



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA



**“PLAN DE INICIATIVA EMPRESARIAL FABRICACIÓN DE MUEBLES
MODULARES PERSONALIZADOS A PARTIR DE AGLOMERADO
MELAMÍNICO, DIRIGIDOS AL MERCADO BOGOTANO”**

Santiago Giraldo Hernández

Universidad Santo Tomás

Facultad de Mercadeo

Bogotá, Colombia

2021

**“PLAN DE INICIATIVA EMPRESARIAL FABRICACIÓN DE MUEBLES
MODULARES PERSONALIZADOS A PARTIR DE AGLOMERADO
MELAMÍNICO, DIRIGIDOS AL MERCADO BOGOTANO”**

Santiago Giraldo Hernández

Trabajo de iniciativa empresarial, presentado como requisito para optar al título de
Profesional en mercadeo

Directora

Sara Catalina Forero

Codirectores

Angélica Sofía González

Carlos Alfonso Pereira

Humberto Martínez Cruz

James Paul Linero Bocanegra

Juan Sebastian Gutiérrez Forero

Luis Fernando Botero Cardona

Olga Lucia Grisales

Samir Ricardo Neme Chaves

Dedicatoria.

Principalmente quiero dedicar a Dios y a la Virgen María este proyecto, agradeciendo por brindarme la oportunidad de estudiar Negocios internacionales y Mercadeo en la universidad Santo Tomás, sin importar las adversidades durante el proceso, siempre han estado ahí acompañándome con su fuerza y sabiduría.

De igual forma quiero dedicar este trabajo a mis padres, sin ellos nada de esto hubiera sido posible, a ellos agradezco por su amor, entrega, dedicación y paciencia durante cada una de mis etapas de estudio y crecimiento.

A la universidad Santo Tomás, por brindar todas las herramientas necesarias para la formación de profesionales éticos, agradezco a cada uno de los profesores que hicieron parte de mi formación académica como profesional.

Agradecimientos.

Este es un momento muy grato y simbólico para mí, el poder culminar un proyecto que requiere sacrificios y dedicación y que posiblemente pueda ser en un futuro un proyecto de emprendimiento rentable. Quiero agradecer a la Universidad Santo Tomás, por brindar desde el comienzo todos los espacios y herramientas necesarias para mi formación como profesional en Mercadeo.

Agradezco a la Docente Sara Catalina Forero, por su gran entrega como directora del proyecto de emprendimiento, es un privilegio el poder culminar este proceso bajo la guía y supervisión de una profesional tan integral.

De igual forma quiero agradecer a cada uno de los docentes que hicieron posible la culminación de este proyecto, Angélica Sofía Gonzáles, Carlos Alfonso Pereira, Humberto Martínez Cruz, James Paul Linero Bocanegra, Juan Sebastián Gutiérrez Forero, Luis Fernando Botero Cardona, Olga Lucia Grisales y Samir Ricardo Neme Chaves, a ellos debo agradecer por todo el tiempo, paciencia y apoyo brindado.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	15
Introducción	18
Objetivo general.	19
Objetivos específicos.....	19
1. Investigación de mercados	20
1.1 Definición de objetivos.	20
1.2 Justificación y antecedentes del proyecto.	20
1.3 Análisis del sector.	22
Información Exportaciones en Colombia	24
Información de importaciones en Colombia	26
1.4 Análisis de la competencia.	30
1.5 Análisis de mercado segmentación	32
Desarrollo del modelo de encuesta	32
Variables demográficas y actividades.	32
Variables segmentación VALS (Tipo escala Likert).....	33
Variables para el conocimiento de opiniones e intereses	34
Muestra	35
Análisis de los resultados	35
Segmentación VALS enfocada a la muestra poblacional.....	45
1.6 Análisis del consumidor	54
1.7 Viabilidad Legal.....	55
2. Dirección y planeación estratégica	56
2.1 Misión.....	56
2.2 Visión	56
Valores	57
Análisis Matriz DAFO	58
Estrategias Matriz DAFO.....	59
2.3 Análisis de la situación.....	60
2.4 Objetivos estratégicos	61
2.5 Objetivos tácticos	61
Objetivos tácticos de productos.	61

Objetivos tácticos de precio.....	61
Objetivos tácticos de distribución.....	61
Objetivos tácticos de comunicación	62
Objetivos tácticos de promoción de ventas	62
3. Oferta de valor	63
3.1 Clasificación de producto.....	63
Personalidad de producto.....	63
3.2 Descripción de la oferta de valor.....	63
3.3 Atributos diferenciales y servicios adicionales	65
3.4 Definición de la oferta de valor.....	66
4. Desarrollo de marca.....	67
4.1 Introducción	67
Identidad de la marca.....	67
Naming	67
Funciones de la marca	68
Arquetipo de marca.....	69
4.1.2 Tipos de marca	69
Desde su origen	69
Desde su naturaleza o estructura.....	69
Desde su intensidad Psicológica.....	69
Desde el Marketing.....	69
4.2 Estructura de la marca	70
Logotipo – Descripción	70
Logotipo plano:.....	70
Logotipo con sombras, bisel y relieve:	70
Simbología.....	70
Planimetría:.....	71
Tamaño mínimo:.....	72
4.2.3 Tipografía de la marca.....	72
4.2.4 Guía de color	73
Versión principal	73
4.3 Análisis de la psicología del color.....	74

Versión escala de grises de la marca	74
Monocromía de la marca	75
Aplicación en fondo.....	75
Aplicaciones alternativas de color para la marca	76
4.4 Representación de la marca.....	76
Usos de la marca	76
Cambios en la distribución de la marca.....	76
Usos incorrectos de la marca.....	77
Papelería corporativa.....	77
Material POP	79
Marca en activaciones	80
4.5 Legalidad.....	80
4.6 Recomendaciones y consideraciones	82
5. Estrategias de mercadeo.....	82
5.1 Estrategias de precio.....	82
Estrategia de precio de Paridad:	82
5.2 Distribución.....	82
5.2.1 Tipo de canal	82
5.2.2 Clasificación de establecimientos.....	84
5.2.3 Estrategias de cobertura.....	85
5.2.4 Estrategias de distribución.....	86
Muebles catálogo.....	86
Muebles personalizados.....	87
5.2.5 Trazabilidad.....	89
5.2.6 Proceso de integración vertical.....	91
5.2.7 Logística	94
Almacenamiento	94
Inventarios	94
Pedidos.....	95
Entrega de los muebles:	95
5.3 Estrategias de comunicaciones integradas de Marketing (CIM)	95
5.3.1 Implementación 4C's CIM.....	96

5.3.2 Análisis Mix Comunicaciones	96
Estrategias PULL.....	97
1. Merchandising.....	97
2. Material POP	98
3. Publicidad digital.....	98
4. Propaganda virtual.....	101
5.3.3 Presupuesto desarrollo estrategias CIM	102
5.3.4 Comunicación integrada en servicio al cliente.....	103
5.4 ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE	104
5.4.1 Contacto	105
5.4.2 Relación con el cliente	107
5.4.3 La comunicación	111
5.4.4 Atención de reclamos y cumplidos (PQRS).....	113
Gestión de PQRS	115
5.4.5 Instalaciones	117
5.4.6 Otras formas de iniciativa propia.	119
6. Producción y operación.....	120
6.1 Ficha técnica del producto.....	120
6.2 Descripción del proceso	126
6.3 Plan de producción	129
6.3.1 Estimación de la demanda	129
6.4 Plan de compras	130
6.5 Costos de producción	131
6.6 Infraestructura	134
7 Organización	134
7.1 Cadena de valor.....	135
7.1.1 Actividades primarias:	137
7.1.2 Actividades secundarias:	139
7.2 Organigrama.....	140
7.3 Manual de funciones	141
8. FINANZAS	146
8.1 Estados financieros proyectados	146

8.1.1 Estado de resultados	148
8.1.2 Balance general	148
8.1.3 Flujo de caja	149
8.2 Indicadores financieros	150
8.3 Fuentes de recursos	151
9. Estudio Legal	151
9.1 Constitución legal de la empresa.....	151
Características del registro y certificación de una SAS.....	151
Lugar de registro de matrícula de una SAS	152
Pasos a seguir para la inscripción de una SAS	152
9.2 Permisos, licencias e impuestos	154
9.2.2 Impuestos	155
10.1) Impacto económico.....	156
Oportunidades para empresarios colombianos	156
Tendencias globales de muebles y decoración	157
Información de código CIU.....	158
10.2) Impacto regional	158
10.3 Impacto social	158
10.4 Impacto ambiental	159
Principales impactos sobre el medio ambiente.....	160
Medidas para la mejora medioambiental	161
Conclusiones	164

Tabla de gráficos

Gráfico 1. La personalización en masa	21
Gráfico 2. Exportaciones de muebles en Colombia.....	24
Gráfico 3. Importaciones de muebles en Colombia.....	26
Gráfico 4. Análisis de balanza comercial en Colombia.....	28
Gráfico 5. Porcentaje de personas menores de edad y mayores de edad	36
Gráfico 6. Porcentaje de género de personas encuestadas.....	37
Gráfico 7. Porcentaje de edad de personas encuestadas.	37

Gráfico 7. Porcentaje de nivel socioeconómico de personas encuestadas.	39
Gráfico 8. Porcentaje de nivel educacional de personas encuestadas.	40
Gráfico 9. Porcentaje de estado civil de personas encuestadas.	41
Gráfico 10. Porcentaje, con quién vive actualmente de personas encuestadas.	42
Gráfico 11. Porcentaje de actividad frecuente de personas encuestadas.	43
Gráfico 12. Porcentaje de actividades en el tiempo libre de personas encuestadas.	43
Gráfico 13. Porcentaje de promedio de ingresos de personas encuestadas.	45
Gráfico 14. Porcentaje de perfiles según segmentación VALS de personas encuestadas.	45
Gráfico 15. Porcentaje de perfiles VALS, según género de personas encuestadas.	46
Gráfico 16. Porcentaje de la importancia en la personalización para personas encuestadas.	47
Gráfico 17. Porcentaje de la importancia en la calidad de productos para las personas encuestadas.	48
Gráfico 18. Porcentaje de la importancia en el factor precio de productos para las personas	49
Gráfico 19. Porcentaje de la importancia de la vida útil de productos para las personas encuestadas.	50
Gráfico 20. Porcentaje de conocimiento de empresas fabricantes de muebles personalizados.	51
Gráfico 21. Porcentaje de una percepción de precio mayor para productos personalizados para las personas encuestadas.	52
Gráfico 22. Porcentaje de decisión de compra de productos por redes sociales para personas encuestadas.	53
Gráfico 23. Porcentaje de tipo de mueble de interés para personas encuestadas.	54
Gráfico 24. Posición de la empresa según su situación interna	60
Gráfico 24. Líneas de productos de interés para los consumidores.	83
Gráfico 25. Estimación de contacto con clientes según sus rasgos característicos.	110
Gráfico 26. Estimación de contacto con clientes según el canal de comunicación.	113
Gráfico 27. Histórico de importaciones de muebles a Colombia.	130

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Indicaciones y observaciones dadas para el diligenciamiento de la encuesta	35
Ilustración 2. Recomendaciones de uso para los muebles de ARTECHMO	66
Ilustración 3. Logotipo plano de ARTECHMO.	70
Ilustración 4. Logotipo de ARTECHMO con sombras, bisel y relieve.	70
Ilustración 5. Simbología de ARTECHMO.	70

Ilustración 6. Significado del logotipo ARTECHMO.	71
Ilustración 7. Planimetría del logotipo ARTECHMO.	71
Ilustración 8. Tamaño mínimo para el uso del logotipo de ARTECHMO.	72
Ilustración 9. Tipografía utilizada para el logotipo de ARTECHMO.	72
Ilustración 10. Modificaciones realizadas en la tipografía para el logotipo de ARTECHMO.	73
Ilustración 11. Guía de colores para el logotipo principal de ARTECHMO.	73
Ilustración 12. Versión escala de grises logotipo ARTECHMO.	74
Ilustración 13. Monocromía logotipo ARTECHMO.	75
Ilustración 14. Aplicaciones en fondos del logotipo ARTECHMO	75
Ilustración 15. Uso del logotipo de ARTECHMO con colores alternativos.	76
Ilustración 16. Uso correcto del logotipo de ARTECHMO.	76
Ilustración 17. Usos incorrectos del logotipo de ARTECHMO.	77
Ilustración 18. Papelería corporativa ARTECHMO.	78
Ilustración 19. Material POP ARTECHMO.	79
Ilustración 20. Logotipo de ARTECHMO en activaciones de marca.	80
Ilustración 21. Canal directo ARTECHMO.	84
Ilustración 22. Flujograma de procesos para ventas de muebles por catálogo.	87
Ilustración 23. Flujograma de procesos para venta de muebles personalizados.	89
Ilustración 24. Integración vertical.	91
Ilustración 25. Página de ARTECHMO en Instagram.	98
Ilustración 26. Perfil de ARTECHMO en WhatsApp	99
Ilustración 27. Página web ARTECHMO.	100
Ilustración 28. Propaganda virtual de ARTECHMO	101
Ilustración 29. Cronograma de publicaciones ARTECHMO.	101
Ilustración 30. Modelo de sistema CRM para clientes de ARTECHMO.	103
Ilustración 31. Tipos de contacto con clientes.	111
Ilustración 32. Procesos para la gestión de PQRS en ARTECHMO.	116
Ilustración 33. Portal servicio al cliente en la página web de ARTECHMO.	118
Ilustración 34. Centros de entretenimiento.	121
Ilustración 35. Bibliotecas	122
Ilustración 36. Muebles de Baño.	123
Ilustración 37. Cocinas.	124

Ilustración 38. Accesorios complementarios.	125
Ilustración 39. Condiciones de seguridad para el uso de taladro.	127
Ilustración 40. Flujograma de proceso de fabricación de muebles ARTECHMO.	129
Ilustración 41. Cadena de valor ARTECHMO.	136
Ilustración 42. Organigrama ARTECHMO.	140
Ilustración 43. Inscripción de ARTECHMO en la cámara de comercio.	153
Ilustración 44. Inscripción de ARTECHMO portal RUES.	153
Ilustración 45. Personal ocupado en el sector industrial de muebles y maderas.	158
Ilustración 46. Proceso sostenible para la transformación de madera.	159
Ilustración 47. Medidas para disminuir el impacto ambiental de materias primas.	162
Ilustración 48. Medidas para disminuir el impacto ambiental de procesos.	163
Ilustración 49. Medidas para disminuir el impacto ambiental de residuos.	163

Tabla de tablas

Tabla 1. Principales socios comerciales de Colombia	29
Tabla 2. Muestra poblacional.	35
Tabla 3. Datos estadísticos de personas según su género.	36
Tabla 4. Datos estadísticos de personas según su edad.	38
Tabla 5. Datos estadísticos de personas según su nivel socioeconómico.	38
Tabla 6. Datos estadísticos de personas según su nivel educativo.	39
Tabla 7. Datos estadísticos de personas según su estado civil.	40
Tabla 8. datos estadísticos de personas según con quien viven actualmente.	41
Tabla 9. Datos estadísticos de personas según su actividad frecuente.	42
Tabla 10. Datos estadísticos de personas según su promedio de ingresos.	44
Tabla 11. Datos estadísticos de personas según la importancia de la personalización en los productos.	47
Tabla 12. Datos estadísticos de personas según la importancia de la calidad en los productos. ..	48
Tabla 13. Datos estadísticos de personas según la importancia del factor precio en los productos	49
Tabla 14. Datos estadísticos de personas según la importancia de la vida útil en los productos. ..	50
Tabla 15. Datos estadísticos de personas según la percepción de un precio mayor para productos personalizados.	52

Tabla 16. Datos estadísticos de personas según la decisión de compra de productos por redes sociales.....	53
Tabla 17. Análisis de la matriz DAFO para ARTECHMO	58
Tabla 18. Estrategias matriz DAFO para ARTECHMO	59
Tabla 19. Análisis de la situación interna de ARTECHMO	60
Tabla 20. Descripción de la oferta de valor para el centro de diseño.	64
Tabla 21. Descripción de la oferta de valor para los muebles de madera.....	64
Tabla 22. Atributos diferenciales y servicios adicionales.....	65
Tabla 23. Funciones de la marca.....	68
Tabla 24. Presupuesto para el desarrollo de las estrategias CIM.....	102
Tabla 25. Diagrama de Gantt ARTECHMO.....	102
Tabla 26. Tipo de clientes según sus rasgos característicos.	108
Tabla 27. Tiempos de respuesta a solicitudes PQRS.....	115
Tabla 28. Materiales requeridos para los centros de entretenimiento.....	121
Tabla 29. Materiales requeridos para los centros de entretenimiento.....	122
Tabla 30. Materiales requeridos para los muebles de baño.	123
Tabla 31. Materiales requeridos para cocinas.....	124
Tabla 32. Materiales requeridos para accesorios complementarios.....	125
Tabla 33. Tiempo promedio de producción según la línea de producto	126
Tabla 34. Histórico de importaciones de muebles a Colombia.....	129
Tabla 35. Plan de compras para la fabricación de muebles.	130
Tabla 36. Costos de producción de centros de entretenimiento.....	131
Tabla 37. Costos de producción de bibliotecas.....	132
Tabla 38. Costos de producción de muebles de baño	132
Tabla 39. Costos de producción de cocinas.....	133
Tabla 40. Costos de producción de accesorios complementarios.....	133
Tabla 41. Gastos administrativos mensuales.	134
Tabla 42. Manual de funciones para el gerente general.....	141
Tabla 43. Manual de funciones para mercadeo y ventas.	142
Tabla 44. Manual de funciones para auxiliar administrativo.....	143
Tabla 45. Manual de funciones para servicio al cliente.....	144
Tabla 46. Manual de funciones para producción.....	145
Tabla 47. Estados financieros proyectados.....	146

Tabla 48. Estado de resultados.....	148
Tabla 49. Balance general.....	148
Tabla 50. Flujo de caja.....	149
Tabla 51. Margen neto de utilidad.	150
Tabla 52. ROA.....	150
Tabla 53. Tasa mínima de rendimiento, TIR, VAN.....	151

Resumen ejecutivo

La propuesta de valor de este proyecto va enfocada en satisfacer las nuevas tendencias en demanda de muebles personalizados, ofreciendo en el mercado Bogotano un servicio de diseño y fabricación y personalización de muebles de madera según los gustos y deseos de cada consumidor, utilizando parámetros modernos de fabricación, seguido de los lineamientos y tendencias en los diseños de vanguardia, el presente documento da razón del plan de negocios

Iniciando con una investigación de mercado, realizada a 483 personas para conocer los principales comportamientos de los posibles consumidores de este segmento, en este proceso de investigación se encuentra una fuerte tendencia en la posible compra de muebles personalizados y el interés en adquirir productos de alta calidad, de igual forma este tipo de clientes estaría de acuerdo al pagar un precio correspondiente para este servicio de personalización y fabricación de muebles.

Este segmento va dirigido a un target de personas pertenecientes a un nivel socioeconómico entre 2 y 4, con un nivel de educación de bachillerato o superior, principalmente personas que viven con sus parejas o familiares y realicen actividades diarias como estudiar y trabajar, que en su tiempo libre lean o disfruten de ver televisión, series y películas, con un promedio de ingresos superior a un salario mínimo vigente.

La dirección y planeación estratégica para este negocio va enfocada en aportar un nuevo concepto de personalización en la fabricación de muebles, para así llegar a ser una de las empresas referentes en la región de Bogotá, para esto se busca innovar en el concepto de compras de muebles personalizados, manteniendo una continua innovación en el diseño y fabricación, utilizando estrategias de comunicación masiva con el uso de las actuales herramientas digitales de acceso a la mayoría de la población.

El posicionamiento de una empresa en el mercado va ligado a la recordación de marca que la empresa pueda generar en los consumidores, para esto la empresa desarrolla el nombre ARTECHMO como marca, utilizando los conceptos arte, tecnología y modulación, implementando las principales funciones de la marca de identificación, diferenciación, practicidad, credibilidad, optimización y continuidad en el mercado.

Dentro de las estrategias de mercadeo para este proyecto, se busca una estrategia de paridad en los precios, ligado a una estrategia de integración vertical con los fabricantes de la materia prima, los principales distribuidores de fabricantes autorizados, la empresa de transporte y el cliente final, todo esto para desarrollar un canal de distribución directa con los clientes.

Para las estrategias de comunicación integradas, se busca principalmente manejar un tipo de comunicación BTL, con el aprovechamiento de las principales herramientas digitales de publicidad pautadas por las redes sociales, para esto la empresa busca mantener una consistencia y continuidad en los mensajes, en complementación de estrategias PULL como merchandising, material POP y publicidad digital.

Uno de los pilares principales en los cuales la empresa busca crear un diferencial es en el servicio al cliente, para esto la empresa busca habilitar los contactos por las vías de comunicación directa como el cara a cara y telefónico, y con el aprovechamiento de las herramientas digitales habilitar puntos de contacto en la página web, e – mail, WhatsApp y redes sociales, de igual forma el enfoque se da hacia las relaciones con los clientes, manejando cada requerimiento de solicitud de PQRS de forma correcta con cada cliente según sus rasgos característicos.

En la producción y operación, se plantea toda la información correspondiente a las fichas técnicas de los productos a fabricar, la principal oferta de productos para el mercado, el proceso general desde la solicitud de compra hasta la entrega de los productos, el análisis histórico contextual en Colombia para analizar la estimación de la demanda al igual que los costos de fabricación y de infraestructura.

En el tema organizacional, se plantea la cadena de valor de la empresa, las principales funciones primarias y secundarias para brindar valor a los consumidores, el organigrama de la empresa con los principales cargos institucionales, y de igual forma el manual de funciones.

Con relación a la situación financiera de la empresa, se realizan diferentes proyecciones con los estados financieros, estados de resultados, balance general, flujo de caja, y se analizan principales indicadores financieros donde se puede analizar la viabilidad de la empresa en cuestión de su rentabilidad.

Se realiza un estudio legal de la empresa donde se argumenta los principales requerimientos para la matrícula de la empresa de forma comercial en Bogotá, al igual que los principales permisos, licencias e impuestos requeridos para la actividad comercial CIIU 3613 (Fabricación de muebles para comercio y servicio) este análisis nos muestra que la empresa tiene la disponibilidad para su registro en la cámara de comercio una vez haya cumplido con los requerimientos previos.

Por último se realiza un amplio análisis a los impactos que puede tener la empresa de forma regional, social, ambiental, en este módulo encontramos que el tipo de fabricación de muebles, al ser un sector industrial que emplea ciertas especies de árboles como materia prima, debe seguir un riguroso control para la adquisición legal de estos productos, con certificados que avalan la correcta reforestación de las regiones donde se realiza la tala y extracción de árboles, una vez se procede a realizar la transformación de la materia prima, durante este proceso se puede generar contaminantes y residuos que al no ser manejados de forma correcta pueden tener un gran impacto negativo en la atmósfera, para esto se plantea medidas alternativas para disminuir estos impactos.

Introducción

La industria del mueble y la madera en Colombia, ha comenzado a dinamizarse en los últimos años, factores como el auge de diseño en arquitectura de vivienda, también se ve reflejado en el enfoque de diseño al cual las empresas han comenzado a explotar.

Expresado en un artículo de PROCOLOMBIA (2019) La industria del mueble y la madera con el paso del tiempo ha tenido cambios en su calidad, innovación y diseño; la economía naranja ha permitido un gran auge para los diseñadores colombianos, esto va ligado al crecimiento de esta industria por el aumento de la demanda en productos y casas personalizadas.

