141.480
Riesgos Profesionales		0,522%	3.077	3.077	6.154
Auxilio Transporte			70.500	70.500	141.000
Cesantías		8,33%	54.978	54.978	109.956
Intereses Cesantías		1%	550	550	1.100
Prima		8,33%	54.978	54.978	109.956
Vacaciones		4,16%	24.523	24.523	49.046
Sena		2%	11.790	11.790	23.580
ICBF		3%	17.685	17.685	35.370
Caja de Compensación		4%	23.580	23.580	47.160
SUB TOTAL / MES		51,842%	972.009	972.009	1.944.017

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tabla 26. Presupuesto de la Mezcla de marketing

CONCEPTO	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
FUERZA DE VENTAS										
Costo vendedores	1.944.017	1.944.017	1.944.017	1.944.017	1.944.017	1.944.017	1.944.017	1.944.017	1.944.017	1.944.017
SITIO WEB										
Desarrollo página Web con pasarela pagos	2.500.000									
PLAN DE MEDIOS										
Volantes	75.000	75.000	75.000							
Afiches publicitarios	150.000	75.000	75.000							
Tarjetas presentación	450.000			300.000						
Radio	2.000.000	1.000.000	1.000.000							
Prensa	3.200.000	3.200.000	3.200.000							
Total costo Plan de Medios	5.875.000	4.350.000	4.350.000	300.000	-	-	-	-	-	-
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN										
Publicidad empaque										
Unidades vendidas	173	43	43	87	43	43	43	43	87	259
Costo empaque x unidad	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Total costo publicidad empaque	147.179	36.496	36.496	73.590	36.496	36.496	36.496	36.496	73.590	220.470
Catalogo de los productos										
Cantidad de catálogos	500			500						
Costo catálogos	2.500			2.500						
Total costo catálogos	1.250.000			1.250.000						
VENTA PROMOCIONAL										
Ventas totales	96.053.453	23.820.596	23.820.596	48.026.727	23.820.596	23.820.596	23.820.596	23.820.596	48.026.727	143.925.289
Ventas de contado (20,83%)	20.007.934	4.961.830	4.961.830	10.003.967	4.961.830	4.961.830	4.961.830	4.961.830	10.003.967	29.979.638
Descuento 5%	1.000.397	248.092	248.092	500.198	248.092	248.092	248.092	248.092	500.198	1.498.982
RELACIONES PUBLICAS										
Presupuesto evento	10.000.000									
Noticias prensa	500.000		500.000		500.000		500.000		500.000	
Total Relaciones públicas	10.500.000	-	500.000	-	500.000	-	500.000	-	500.000	-
MARKETING INTERACTIVO										
Mensajes celular (100 cu)	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Correos Internet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total marketing interactivo	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
TOTAL PRESUPUESTO MEZC MARK	23.266.593	6.628.604	7.128.604	4.117.805	2.778.604	2.278.604	2.778.604	2.278.604	3.067.805	3.713.469
TOTAL COSTO PRESUP. MARKENTIG	58.037.299									

Nota: La pasarela de pagos es un elemento de una página web que permite a los clientes una vez seleccionado el producto pagarlo a través de medios electrónicos como tarjetas de débito o crédito.

Fuente: Elaboración propia, Febrero de 2013.

9. PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

El presente Plan de Acción de Marketing tiene como propósito establecer las actividades, los indicadores de gestión, las metas, los responsables y los costos que implica la ejecución de las estrategias propuestas en la Mezcla de Mercadeo. Inicialmente, se plantean los objetivos del Plan de Mercadeo y posteriormente el Plan de Acción.

9.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

Los objetivos del Plan de Mercadeo se plantearon de acuerdo al diagnóstico organizacional, en el cual, la posición competitiva y financiera era uno de los factores críticos de mayor relevancia, en este contexto la empresa requiere que a través del presente plan se mejoren estos dos aspectos.