Teniendo en cuenta la importancia que ha comenzado a tener en los consumidores, el poder adquirir productos adaptados a la variabilidad de gustos permite el desarrollo de una industria de economía naranja, en lo que respecta al aumento en la demanda de diseño arquitectónico personalizado, estos factores permiten el desarrollo de una industria de muebles con el principal enfoque a la producción de productos, bajo el parámetro de diseño personalizado. El sector de los muebles en Colombia, desde hace muchos años ha venido presentando el mismo modelo de fabricación y venta. Este es un mercado que actualmente se ve afectado gracias al ingreso al país de nuevas compañías provenientes de países extranjeros, importación de productos similares o sustitutos y la ilegalidad en la tala de árboles. Su sector de la economía, no ha tenido un gran auge en la implementación de nuevas medidas industriales, presenta un alto índice de informalidad, en consecuencia, este es un sector que no se ha enfocado en implementar un valor agregado. De igual manera, la oferta en el mercado es limitada en cuestión a personalización, las empresas con mayor representación en el sector, se enfocan en la producción a escala, descuidando la fabricación adaptada a la variabilidad en gustos de consumidores.

En la actualidad, esta corriente de personalización ha comenzado a tener un valor importante en el mercado, dado que los consumidores cada vez más se inclinan hacia productos que tienen como valor agregado, desarrollo personalizado según gustos y necesidades. Por consiguiente, el presente anteproyecto de iniciativa empresarial, se enfoca en la implementación de un modelo de negocio de fabricación de muebles modulares a partir de aglomerado melamínico (con base en material reciclado), el cual busca ofrecer en el mercado, productos fabricados con las tendencias en diseño de vanguardia, adaptados y personalizados según la variabilidad de gustos en los consumidores.

Objetivo general.

- Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa de fabricación de muebles modulares a partir de aglomerado melamínico, utilizando los conceptos de diseño de vanguardia y personalización.

Objetivos específicos.

- Plantear la logística necesaria para la fabricación de los muebles en mención.
- Diseñar la identidad de marca para el proyecto en mención.
- Concluir sobre la viabilidad del proyecto de iniciativa empresarial.

1. Investigación de mercados

En el módulo de investigación de mercados, se realizó una encuesta enfocada a diversas personas de diferentes edades y estratos sociales; esto con el principal fin de conocer el comportamiento del consumidor y los factores que afectan la toma de decisión al momento de realizar la compra de un mueble de madera.

En relación a esto, se encuentra la importancia de analizar el sector de los muebles fabricados en madera en Colombia, conociendo de este modo el mercado, la competencia y realizando un análisis para observar la viabilidad del proyecto.

1.1 Definición de objetivos.

- Explorar mediante una investigación de mercados, los principales gustos y preferencias de los consumidores al momento de la toma de decisión de la compra de muebles de madera personalizados.
- Analizar el sector de la fabricación de los muebles de madera en Colombia, y el conocimiento que tienen los consumidores sobre este sector, específicamente enfocado a la fabricación de muebles de madera personalizados.
- Determinar el perfil psicográfico de los consumidores, para definir el principal nicho de mercado al cual estaría enfocado el plan de mercadeo.

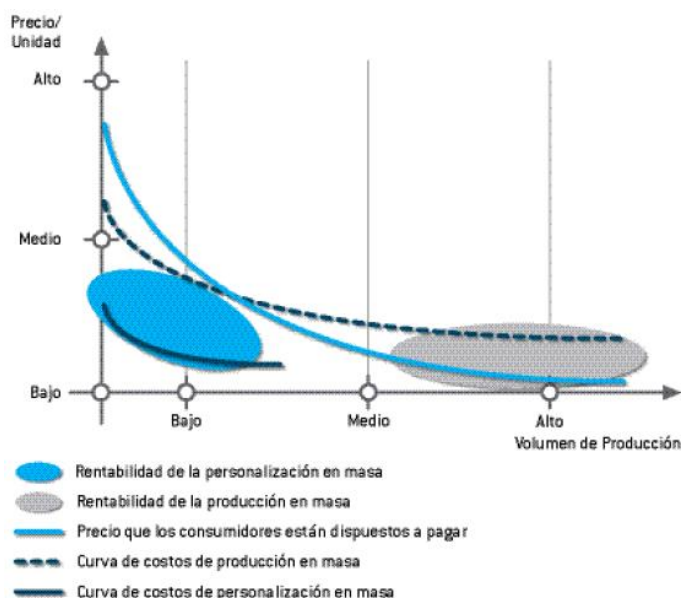
1.2 Justificación y antecedentes del proyecto.

En la actualidad, las empresas deben tomar un enfoque hacia la personalización de productos, según las características y condiciones que diferentes grupos de segmentos de consumidores comienza a demandar. Todo esto es fundamental para poder abarcar un mercado con mayor potencial y crear productos que generen mayor atracción en el mercado.

Como lo expresa Cardozo (2013), en su artículo titulado El diseño de productos en el entorno de la personalización en masa, “los cambios en las maneras de consumo, que se fueron presentando a partir de los años 80, les han impuesto a las organizaciones una habituación a las necesidades personales de los consumidores, y las han obligado a romper con el paradigma de la producción a escala y con la lógica de la economía de escalas”. En la actualidad el enfoque de los clientes va a organizaciones que generan productos de más grande calidad, con valores agregados en la identidad de personalización

Ya que el término de personalización en producción se entiende como la satisfacción al comprador con el crecimiento de la diversidad y la personalización de los productos, sin el que corresponde incremento en el precio y el plazo de ejecución. (Tseng et al., 1996). En consecuencia, las empresas para tener un grado de competencia, deben realizar personalización en sus productos sin crear un sobre costo en la fabricación de los mismos; aprovechando las características deseadas por los clientes y obtener una mayor rentabilidad en el proceso.

Gráfico 1. La personalización en masa



Fuente: tomada de de Tesgen y Jiao (1998)

En la gráfica anterior, podemos ver la diferencia entre la rentabilidad de la personalización en masa representada con un círculo azul, y la rentabilidad de la producción en masa representada con un círculo gris, el círculo azul demuestra un volumen de producción personalizada bajo, sin embargo, su margen de utilidad es mayor a diferencia del círculo gris, en donde el volumen de producción es alto pero la rentabilidad es menor. En conformidad con lo anterior, hace falta nombrar que las empresas deben transformarse de tal forma que aprendan a conocer los gustos de los consumidores, para transformar esas preferencias y encontrar la manera de llevarlo a cabo. (León y Fuentes, 2008). (Angel Miguel Uribe Vecerra, Universidad del Valle, pág. 7)

En tal sentido, “el objeto de la personalización masiva es crear variedad y productos personalizados a través de flexibilidad y rapidez de respuesta al cliente. La personalización masiva se fundamenta en el uso de procesos flexibles y estructuras organizacionales que elaboran una gran variedad de productos” (Becerra, 2014, p.49).

Esta definición de personalización ayuda a entender el nivel de apreciación que puede llegar a tener un consumidor en el momento de optar por comprar un bien personalizado según sus expectativas, en sus teorías sobre mercadeo Philip Kotler garantiza que el término de “Mercado de masas” está muerto y la segmentación ha progresado hasta la época de la personalización en masa (Cardozo, 2014). Actualmente las empresas han visto esta oportunidad de desarrollo y oportunidad de competencia, y han empezado a desarrollar departamentos de diseño únicamente enfocados en la personalización de productos para sus consumidores.

El autor Usui (2004) indica la posibilidad del desarrollo de la personalización de productos, en cualquier paso de la cadena de valor, desde un bajo nivel de personalización hasta uno alto, con la vinculación de los usuarios desde el punto de diseño hasta la culminación del producto. (Cardozo, 2014, p.280)

1.3 Análisis del sector.

Particularmente, la industria de manufactura de muebles hechos a partir de tableros melamínicos de partículas aglomerados en Bogotá - Colombia, tiene una oferta limitada en relación con la personalización de diseños para los clientes. Un consumidor sin el conocimiento necesario de los distribuidores ubicados en la ciudad de Bogotá, al momento de la decisión de comprar un mueble

con estas características, opta por visitar los almacenes de cadena en donde se encuentra este tipo de productos (como ejemplo, Easy, Homecenter, Falabella, TUGO); encontrando allí una oferta de diseños muy limitada, dada las características de los muebles encontrados en este lugar denominados como RTA (Listos para armar) y con diseños para la producción en volumen.

Por ejemplo, en Bogotá existe una amplia oferta de centros de distribución y de carpinteros que se dedica a la fabricación de muebles según las características de los clientes, sin embargo, no existe fuerte énfasis en el diseño utilizando programas especializados para los proyectos, dado que los métodos utilizados por este grupo de ofertantes son tradicionales, en consecuencia, esto genera una incógnita en los clientes al no saber cómo es la apariencia del producto finalizado.

En este contexto, la tendencia de personalización de los productos para los usuarios finales ha significado un proceso complejo de evolución y adaptación de empresas que tienen por costumbre fabricar productos en volumen con un único diseño para abastecer la demanda del segmento; se puede apreciar que existe una gran oportunidad para una empresa al desarrollar diseños personalizados según las expectativas de los clientes.

La personalización de los productos es una estrategia de competencia que las empresas pueden optar por desarrollar dentro de su cadena de valor, la competencia en el mercado actual, se rige por el valor agregado que cada empresa pueda dar a sus consumidores y la personalización puede ser uno de los pilares fundamentales para dar un valor agregado a los consumidores dentro del segmento de Muebles diseñados y contruidos con base en los tableros melamínicos aglomerados de partículas.

En colaboración del DNP establece que los ingresos generados por la industria de muebles y la madera para el año 2001 es de aproximadamente \$ 549.000 Millones de pesos, el segmento de líneas para hogar cuenta con una participación aproximada de un 29%, seguido de los tableros aglomerados con aproximadamente 19%, la madera acerrada con el 12% y los tableros contrachapados del 11%. (DNP, 2003).

Estima que la fabricación y venta de este sector conforma una participación importante en la economía, sin embargo, es subestimado dado que su industrialización ha sido lenta, lo cual se ve representado en los altos índices de informalidad y el ingreso limitado de tecnologías de punta que facilite la optimización de productos y mejora en los estándares de la calidad. (Dinero, 2017).

Alejandra Espitia, directora de la federación nacional de industriales de la madera (Fedemaderas) considera que es importante impulsar este sector, principalmente en regiones donde están constituidas la concentración de empresas, instituciones y demás agentes, esta medida permite fortalecer el empleo y de igual forma las exportaciones. (Dinero, 2017).

Por consiguiente, esto nos indica la importancia de realizar un correcto trabajo, para el posicionamiento de la industria del mueble en Colombia. Salir de la informalidad en la que se encuentra actualmente e industrializar el sector, esto puede ser viable, creando nuevas ofertas de empleo, creando nuevos micro sectores potencia en la economía del país; demostrando la oportunidad de expansión que se puede presentar si se desarrolla correctamente este sector de la industria. La partida arancelaria para este ítem de producto es la 9403.30.00.00 – Muebles de madera de tipos utilizados en oficinas. Hace parte de la sección XX, CAPÍTULO: 94 de la clasificación arancelaria internacional. (SUNAT, 2016).

Información Exportaciones en Colombia

Las exportaciones realizadas en Colombia según el ítem de producto 9403.30 (Muebles de madera de tipos utilizados en oficinas).

Gráfico 2. Exportaciones de muebles en Colombia.



Gráfica tomada de la fuente SICOEX ALADI – 2019

El gráfico anterior representa las exportaciones totales de Colombia para realizar un análisis para los años 2017, 2018 y 2019, este gráfico permite entender el comportamiento comercial a nivel

internacional con relación a la partida arancelaria mencionada anteriormente, esta información está expresada en valor de miles de USD.

Para el año 2017, Colombia tuvo un nivel de exportación de \$3176 (Valor en miles de USD).

Los principales destinos de exportación para el año 2017 Valor en miles de USD

- 1) Estados Unidos USD \$1179 con participación 56,01%
- 2) Panamá USD \$315 con participación 9,91%
- 3) Chile USD \$221 con participación 6,95%
- 4) Bolivia USD \$216 con participación 6,80%

Para el año 2018, Colombia tuvo un nivel de exportación de \$2925 (Valor en miles de USD)

Los principales destinos de exportación para el año 2018 Valor en miles de USD

- 1) Estados Unidos \$1634 con participación de 55,86%
- 2) Chile \$316 con participación de 10,8%
- 3) Ecuador \$249 con participación de 8,51%
- 4) Panamá \$140 con participación de 4,78%

Para el año 2019, Colombia ha tenido hasta el mes de octubre, un nivel de exportación de \$2081 (Valor en miles de USD)

Los principales destinos de exportación para el año 2019 Valor en miles de USD

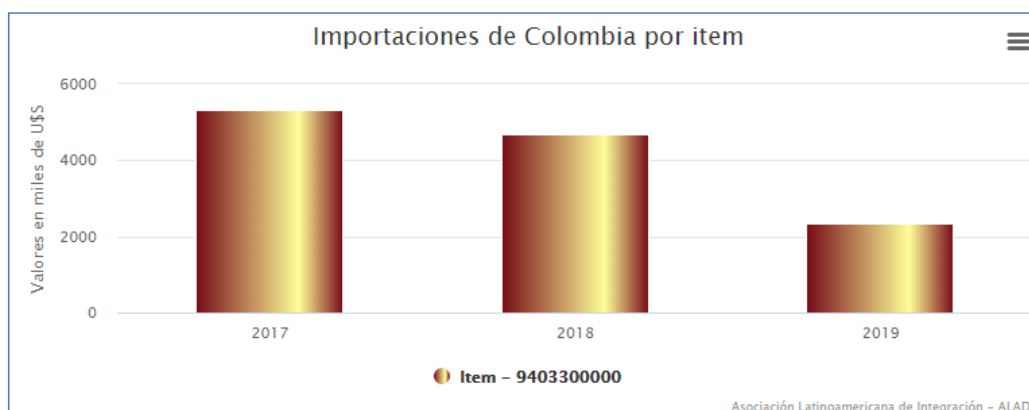
- 1) Estados Unidos \$1128 con participación de 54,20%
- 1) Chile 206 con participación de 9,89%
- 2) Ecuador 202 con participación de 9,70
- 3) Panamá 162 con participación de 7,78%

La información expresada en párrafos anteriores con relación a las exportaciones de Colombia según la partida arancelaria 9403.30, es tomada y analizada de la plataforma de ALADI (ALADI, 2019)

Información de importaciones en Colombia

Las importaciones realizadas en Colombia según el ítem de producto 9403.30 (Muebles de madera de tipos utilizados en oficinas.

Gráfico 3. Importaciones de muebles en Colombia.



Gráfica tomada y analizada de la fuente SICOEX ALADI –2019

El gráfico anterior representa las importaciones totales de Colombia para realizar un análisis para los años 2017, 2018 y 2019, este gráfico permite entender el comportamiento comercial a nivel internacional con relación a la partida arancelaria mencionada anteriormente, esta información está expresada en valor de miles de USD.

Para el año 2017, Colombia tuvo un nivel de importación de \$5311 (Valor en miles de USD).

Los principales destinos de importación para el año 2017 Valor en miles de USD

- 1) Estados Unidos \$2658 con participación de 50,04%
- 2) China \$1459 con participación de 27,47%
- 3) México \$ 543 con participación de 10,22%
- 4) Italia \$ 203 con participación de 3,8%

Para el año 2018, Colombia tuvo un nivel de importación de \$4703 (Valor en miles de USD).

Los principales destinos de importación para el año 2018 Valor en miles de USD

- 1) Estados Unidos \$ 2789 con participación de 59,30%
- 2) China \$ 1024 con participación de 21,77%
- 3) Alemania \$215 con participación de 4,57%
- 4) Brasil \$183 con participación de 3,89%

Para el año 2019, Colombia ha tenido hasta el mes de octubre, un nivel de importación de \$2354 (Valor en miles de USD)

Los principales destinos de importación para el año 2019 Valor en miles de USD

- 1) China \$892 con participación de 37,89%
- 2) Estados Unidos \$590 con participación de 25,06%
- 3) Canadá \$356 con participación de 15,12 %
- 4) Brasil \$134 con participación de 5,69%

La información expresada en párrafos anteriores con relación a las importaciones de Colombia según la partida arancelaria 9403.30, es tomada y analizada de la plataforma de ALADI (2019)

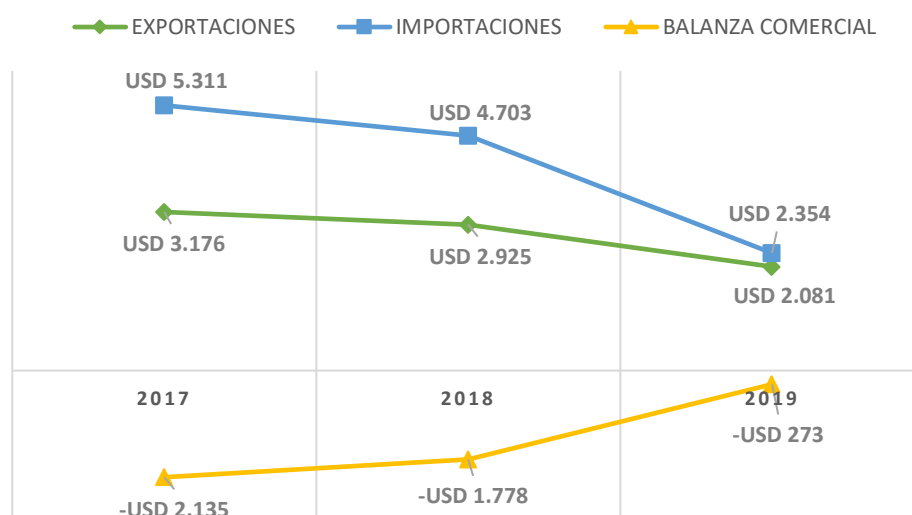
Las exportaciones de muebles fabricados en Colombia aumentaron un 38% en el año 2019,

alcanzando ingresos cercanos a los 14 Millones de dólares, a diferencia del año 2018 con un ingreso cercano a los 10 Millones de dólares.

Panamá es uno de los principales destinos para esta industria colombiana, para el año 2019 realizó importaciones cercanas a los 4 Millones de dólares, a diferencia del año 2018 con importaciones cercanas a los 3 Millones de dólares, seguido a Panamá se encuentra Estados Unidos, para el año 2019 realizó importaciones cercanas a los 3,5 Millones de dólares, a diferencia del año 2018 con importaciones de 2,8 Millones de dólares. (NOTIFIX, 2019).

Una vez se expone toda la información correspondiente al comercio exterior con relación a la partida arancelaria 9403.30.00.00 – Muebles de madera de tipos utilizados en oficinas, es importante realizar un análisis para identificar la posición del país frente a sus principales socios comerciales.

Gráfico 4. Análisis de balanza comercial en Colombia.



Fuente elaboración propia

El gráfico anterior nos muestra el principal análisis acerca de la balanza comercial de Colombia con relación al comercio exterior referente a los muebles de madera, es importante resaltar que la balanza comercial de un país es el resultado de la diferencia entre sus exportaciones e

importaciones, por tal motivo Colombia tiene un resultado de déficit en su balanza comercial al tener mayores importaciones que exportaciones.

Esto quiere decir que, aunque la industria interna relacionada al sector de los muebles de madera abastece un porcentaje de la demanda, esta oferta no es suficiente y por tal motivo existe una necesidad de importación de muebles para abastecer por completo la demanda en el país.

Tabla 1. Principales socios comerciales de Colombia

EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN
Bolivia	Alemania
Chile	Brasil
Ecuador	Canadá
Estados Unidos	China
Panamá	Estados Unidos
	Italia
	México

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior nos muestra los principales socios comerciales de Colombia para el periodo (2017-2019) Esto nos muestra que Colombia realiza exportaciones enfocadas principalmente al continente americano, en su mayoría países suramericanos. Por otro lado, al momento de realizar importaciones, sus principales aliados se encuentran en el continente europeo y asiático.

Desde una perspectiva comercial, Colombia aprovecha su posicionamiento geográfico para abastecer parte de la demanda de países suramericanos, al igual que disminuir costos de envíos de mercancía hasta continentes más lejanos, sin embargo, al momento de realizar importaciones el país ha buscado aliados que cuentan con un mayor desarrollo tecnológico en la industria, garantizando de este modo una mejor calidad a menor costo de fabricación.

1.4 Análisis de la competencia.

Dentro de las principales empresas que se dedican a la venta de muebles según la personalización, encontramos las empresas.

- **Vitrum de ISAM:**

De acuerdo a la publicación realizada por el portal architonic.com (2021), Vitrum es una línea de muebles fabricados por la empresa ISAM, esta compañía maneja un estándar de calidad y diseño italiano al igual que la certificación de las normas internacionales ISO 9001 e ISO 14001.

Dentro del portafolio de productos de la empresa ISAM, se encuentra líneas de productos como ventanas, puertas, protectores solares y muebles. El enfoque de esta empresa es industrial por lo que no maneja productos diseñados de forma personalizada. Al igual que busca un diseño de fabricación arquitectónico, enfocado a entregar un conjunto de productos dirigidos a hogares de elite. Estos muebles son importados, no tienen puntos de fabricación en Colombia, en Bogotá esta línea de muebles se puede encontrar en almacenes como MINOTTI BOGOTÁ BY SCHALLER.

- **Matisses:**

De acuerdo a la página web matisses.co (2021) Es una empresa colombiana con sede en envigado, se dedica a la fabricación de todo tipo de muebles para hogares, decorativos y oficinas, esta empresa opera bajo la modalidad de fabricación industrial y no cuenta con información para fabricación de mobiliario personalizado. Dentro de su línea de portafolio maneja muebles fabricados a partir de diferentes materias primas, como por ejemplo textiles, madera sólida, metales, aluminio etc. Se puede encontrar más información de sus productos en sus redes sociales @matisses.

- **ERA diseños:**

De acuerdo a la página web eradiseno.com (2021), esta empresa se dedica a la producción e instalación de carpintería arquitectónica y mobiliario de forma industrial al igual que personalizada. ERA diseños se encuentra comprometida con las marcas CO Colombia, PROCOLOMBIA y Cero trabajos infantil. Con sede en Pereira, esta empresa maneja dentro de su portafolio líneas de producto como lo son cocinas, Vestier, muebles para exterior y muebles para

hogar y oficinas. Dentro de su línea de producción principalmente trabajan con productos aglomerados melamínicos, se puede encontrar más información en sus redes @eradiseno.

- **Solutions Inc group:**

De acuerdo a la información publicada por esta empresa en su página web solutions_inc_group.houzz.com(2021), esta empresa se dedica a la fabricación de muebles principalmente con el uso de aglomerados melamínicos, sin embargo tiene un mayor enfoque hacia el diseño de Merchandising de diferentes marcas, su segmento va enfocado en el diseño, parametrización y fabricación de espacios para establecimientos comerciales, se puede encontrar mayor información en sus redes @solutions.inc.group.official.

- **Boconcept:**

De acuerdo a la página boconcept.com (2021), ubicada en la ciudad de Bogotá, esta empresa se dedica a la fabricación de sofás, sillas, mesas, almacenamiento, camas, accesorios, muebles de exteriores y diferentes espacios, diseñados de forma industrial, maneja diferentes materiales de construcción en sus muebles como por ejemplo textiles, madera sólida, metales, aluminio etc. Su target es premium, ya que, con diferencia a otras empresas, esta marca maneja precios de venta más altos con parámetros de diseño de vanguardia y certificación de calidad, se puede encontrar mayor información en sus redes @boconcept_official

- **Precisa:**

De acuerdo a la página precisa.com.co (2021), Precisa es una empresa colombiana que produce partes para todo tipo de mueble y de acabados arquitectónicos, para interiores como exteriores con un gran soporte tecnológico. Esta empresa hace parte del grupo SANFORD, el cuál es dueño de empresas fabricantes del sector como lo es PRIMADERA y LAMITECH. PRECISA trabaja principalmente con los productos fabricados por estas empresas, tales como aglomerados y formicas para enchape y acabados, su nivel de producción es a escala industrial principalmente enfocados en muebles arquitectónicos con acabados de alta duración.