Así mismo, se tuvo en cuenta la Planeación estratégica, en el que se pudo establecer que la organización es débil internamente y que el medio ambiente en el que opera no le es muy favorable.

Finalmente, se tuvieron en cuenta las conversaciones realizadas con la Gerente de la empresa, en el cual, se evidenció la necesidad de diseñar estrategias que coadyuven a incrementar las ventas, a posicionar la marca flexi muebles en el mercado local, a aumentar la rentabilidad neta y a mejorar la participación en el mercado de la ciudad de Popayán.

En esencia, los objetivos del plan de mercadeo son los siguientes:

1.- Incrementar las ventas por lo menos en un 50% en el año 2013 a través de la venta de muebles elaborados con base en madera aglomerada (MDF).

Uno de los propósitos del presente Plan de mercadeo es el de incrementar las ventas de la empresa, teniendo en cuenta que en los últimos años éstas han disminuido notoriamente afectando la posición financiera de la entidad. En el año 2011, los ingresos por ventas representaron \$72.599.135 y en el año 2012 \$52.873.000, presentándose una disminución de 27,17%.

2.- Posicionar la marca Flexi Muebles mdf en el año 2013 en el mercado de la Ciudad de Popayán.

Con el Plan de mercadeo se pretende posicionar la marca en la Ciudad de Popayán a través del ofrecimiento a los clientes de productos que tengan una buena relación entre calidad y precio y de características específicas de los productos como la flexibilidad y la versatilidad.

3.- Mejorar la rentabilidad neta de la empresa en al menos un 60% a través de la producción y comercialización de muebles elaborados en MDF en el año 2013.

En el año 2011 el rendimiento neto de la empresa fue de 37,90%, en el año 2012 disminuyó a 25,50% como consecuencia de una disminución considerable en las ventas. Con la venta de muebles en MDF se presupuesta obtener como ingresos totales en el año 2013 de \$478.955.773, una utilidad bruta de 29,49% y neta de 27,12%. Con la utilidad obtenida por la venta de muebles en MDF la utilidad de la empresa se incrementa en un 403,11%, con lo que se cumple a cabalidad con este objetivo.

4.- Incrementar la participación del mercado de la empresa Viva Muebles por lo menos un 20% a través de la producción y comercialización de muebles elaborados con base en madera aglomerada en el año 2013.

De acuerdo a la Gerencia de la empresa, la participación aproximada del negocio en el mercado local es de un 10%, de esta forma, con la producción y comercialización de esta nueva línea de productos se pretende incrementar la participación en 30%, constituyéndose así en la principal empresa productora y comercializadora de muebles en la Ciudad de Popayán.

5.- Cumplir con el presupuesto de ventas para los muebles elaborados con base en madera aglomerada en el año 2013.

De acuerdo al presupuesto de ventas y teniendo en cuenta la capacidad de producción de la empresa se estima vender para el año 2013 el 35,19% de las ventas totales de muebles elaborados con base en madera aglomerada para el año 2013.