1.5 Análisis de mercado segmentación

Para el análisis de mercado y segmentación, se realizó una investigación de mercados con el principal uso de una herramienta de encuesta de tipo cuantitativo. El principal enfoque de esta encuesta es conocer las características demográficas y psicográficas donde se busca realizar un contexto de segmentación **VALS** (Siglas en inglés para values and lifestyles – valores y estilos de vida) y **AIO** (Actividades, interés y opiniones). Esto con el principal fin de poder determinar el tipo de consumidor por preferencia para el desarrollo de este proyecto de negocio.

Dentro de las variables para la segmentación VALS, se seleccionó 5 perfiles psicográficos.

- Gusto por ir a la moda
- Espíritu aventurero
- Aspiración de liderazgo
- Cultura de ingeniería y comunicaciones
- Perfil superviviente

Desarrollo del modelo de encuesta

El modelo de encuesta que se desarrolló es de tipo cuantitativo con el uso de 33 preguntas, divididas por segmentos para el análisis de variables como; demográficas, psicográficas con las variables VALS, y preguntas tipo escala Likert para conocer los intereses y opiniones de los consumidores.

Variables demográficas y actividades.

P.1 ¿Cuál es su género?

P.2 ¿Cuál es su edad?

P.3 ¿Cuál es su nivel socio económico?

P.4 ¿Cuál es su nivel educacional?

P.5 ¿Cuál es su estado civil?

P.6 ¿Con quién vive actualmente?

P.7 ¿Cuál es su actividad?

P.8 ¿Qué actividad o actividades realiza con frecuencia en su tiempo libre?

P.9 ¿Cuál es su promedio de ingresos mensuales?

Variables segmentación VALS (Tipo escala Likert)

GUSTO POR LA MODA

P.10 ¿Me considero una persona que sigue las últimas tendencias y modas?

P.11 ¿Me considero una persona a quien le gusta ir a la moda más que el resto de la gente?

P.12 ¿Me considero una persona a quien le gusta presumir?

P.13 ¿Me considero una persona a quien le gustaría ser considerado una persona con estilo?

ESPÍRITU AVENTURERO

P.14 ¿Me considero una persona a quien le gusta todo lo excitante en la vida?

P.15 ¿Me considero una persona a quien le gusta probar cosas nuevas?

P.16 ¿Me considero una persona que aceptaría el reto de hacer cosas que nunca había hecho?

P.17 ¿Me considero una persona que siempre busca hacer cosas emocionantes en su vida?

ASPIRACIÓN DE LIDERAZGO

P.18 ¿Me considero una persona a quien le gusta estar a cargo de un grupo?

P.19 ¿Me considero una persona a quien le gusta dirigir a otros?

CULTURA DE INGENIERIA Y COMUNICACIONES

P.20 ¿Me considero una persona a quien le interesa la mecánica, los motores o el trabajo?

P.21 ¿Me considero una persona a quien le gusta revisar concesionarios de coches, o tiendas de ordenadores?

PERFIL SUPERVIVIENTE

P.22 ¿Me considero una persona cautelosa y precavida con los riesgos?

P.23 ¿Me considero una persona ahorrativa?

P.24 ¿Me considero una persona leal a la marca y productos?

P.25 ¿Me considero una persona que pasa la mayoría de tiempo a solas?

Variables para el conocimiento de opiniones e intereses

P.26 ¿Para usted qué tan importante es el diseño personalizado de muebles de madera al momento de comprarlos?

P.27 ¿Para usted qué tan importante es la calidad de los muebles de madera al momento de comprarlos?

P.28 ¿Para usted qué tan importante es el factor del precio en la compra de muebles fabricados de madera?

P.29 ¿Para usted qué tan importante es la vida útil de un mueble de madera?

P.30 ¿Conoce usted algún establecimiento comercial dedicado a la fabricación y venta de muebles de madera personalizados?

P.31 ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por la fabricación de un mueble de madera personalizado según sus gustos y necesidades?

P.32 ¿Estaría dispuesto a realizar la compra de muebles de madera con el uso de redes sociales?

P.33 ¿Por qué tipo de mueble se encontraría más interesado?

Muestra

Tabla 2. Muestra poblacional

Población objetivo	Público en general
Ámbito	Ciudad de Bogotá
Método de recolección de información	Usos de formulario google, enviados masivamente
Tamaño muestral	491 personas
Error muestral	0,57%
Fecha de desarrollo	Mes de agosto de 2020

Ilustración 1. Indicaciones y observaciones dadas para el diligenciamiento de la encuesta

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Conocimiento del comportamiento del consumidor con relación a la compra de muebles de madera personalizados.

Buen día, agradecemos por su colaboración en el desarrollo de esta encuesta, tiene un tiempo estimado para su desarrollo entre 4 y 5 minutos.

Por favor lea atentamente cada indicación y encabezado de cada pregunta.
La encuesta tiene fines académicos, por tal razón no es necesario ningún dato personal como su nombre, cédula, contacto o correo. Sin embargo, agradecemos que sea lo más acertado posible con sus respuestas para el correcto desarrollo de la herramienta.

Si usted es menor de edad, se solicita el consentimiento de sus padres o un adulto responsable, preferiblemente diligenciar esta encuesta en compañía de esta persona.

*Obligatorio

Análisis de los resultados

Dado el tipo de muestra enfocada a público general, se encontró un 6% de encuestados que son menores de edad, con las instrucciones al inicio de la encuesta se solicita a las personas menores de edad realizar esta encuesta con el consentimiento y el acompañamiento de un adulto responsable.

Gráfico 5. Porcentaje de personas menores de edad y mayores de edad

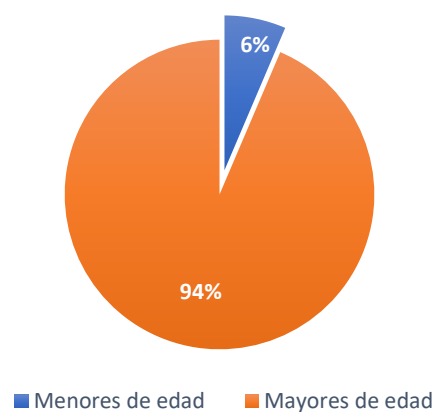
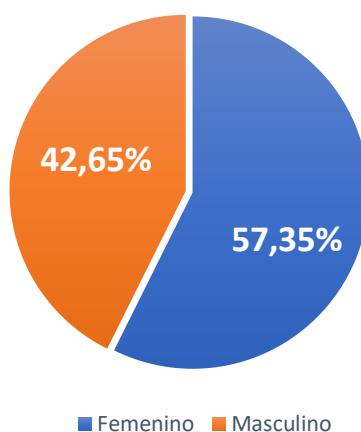


Tabla 3. Datos estadísticos de personas según su género.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	277	57,3	57,3	57,3
	Masculino	206	42,7	42,7	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 6. Porcentaje de género de personas encuestadas.



Del total de las 483 personas encuestadas, podemos encontrar el porcentaje de hombres y mujeres, en el cuál encontramos más mujeres dentro de la muestra con un (57,35 %) vs un (42,65%) de hombres.

Gráfico 7. Porcentaje de edad de personas encuestadas.

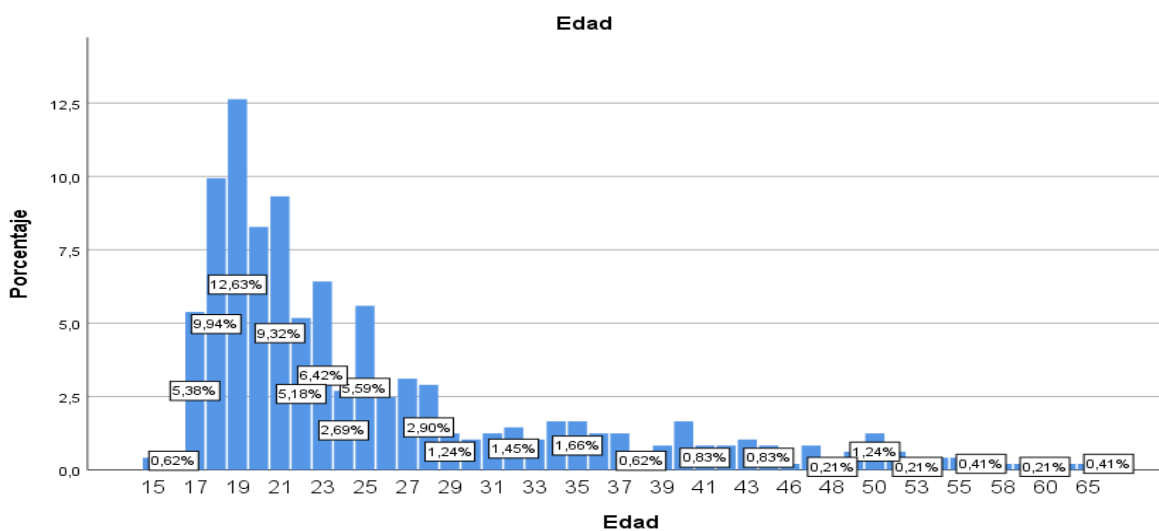


Tabla 4. Datos estadísticos de personas según su edad.

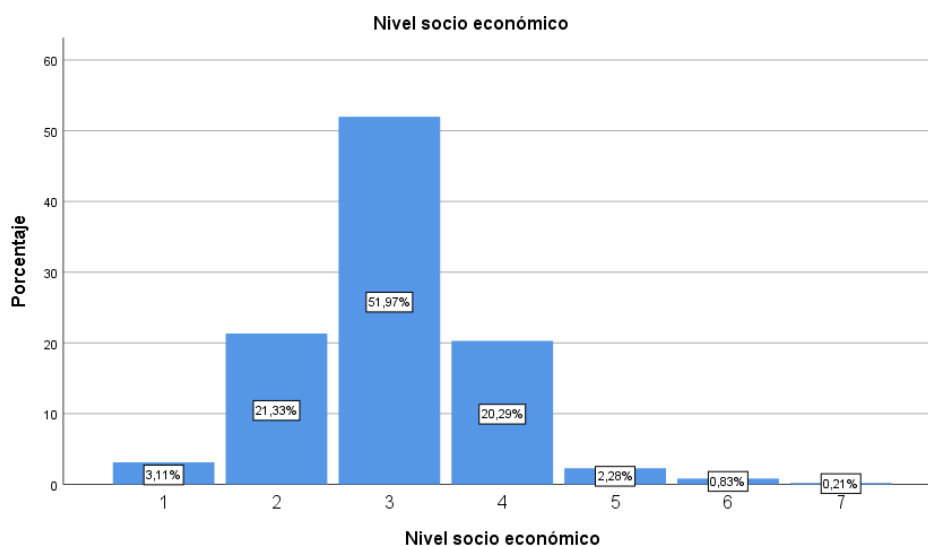
	N	Mínimo	Máximo	Media
Edad	483	15	70	26,01
N válido (por lista)	483			

Como se puede observar dentro de los estadísticos descriptivos, se encuentra una muestra que tiene un rango de edad que va de los 15 a los 70 años de edad. Se encuentra una mayor concentración de población entre edades de 17 y 29 años de edad. Se puede observar que este rango de edad puede ser un segmento muy específico al momento del desarrollo de la estrategia de mercadeo.

Tabla 5. Datos estadísticos de personas según su nivel socioeconómico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	15	3,1	3,1	3,1
	2	103	21,3	21,3	24,4
	3	251	52,0	52,0	76,4
	4	98	20,3	20,3	96,7
	5	11	2,3	2,3	99,0
	6	4	,8	,8	99,8
	7	1	,2	,2	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 7. Porcentaje de nivel socioeconómico de personas encuestadas.

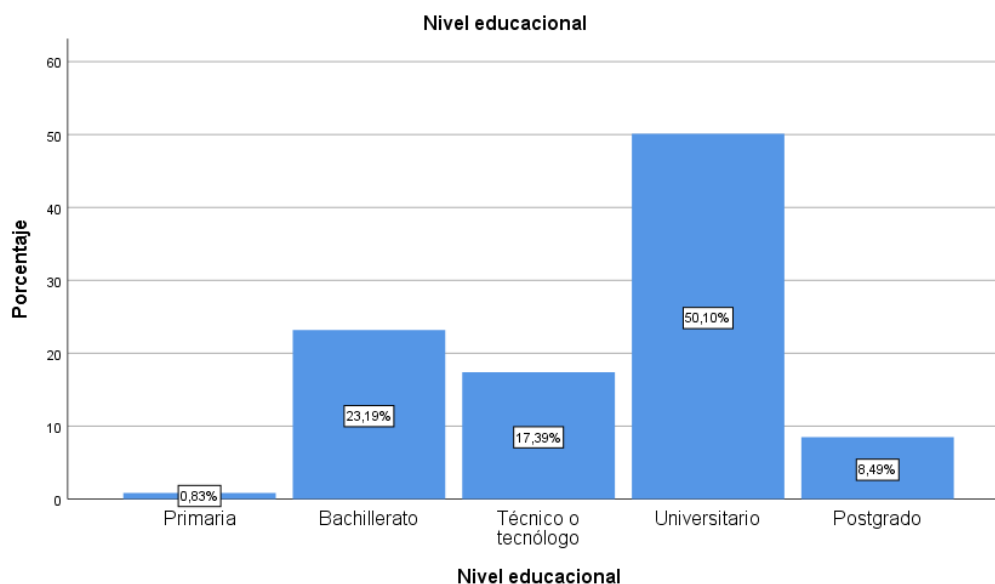


Con relación al nivel socioeconómico, se evidencia una mayor concentración de personas pertenecientes al estrato 3 con un (51,93%) poco más de la mitad de la muestra poblacional, seguido este estrato, encontramos un porcentaje muy similar entre el estrato 2 con un (21,33%) y el estrato 4 con un (20,29%)

Tabla 6. Datos estadísticos de personas según su nivel educativo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	4	,8	,8	,8
	Bachillerato	112	23,2	23,2	24,0
	Técnico o tecnólogo	84	17,4	17,4	41,4
	Universitario	242	50,1	50,1	91,5
	Postgrado	41	8,5	8,5	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 8. Porcentaje de nivel educacional de personas encuestadas.

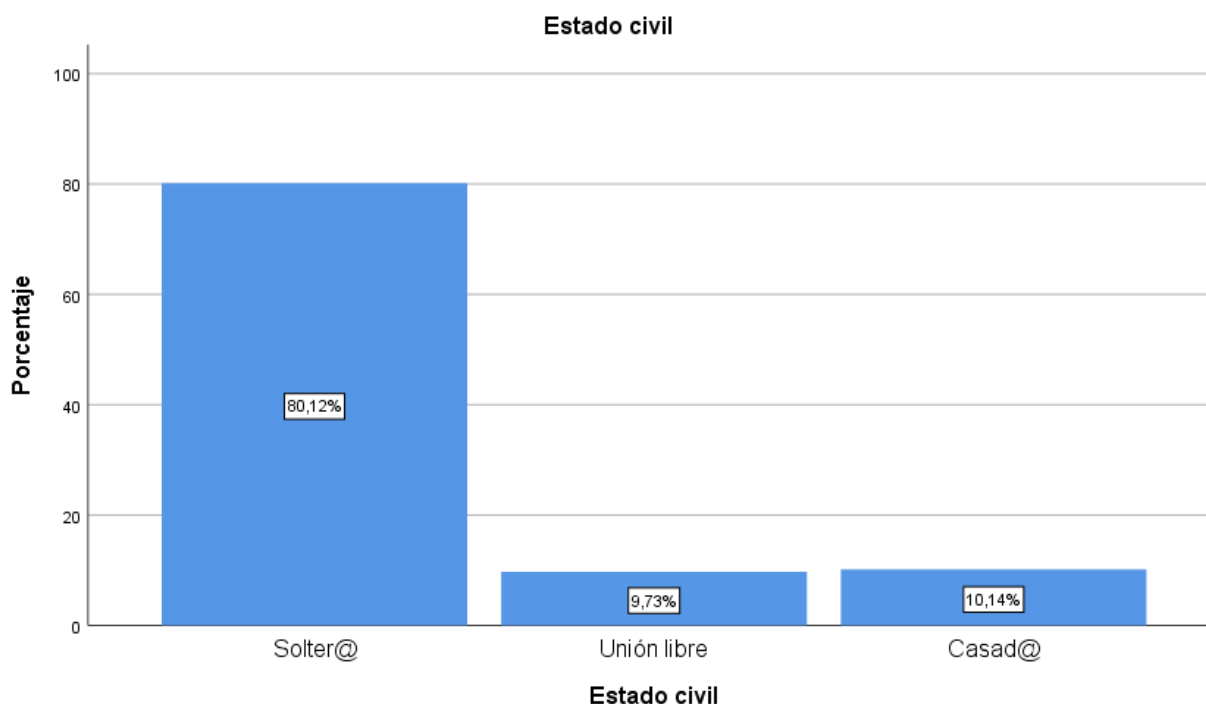


Con relación al nivel educacional, se encuentra un mayor porcentaje de personas con un nivel educacional universitario con el (50,1%) de población, seguido de personas con nivel educacional Bachillerato con un (23,19%) posteriores personas con un nivel educacional de Técnico o tecnólogo con el (17,39%).

Tabla 7. Datos estadísticos de personas según su estado civil.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Solter@	387	80,1	80,1	80,1
	Unión libre	47	9,7	9,7	89,9
	Casad@	49	10,1	10,1	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 9. Porcentaje de estado civil de personas encuestadas.

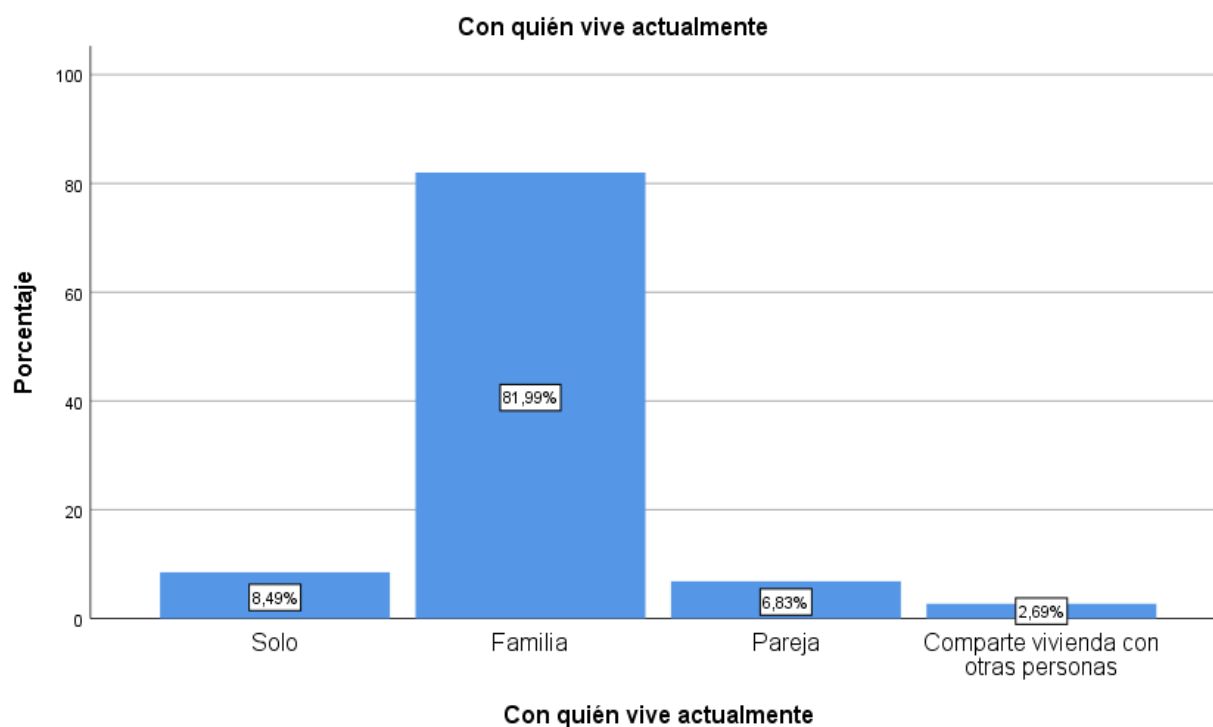


Se observa que la mayoría de la población muestral encuestada se encuentra solter@, esto se puede destacar con el mayor porcentaje, relacionado a un (80,12%), por consiguiente, podemos ver que el (20%) de las personas encuestadas comparten una relación.

Tabla 8. datos estadísticos de personas según con quien viven actualmente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Solo	41	8,5	8,5	8,5
	Familia	396	82,0	82,0	90,5
	Pareja	33	6,8	6,8	97,3
	Comparte vivienda con otras personas	13	2,7	2,7	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 10. Porcentaje, con quién vive actualmente de personas encuestadas.

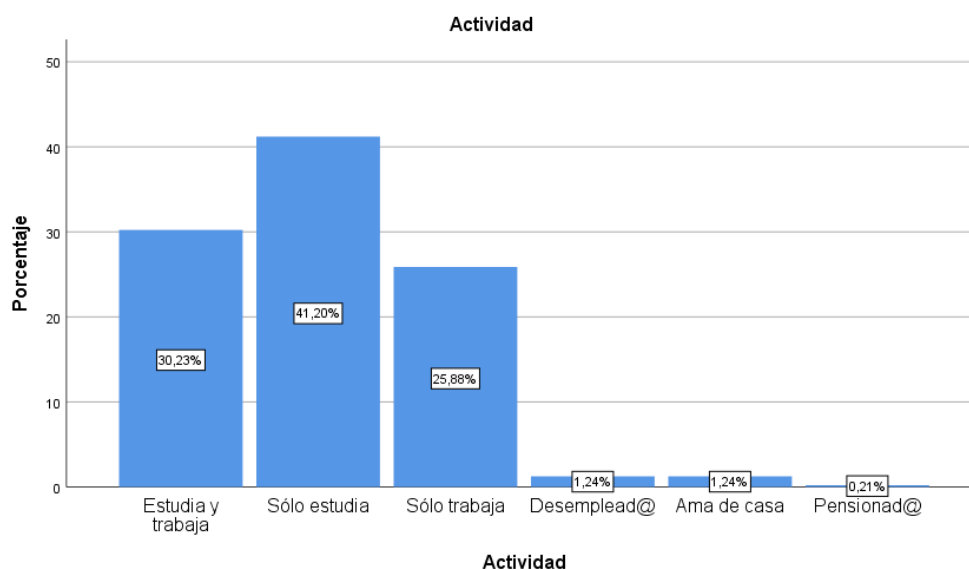


Al observar la gran diferencia porcentual que se encontró en la muestra poblacional, se evidencia un gran porcentaje de la muestra que vive con su familia con un (81,99%), un (9,52%) vive con su pareja u otras personas y el (8,49%) vive sólo.

Tabla 9. Datos estadísticos de personas según su actividad frecuente.

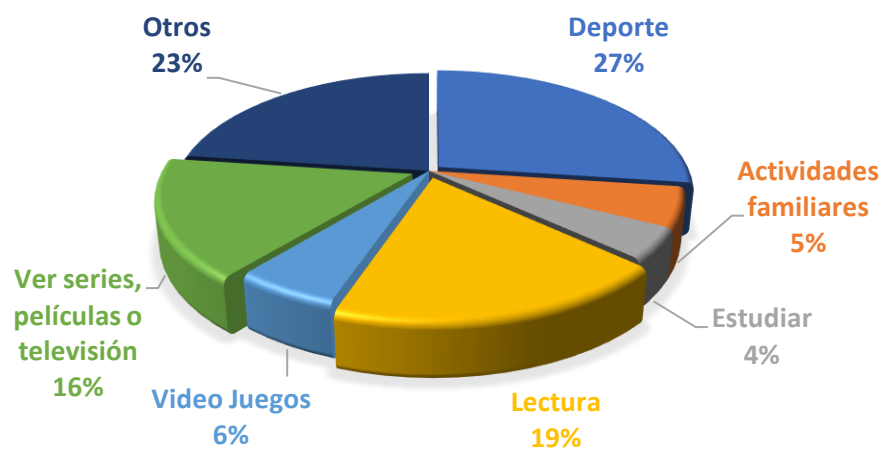
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estudia y trabaja	146	30,2	30,2	30,2
	Sólo estudia	199	41,2	41,2	71,4
	Sólo trabaja	125	25,9	25,9	97,3
	Desemplead@	6	1,2	1,2	98,6
	Ama de casa	6	1,2	1,2	99,8
	Pensionad@	1	,2	,2	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 11. Porcentaje de actividad frecuente de personas encuestadas.



Se puede observar, que la actividad con mayor porcentaje en el muestreo poblacional, es el sólo estudiar, con un (41,20%); también podemos encontrar personas que Estudian y trabajan con un (30,23%) y solo trabajadores con un (30%).

Gráfico 12. Porcentaje de actividades en el tiempo libre de personas encuestadas.



Este tipo de pregunta, se realizó con opción de respuesta abierta. La cantidad de respuestas se tabularon de tal modo que se pudo obtener una información cuantitativa. Como tal dentro de las respuestas dadas por la población de muestra, se analizó la información según la frecuencia obtenida de cada una de ellas. Podemos encontrar como factor común, actividades que se realizan en común, como el deporte con un (27%), lectura con un (19%) y ver series, películas y televisión con un (16%)

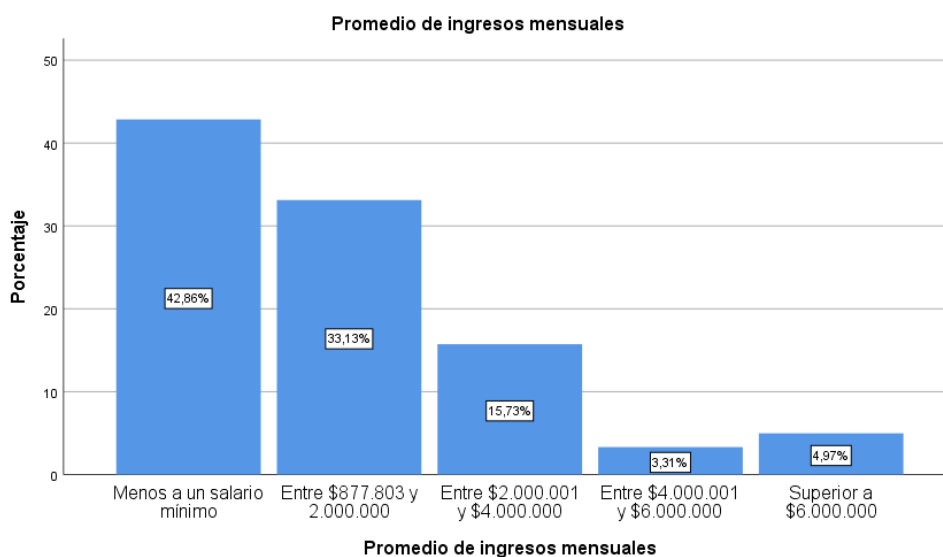
Dentro de las otras actividades, las cuales tienen un valor de un (20%) podemos observar:

Meditación, Agricultura, arte, bailar, caminar, cantar, carpintería, cocinar, maquillaje, descansar, dibujar, escuchar música, practicar un instrumento, trabajar, uso de redes sociales, trading, viajar y juegos de mesa.

Tabla 10. Datos estadísticos de personas según su promedio de ingresos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos a un salario mínimo	207	42,9	42,9	42,9
	Entre \$877.803 y 2.000.000	160	33,1	33,1	76,0
	Entre \$2.000.001 y \$4.000.000	76	15,7	15,7	91,7
	Entre \$4.000.001 y \$6.000.000	16	3,3	3,3	95,0
	Superior a \$6.000.000	24	5,0	5,0	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

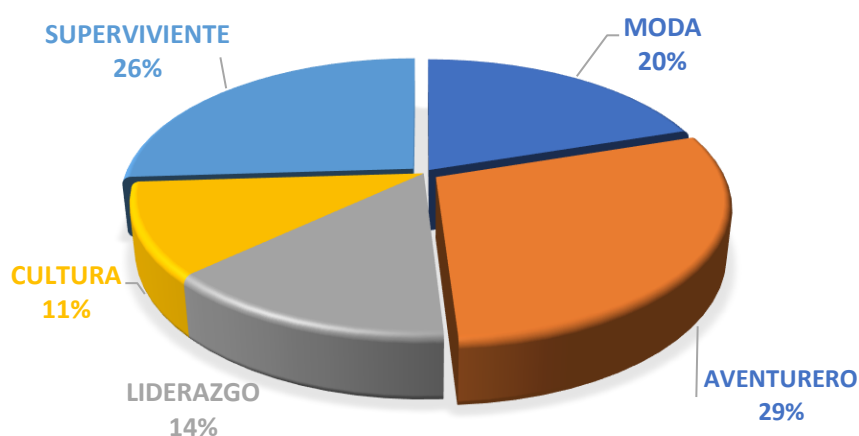
Gráfico 13. Porcentaje de promedio de ingresos de personas encuestadas.



Dentro del análisis de los ingresos promedios de la muestra poblacional, se determina que el mayor porcentaje de población se encuentra en la categoría de un ingreso menor a un salario mínimo mensual con un (42,86%), seguido de la población con un ingreso promedio entre \$877.803 y \$2.000.000 con un (33,13%) y la población que tiene ingresos superiores a \$2.000.000 hasta los \$4.000.000 con un (15,73%). Se encuentra una población con ingresos superiores a los \$4.000.000, sin embargo, dentro del muestreo poblacional seleccionado, este segmento tiene una muy baja participación, únicamente con un (8,28%).

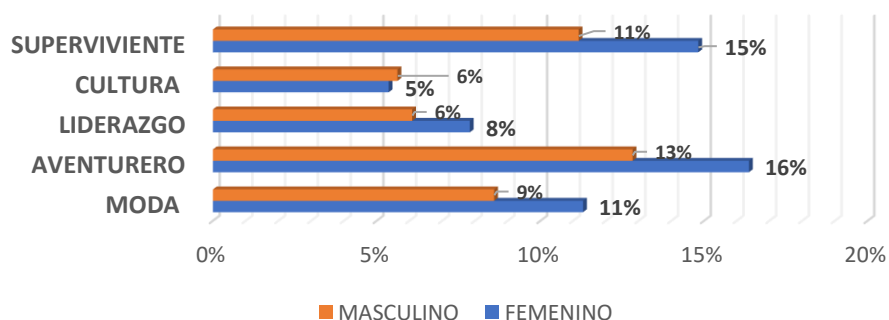
Segmentación VALS enfocada a la muestra poblacional.

Gráfico 14. Porcentaje de perfiles según segmentación VALS de personas encuestadas.



Podemos deducir tres tipos de perfiles como foco de frecuencia en los resultados de la muestra poblacional, como tal el más importante es el perfil de personas aventureras con un (29%). Seguido a este encontramos el perfil de superviviente con un (26%) y por último el perfil de Moda con un (20%). Los perfiles, cultura y liderazgo no son tan relevantes para esta muestra poblacional, la sumatoria de ambos es igual a un (25%). Como tal, observamos más un enfoque psicográfico hacia personas que buscan realizar actividades interesantes en su vida, con factores como el ahorro, el cuidado a peligros y con un énfasis hacia los productos modernos.

Gráfico 15. Porcentaje de perfiles VALS, según género de personas encuestadas.



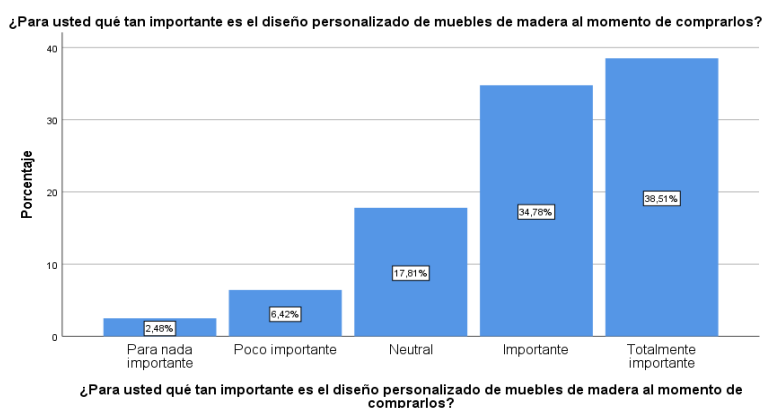
Al comparar los perfiles psicográficos, se encuentra una similitud entre mujeres y hombres al momento de seleccionar su nivel de consideración, teniendo en cuenta que, en la muestra poblacional, tenemos un 14,7% más de mujeres que hombres, las diferencias que se representan en la gráfica es dadas las condiciones de diferencia poblacional. Sin embargo, los enfoques son muy similares, encontramos los perfiles psicográficos orientados hacia los aventureros, supervivientes y con gustos por la moda.

¿Para usted qué tan importante es el diseño personalizado de muebles de madera al momento de comprarlos?

Tabla 11. Datos estadísticos de personas según la importancia de la personalización en los productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Para nada importante	12	2,5	2,5	2,5
	Poco importante	31	6,4	6,4	8,9
	Neutral	86	17,8	17,8	26,7
	Importante	168	34,8	34,8	61,5
	Totalmente importante	186	38,5	38,5	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 16. Porcentaje de la importancia en la personalización para personas encuestadas.



Teniendo en cuenta el principal enfoque del proyecto hacia la personalización de productos, se puede deducir que para un gran porcentaje de población de la muestra objetiva es importante este

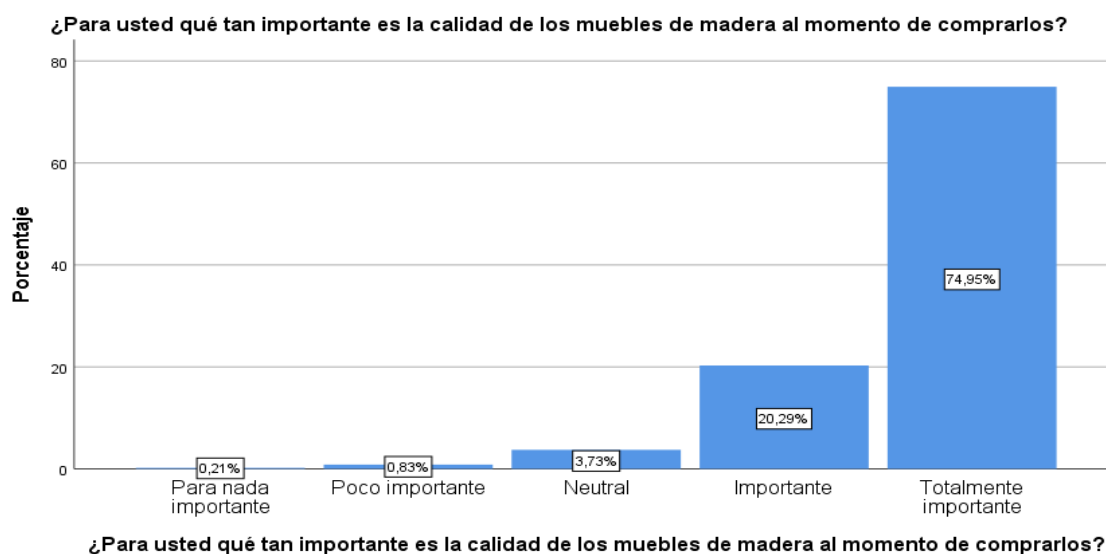
factor de personalización, con un (73,29%) se determina una preferencia hacia la personalización en la fabricación de los muebles.

¿Para usted qué tan importante es la calidad de los muebles de madera al momento de comprarlos?

Tabla 12. Datos estadísticos de personas según la importancia de la calidad en los productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Para nada importante	1	,2	,2	,2
	Poco importante	4	,8	,8	1,0
	Neutral	18	3,7	3,7	4,8
	Importante	98	20,3	20,3	25,1
	Totalmente importante	362	74,9	74,9	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 17. Porcentaje de la importancia en la calidad de productos para las personas encuestadas.



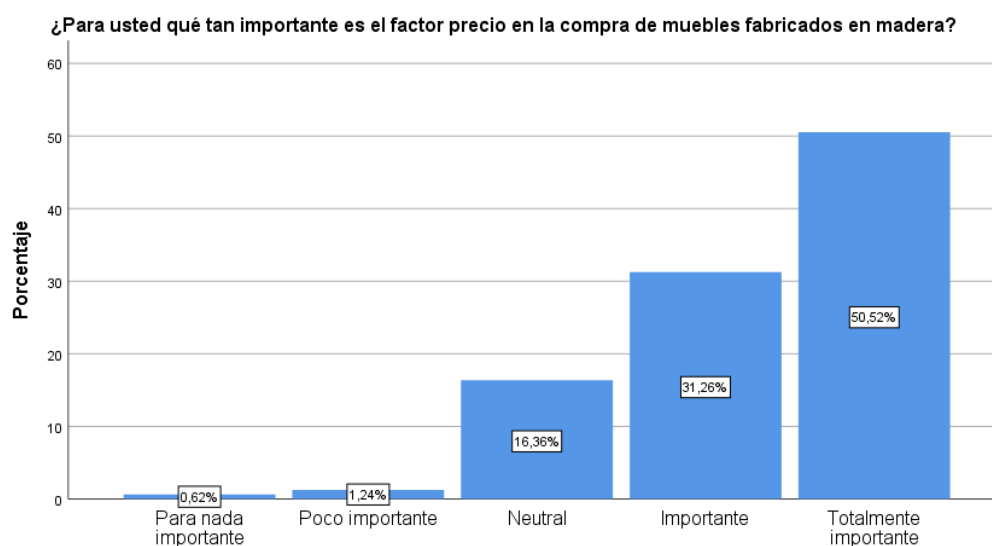
Al analizar las opiniones que tienen los consumidores de la muestra poblacional, podemos encontrar la importancia que tiene la calidad de los muebles para la muestra, como tal se podría deducir que para el 94% de personas es de gran importancia la calidad en este ítem de producto

¿Para usted qué tan importante es el factor precio en la compra de muebles fabricados en madera?

Tabla 13. Datos estadísticos de personas según la importancia del factor precio en los productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Para nada importante	3	,6	,6	,6
	Poco importante	6	1,2	1,2	1,9
	Neutral	79	16,4	16,4	18,2
	Importante	151	31,3	31,3	49,5
	Totalmente importante	244	50,5	50,5	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 18. Porcentaje de la importancia en el factor precio de productos para las personas encuestadas.



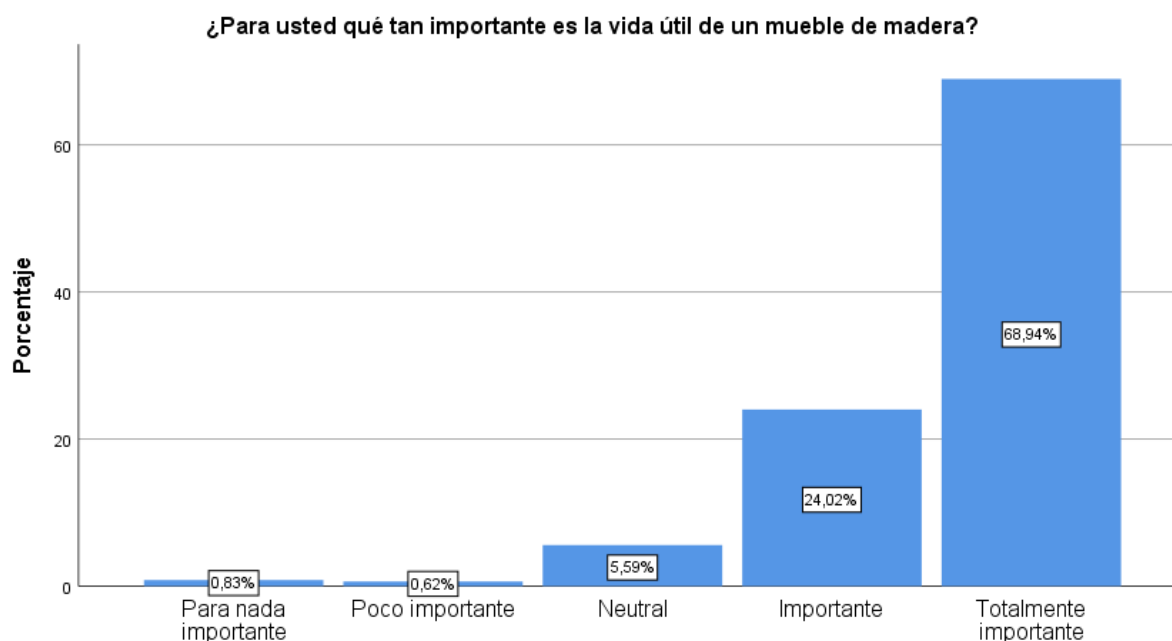
Se puede observar la importancia que tiene el factor del precio para la muestra poblacional, con un (81,78%) se determina que los consumidores tienen muy en cuenta el factor precio al momento de realizar la compra de este ítem.

¿Para usted qué tan importante es la vida útil de un mueble de madera?

Tabla 14. Datos estadísticos de personas según la importancia de la vida útil en los productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Para nada importante	4	,8	,8	,8
	Poco importante	3	,6	,6	1,4
	Neutral	27	5,6	5,6	7,0
	Importante	116	24,0	24,0	31,1
	Totalmente importante	333	68,9	68,9	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 19. Porcentaje de la importancia de la vida útil de productos para las personas encuestadas.

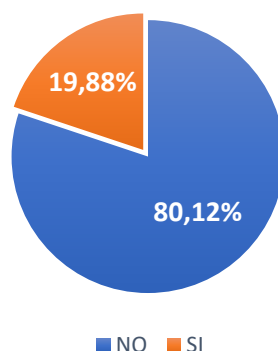


Se puede observar la importancia que tiene para los consumidores la vida útil de los muebles, como tal un (92,96%) nos indica la relevancia que tiene para la muestra poblacional el enfoque hacia una vida útil prolongada en los muebles.

¿Conoce usted algún establecimiento comercial dedicado a la fabricación y venta de muebles de madera?

Se pregunta a la muestra poblacional sobre el conocimiento de empresas dedicadas a la fabricación de muebles personalizados, como tal se puede observar que sólo el (19,88%) de encuestados conocen alguna empresa dedicada a este tipo de fabricación

Gráfico 20. Porcentaje de conocimiento de empresas fabricantes de muebles personalizados.



Dentro de los establecimientos comerciales que conoce los consumidores, tenemos las empresas:

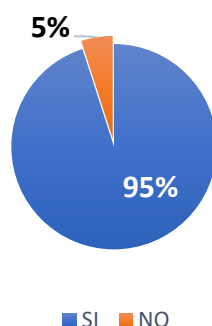
ACR Innovaciones SAS	Homecenter	Muebles Mateus
Alameda	Industrias el arcobain	Muebles Ochoa
Amoblando	ISA muebles	Muebles Vanegas
Aristas	La carpintería	Muebles y accesorios
Carco	La carpinteria.co	Ocreamano
Casa Oben	Madecentro	Promar
Cedro vivo	Matiz	Seven design
Coci Norte	Mobletec	Sheeka
Cuadrato	Módulo Taller estudio	Tápala
Diseños y cocinas	MSM Ingenieria	Tk Modulares
Domina	Muebles C y C	Tocadores Bogotá vanityroom
El campanario	Muebles camacho	Tuggo
Esplendorosa Home	Muebles derian	Vida y espacio
Fabinchi	Muebles el Cid	Vino Tinto espacios
Fabrica de muebles MH	Muebles Jamar	Vitahome

¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por la fabricación de un mueble de madera personalizado según sus gustos y necesidades?

Tabla 15. Datos estadísticos de personas según la percepción de un precio mayor para productos personalizados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	459	95,0	95,0	95,0
	No	24	5,0	5,0	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Gráfico 21. Porcentaje de una percepción de precio mayor para productos personalizados para las personas encuestadas.



Este factor es muy importante para determinar el comportamiento del consumidor, al momento de pagar por un diseño de un mueble personalizado según sus gustos y necesidades; cómo se puede observar, encontramos que un (95%) de la población encuestada estaría dispuesta a pagar más por un mueble fabricado bajo el diseño personalizado.

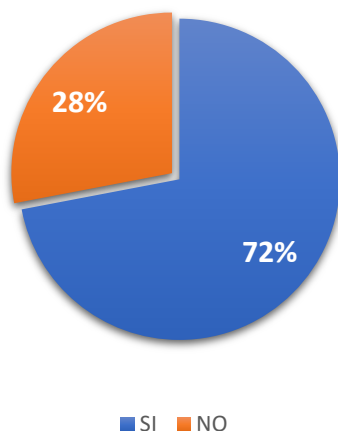
¿Estaría dispuesto a realizar la compra de muebles de madera con el uso de redes sociales?

Tabla 16. Datos estadísticos de personas según la decisión de compra de productos por redes sociales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	348	72,0	72,0	72,0
	No	135	28,0	28,0	100,0
	Total	483	100,0	100,0	

Fuente, elaboración propia

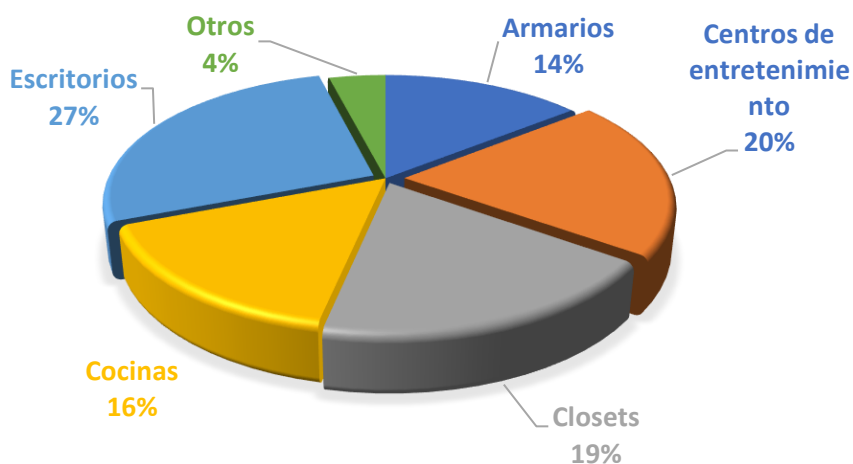
Gráfico 22. Porcentaje de decisión de compra de productos por redes sociales para personas encuestadas.



Al momento de realizar una compra con el uso de redes sociales, se puede observar que hay un 28% de la población muestral que no realizaría la compra utilizando este tipo de medio, sin embargo, encontramos un (72%) de la muestra poblacional que estaría dispuesta a realizar el tipo de compra utilizando la comunicación y trabajo mediante redes sociales.

¿Por qué tipo de mueble estaría más interesado?

Gráfico 23. Porcentaje de tipo de mueble de interés para personas encuestadas.