9.2 PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 27. Plan de acción para la ejecución del Plan de Mercadeo

OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO
1.- Incrementar las ventas por lo menos en un 50% en el año 2013 a través de la venta de muebles elaborados con base en madera aglomerada (MDF).	Aumento de los ingresos por ventas en al menos un 50% con respecto a las ventas totales del año 2012.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Analizar los ingresos por ventas obtenidos durante el año 2012. 2.- Determinar el valor monetario que implica un incremento del 50% en las ventas. 3.- Ejecutar el Plan de Mercadeo. 4.- Controlar el cumplimiento del presupuesto de ventas. 5.- Definir si se cumplió con el presupuesto de ventas. 6.- Elaborar un informe de gestión sobre el cumplimiento del presupuesto de ventas. 	$((\text{Ventas totales año 2013} / \text{Ventas totales año 2012}) \times 100\%) - 100\%$	Incrementar al menos en un 50% los ingresos por ventas.	Gerente / Vendedores	10 meses
2.- Posicionar la marca Flexi Muebles mdf en el año 2013 en el mercado de la Ciudad de Popayán.	Posicionamiento de la marca en el mercado local.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Analizar la segmentación del mercado. 2.- Definir un segmento objetivo para el posicionamiento de la marca. 3.- Establecer los atributos más atractivos de los productos. 4.- Ejecución del Plan de Mercadeo. 5.- Diseñar un plan de evolución para el posicionamiento ideal de la marca. 6.- Realizar un plan de monitoreo del posicionamiento. 7.- Definir si la marca se ha posicionado en el mercado local. 	$(\% \text{ Posicionamiento promedio de las marcas año 2013} / \% \text{ Posicionamiento promedio de las marcas año 2012}) - 100\%$	Aumentar la participación promedio de las diferentes marcas de la empresa en al menos un 30%.	Gerente	12 meses
3.- Mejorar la rentabilidad neta de la empresa en al menos un 60% a través de la producción y comercialización de muebles elaborados en MDF en el año 2013.	Capitalización de la empresa a través del mejoramiento de la utilidad neta.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Definir la rentabilidad bruta, operativa y neta de la empresa durante el año 2012. 2.- Establecer el valor monetario que implica un incremento del 60% en el rendimiento. 3.- Ejecutar el Plan de Mercadeo. 4.- Evaluar el aumento o disminución de las ventas. 5.- Determinar si se cumplió con el incremento en las ventas deseado. 	$(\text{Margen neto de rentabilidad año 2013} / \text{Margen neto de rentabilidad año 2012}) - 100\%$	Mejorar la rentabilidad de la empresa en al menos un 60%	Gerente	12 meses

OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO
4.- Incrementar la participación del mercado de la empresa Viva Muebles por lo menos un 20% a través de la producción y comercialización de muebles elaborados con base en madera aglomerada en el año 2013.	Optimización de la posición competitiva de la empresa a través del incremento de su participación en el mercado local.	1.- Determinar la participación actual de la empresa en el mercado local. 2.- Establecer el porcentaje de participación que debe tener como meta la organización después de la ejecución del Plan de Mercadeo. 3.- Ejecutar el Plan de Mercadeo. 4.- Evaluar la participación de la empresa. 5.- Definir si la participación de la empresa se incrementó en el porcentaje establecido.	(% Participación 2013 / % Participación 2012) – 100%	Incrementar la participación de la empresa en el mercado en al menos un 20%.	Gerente	12 meses
5.- Cumplir con el presupuesto de ventas para los muebles elaborados con base en madera aglomerada en el año 2013.	Mejoramiento de la posición financiera de la organización a través del cumplimiento del presupuesto de ventas.	1.- Efectuar un análisis financiero que permita determinar la posición competitiva actual de la empresa. 2.- Ejecutar el Plan de Mercadeo. 3.- Definir la posición financiera de la organización posterior a la ejecución del Plan de Mercadeo. 4.- Evaluar si se mejoró la posición financiera.	(Ventas totales año 2013 / Ventas presupuestadas año 2013) x 100%	Vender el 100% de las ventas presupuestadas para el año 2013.	Gerente / Jefe de Producción	11 meses

Fuente: Elaboración propia, Gerente Empresa Viva Muebles, Abril de 2013.

10. CONCLUSIONES

1.- De acuerdo al diagnóstico estratégico de la empresa desarrollado a través de la Planeación Estratégica, se pudo establecer que la empresa Viva Muebles es débil internamente, de acuerdo al resultado de la Matriz EFI, dado que las debilidades son de mayor relevancia que las fortalezas, en consecuencia la organización debe tomar sus fortalezas importantes y establecer si sirven para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, igualmente, se determinó que el mercado en el cual se desarrolla la organización presenta amenazas importantes que son superiores a las oportunidades, de esta forma, se deben potencializar las fortalezas para tratar de evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

2.- Teniendo en cuenta el resultado de la Matriz PEYEA, la organización debe adoptar un perfil competitivo o desaparecer del mercado, no hay otra opción que competir con las pocas fortalezas importantes que se tengan, en donde, la alternativa de producir y comercializar muebles elaborados con base en madera aglomerada puede convertirse en una opción importante para mejorar su posición competitiva y financiera.