Fuente, elaboración propia

Se puede observar la preferencia que tiene la población encuestada por los diferentes tipos de muebles que se pueden fabricar; se encuentra tres tipos de muebles en particular, los escritorios con un (27%), centros de entretenimiento con un (20%) y closets con un (19%)

Dentro de la categoría otros con el (4%), encontramos:

Archivadores, bibliotecas, camas, comedores, estanterías, organizadores, puertas, repisas, sillas, tocadores de belleza y mesas para gamers.

1.6 Análisis del consumidor

Con relación a los resultados obtenidos gracias al uso de la herramienta de encuesta realizada a 483 personas, se puede definir un tipo de segmento de consumidores con diferentes variables como, las demográficas, variables AIO (Actividades, intereses y opiniones) y VALS (Valores y estilos de vida). Teniendo en cuenta las variables demográficas, se puede focalizar este segmento hacia personas pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4; con un nivel educacional superior al

bachillerato, preferiblemente personas solteras que aún viven con sus familiares y que realizan actividades diarias como estudiar y trabajar, personas que en sus tiempos libres se dediquen al hábito de la lectura o disfrutar de ver televisión, series y películas. Dentro del promedio de ingresos mensuales un público objetivo con ingresos entre \$877.803 y \$4.000.000.

El perfil psicográfico para estas personas debe presentar estrategias de marketing enfocadas hacia el segmento de los aventureros, supervivientes y personas con gusto en modas, esto significa que los productos deben ser enfocados hacia un perfil que busca conocer experiencias nuevas, que se encuentra interesado en las tendencias de modas en diseño, pero a su vez que sea conservador, teniendo en cuenta el ahorro y la toma de decisión con variables de precaución contra los riesgos.

Este tipo de producto debe ofrecer una buena relación entre el precio y la calidad, dado que es muy importante las variables como diseño personalizado y tiempo de vida útil del producto. Un factor importante para tener en cuenta es la preferencia y la aceptación de pago hacia un mueble personalizado según los gustos de cada consumidor.

Sin embargo, se debe tener en cuenta el poco conocimiento que tiene el público en general de empresas que están desarrollando ideas similares de negocio y el aprovechamiento de redes sociales para poder realizar un tipo de comunicación masiva, dado que se encuentra una gran aceptación al momento de realizar compras por este medio.

1.7 Viabilidad Legal

Dentro de las normas técnicas para el sector de los muebles, el instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, otorga 3 tipos de certificaciones.

- **ISO 9000:** Calidad de Producción: Certifica la calidad de la empresa en los procesos directamente relacionados con la producción.
- **ISO 14000:** Relacionado con un enfoque sistemático para las actividades ambientales propias de la industria maderera y del mueble. Determina la situación de la empresa en gestión ambiental.
- **Sello de calidad:** Calidad del producto terminado.

Respecto de la producción e importación de muebles y artículos de decoración, no existe en Colombia, ningún tipo de regla técnica obligatoria, que certifique la calidad del producto. No obstante, las exigencias del mercado, han tomado un giro tal, que provoca que el comprador exija certificados de calidad, puesto que así, asegura que el producto, cumple con los requisitos estandarizados por el mercado mundial, dichos certificados, se han convertido en garantía de competitividad, no solamente a grado interno, sino además a grado mundial, y Colombia no es un escenario que resulte ajeno a esa evolución. Por otro lado, los empresarios buscan esta clase de certificaciones, con la intención de conseguir un mayor nivel competitivo y, por ende, un más grande flujo de ventas. (IMER S.A, 2020).

2. Dirección y planeación estratégica

2.1 Misión



Queremos aportar un nuevo concepto de personalización en la fabricación de muebles, transformando los deseos y sueños de nuestros consumidores en realidad.

Análisis Misión

Nuestro propósito como organización es la implementación de un nuevo concepto de diseño y fabricación de muebles enfocados a la personalización masiva, con el principal fin de crear un diferencial en el mercado y valor agregado a nuestros consumidores, transformando sus sueños y deseos en realidad.

2.2 Visión



Ser una de las empresas referentes en la fabricación de muebles personalizados en la región de Bogotá.

Nuestra capacidad de producción, bajo una condición de diseño y fabricación de muebles personalizados nos permite crear un diferencial en el punto de partida al momento de incursionar en el mercado colombiano, se pretende lograr el posicionamiento de nuestra empresa y marca como una de las referentes con mayor reconocimiento en la región de Bogotá; esto responde a la pregunta ¿Dónde queremos estar en el futuro?

Valores



- **Calidad:** Como fabricantes de muebles personalizados, ofrecemos un estándar de calidad en nuestros productos con la utilización de los mejores materiales disponibles en el mercado y los procesos de vanguardia en fabricación de muebles.
- **Confianza:** Brindamos a nuestros consumidores la mejor experiencia de compra, con el principal fin de asegurar la confianza en nuestra marca.
- **Ética:** Nuestra ética está enfocada en el respeto para nuestro consumidor final, como a nuestro grupo organizacional, ofreciendo el mejor estándar en el ambiente laboral y la mejor experiencia de compra en nuestros consumidores.
- **Innovación:** Como fabricantes de muebles personalizados, estamos encargados de innovar en los diseños ofertados en el mercado, guiados según las últimas tendencias e inspirados en los gustos y necesidades de cada consumidor.
- **Responsabilidad:** Nuestra responsabilidad se rige en el mantenimiento de los estándares de calidad y los cumplimientos de entrega pactados en cada producto, bajo el lineamiento de las normativas correspondientes para el sector industrial manufacturero de muebles de madera.

Análisis Matriz DAFO

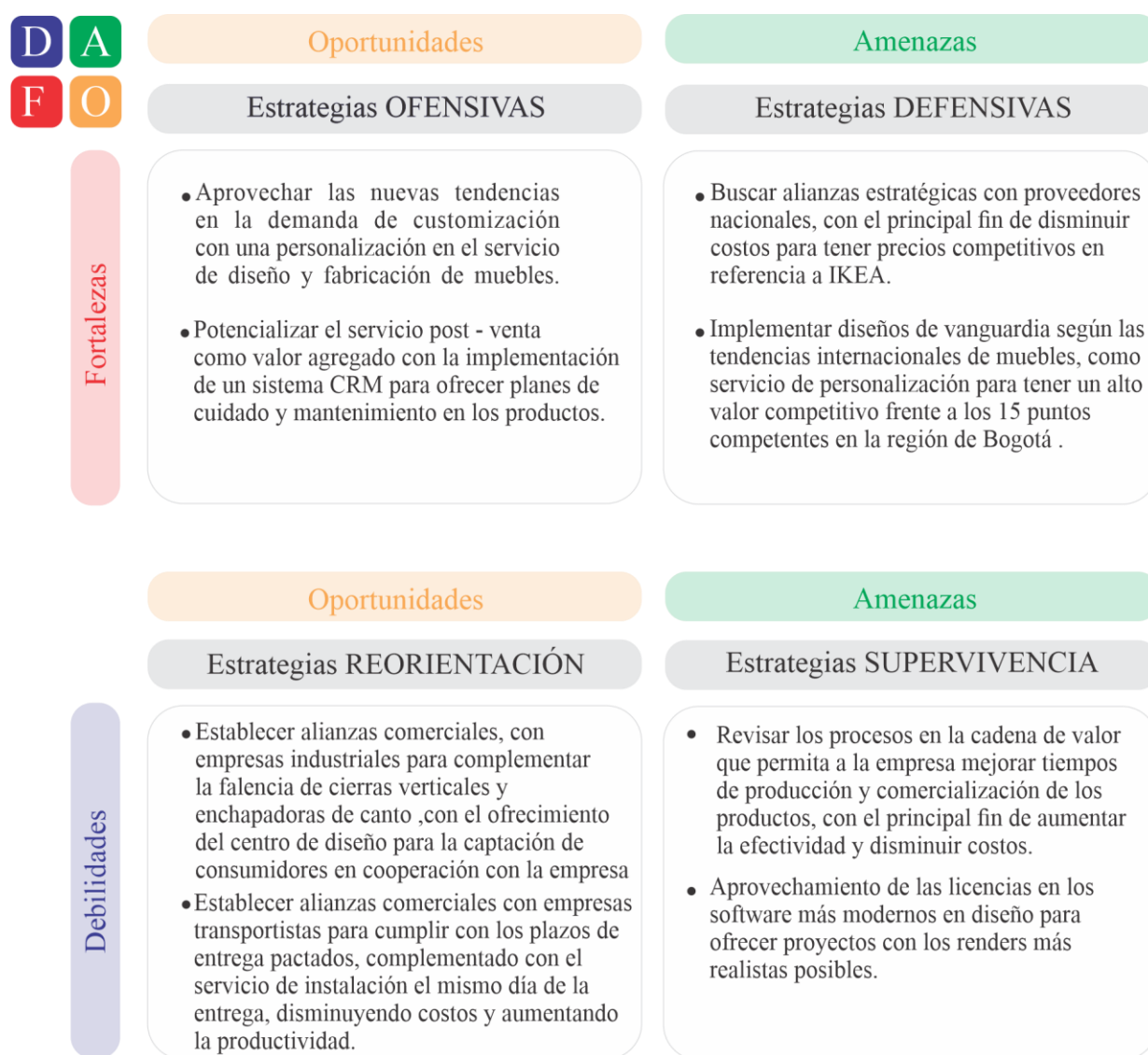


Tabla 17. Análisis de la matriz DAFO para ARTECHMO

Pueden generar PROBLEMAS	
INTERNAS	D Debilidades - Las líneas de producción son tercerizadas en 4 proveedores diferentes. - Tiempo de entrega de material en 15 días por parte de por los proveedores. - Falta de 2 herramientas principales, cortadora vertical y enchapadora de cantos. - Falta de vehículos propios para la distribución, entrega e instalación,.
	A Amenazas - Participación en el mercado de Bogotá de 15 empresas encargadas de la fabricación de muebles personalizados. - Participación de empresas en Bogotá dedicadas a la fabricación de muebles con diferentes materiales, como por ejemplo caucho, espuma etc. - Ingreso de IKEA a Colombia la empresa con mayor reconocimiento de venta de muebles a nivel mundial.
Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS	F Fortalezas - Personalización del servicio de diseño y fabricación de muebles - Garantía y servicio post - venta, posibilidad de actualizar muebles o realizar modificaciones. - CRM, para captar nuevos consumidores y mantener relaciones con clientes ofreciendo promociones especiales a los mismos.
	O Oportunidades - Nuevas tendencias de demanda en el mercado en productos personalizados. - Nuevas tecnologías en software para el diseño de interiores - Alianzas comerciales con proveedores para disminución de costos - Poca variedad de personalización de muebles ofertados en los 3 establecimientos con mayor reconocimiento en Colombia HOME CENTER - TUGO - JAMAR
ENTORNO	

Estrategias Matriz DAFO

Tabla 18. Estrategias matriz DAFO para ARTECHMO



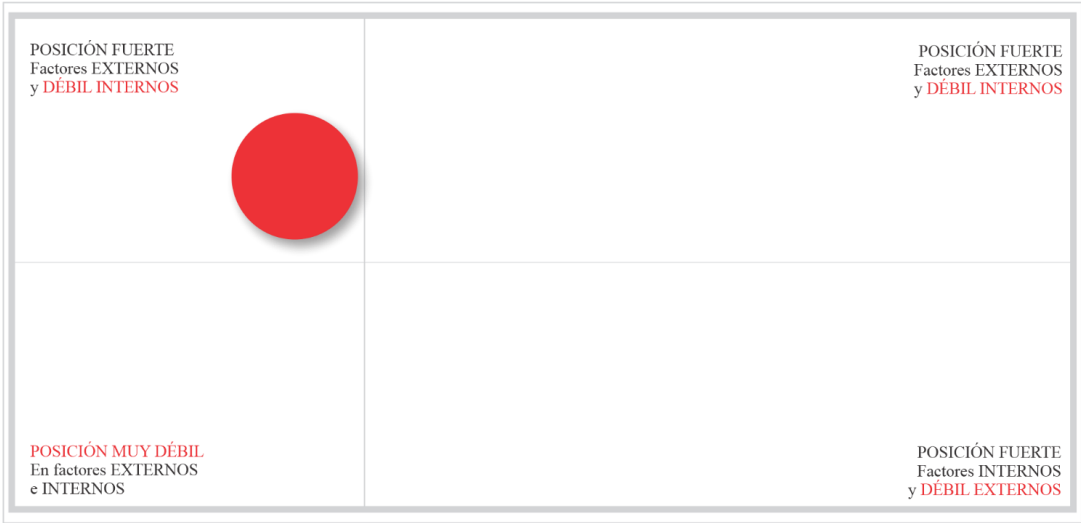
Fuente, elaboración propia

2.3 Análisis de la situación

Tabla 19. Análisis de la situación interna de ARTECHMO

ANÁLISIS DE SITUACIÓN INTERNA				
	Factores críticos para el éxito	Posición	% Exito	Valoración
F Fortalezas	Costos operativos bajos	F	10%	
	Personalización en servicio de diseño	MF	20%	
	Personalización en atención al consumidor	F	10%	
	Responsabilidad social	M	10%	
D Debilidades	Talento humano	M	10%	
	Inversión en I + D	M	10%	
	Inversión en maquinaria de transformación	D	20%	
	No reconocimiento en el mercado	F	10%	
ANÁLISIS DE SITUACIÓN EXTERNA				
	Factores críticos para el éxito	Posición	% Exito	Valoración
O Oportunidades	Diseño personalizado limitado	M	20%	
	Diseños fabricados a gran escala	F	10%	
	Periodos largos de entrega	M	10%	
	Instalación personalizada	M	10%	
A Amenazas	Recursos económicos	MF	20%	
	Recursos de insumos y materia prima	F	10%	
	Recursos informáticos y licencias	F	10%	
	Tiempos de entrega proveedores	M	10%	

Gráfico 24. Posición de la empresa según su situación interna



2.4 Objetivos estratégicos

- Innovar en el concepto de compras de muebles bajo un parámetro de personalización
- Crear una distinción en el proceso de compra de muebles personalizados
- Establecer una ética organizacional para el cumplimiento de los valores corporativos y la responsabilidad social.

2.5 Objetivos tácticos

Objetivos tácticos de productos.

- Ofrecer una personalización en el diseño y fabricación de muebles, utilizando este concepto como un nuevo servicio para competir con líneas de productos comparadas.
- Mantener una completa innovación en el diseño y fabricación de nuestros muebles personalizados, realizando el acompañamiento y asesoramiento a nuestros consumidores durante el proceso de diseño y de fabricación

Objetivos tácticos de precio.

- Establecer los precios correspondientes a los usos de cantidad en materiales sin comprometer la competitividad en el mercado.
- Ofrecer una gran variedad de materiales de fabricación con el principal fin de brindar una amplia gama de selección en precios para nuestros consumidores.
- Realizar promociones en combos, como por ejemplo Estudiantil (Donde se contemplan diseños de muebles para estudiantes como escritorios, bibliotecas) Combos de cocina, combos de cuartos etc.

Objetivos tácticos de distribución.

- Establecer un centro de diseño, donde nuestros clientes pueden acercarse y comunicar sus ideas para la fabricación de un mueble, en este lugar se les ofrecerá toda la información y

asesoramiento pertinente para que el consumidor pueda saber con exactitud como va a ser su producto finalizado y el precio según la calidad de materiales que escoja.

- Los productos finalizados van a ser entregados directamente en los domicilios de nuestros consumidores, dado que en muchas ocasiones será necesario la instalación de los mismos en el inmueble, todo esto con el principal fin de dar un valor agregado a nuestro consumidor.

Objetivos tácticos de comunicación

- Utilizar estrategias de comunicación vía redes sociales, con el uso de publicaciones promocionadas por la empresa, esto con el principal fin de afianzar el posicionamiento de marca.
- Generar una excelente experiencia de compra con nuestros consumidores, con el principal fin de atraer nuevos consumidores con las recomendaciones de voz a voz.
- Pautar franjas promocionales en canales de televisión y radio nacionales, con el fin de aumentar el rango de comunicación y atraer consumidores potenciales.
- Utilizar herramientas de marketing digital como Google ads, para promocionar las campañas publicitarias, atrayendo a clientes potenciales y aumentando el rango de posicionamiento de marca.

Objetivos tácticos de promoción de ventas

- Desarrollar actividades con el uso de redes sociales, donde los consumidores puedan participar en sorteos y ganar descuentos para compras futuras en los muebles.
- Crear un sistema de fidelización con el apoyo de software CRM, con el principal fin de brindar al cliente un excelente servicio postventa, con la finalidad de ofrecer garantías y la actualización de los muebles.

3. Oferta de valor

Según Mejía (2003) La propuesta de valor es la mezcla de productos, beneficios, servicios y valores que una empresa puede ofrecer como agregado a sus principales clientes, este conjunto de acciones se plantea como diferencial en el mercado.

3.1 Clasificación de producto

Según Kotler. P, y Armstrong. G (2008), los productos de comparación son productos y servicios de consumo que el usuario compra con menos frecuencia y compara cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, costo y estilo, sobre esta base la oferta de valor estaría ubicada en productos de comparación.

Personalidad de producto

Este modelo de negocio busca satisfacer las nuevas tendencias en demanda de muebles personalizados, ofreciendo al mercado un servicio de diseño y fabricación de muebles de muy alta calidad bajo los parámetros de customización según los gustos de cada cliente, cumpliendo las premisas de las normas técnicas ICONTEC: ISO 9.000 e ISO 14.000, que permite que se adapten a sus espacios y requerimientos específicos.

3.2 Descripción de la oferta de valor

Centro de diseño: Espacio, donde con apoyo de profesionales en diseño se desarrollarán todos los diseños personalizados requeridos por los clientes, y a través de software especializado en generación de imágenes con modelos en 3 dimensiones (Renders), esto permite al cliente ver gráficamente cómo sería el resultado final, así como el costo exacto, antes de proceder a la fabricación

Tabla 20. Descripción de la oferta de valor para el centro de diseño.

Centro de diseño.

Características	Beneficios
<u>Equipo de profesionales en diseño</u>	Equipo de diseño profesional, que realizará un asesoramiento al cliente durante el proceso de diseño, ya sea en el centro de diseño o con visita directa al domicilio de los clientes; para desarrollar las mejores propuestas de diseño para cada mueble.
<u>Software de desarrollo de modelos</u>	El software de diseño, permite al cliente poder apreciar en tiempo real el diseño de su mueble en formato 3D.

Muebles de Madera: Fabricados bajo parámetros de calidad y personalización directa para cada cliente

Tabla 21. Descripción de la oferta de valor para los muebles de madera.

Muebles de madera.

Características	Beneficios
<u>Aglomerados melaminicos</u>	• No utiliza maderas nativas para su elaboración. • No requiere ser pintado y enchapado evitando el uso de solventes tóxicos. • Es un material biodegradable, después de ser desechado, tiene un tiempo de descomposición en promedio de 4 años. • Amplia disponibilidad de diseños y colores • Producto amigable con el medio ambiente • Algunos aglomerados cuentan con protección antimicrobiana.

Herrajes en acero

- Aporta una mayor durabilidad
- Herrajes con diferentes funcionalidades como por ejemplo:
Cierre lento, extensión total
capacidad de carga
- Diseño estético

3.3 Atributos diferenciales y servicios adicionales

Tabla 22. Atributos diferenciales y servicios adicionales.

Calidad	Beneficios
Nivel de calidad alta	Para ofrecer un mueble de alta calidad, el proceso inicia desde el diseño, donde los profesionales se dedican a tomar las medidas analizar los parámetros solicitados para presentar la oferta más conveniente. Una vez se tiene el diseño, se procede a fabricar el mueble con materiales de muy alta calidad certificados por los proveedores, como los aglomerados melaminicos y los herrajes.
Nivel de calidad de consistencia	Los muebles se fabricaran bajo los parámetros: ISO 9.000 ISO 14.000
Etiquetado	Beneficios
	Cada mueble contará con un folleto, donde se informe al cliente las recomendaciones para su uso, limpieza y mantenimiento, con el principal fin de prolongar la vida útil del mueble

Ilustración 2. Recomendaciones de uso para los muebles de ARTECHMO



Fuente, elaboración propia

Servicio y apoyo

Beneficios

El servicio post-venta, cuenta con una garantía de 1 año donde se puede realizar cambios, ajustes y un mantenimiento adecuado.

Marca

Beneficios

Desarrollo de marca ARTECHMO

3.4 Definición de la oferta de valor

La oferta de valor consiste en un servicio personalizado de diseño y fabricación de muebles utilizando parámetros modernos de fabricación seguido de los lineamientos y tendencias en los diseños vanguardistas, bajo la premisa de las normas técnicas para el sector de los muebles: ISO 9000, ISO 14.000, SELLO DE CALIDAD.

4. Desarrollo de marca

4.1 Introducción

El origen de la marca ARTECHMO se da por el planteamiento de la idea de negocio, enfocada al desarrollo de un proceso de diseño y fabricación de muebles personalizados para los consumidores, considerada como un tipo de marca corporativa dado que su principal objetivo es el de identificar a la empresa y cada uno de los productos dentro de su portafolio.

Identidad de la marca

ARTECHMO se enfoca en establecer el mejor servicio a los clientes y los más altos estándares en calidad, brindando un acompañamiento continuo durante todo el proceso de producción de los muebles, desde la elaboración del diseño personalizado, hasta la fabricación y la entrega del mismo, incluyendo un servicio de atención a clientes post-venta, relacionado al buen uso y mantenimiento de los muebles, esto con el principal fin de prolongar la vida útil de cada producto.

Teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado, la identidad de marca de igual forma va dirigida hacia ese segmento de aventureros, supervivientes y personas que se encuentren interesadas en las tendencias de moda, sin perder un estilo conservador; de igual forma, este estudio de mercado demuestra la falta de conocimiento acerca de empresas que fabrican muebles en Colombia, este debe ser el pilar fundamental en el cuál ARTECHMO debe enfocar su estrategia para el correcto posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

Naming

El nombre “ARTECHMO” proviene de la combinación de las siguientes palabras.

- **Arte:** representa todo el proceso de diseño, como el uso de diseños de vanguardia para el sector de los muebles y la adaptación de cada estilo particular según los gustos y deseos de cada consumidor.
- **Tech (Abreviatura en inglés para tecnología):** la tecnología representa el uso de software moderno para los diseños en 3d y los modelados de cada mueble, posterior a esto; el proceso de fabricación de muebles modulares con uso de herramientas modernas.
- **Modular:** representa el tipo de muebles que serán fabricados, estos son de fácil manejo, con diferentes opciones de uso y en algunos casos fabricados bajo medidas estandarizadas.

Esta combinación de palabras permiten la identificación del principal propósito de la empresa, desarrollo personalizado de muebles modulares, por tal motivo se considera un Neologismo dado que el nombre se construye con la base de otros nombres existentes.

Funciones de la marca

Tabla 23. Funciones de la marca.

Funciones	1	2	3	4	5
Identificación			x		
Diferenciación				x	
Practicidad				x	
Credibilidad		x			
Optimización				x	
Continuidad		x			

Identificación: (3) se pretende que la marca brinde una mayor percepción gracias a su composición visual y su fácil recordación con el principal fin de crear un mejor posicionamiento de marca en los consumidores.

Diferenciación: (4) En el mercado Bogotano, existen diferentes empresas que se dedican a la fabricación de muebles modulares, sin embargo no es tan amplia la oferta de la personalización de muebles, las empresas que lo hacen no tienen un buen posicionamiento de la marca en el mercado. Por este motivo se busca que la marca otorgue al consumidor un diferencial con la oferta de valor.

Practicidad: (4) La marca posee atributos que permiten un posicionamiento y una fácil recordación por parte de los consumidores, el logotipo comprende una tipografía clara y un diferencial que permite percibir confiabilidad a los consumidores.

Credibilidad: (2) Al ser una empresa nueva en el mercado bogotano, no tiene aun ese posicionamiento que brinde una credibilidad a los consumidores, por este motivo la misión y visión de la empresa comprende la idea de crear ese posicionamiento con el respaldo de los atributos diferenciales de la empresa.

Optimización: (4) El modelo de negocio de ARTECHMO, se compone de diferentes procesos, donde la empresa debe obtener la mayor rentabilidad y optimización, el principal enfoque es la optimización de costos y tiempos de entrega, brindando al cliente un producto con los parámetros de calidad y diseño prometidos por la marca.

Continuidad: (2) La empresa al encontrarse en el punto de partida, debe primero realizar un correcto trabajo de posicionamiento en el mercado, posterior a esto se debe buscar estrategias para la continuidad de la empresa.

Arquetipo de marca

Arquetipo de marca de hombre corriente

La marca ARTECHMO, dentro de su ideología organizacional pretende lograr un posicionamiento en las mentes de los consumidores con un nivel de conexión de empatía. Por tal motivo los atributos del arquetipo de marca de hombre corriente o cotidiano, se encuentran ligados a la filosofía organizacional.

4.1.2 Tipos de marca

Desde su origen

ARTECHMO, se considera un tipo de marca corporativa la cual busca la identificación de la empresa, los valores corporativos, la solidez y cultura organizacional.

Desde su naturaleza o estructura

ARTECHMO, se considera como una marca normativa, dado que tiene únicamente una representación tipográfica.

Desde su intensidad Psicológica

Se considera una marca FUNCIÓN, dado que ARTECHMO busca representar un conjunto de valores y significados, involucrando a cada consumidor y enfocando el desarrollo de la marca como un sentimiento de confianza.

Desde el Marketing

Se considera como tipo de marca del fabricante, dado que la empresa se va a encargar de realizar un proceso de transformación de materia prima para ofrecer un producto en el mercado.

4.2 Estructura de la marca

Logotipo – Descripción

La empresa ARTECHMO, busca transmitir su identidad a través del diseño del logotipo, por esta razón se plantea un diseño minimalista el cual evoca un sentido de simplicidad y elegancia, a continuación, se dará una explicación de los parámetros a tener en cuenta para el desarrollo del logotipo de la marca.

Logotipo plano:

Ilustración 3. Logotipo plano de ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

Logotipo con sombras, bisel y relieve:

Ilustración 4. Logotipo de ARTECHMO con sombras, bisel y relieve.



Fuente, elaboración propia

La intencionalidad del logo ARTECHMO, es la identificación de la marca con el uso de un logotipo sencillo, minimalista, fácil de comprender y con un factor diferencial.

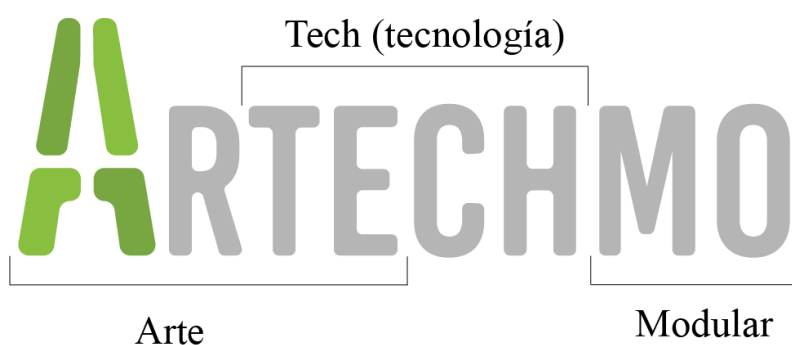
Simbología

Ilustración 5. Simbología de ARTECHMO.



Con la inicial A, se busca interpretar el tipo de materia prima que se utiliza para los muebles, dado que los tableros melamínicos son procedentes de diferentes especies de árboles, se busca enfocar el logotipo y los colores para reflejar un árbol dentro de la marca.

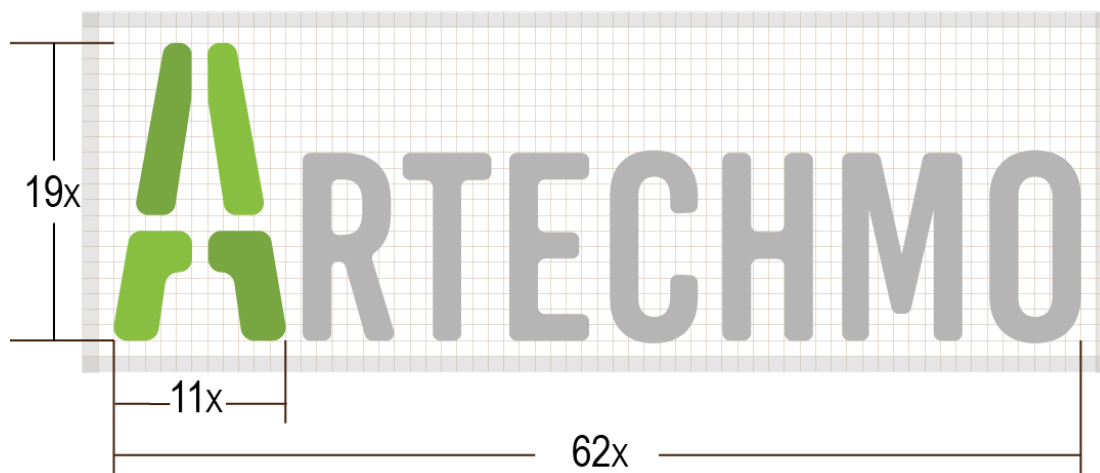
Ilustración 6. Significado del logotipo ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

Planimetría:

Ilustración 7. Planimetría del logotipo ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

Los elementos principales de la planimetría, comprenden una medida de escalado de (19x) (62x), la inicial comprende una medida de escalado de (19x) (11x).

La variable X, corresponde al nivel de escala al cual se va a dimensionar el logotipo

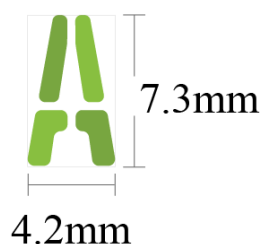
ya sea $X = 1 \text{ cmt}$, $X = 10 \text{ cmt}$, $X = 1 \text{ m}$ etc.

Tamaño mínimo:

Ilustración 8. Tamaño mínimo para el uso del logotipo de ARTECHMO.



El tamaño mínimo del logotipo debe comprender las medidas de ancho 23.7mm y de alto 7.3mm; de lo contrario la forma del logotipo no podría percibirse de manera clara y concisa.



Para el caso del símbolo del árbol, el tamaño mínimo debe comprender las medidas de ancho 4.2mm y de alto 7.3mm; de lo contrario la forma del logotipo no podría percibirse de manera clara y concisa.

4.2.3 Tipografía de la marca

El estilo de tipografía utilizado para la conformación del logotipo se denomina BEBAS NEUE

Ilustración 9. Tipografía utilizada para el logotipo de ARTECHMO.

BEBAS NEUE ARTECHMO

Para la composición del logotipo, se realiza una modificación en la tipografía. Redondeando los bordes de cada letra.

Ilustración 10. Modificaciones realizadas en la tipografía para el logotipo de ARTECHMO.

BEBAS NEUE ARTECHMO

Fuente, elaboración propia

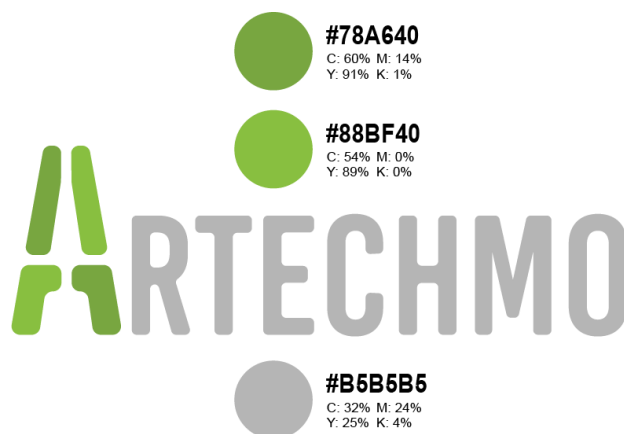
La inicial A, se conforma de la separación de esta tipografía.



4.2.4 Guía de color

Versión principal

Ilustración 11. Guía de colores para el logotipo principal de ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

4.3 Análisis de la psicología del color

Según Eva Heller (2004) los colores verde y gris significan.

Color verde:

El verde representa la juventud, la esperanza y la nueva vida, pero también representa la acción y lo ecológico. Incita a la relajación y el bienestar.

Color gris:

El gris tiene un significado de paz, tenacidad y tranquilidad, también es un color que significa equilibrio y no compromiso.

Versión escala de grises de la marca

Ilustración 12. Versión escala de grises logotipo ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

Monocromía de la marca

El logotipo de artechmo en formato de monocromía, es el resultado de una composición producida por un solo color en sus diferentes tonalidades, en la cual existe diferentes matices de blancos y negros para representar los diferentes tonos.

Ilustración 13. Monocromía logotipo ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

De igual forma se expone la versión en negativo de la marca, como un ejemplo comparativo al demostrar que esta versión resalta tonalidades de color morado y no tonalidades monocromáticas.

Aplicación en fondo

Ilustración 14. Aplicaciones en fondos del logotipo ARTECHMO



Fuente, elaboración propia

EL logotipo puede utilizar las variables de blancos y negros para ser reproducidos sobre diferentes fondos.

Aplicaciones alternativas de color para la marca

Ilustración 15. Uso del logotipo de ARTECHMO con colores alternativos.

Uso del logotipo con tonos similares al dorado



Fuente, elaboración propia

4.4 Representación de la marca

El tipo de marca es logotipo, dado que únicamente se conforma por un tipo de tipografía en específico

Usos de la marca

Cambios en la distribución de la marca

La marca puede expresarse en conjunto, o con la inicial A por separado, dejando a esta únicamente como representación de la marca.

Ilustración 16. Uso correcto del logotipo de ARTECHMO



El uso correcto de la marca, se debe representar con los colores corporativos, alternativa en blanco, en negro o la versión en dorado.

Usos incorrectos de la marca

Ilustración 17. Usos incorrectos del logotipo de ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

Es importante tener en cuenta los formatos de publicación e impresión de los logos, una vez se explica las medidas de uso en la planimetría, estas deben respetarse al realizar el escalamiento del logo en diferentes tamaños, en el ejemplo anterior se ve dos logotipos de ARTECHMO, en los cuales se ve una escala de publicación incorrecta, por otro lado se debe utilizar únicamente los colores autorizados por la empresa para la publicación o impresión del logo, en el ejemplo anterior vemos un logotipo de color azul, el cual no se encuentra dentro de los parámetros de colorimetría establecidos.

Papelería corporativa

La papelería corporativa de la marca, se encuentra directamente relacionada con la colorimetría del logotipo, esto quiere decir que en el diseño se plantean diferentes matices de colores utilizando el verde, gris y blanco como base; la papelería de presentación de la empresa se encuentra diseñada para un formato carta, de igual modo toda la información de la papelería corporativa debe contener el diseño del logotipo.

Las tarjetas de presentación de la empresa deben contener el lineamiento de la papelería corporativa con los parámetros ya explicados anteriormente, este diseño de tarjeta de presentación se enfoca para una medida estándar de 9,4 centímetros por 6,4 centímetros.

Ilustración 18. Papelería corporativa ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

Material POP

Ilustración 19. Material POP ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

Marca en activaciones

Ilustración 20. Logotipo de ARTECHMO en activaciones de marca.



Fuente, elaboración propia

4.5 Legalidad

El registro de la marca “ARTECHMO” debe realizarse frente la superintendencia de industria y comercio (SIC) cumpliendo los siguientes requisitos.

- Antes de comenzar con el proceso de registro, se debe realizar una investigación de los antecedentes de marcas, con el principal fin de identificar si existe o no una marca registrada.
- **De acuerdo con la clasificación internacional de Niza:**

Según el portal web WIPO IP PORTAL (2019), la clasificación Niza para este ítem es la clase 20 Muebles, espejos, marcos; contenedores no metálicos de almacenamiento o transporte; hueso, cuerno, ballena o nácar, en bruto o semielaborados; conchas; espuma de mar; ámbar amarillo.

Nota explicativa

La clase 20 comprende principalmente los muebles y sus partes, así como ciertos productos de madera, corcho, caña, junco, mimbre, cuerno, hueso, marfil, ballena, concha, ámbar, nácar, espuma de mar, sucedáneos de todos estos materiales o de materias plásticas.

Esta clase comprende en particular:

- Los muebles metálicos y los muebles de camping, los armeros para fusiles, los expositores para periódicos.
- Persianas de interior para ventanas
- Los accesorios de cama, por ejemplo, colchones, somieres, almohadas
- Los espejos de mobiliario y de tocador
- Las placas de matriculación no metálicas
- Los pequeños artículos de ferretería no metálicos, por ejemplo: pernos, los tornillos, las clavijas, las ruedas, las ruedas para muebles, las abrazaderas para tuberías
- Los buzones de correo no metálicos ni de obra.

Esta clase no comprende en particular:

- El mobiliario especial de laboratorio, o para uso médico
 - Las persianas de exterior metálicas, no metálicas ni de materias textiles
 - La ropa de cama, los edredones y los sacos de dormir
 - Ciertos espejos para usos específicos, por ejemplo, los usados en productos de óptica, cirugía, odontología, retrovisores.
-
- se deben seleccionar los productos o servicios que distinguirá la marca, esta clasificación permite clasificar los productos y servicios que apliquen para el registro de la marca.
 - Se debe realizar una solicitud de forma física o electrónica
 - La solicitud de registro debe cumplir con los requisitos estipulados para la presentación como los plazos para los diferentes trámites, publicación en la gaceta oficial y los pagos de tasas entre otros. Estos requisitos pueden ser consultados a través de la decisión 486 de 2000 y circular única de la (SIC)

4.6 Recomendaciones y consideraciones

Esta marca es para uso en el territorio colombiano, se recomienda tener presente cada una de las indicaciones dadas para el uso correcto de la marca, las medidas escalables, los colores registrados y hacer un buen uso de la misma.

5. Estrategias de mercadeo

5.1 Estrategias de precio

Estrategia de precio de Paridad:

La estrategia de precios de paridad correspondiente para ARTECHMO, se basa en el tipo de competencia y los precios que se fijan gracias a la oferta y demanda de muebles de madera en el mercado, por tal motivo al tener proveedores similares y márgenes de utilidad similares en el mercado, esta estrategia permite ingresar a competir con un modelo enfocado en el valor agregado con el diseño personalizado.

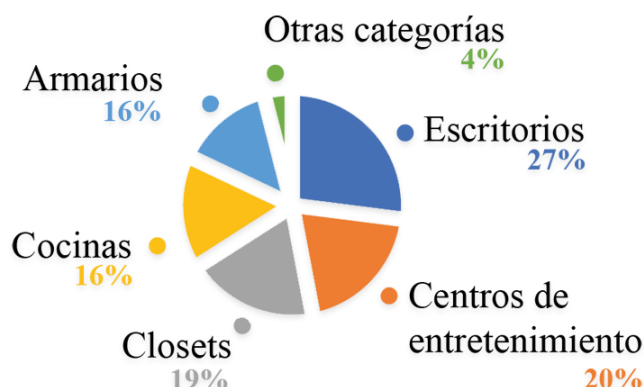
5.2 Distribución

5.2.1 Tipo de canal

Según la investigación de mercados realizada para este trabajo, se identificó un público objetivo que consiste en personas pertenecientes a los estratos 2, 3 y 4; con un nivel educacional superior al bachillerato, que realizan actividades diarias como estudiar y trabajar, personas que en sus tiempos libres se dediquen al hábito de la lectura o disfrutar de ver televisión, series y películas. Y con un promedio de ingresos mensuales entre \$877.803 y \$4.000.000.

Basados en lo anterior y de acuerdo a la estrategia de producto, se propusieron las siguientes líneas de productos de acuerdo a las preferencias del consumidor.

Gráfico 24. Líneas de productos de interés para los consumidores.



Fuente, elaboración propia

Otras categorías comprenden: (Archivadores, bibliotecas, comedores, estanterías, organizadores, puertas, repisas, sillas, tocadores de belleza y mesas para gamers)

Según Myriam Quiroa (2021), un canal de distribución directo está establecido una vez que una organización se acerca y vende su producto al consumidor final sin usar intermediarios. Se puede establecer una vez que una compañía usa su fuerza de ventas para promocionar y vender sus productos, pues en dichos casos la compañía tiene una interacción de frente o de cara con el consumidor.

La empresa considera la estrategia de canal directo como respuesta a las necesidades identificadas; con relación a esto, ARTECHMO trabaja con 5 líneas de producto bajo catálogo: Centros de entretenimiento, Bibliotecas, Muebles para baños, cocinas y accesorios complementarios, además de una oferta de productos con el servicio de fabricación de muebles personalizados. ARTECHMO tiene el funcionamiento de punto de venta.

Según Paula Roldán (2021), La distribución exclusiva es un acuerdo de comercio entre el productor y distribuidor, donde se establecen las condiciones en las cuales el productor venderá sus productos únicamente al distribuidor, si y solo si este distribuidor se compromete a no vender productos de la competencia, de igual forma este tipo de distribución puede tener la modalidad donde el minorista se compromete a tener la exclusividad de venta de productos de un único

fabricante, mientras que este fabricante se encuentra en la obligación de utilizar a este minorista como único canal de ventas.

Por consiguiente, la empresa busca implementar la modalidad de distribución exclusiva con la única oferta de productos en el punto de venta, esta distribución permite que la empresa tenga un contacto más cercano con su cliente como el desarrollo de una estrategia de marketing relacional.

Según Jose Luis Rivadeneira (2019) , el ecommerce se constituye como una de las tendencias provenientes del desarrollo tecnológico, ampliándose de tal forma que se ha convertido en la principal herramienta de las tiendas físicas, las empresas deberían adoptar esta estrategia táctica de marketing, asegurando el correcto funcionamiento de la plataforma virtual ecommerce, obteniendo resultados superiores.

. De igual forma ARTECHMO, aprovecha como parte de las estrategias de comunicación integrada el uso de su página web, para vender muebles de catálogo a través de E commerce.

Ilustración 21. Canal directo ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

5.2.2 Clasificación de establecimientos

Punto de fabrica

Según Guillermo Westreicher (2021), se considera como fabricante al empresario o empresa que desarrolla productos terminados con el uso de materias primas dirigidos al consumidor final, en otras palabras, es quién produce bienes finales para el mercado.

De esta forma ARTECHMO, contará únicamente con un punto de fábrica que hará las veces de punto de venta, donde se realizará todo el proceso de ensamble de los tableros aglomerados ya cortados según las dimensiones requeridas para cada proyecto. En este lugar se encontrará todo el equipo de diseño gráfico, los clientes pueden acercarse directamente a este punto para transmitir

sus ideas para cada proyecto personalizado y de ser requerido, pueden presenciar el proceso de fabricación.

En este punto de fábrica, no se contará con inventario de producto terminado, ya que cada proyecto una vez sea aprobado, se fabricará bajo la modalidad de Just in Time, esto con el fin de la optimización de espacios y costos, reduciendo el lucro cesante.

5.2.3 Estrategias de cobertura

ARTECHMO busca la adquisición de materia prima de óptima calidad, así mismo una relación vertical con los principales proveedores de la materia prima en Bogotá. Dentro de la selección de estos, se considerará las principales marcas de tableros aglomerados, por costos, colores y calidad, estas medidas permiten lograr una cobertura en la garantía de productos, ya que al trabajar con madera se puede presentar algunos imprevistos técnicos con la materia prima.

Algunos ejemplos de estos problemas pueden ser:

- Despique del material
- Delaminación de la capa del papel decorativo
- Tablero explotado
- Manchas en el papel decorativo
- Pandeo de los tableros
- Hinchamiento por humedad

Principalmente estos problemas se detectan una vez se esté realizando la transformación de la materia prima, cuando esto se presenta, los proveedores están en la responsabilidad de realizar una revisión a la materia prima en acompañamiento de los técnicos asignados por cada empresa fabricante. En situaciones como estas, los proveedores reponen la materia prima y realizan el reclamo técnico a la planta de fabricación, la cual busca mantener un estándar alto en la fabricación de cada uno de estos productos.

Bajo esta premisa, ARTECHMO puede ofrecer un servicio de garantía a sus clientes donde existan parámetros por los cuales la empresa puede entrar a reponer piezas o la totalidad del mueble. Con cada mueble se entrega un manual de recomendación de usos donde se expresa las indicaciones específicas para el cuidado y mantenimiento de cada mueble, y los tipos de problemas

por los cuales la empresa entraría a dar una representación de garantía. El tiempo de respuesta de garantía para cada mueble está dentro de 6 meses. Los problemas por los cuales se puede presentar garantías son:

- Daños en la estructura
- Daños en los herrajes
- Ruptura de materia prima (Únicamente cuando se presenta dentro de los parámetros de peso indicado por la empresa)

5.2.4 Estrategias de distribución

ARTECHMO presenta estrategias de distribución de acuerdo a la modalidad de fabricación de producto, que son: Muebles por catálogo y Muebles personalizados. Para los muebles catálogos, se ofrece a los clientes únicamente el cambio en la oferta de los colores dado que estos muebles ya tienen los parámetros de materia prima calculados y los costos exactos para la fabricación. Esta estrategia, aunque menos flexible, le permite al cliente un menor tiempo de respuesta y un precio más asequible.

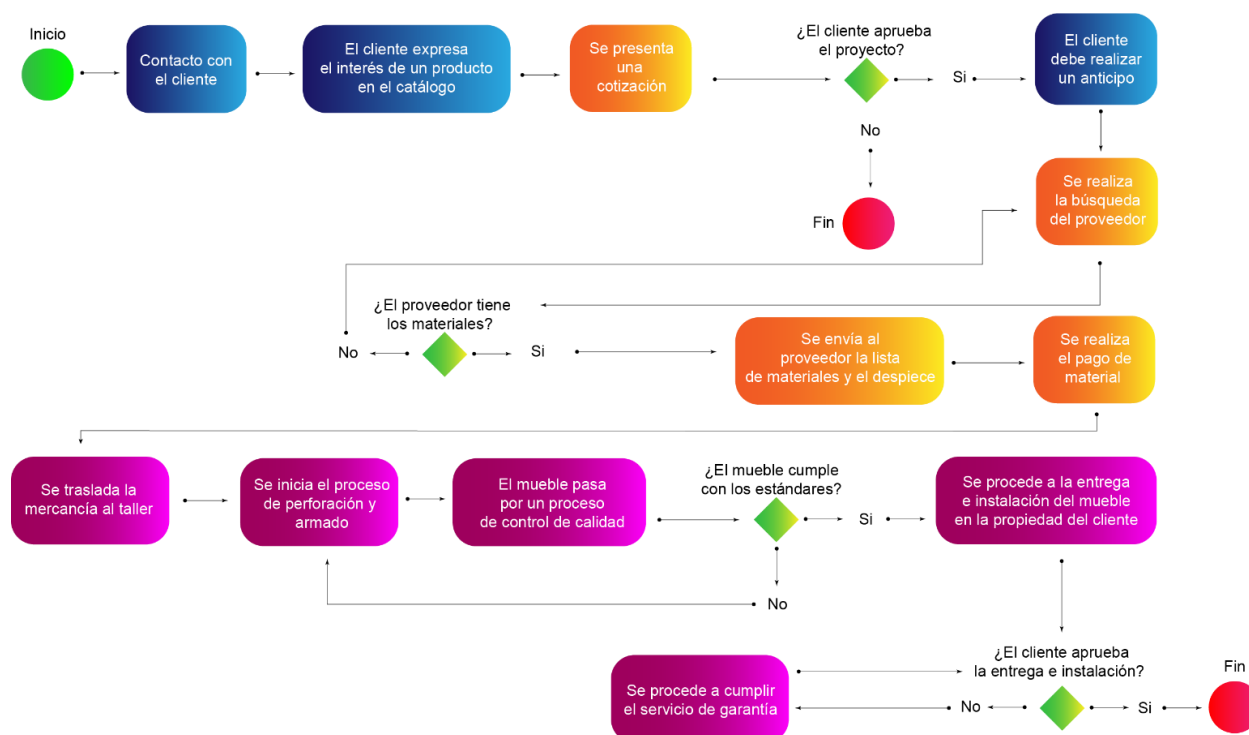
Muebles catálogo

Para los muebles catálogo se plantea una estrategia de distribución de contacto directo con el cliente, inicialmente se presenta el catálogo de productos diseñados por ARTECHMO y los colores disponibles. Este catálogo se puede observar directamente en la página web de la empresa, una vez el cliente haya decidido el tipo de mueble, se procede a enviar la solicitud de fabricación a la empresa para iniciar con el proceso y realizar la entrega del mueble dentro del plazo de tiempo establecido con el cliente.