3.- Los muebles elaborados con base en madera aglomerada brindan a los clientes una buena relación entre calidad y precio, igualmente, son productos flexibles y versátiles que permiten satisfacer sus necesidades, requerimientos y expectativas de forma adecuada.

4.- Los clientes potenciales de los muebles elaborados con base en mdf son los estratos 3,4,5 y 6 de la Ciudad de Popayán, que tienen interés en adquirir el producto, de acuerdo a la intención de compra del 68,29%, e igualmente capacidad para comprarlo.

5.- Para determinar el precio de los productos en el mercado se tuvieron en cuenta dos aspectos, por una parte el precio de venta de los productos de la competencia y por otra parte el costo de ventas al cual se le estimó un margen de utilidad.

6.- El costo total de la ejecución del Plan de Mercadeo es de \$58.037.299, no obstante la empresa puede optar por implementarlo de forma parcial, de acuerdo a los recursos financieros disponibles.

7.- Con los indicadores de gestión y las metas propuestas en el Plan de Acción la empresa puede evaluar si se alcanzaron los objetivos de mercadeo trazados en el presente Plan de Mercadeo.

11. RECOMENDACIONES

- 1.- De acuerdo a su capacidad instalada, la empresa solamente puede absorber el 35,19% de la demanda proyectada, de esta forma, sería importante analizar la posibilidad de mejorar los recursos tecnológicos de la entidad a través de los cuales incrementar su capacidad productiva y abastecer en calidad y cantidad al mercado.
- 2.- El posicionamiento de la marca a través de una adecuada relación entre calidad y precio es fundamental para la organización, igualmente, es importante hacer énfasis en los precios que en un mercado altamente competitivo deben ser inferiores a los de la competencia.
- 3.- La empresa puede ejecutar total o parcialmente el presente Plan de Mercadeo de acuerdo a sus posibilidades, de esta forma, es importante para la organización analizar la factibilidad económica financiera del presente estudio.
- 4.- Es conveniente la realización de un plan operativo que permita monitorear al Plan de Mercadeo, esto con el fin de verificar que la empresa esté desarrollando el plan de forma adecuada y que se vaya en la dirección correcta, en caso contrario, que se tomen las medidas correctivas correspondientes que coadyuven al logro de los objetivos de mercadeo.
- 5.- Uno de los propósitos fundamentales del Plan de Mercadeo es mejorar la posición competitiva y financiera de la empresa, de esta forma, es fundamental evaluar de forma constante si la organización está mejorando estos dos aspectos.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ GALLEGO, Alejandro. Geografía Colombiana. Bogotá, 2005.

CÉSPEDES SÁENZ, Alberto. Principios de mercadeo. Bogotá: ECOE Ediciones, 2002.

GOBERNACIÓN DEL CAUCA. Secretaria de Planificación y Coordinación. Unidad de Información, 2005.

HUGHES, David. La Planificación y el mercadeo. Madrid: Prentice Hall, 1.997.

KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de Mercados. Mc Graw Hill. Interamericana SA, 1998.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Prentice Hall, 6ta edición, 1996.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall, Octava Edición. 1998.

PRIDE William M. y FERRELO. C. Marketing: Conceptos y estrategias. Bogotá: Mc Graw Hill, 9 Edición, 1997.

VILLEGAS ORREGO, Fabio y RAMÍREZ PLAZAS, Elías. El plan de Mercadeo y su aplicación en la empresa colombiana. Universidad del Valle - Universidad Sur-colombiana, 1999.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO POTENCIAL DE ARMARIOS Y COMEDORES ELABORADOS CON BASE EN MADERA AGLOMERADA (MDF) DE LA CIUDAD DE POPAYAN

Cordial saludo, soy estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca y actualmente estoy desarrollando un estudio para conocer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales de los armarios y comedores elaborados con base en madera aglomerada (MDF) producidos por la empresa Viva Muebles de la Ciudad de Popayán, para lo cual, requiero de su colaboración diligenciando la presente encuesta:

Fecha: _____ No. De cuestionario: _____

Sexo.

Masculino _____
Femenino _____

Profesión.

Trabajador _____
Estudiante _____
Las dos anteriores _____
Trabajos opcionales _____
Amas de casa _____
Otros _____

Edad.

1.- Usted ha comprado o compraría muebles elaborados con base en madera aglomerada?

- a. Si _____
b. No _____

Si responde negativamente continúe con la pregunta 8

2.-Cuál considera Usted que es la principal característica de los muebles elaborados con madera aglomerada?

- a.- Precio _____
b.- Calidad _____
c.- Diseño _____
d.- Relación precio / calidad _____
e.- Versatilidad _____
f.- Otro _____ Cuál? _____

3.- De los siguientes tipos de muebles elaborados con base en madera aglomerada, cuál ha comprado o compraría? (Puede marcar varias opciones)

- a.- Bancos _____
b.- Sillas _____
c.- Bibliotecas _____
d.- Comedores _____

- e.- Mesas _____
- f.- Muebles de cómputo _____
- g.- Escritorios _____
- h.- Archivadores _____
- i.- Armarios _____
- j.- Otro _____ Cuál? _____

4.- Con qué frecuencia compra Usted los muebles elaborados con base en madera aglomerada?

- 1.- Mensual _____
- 2.- Semestral _____
- 3.- Anual _____
- 4.- Otro _____ Cuál? _____

5.- En cuál de los siguientes lugares prefiere Usted comprar los muebles elaborados con base en madera aglomerada?

- a.- Almacenes especializados _____
- b.- Mueblerías _____
- c.- Almacenes de cadena _____
- d.- Supermercados _____
- e.- Puntos de venta de los productores _____
- f.- Otro _____ Cuál? _____

6.- Con cuál de las siguientes modalidades de pago le gustaría adquirir un mueble elaborado con base en madera aglomerada?

- a.- Contado _____
- b.- Credicontado _____
- c.- Crédito _____
- d.- Cheques posfechados _____
- e.- Otro _____ Cuál? _____

7.- Considera Usted que en la Ciudad de Popayán se encuentran muebles elaborados con base en madera aglomerada de buena calidad y a buen precio?

- a.- Si _____
- b.- No _____

8.- Por qué razón no compra muebles elaborados con base en madera aglomerada?

9.- Si una empresa de Popayán le ofreciera muebles y armarios de buena calidad y a un buen precio, que tan interesado estaría Usted en adquirir estos productos?

- a.- Definitivamente los compraría _____
- b.- Probablemente le compraría _____
- c.- No está Seguro _____
- d.- Probablemente no le compraría _____
- e.- Definitivamente no le compraría _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B. PLAN DE ACCIÓN POR TIPO DE ESTRATEGIA