Las ventajas de esta modalidad para los clientes es el poder ver desde el comienzo el tipo de mueble terminado, de igual forma los tiempos de entrega para los proyectos bajo catálogo son menores a los muebles personalizados, dado que estos omiten todo el proceso de diseño relacionado a la personalización. El catálogo es una serie de imágenes y renders de muebles proyecto diseñados por la empresa, en los cuales se conoce exactamente los costos y venta de fabricación, la variación que se puede realizar a estos productos son los diferentes tipos de colores.

Los clientes pueden ingresar a la página web, a Instagram o a Facebook y mirar los diferentes muebles proyecto que se encuentran publicados, una vez decidan el mueble de su preferencia se procede a seleccionar los colores disponibles, una vez el cliente apruebe el color se procede a solicitar un anticipo del 30% para dar inicio a la fabricación de mueble proyecto e indicar el tiempo estimado de entrega entre 5 a 7 días hábiles, ARTECHMO solicita a los proveedores las láminas y despieces necesarios para posterior a esto realizar el armado y la instalación.

Ilustración 22. Flujograma de procesos para ventas de muebles por catálogo.



Muebles personalizados

Para los muebles personalizados, se plantea una estrategia de distribución de contacto directo con el cliente, una vez el cliente se contacte con la empresa expresando el tipo de mueble por el cual se encuentra interesado, los diseñadores de ARTECHMO programan una reunión en la locación del cliente para realizar el diseño. Estos profesionales realizarán un proceso completo de asesoramiento a los clientes relacionado a los diseños de vanguardia, con los colores más convenientes, y diferentes usos posibles para cada mueble. Una vez el cliente haya decidido el tipo

de mueble, se procede a enviar la solicitud de fabricación a la empresa para iniciar con el proceso y realizar la entrega del mueble dentro del plazo de tiempo establecido con el cliente.

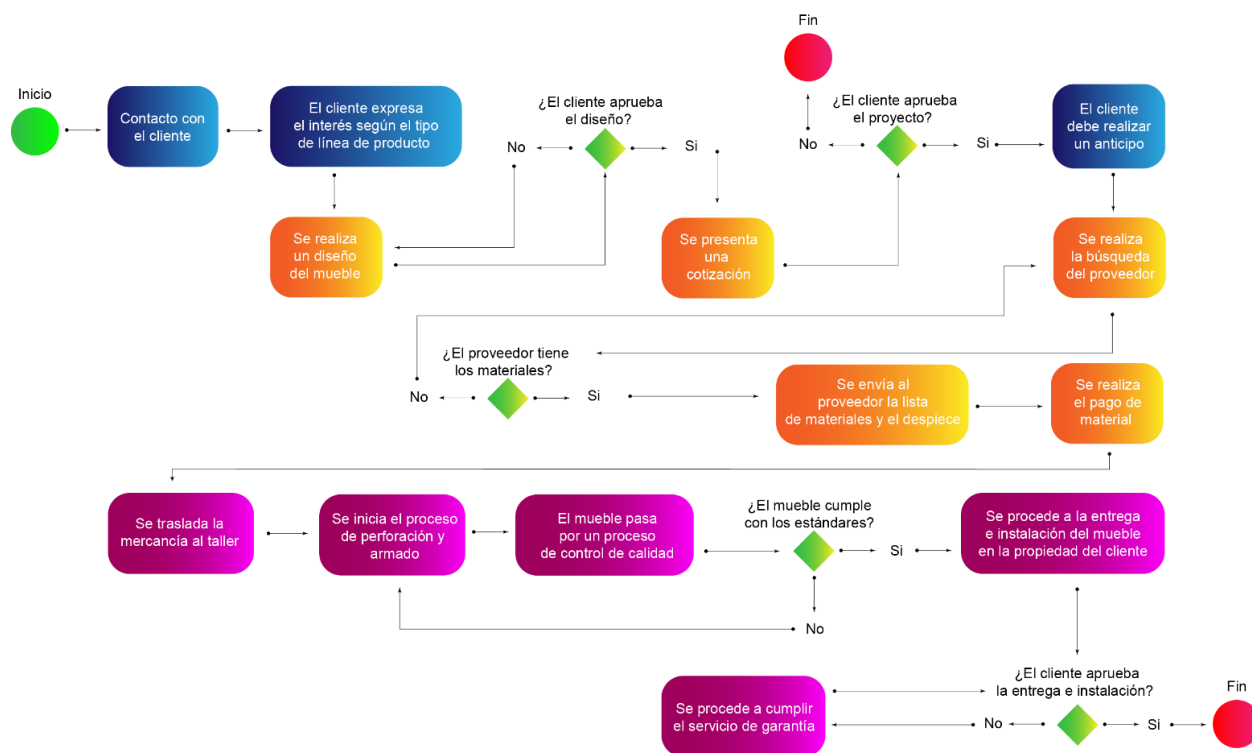
Las ventajas para esta modalidad de fabricación, es la capacidad de personalización de cada proyecto según los gustos y necesidades que tiene cada cliente. Son muebles que no se van a encontrar en ningún tipo de catálogo y por esa misma razón se da un sentido de mayor pertenencia para cada cliente.

Otra ventaja es la inclusión de cada cliente durante el proceso de diseño y de fabricación, permitiendo al cliente presenciar cada proceso de fabricación del cliente, desde su diseño, fabricación y entrega. En el caso de los muebles personalizados, los clientes también pueden seleccionar muebles que se encuentren exhibidos en el catálogo de ARTECHMO y realizar modificaciones según sus gustos y necesidades.

De ser necesario los clientes pueden decidir qué tipo de mueble necesitan (Centros de entretenimiento, Bibliotecas, muebles de baño, cocinas, closets etc.) expresar las medidas del espacio disponible que se tiene para la instalación y también las necesidades de uso que requiere estos muebles.

Una vez el cliente apruebe el diseño y los colores, se procede a realizar un despiece virtual para conocer exactamente la materia prima y herrajes necesarios para esta fabricación y cotizar el proyecto; una vez el cliente aprueba las condiciones se procede a solicitar un anticipo del 30% para dar inicio a la fabricación de mueble proyecto e indicar un tiempo estimado para la entrega entre 5 a 7 días hábiles, ARTECHMO solicita a los proveedores las láminas y despieces necesarios para posterior a esto realizar el armado y la instalación.

Ilustración 23. Flujograma de procesos para venta de muebles personalizados.



5.2.5 Trazabilidad

Información de proveedores

Los proveedores seleccionados, deben contar con requisitos como certificaciones de calidad y una amplia gama de colores y texturas, En Colombia existen diferentes marcas de tableros aglomerados melamínicos, actualmente en el año 2021 se encuentran dos fabricantes en el país.

(Tablemac Duratex) con sede en Manizales Caldas, Yarumal Antioquia y Barbosa Antioquia, esta empresa dentro de su línea de producción fabrica tableros aglomerados melamínicos y tableros MDF.

(PRIMADERA SAS) Con sede en Gachancipá, dentro de su línea de producción fabrica tableros aglomerados melamínicos.

Adicional a estos fabricantes, se encuentran dos empresas que compran el Tablero aglomerado sin laminar, y ellos mismos realizan el proceso de laminación con colores propios de la empresa.

(MADEOFI) Con sede en Armenia, es una de las empresas que se dedica a la laminación de tableros aglomerados, dado que su infraestructura no cuenta con la capacidad de fabricar tableros aglomerados, realizan proceso de importación de tablero o compran tableros a los fabricantes nacionales mencionados anteriormente para proceder a laminarlos con los colores que se encuentran dentro de su portafolio de productos.

(ECOFORT) Con sede en Barranquilla, es una de las empresas que se dedica a la laminación de tableros aglomerados, dado que su infraestructura no cuenta con la capacidad de fabricar tableros aglomerados, realizan proceso de importación de tablero o compran tableros a los fabricantes nacionales mencionados anteriormente para proceder a laminarlos con los colores que se encuentran dentro de su portafolio de productos.

Existen otras marcas que tienen representación en Colombia, sin embargo, su procedencia es de diferentes países en el extranjero, marcas como lo son:

- **MASISA** (País de origen Chile)
- **ARAUCO** (País de origen Chile)
- **PELICANO** (País de origen Ecuador)
- **TABLEROS HISPANOS** (País de origen España)

Las marcas mencionadas anteriormente, cuentan con presencia en las principales ciudades de Colombia gracias a una amplia red de distribuidores de los fabricantes, En Bogotá podemos encontrar los siguientes puntos de venta:

- | | | | |
|---------------------|---------------|------------------------|-----------------------------|
| • AGLOCENTRO SAS | • EASY | • MADERANDES SAS | • SIVALTRIPLEX |
| • AVITRIPLEX LTDA | • HOMECENTER | • MADERAS EL TRIANGULO | • SURTILAMINAS DE LA 22 SAS |
| • CENTROLAMINAS SAS | • GALUFER SAS | • MADEFORMAS SAS | • TABLECORTES SAS |
| • DISALCO SA | • MACORAC SAS | • MADESA SAS | • TRIPLEX HOLGUIN SAS |
| • DISPANO SAS | • MADECENTRO | • MONOMERADOS SAS | • MADERAS Y METALES |

La gran mayoría ofrecen dentro de su portafolio de productos, colores procedentes de las diferentes empresas fabricantes. Para ARTECHMO, es de gran importancia realizar un trabajo en conjunto con distribuidores que puedan asegurar el abastecimiento continuo de materia prima,

teniendo en cuenta los tiempos de fabricación, importación y entrega. Para poder establecer una integración vertical eliminando riesgos como puede ser, tiempos de entrega inconclusos, inventario no disponible, daños en la materia prima y reclamos por defectos técnicos en la materia prima.

Adicionalmente para estas marcas de tableros aglomerados, los principales distribuidores de los fabricantes con los que ARTECHMO planea realizar una integración vertical son:

- MADERANDES SAS
- AVITRIPLEX LTDA
- SURTILAMINAS DE LA 22 SAS
- MACORAR
- TRIPLEX HOLGUIN SAS

Principalmente estos distribuidores autorizados por los fabricantes, están en la capacidad de manejar grandes inventarios de las diferentes marcas de fabricantes de tableros, tanto nacionales como extranjeros; estos distribuidores cuentan con la maquinaria necesaria para realizar los cortes según las dimensiones solicitadas y también el enchape de los cantos. Son comprometidos con los tiempos pactados de entrega y comunican con frecuencia los inventarios disponibles. Cuando se es necesario un color en particular, dependiendo del fabricante, estos distribuidores están en la capacidad de solicitar los colores que demanda el mercado.

5.2.6 Proceso de integración vertical

Según Tamayo (2007), La integración vertical se entiende como la integración de ocupaciones complementarias relacionadas con el bien o servicio, tanto en la parte superior de la cadena (upstream) como en la inferior (downstream), con el principal fin de mejorar la eficiencia en la productividad, mayor control de suministros y un mayor valor agregado para el consumidor final.

Ilustración 24. Integración vertical.



Fuente, elaboración propia

ARTECHMO, busca en lo posible realizar una integración vertical con cada uno de los participantes del canal de distribución

Inicialmente con el **FABRICANTE**, al existir varias empresas que son fabricantes de aglomerado melamínico con presencia en el país, estas empresas buscan competir entre sí para tener una mayor participación de producto en los distribuidores autorizados y en las industrias que transforman la materia prima en muebles terminados. Principalmente se busca realizar alianzas estratégicas con los fabricantes nacionales, colaborando en eventos de activación de marca para que el cliente final se incline por elegir los colores que son fabricados por dichas empresas, así mismo capacitaciones de producto y posibles recorridos por las plantas esto para que el consumidor final pueda conocer el proceso completo desde la fabricación del material hasta la entrega del mismo.

Con los **DISTRIBUIDORES DE LOS FABRICANTES**, se busca realizar alianzas estratégicas dado que estos son los únicos autorizados para la venta y distribución de la materia prima, inicialmente se debe contar con proveedores que puedan ofrecer en el mercado la mayor variedad de marcas y colores dentro de su portafolio manteniendo un abastecimiento continuo, es de

importancia tener una comunicación directa para así mismo conocer los tiempos de la disponibilidad de los materiales.

En Colombia, una vez que los fabricantes nacionales reciben los pedidos por parte de los distribuidores, tienen un tiempo de entrega de la mercancía de aproximadamente 15 días, cuando el pedido se realiza a un proveedor del extranjero este tiempo aumenta a un periodo aproximado de 2 a 3 meses, por esta razón es importante tener una comunicación directa con los distribuidores seleccionados para poder conocer acerca de su disponibilidad en inventarios y los tiempos estimados de entrega de los materiales.

Una vez se confirmen las existencias de los colores solicitados para cada proyecto, se procede a solicitar los cortes según las dimensiones requeridas, los distribuidores seleccionados cuentan con la infraestructura necesaria para realizar los cortes y enchapes del material, sin embargo, al tener una gran demanda de este servicio es importante coordinar con ellos los tiempos de entrega aproximadamente entre 2 a 5 días, es de gran consideración trabajar con distribuidores que tengan respaldo completo por los fabricantes de la materia prima en dado caso de existir reclamaciones por defectos.

De la misma manera, conocer las promociones que realicen los distribuidores de los fabricantes en referencias seleccionadas permite a ARTECHMO poder transmitir esas promociones a los clientes finales.

Con la empresa de **TRANSPORTE**, se busca realizar alianzas donde la empresa transportista se haga responsable por la integridad de la materia prima en sus traslados desde el distribuidor hasta la locación final, adicional a esto tener la responsabilidad en el cumplimiento de los tiempos pactados, coordinados con los distribuidores y los clientes finales. Con respecto a la logística de transporte de la materia prima, como de los productos terminados, ARTECHMO cuenta con una alianza estratégica con la empresa coordinadora comercial, esta empresa recoge los muebles pre – ensamblados, realiza el peso de la mercancía y según el peso y el lugar de entrega genera el costo por el servicio.

Una de las relaciones más importantes es con los **CLIENTES**, dado que todo el proceso parte desde la solicitud de diseño, fabricación y compra por parte de los clientes, se debe manejar con ellos una trazabilidad completa para que conozcan en tiempo real el proceso continuo de la

fabricación de sus muebles, una vez se culmine con la instalación se procede a continuar en un servicio post – venta, donde ARTECHMO ofrece su servicio de garantía en los muebles, accesorios complementarios, mantenimiento periódico y modificaciones de ser solicitadas por los clientes.

5.2.7 Logística

Almacenamiento

Como se indica en el párrafo de inventarios, el ideal de la empresa es manejar 0 inventario, dado que todos los proyectos se manejan únicamente bajo pedido con el principal fin de optimizar costos para la compañía.

Inventarios

Según el autor Bermúdez Hernández (2014), el método Just in time (JIT) sigla en inglés, significa un método de justo a tiempo, un procedimiento de los más eficientes donde se busca facilitar los procesos de fabricación optimizando los materiales, proporcionando la materia prima adecuada en la cantidad y calidad correcta, eliminando residuos y de este modo incrementando el valor agregado para el cliente.

Teniendo claro el concepto, la metodología para la producción de muebles ARTECHMO se maneja bajo este parámetro; una vez el cliente haya realizado la solicitud de compra de un mueble, ya sea bajo diseño de catálogo o diseño personalizado se procede a solicitar la materia prima necesaria para el proyecto a los proveedores seleccionados, esto evita tener que realizar inversiones altas en materia prima y tener que pagar un costo por bodegas de almacenaje. Cada mueble que sea solicitado a ARTECHMO, se fabrica y produce únicamente bajo pedido, ya sea muebles que se manejen bajo catálogo o muebles que requieran un proceso de diseño personalizado, este método de producción se conoce como Just in Time dado que el objetivo de la empresa es la optimización de costos.

Dado que el formato del aglomerado que utiliza la mayoría de las líneas de productos de ARTECHMO es extra dimensionado, se exige tener un espacio amplio de almacenaje además del espacio necesario para la maquinaria de corte y enchape, esto requiere una gran inversión en maquinaria e inversión en un espacio amplio para el almacenamiento, por estas condiciones es de mayor conveniencia que ARTECHMO trabaje solicitando la mercancía justo al momento de la fabricación para la optimización de costos

Pedidos

ARTECHMO trabaja con los siguientes canales para realizar pedidos, inicialmente las redes sociales, ya sea Instagram, Facebook o WhatsApp y la página web; el segundo canal es directamente en el centro de diseño o punto de fábrica (Ensamble de los muebles), y por último por vía telefónica, donde los clientes pueden llamar para un contacto directo con la empresa.

Entrega de los muebles:

Los muebles se entregan y se instalan en la locación indicada por los clientes, todos los costos de transporte se incluyen en la cotización entregada, una vez el proyecto se haya terminado se solicita a los clientes el 70% del saldo para proceder a realizar la instalación, el personal de ARTECHMO se encuentra capacitado para realizar dicho proceso.

5.3 Estrategias de comunicaciones integradas de Marketing (CIM)

Según Kotler y Armstrong (2008) la comunicación de marketing integrada se compone por la integración y coordinación de los múltiples canales de comunicación en una compañía, enviando un mensaje claro, congruente y convincente sobre los productos y servicios de la compañía. (Campos Estévez, 2019).

Una definición planteada por Schultz y Schultz (2004), CIM, siglas para comunicación integrada de marketing, es un proceso táctico y estratégico de comercio, utilizado para la planeación, el desarrollo y llevar a cabo los programas de comunicación de marcas de forma coordinada y medible, persuadiendo de este modo a clientes potenciales, creando retorno financiero a corto plazo. (Moreno Escobar, 2014)

Por consiguiente, el correcto uso de las CIM en la empresa ARTECHMO, permiten un acercamiento al público objetivo, teniendo en cuenta la etapa inicial de posicionamiento de la marca en el mercado se debe contar con una correcta trazabilidad lineal en sus comunicaciones para dar un mensaje coherente y consistente al consumidor.

5.3.1 Implementación 4C's CIM

ARTECHMO, busca crear la mejor estrategia posible para transmitir el mensaje correcto a su target objetivo, con la integración en todos los canales de comunicación de la compañía, optimizando la información de una forma adecuada para el consumidor.

Coherencia: Cada mensaje que se busca transmitir ARTECHMO debe ser parte del mix de comunicación y mantener una coherencia teniendo siempre una relación entre sí, con el fin de enfocarse hacia un mismo objetivo.

Consistencia: Cada mensaje recibido por los clientes potenciales, debe seguir la misma línea y propósito de comunicación sin crear ningún tipo de contradicción.

Continuidad: Los mensajes emitidos por ARTECHMO, deben tener una continuidad y una secuencia de publicación en cada canal de comunicación, esto para evitar que el consumidor objetivo pierda la atención.

Complementariedad: Los mensajes emitidos por ARTECHMO, deben tener una integración entre sí, buscando una continua homogeneidad en la información a transmitir.

Información sobre definición de las 4C'S del sistema de la comunicación integrada de marketing, tomado de la fuente (Universidad Continental, 2020)

Es de gran importancia la correcta implementación de las 4C's de CIM para la empresa ARTECHMO, dado que en su proceso de desarrollo y posicionamiento la empresa debe ser muy estratégica al momento de la toma de decisiones en sus relaciones de comunicación y publicidad, siempre enfocados hacia un mismo objetivo.

5.3.2 Análisis Mix Comunicaciones

La estrategia de comunicaciones que utiliza ARTECHMO es con el uso de estrategias PULL como lo son (Merchandising, Material POP, publicidad digital y propaganda virtual), dado que se

desarrollan estrategias para llevar el producto a los consumidores objetivos, y estrategias para atraer a los consumidores a la marca.

La estrategia permite la creación de una conciencia y una constitución de la marca especialmente si la marca es nueva dentro del segmento, con énfasis en el target objetivo proporcionando valor a clientes potenciales todo esto bajo un esquema de costos rentable.

Estrategias PULL

1. Merchandising



Fuente, elaboración propia

ARTECHMO busca tener participación en las principales ferias relacionadas a la industria en Colombia, por tal motivo en las activaciones de marca se busca plantear un concepto de merchandising con exhibiciones de ejemplos de muebles diseñados y fabricados por la empresa

2. Material POP



Fuente, elaboración propia

Dando un acompañamiento a los eventos de activaciones de marca, se busca contar con material POP relacionado con la marca para crear un posicionamiento en el target objetivo, todo relacionado a los colores corporativos.

3. Publicidad digital

En el desarrollo de la publicidad digital, se es necesaria la participación en las principales redes sociales, como lo son Facebook, Instagram, WhatsApp. Y también directamente en la página web de ARTECHMO. La implementación de las redes sociales como principal vía de comunicación de los clientes es gracias a su gran alcance a un muy bajo costo a diferencia de otros medios de comunicación.

Ilustración 25. Página de ARTECHMO en Instagram.

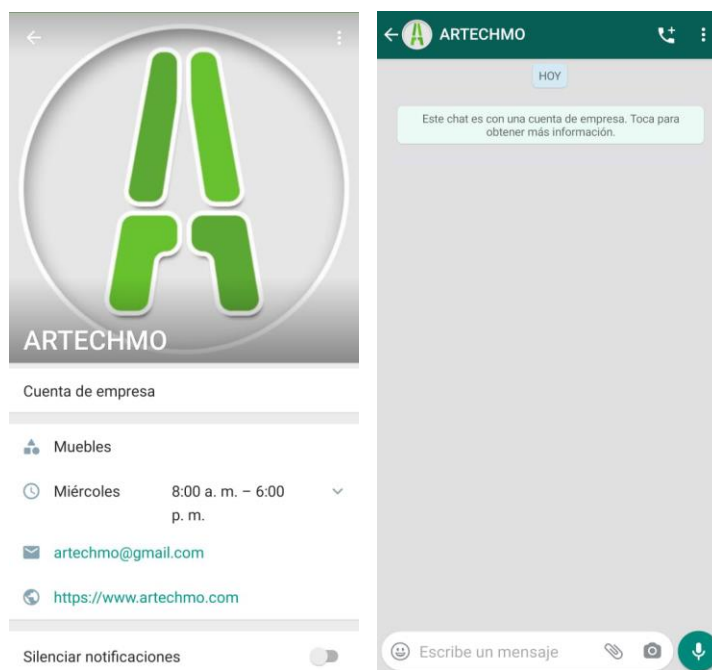


Instagram y Facebook, al ser dos aplicaciones que manejan de forma paralela todas las publicaciones realizadas, facilita en mayor porcentaje toda la comunicación que se busca presentar a los consumidores del target.