TIPO DE ESTRATEGIA DE MERCADEO	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
ESTRATEGIAS DE VENTAS	Conformación de una fuerza de ventas (vendedores)	1.- Recepción hojas de vida. 2.- Selección de hojas de vida de los candidatos. 3.- Realización de la entrevista. 4.- Selección del talento humano. 5.- Inducción para el desarrollo del cargo.	Número de aspirantes seleccionados / Total de hojas de vida recibidas. Cantidad de vendedores contratados / Número de aspirantes seleccionados Tiempo real para la conformación de la fuerza de ventas / Tiempo estimado Costo total de las actividades / Costo estimado	Seleccionar al menos un 20% de aspirantes Contratar dos vendedores para la comercialización de los productos. Utilizar máximo el 100% del tiempo estimado. Emplear máximo el 100% del costo estimado	Gerente	15 días	19.440.173
	Desarrollo de un sitio web con pasarela de pagos	1.- Definición de los requisitos de la Página Web. 2.- Convocatoria para las empresas de desarrollo de software. 3.- Selección de la empresa. 4.- Contratación para el desarrollo de la página. 5.- Realización de la página. 6.- Recepción y realización de pruebas a la página web.	Cantidad de empresas seleccionadas / Total de empresas que se presentaron a la convocatoria. Tiempo real para el desarrollo de la página web / Tiempo estimado para el desarrollo de la página Costo real del desarrollo de la página / Costo presupuestado de la página web	Seleccionar un 40% de empresas. Emplear máximo el 100% del tiempo estimado. Utilizar máximo el 100% del costo estimado	Gerente	2 meses	2.500.000
ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD (Plan de medios)	Elaboración de volantes	1.- Recepción de cotizaciones. 2.- Selección de la empresa litográfica. 3.- Contratación para la elaboración de los volantes	Cotizaciones seleccionadas / Total cotizaciones recibidas. Costo real para la elaboración de los volantes / Costo estimado	Escoger un 20% de cotizaciones seleccionadas. Emplear el 100% del presupuesto.	Gerente	5 días	225.000

Fuente: Elaboración propia, Gerente Empresa Viva Muebles, Febrero – Marzo de 2013.

TIPO DE ESTRATEGIA DE MERCADEO	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD (Plan de medios)	Diseño y elaboración de afiches publicitarios	1.- Recepción de cotizaciones. 2.- Selección de la empresa litográfica. 3.- Contratación para la elaboración de los afiches publicitarios.	Cotizaciones seleccionadas / Total cotizaciones Costo real elaboración afiches / Costo estimado	Escoger un 20% de cotizaciones recibidas. Utilizar el 100% del presupuesto estimado.	Gerente	10 días	300.000
	Diseño y elaboración de tarjetas de presentación	1.- Recepción de cotizaciones. 2.- Escogencia de la empresa litográfica. 3.- Contratación para la elaboración de las tarjetas de presentación.	Cotizaciones seleccionadas / Total cotizaciones Costo real elaboración tarjetas de presentación / Costo estimado	Seleccionar un 20% de cotizaciones recibidas. Utilizar el 100% del presupuesto estimado.	Gerente	5 días	750.000
ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD (Plan de medios)	Contratación de cuñas radiales	1.- Definición de requerimientos de las cuñas radiales. 2.- Recepción de propuestas de las radioemisoras. 3.- Selección de la propuesta. 4.- Contratación con la radioemisora. 5.- Supervisión de la emisión de las cuñas radiales.	Propuestas seleccionadas / Propuestas recibidas Costo real cuñas radiales / Costos presupuestado Cantidad de cuñas radiales transmitidas / Número de cuñas radiales contratadas	Escoger al menos un 50% de propuestas. Utilizar máximo el 100% del presupuesto. Transmitir el 100% de cuñas en el tiempo estimado.	Gerente	15 días	4.000.000
	Contratación de avisos en la prensa	1.- Definición de las características de los avisos publicitarios en prensa. 2.- Contratación con la empresa. 3.- Verificación de los avisos publicitarios en prensa.	Costo real de los avisos en prensa / Costo estimado Cantidad de avisos publicados / Número de avisos contratados	Emplear máximo el 100% del costo estimado. Publicar el 100% de avisos en el tiempo estimado.	Gerente	15 días	9.600.000
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	Colocación del logo, slogan e información de la empresa en el empaque del producto	1.- Definición de las características de la publicidad en el empaque de los productos. 2.- Recepción de cotizaciones. 3.- Selección de la empresa que desarrollará el trabajo. 4.- Contratación para la publicidad en el empaque.	Cotizaciones seleccionadas / Total cotizaciones recibidas Costos real de la publicidad empaque / Costos presupuestado	Seleccionar al menos un 20% de cotizaciones recibidas. Emplear máximo el 100% del costo estimado.	Gerente Jefe de Producción	10 días	733.802

Fuente: Elaboración propia, Gerente Empresa Viva Muebles, Febrero – Marzo de 2013.

TIPO DE ESTRATEGIA DE MERCADEO	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	Diseño y elaboración del catálogo de productos elaborados en MDF	1.- Recepción de cotizaciones. 2.- Selección de la empresa litográfica. 3.- Contratación para la elaboración de los catálogos de productos.	Cotizaciones seleccionadas / Total cotizaciones Costo real elaboración catálogos / Costo presupuestado	Escoger al menos un 20% de cotizaciones. Utilizar máximo el 80% del costo presupuestado.	Gerente Jefe de Producción	1 mes	2.500.000
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	Descuentos por compras de contado	1.- Definición de las características específicas de los descuentos. 2.- Aplicación de los descuentos cuando cumplan con los requerimientos. 3.- Contabilización de los descuentos.	Cantidad de descuentos aplicados / Número de compras de contado	Aplicar el 100% de descuentos a las compras de contado en efectivo o con tarjeta de débito o crédito.	Gerente Contador	10 meses	4.988.324
ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS	Realización de un evento para el lanzamiento de los productos	1.- Definición de los requerimientos del evento de lanzamiento. 2.- Presupuesto para la realización del evento. 3.- Recepción de cotizaciones de proveedores. 4.- Selección de proveedores para el desarrollo del evento. 5.- Inspección del evento de lanzamiento.	Número de proveedores escogidos / Total propuestas Costo real del evento / costo estimado	Seleccionar al menos un 50% de proveedores. Utilizar máximo el 80% del costo presupuestado.	Gerente	1 semana	10.000.000
	Noticias sobre las promociones y descuentos de los productos en la prensa.	1.- Efectuar contacto con los agentes de prensa. 2.- Determinar las noticias que se van a publicar acerca de los productos. 3.- Definir el costo de publicación de las noticias. 4.- Publicación de las noticias.	Cantidad de agentes de prensa escogidos / Total agentes de prensa Noticias publicadas / Noticias susceptibles de publicarse Costo real / costos estimado	Escoger al menos un 50% se agentes. Publicar máximo el 50% de las noticias. Utilizar máximo el 100% del costo presupuestado.	Gerente Vendedores	5 meses	2.500.000

Fuente: Elaboración propia, Gerente Empresa Viva Muebles, Febrero – Marzo de 2013.

TIPO DE ESTRATEGIA DE MERCADEO	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE GESTIÓN	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERACTIVO	Mensajes a través de teléfono celular	1.- Analizar la base de datos de los clientes. 2.- Definir a los clientes que se les enviará el mensaje. 3.- Envío de los mensajes informativos acerca de los productos.	Mensajes enviados / Total clientes Costo real / Costo estimado	Enviar el mensaje por vía de teléfono celular al menos el 50% de clientes. Utilizar máximo el 100% de costo estimado.	Gerente Vendedores	10 meses	500.000
	Envío de correos electrónicos a los clientes	1.- Analizar la base de datos de los clientes. 2.- Definir a los clientes que se les enviará el correo electrónico. 3.- Envío del portafolio de productos y demás información promocional a los clientes.	Correos electrónicos enviados / Total clientes	Enviar un correo electrónico al menos el 50% de clientes.	Gerente Vendedores	10 meses	0
TOTAL COSTO DEL PLAN DE MERCADEO							58.037.299

Fuente: Elaboración propia, Gerente Empresa Viva Muebles, Febrero – Marzo de 2013.