En Instagram y Facebook se busca publicar información como lo es:

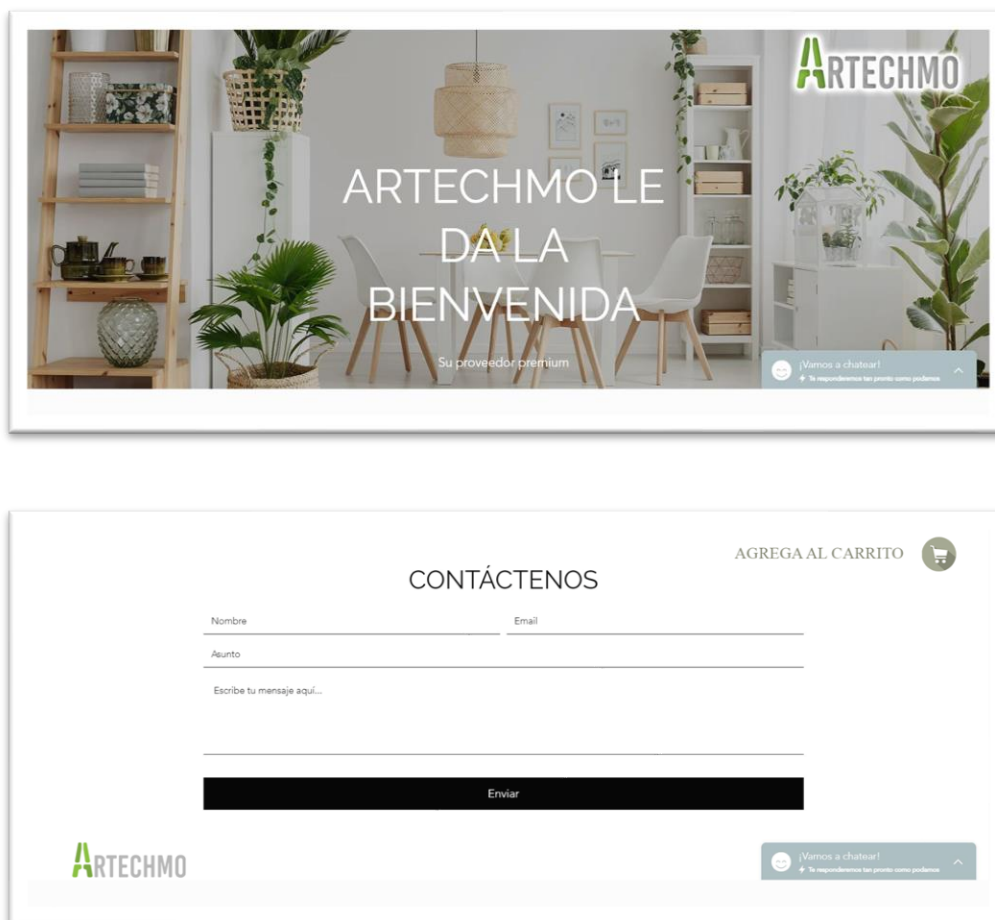
- 1) Publicaciones de proyectos entregados a clientes.
- 2) Publicaciones sobre diseños innovadores de muebles, dado que no todos los consumidores buscan diseñar un mueble personalizado.
- 3) Publicaciones de promociones sobre los productos.
- 4) Información sobre recomendación de uso y cuidado de los muebles

Ilustración 26. Perfil de ARTECHMO en WhatsApp



WhatsApp, al igual que Facebook es una vía de comunicación digital, esta herramienta puede Permitir a la empresa mantener informados a los consumidores activos sobre promociones especiales para ellos, dado que el tipo de publicaciones realizadas por esta vía serán con el enfoque de ofrecer servicios post venta y generar ventas de accesorios complementarios.

Ilustración 27. Página web ARTECHMO.



Según el docente de publicidad Carlos Marín (2017) estas son ventajas del uso y aprovechamiento de Facebook e Instagram como canal de distribución.

El **Branding**, permite trasladar la marca de la empresa frente a los consumidores, mejorando la percepción de la marca para el segmento, una **publicidad efectiva**, dado que las herramientas como Facebook e Instagram tienen herramientas donde se permite segmentar bajo las necesidades de la empresa, de igual forma este es un **gran canal de comunicación**. El correcto uso de la segmentación e información idónea puede verse reflejado en **nuevos clientes** para la empresa, al igual que analizar el **feedback directo** al conocer las respuestas de estos clientes a las publicaciones realizadas. Las redes sociales pueden incluir vínculos directos a las principales páginas y portales de la empresa, generando de esta forma un **tráfico directo a la página web**.

ARTECHMO enfoca toda la atención publicitaria y de comunicación por esta vía dado que es una oportunidad de dar a conocer la empresa logrando una segmentación gracias a las herramientas desarrolladas por Instagram y Facebook.

4. Propaganda virtual

la página web tiene diferentes propósitos, inicialmente todos los pagos que se realicen por vía digital, se remitirán a la página web para tener un mayor control y seguridad en las transacciones, también permite al consumidor ver los diferentes tipos de muebles que ofrece ARTECHMO, y los diseños de vanguardia para personalizar según las características deseadas por cada consumidor.

Ilustración 28. Propaganda virtual de ARTECHMO



ARTECHMO, dentro de su plan de viralización, utiliza la herramienta Google ads, esto para poder tener una mayor posibilidad de contactar con clientes una vez este busque información relacionada con los productos de la empresa. Inicialmente los parámetros establecidos para estas búsquedas son para la ciudad de Bogotá.

Ilustración 29. Cronograma de publicaciones ARTECHMO.



El cronograma de publicaciones se manejará mensual, estas publicaciones están pensadas realizarse para mantener una comunicación continua tanto con clientes actuales de la empresa y con los clientes objetivo a conseguir.

5.3.3 Presupuesto desarrollo estrategias CIM

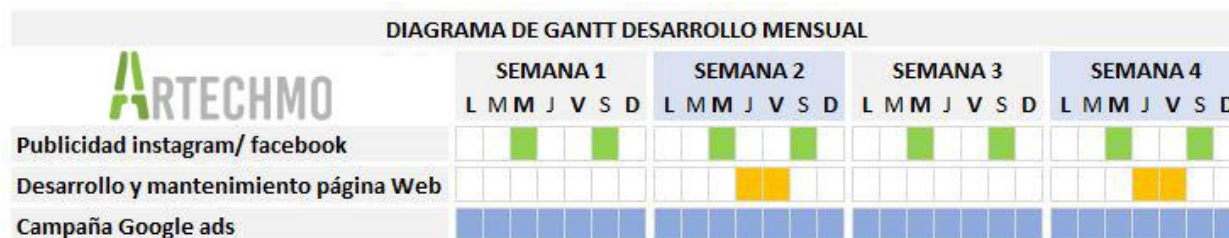
Tabla 24. Presupuesto para el desarrollo de las estrategias CIM.

Presupuesto desarrollo estrategias CIM, fase inicial		
Item	Área responsable	Presupuesto
Publicidad Instagram / Facebook (Campaña mensual)	Mercadeo	\$ 120.000
Desarrollo y mantenimiento página web WIX	Mercadeo	\$ 45.000
Pago campaña google ads	Mercadeo	\$ 500.000
Costo diseño publicidad digital		\$ 400.000
Total presupuesto Mensual		\$ 1.065.000
Presupuesto promedio CIM Anual ARTECHMO		\$ 12.780.000

Fuente, elaboración propia

El presupuesto para el desarrollo de las estrategias CIM, está medido con los precios indicados por cada proveedor de servicio, cada empresa genera un costo por clic al realizar un anuncio y estos valores que se representan en la gráfica anterior comprende el aproximado a invertir por ARTECHMO durante su campaña mensual.

Tabla 25. Diagrama de Gantt ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

El diagrama de Gantt, expresa los procesos que realiza ARTECHMO para mantener una constancia en la comunicación con los consumidores, este diagrama se expresa de forma mensual dado que es la estrategia que se busca realizar en la fase inicial de la empresa.

5.3.4 Comunicación integrada en servicio al cliente

Según el autor Antonio Valle Cali (2015), en su libro tácticas para la utilización de un CRM, el Customer Relationship Management, es una arquitectura que combina los procesos de comercio y tecnologías orientadas a la comprensión de los consumidores con en relación a quiénes son, sus actividades y sus principales gustos. Busca la efectividad en el proceso de toma de decisiones, analizando información de los consumidores para incrementar la productividad, la aplicación de novedosas tácticas y posicionamiento de competitividad.

Para ARTECHMO, es de vital importancia manejar una estrategia clara para el servicio al cliente durante todo el proceso, desde la pre -venta hasta la post – venta de producto. Por esta razón la empresa planea la implementación de un sistema de CRM, donde se pueda recopilar toda la información relacionada con los clientes que hayan realizado compra, o que se hayan contactado en algún momento con la empresa.

Esta información es de gran importancia dado que se puede desarrollar estrategias de comunicación con los clientes, como promociones, publicación de los proyectos más frecuentes realizados y la oferta de productos complementarios en caso de un post – venta.

Ilustración 30. Modelo de sistema CRM para clientes de ARTECHMO.

Nombre Código

Teléfono Dirección

Correo electrónico

Tipo de cliente

Cumpleaños

ARTECHMO

Cargar en base

Fuente, elaboración propia

El modelo de CRM con el cual la empresa ARTECHMO planea organizar toda su información relacionada a cada uno de los clientes que tiene contacto con la empresa se organiza en una planilla diseñada en Excel, donde se puede analizar toda la información para posteriormente con dashboards analizar el comportamiento que han tenido estos clientes.

Es posible realizar un tipo de comunicación segmentada a únicamente a clientes que hayan realizado compras a la empresa, estrategias enfocadas en que estos usuarios incidan en una compra de muebles fabricados por ARTECHMO.

5.4 ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es considerado para ARTECHMO, uno de los pilares más importantes dentro de su ideología comercial, dado que muchos de los productos ofrecidos por la empresa encuentran una competencia directa con otros fabricantes, por tal motivo el servicio al cliente debe ser un atributo adicional para el correcto desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Desde el punto de vista de los autores Montoya y Boyero (2013), Establecen que el servicio a los consumidores se compone del conjunto de experiencias proveniente del contacto entre la organización y el cliente, por lo cual se debe considerar como una correcta interacción, dado que de esto depende el triunfo de la empresa y la supervivencia de la misma, de la satisfacción que pueda brindar la empresa al cliente depende la conservación del mismo.

Teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado, se entiende que en Colombia no existe un fuerte posicionamiento de empresas que se dediquen a la fabricación de muebles en la mente de los consumidores, de igual modo, la mayoría de clientes potenciales son personas que tienen un perfil psicográfico con tendencia a conocer experiencias nuevas, en el área de servicio al cliente, la empresa debe apropiarse de estas premisas, brindando un excelente servicio al cliente que permita posicionarse como valor agregado, complementado como una nueva experiencia con los clientes potenciales en el mercado.

5.4.1 Contacto

ARTECHMO busca optimizar todo tipo de contacto con sus clientes potenciales, este tipo de estrategia de comunicación va enfocado a los diferentes tipos de clientes que puedan realizar contacto con la empresa, desde personas jóvenes hasta personas mayores, todos estos tipos de consumidores necesitan una estrategia enfocada según el tipo de comunicación, sea por canales convencionales o modernos.

Este tipo de canales de contacto, permite el desarrollo de una estrategia para el servicio al cliente acogiendo las medidas para dar información sobre la empresa, sus productos, y recibir todas las solicitudes sobre dudas, sugerencias, quejas y reclamos, por esta razón ARTECHMO emplea los siguientes canales para realizar un correcto contacto con sus clientes.

Cara a cara



Este tipo de contacto directo con el cliente se realiza en el punto de fábrica de ARTECHMO, cabe resaltar que en este punto de fabrica igualmente se trabajará como una modalidad de punto de venta para productos bajo pedido, los clientes pueden acercarse directamente a este punto para solucionar todas sus dudas, recibir más información sobre la empresa y sus productos, y realizar solicitudes de quejas, reclamos y sugerencias.

Telefónico



El tipo de contacto telefónico permite a muchos clientes interesados realizar consultas directas a la empresa. Dado que actualmente existen muchas otras herramientas de comunicación y al igual muchos clientes que prefieren una comunicación con el uso de herramientas digitales, existe otro grupo de clientes que prefiere contactarse directamente con una empresa por vía telefónica, por tal motivo es importante mantener disponible este servicio.

Chat, página web



La página web de ARTECHMO, cuenta con un apartado para comunicarse con la empresa donde existe un chat directo, los clientes interesados pueden realizar una comunicación por esta vía, una gran ventaja de la utilización de esta herramienta digital también es la disponibilidad del manejo del e – commerce.

E – mail



Los clientes interesados pueden enviar un correo directamente a artechmo@gmail.com. donde se responde toda la información solicitada por cada cliente, ya sea para consulta de un producto o sugerencias, quejas y reclamos. De igual modo ARTECHMO recopila toda la información de clientes que hayan realizado algún tipo de contacto con la empresa, con el fin de enviar continuamente información relacionada con productos y promociones.

WhatsApp



WhatsApp, actualmente, es una de las principales vías de comunicación entre empresas y clientes, por tal motivo ARTECHMO cuenta con una cuenta de WhatsApp, donde los clientes interesados pueden consultar acerca de los productos y al igual realizar solicitudes de sugerencias, quejas y reclamos. De igual forma WhatsApp es una gran herramienta para estar enviando información continua a los clientes, ya sea promociones o información de nuevos productos dentro del portafolio.

Redes sociales



Para ARTECHMO una de las vías más importantes de contacto con los clientes, son las redes sociales ya que aquí es donde la empresa busca realizar campañas publicitarias y estrategias de marketing para atraer clientes potenciales. Una vez el cliente encuentre un producto de su interés puede comunicarse directamente con la empresa por esta vía. Por tal razón la empresa busca

realizar un mayor esfuerzo en esta área de contacto, con fotografías, publicaciones frecuentes, productos entregados a clientes de la empresa, e información sobre los atributos de los productos.

Es de gran importancia mantener un control riguroso de las redes sociales, dado que este es el único medio en donde los clientes pueden expresar sus opiniones sobre la empresa en las diferentes publicaciones, los interesados pueden revisar cada una de las opiniones expresadas por otros usuarios y esto permite generar una reputación buena o mala para la empresa

5.4.2 Relación con el cliente

Según Marzo Navarro, (2005) para lograr conceder valor al consumidor, se necesita contestar a sus expectativas. Para eso, una buena interacción comercial debería continuar los inicios de una buena interacción personal. De esta forma, la organización y el consumidor tienen que intercambiar una y otra vez información, que debería ser usada y beneficiosa para los dos.

Por tal motivo para ARTECHMO es de gran importancia el manejo correcto de las relaciones con los clientes potenciales, por tal motivo la empresa se enfoca en realizar capacitaciones a su equipo de trabajo, brindando herramientas para afrontar a cada cliente según su tipología. Para el autor Juan Carlos Alcaide (2002) el mantenimiento de las buenas relaciones con los clientes trae para la empresa beneficios como lo son:

- 1) Los clientes satisfechos compran más
- 2) Se pueden reducir los costes de servicio de los clientes conocidos
- 3) Los clientes comparten sus conocimientos con la empresa
- 4) Los clientes que reciben un buen servicio pueden conseguir un incentivo económico
- 5) Los clientes satisfechos recomiendan a la empresa

Teniendo en cuenta estos beneficios, ARTECHMO busca una estrategia para un correcto mantenimiento del servicio al cliente, por tal motivo se es necesario el conocimiento para afrontar cualquier situación que se pueda presentar con un cliente según su tipo, teniendo en cuenta esta premisa se plantea desarrollar una estrategia para cada cliente según su categoría,

En los siguientes gráficos se puede observar la información relacionada al tipo de relación necesaria para afrontar las posibles situaciones con los clientes según sea sus rasgos característicos.

Tabla 26. Tipo de clientes según sus rasgos característicos.

Clientes desconfiados

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
• Dudar de todo y de todos • Rechaza hasta los argumentos más lógicos • Es Intransigente • Trata de dominar al interlocutor • No reflexiona • Es susceptible	• Inseguridad • Incomodidad • Situación de confusión	• Conservar la calma y escuchar • Hacerle preguntas • Buscar comunes que le den confianza • No insistir, ni discutir • No afirmar nada que no se pueda demostrar • No contradecir, demostrar • Darle razón en pequeñas cosas

Clientes dominantes

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
• Impone sus opiniones • Quiere obligar a los demás para que hagan lo que el desea • No acepta sugerencias de ninguna clase	• Atemorizantes • Incomodidad • Confrontación	• Guardar serenidad • Llevarlo al campo de argumentos lógicos • No mostrar sumisión • No demostrar temor

Clientes groseros

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
• Permanentemente de mal humor • Discute con facilidad • Dominante y agresivo • Ofensivo • Puede usar palabras soeces • Vociferan y provocan solidaridad • Siempre considera que se le trata mal	• Situación tensa • Situación intimidante • Situación provocadora • Conflicto a la vista	• Ser cortés diga lo que diga • Eludir la grosería con serenidad • Mantener la calma • Argumentar sin hacer caso de sus provocaciones • En el extremo terminar decentemente la conversación y nunca dejarse contagiar

Cientes habladores

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
• Amigable, hablador, sonriente • Se extiende en sus explicaciones • Repite los discursos • Seguridad aparente • Se solicita que esté pendiente de él • Puede llegar a ser pasado	• Pérdida de tiempo • Situación de acontecimiento • Situaciones envolventes	• Ser amables, pero mantener distancia • Ir al grano • Mantener sobre ellos la iniciativa y el liderazgo de la conversación • Dirigir las preguntas • Buscar respuestas correctas • Evitar seguir sus temas

Cientes Impulsivos

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
• Cambia constantemente de opinión • Es impaciente • Emotivo • No se concentra • Da marcha atrás cuando parece haber decidido sobre algo y reflexiona	• Ante muchas opciones parecidas para elegir • Situaciones que le permitan pensar	• Demostrar firmeza • Argumentar de forma breve y sincera • No fomentar indecisiones • Actuar con rapidez

Cientes Indecisos

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
• Tímido e inseguro • Le cuesta decidirse • Teme plantear claramente su petición o problema • Responde con evasivas • Intenta aplazar decisiones • Quiere reflexionar • Pide constantemente opiniones a sus acompañantes o incluso a quien le atiende	• Situación tensa • Situación desesperante • Pérdida de tiempo	• Requiere dedicación y paciencia • Animarle a que plantee claramente sus necesidades o quejas • Demostrar mucho interés • Inspirarle confianza y seguridad • Aceptar sus puntos de vista • Guiarle con preguntas abiertas y ayudarlo a que se explique (resumirle) • Orientarle sobre la mejor opción • Ofrecerle pocas alternativas

Cientes Minuciosos

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
• Sabe lo que quiere y busca • Es concreto y conciso en sus requerimientos • Exige respuestas concretas • Exige información exacta • Resalta los detalles	• Ambientes tensos • Situaciones incómodas • Pérdida de control • Sensación de ignorancia	• Demostrar seriedad e interés • Trato correcto y amable • Proporcionar respuestas precisas y complejas • Incentivar investigación conjunta • Razonar en conjunto y llegar a concluir • Integrar los detalles a su decisión de compra

Cientes Preguntones

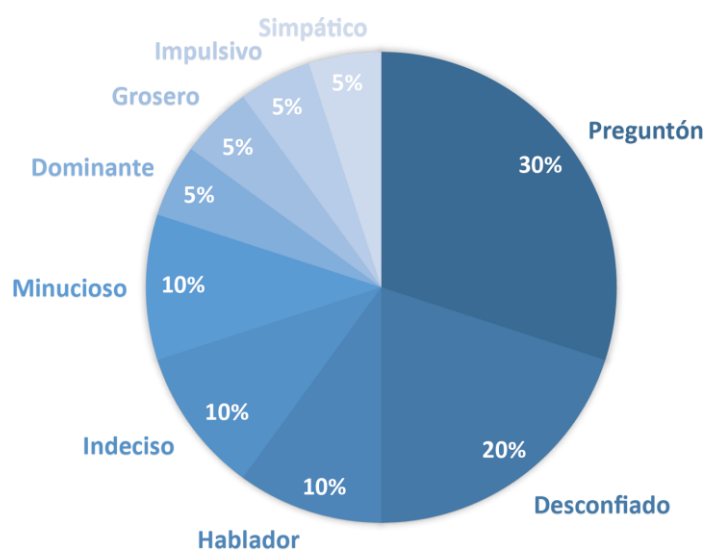
Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
- Su curiosidad hace perder tiempo - Quiere saberlo todo - Exige mucha información - Quiere indagar sobre aspectos que no son de su incumbencia o del tema tratado	- Incomodidad - Pérdida de tiempo - Impaciencia	- Darle información relevante - Orientar para satisfacer su curiosidad - Cortésmente direccionar los temas - No resolver preguntas de otros temas

Cientes Simpáticos

Rasgos característicos	Situaciones	Tratamiento
- Quiere ser muy gracioso - Quiere llamar la atención con sus comentarios - Puede sobrepasarse siendo impertinente - Son gallinazos - Pasan por mal educados	- Incomodidad - Ambientes tensos - Irrespeto - Ruidosas	- Interrumpirle cortésmente - Mantener la serenidad - Direccionar el tema - No celebrar sus ocurrencias pero tampoco mostrar desagrado (Neutro)

Considerando este tipo de rasgos característicos, las posibles situaciones y los tratamientos planteados, se estima que por el tipo de productos y servicios ofrecidos por ARTECHMO exista la posibilidad de tener una mayor frecuencia en unas categorías que otras.

Gráfico 25. Estimación de contacto con clientes según sus rasgos característicos.

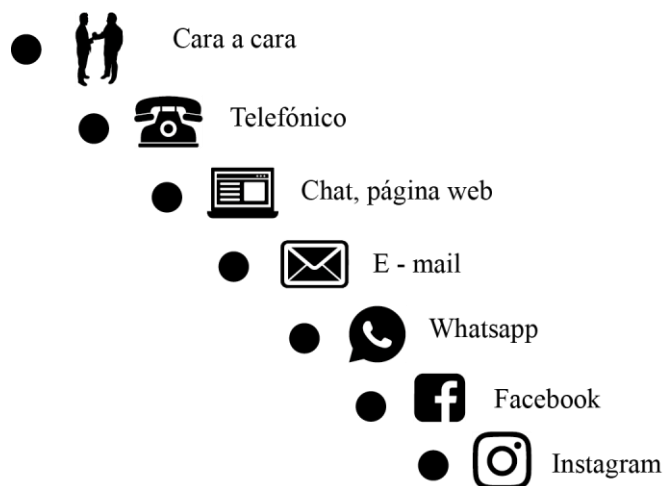


Fuente, elaboración propia

Teniendo en cuenta este tipo de porcentajes de posibles tipos de clientes según sus rasgos característicos, la empresa debe capacitar de forma correcta a cada persona que por su cargo deba tener la necesidad de un contacto con los clientes, para tener claro el tipo de situación que se pueda presentar y la forma correcta de tratar esa situación.

5.4.3 La comunicación

Ilustración 31. Tipos de contacto con clientes.



Fuente, elaboración propia

En el anterior gráfico se expresan las diferentes vías de comunicación mediante las cuales se realizan todos los contactos con los clientes de ARTECHMO, todos estos tipos de contacto exigen la implementación o el uso de tecnologías para optimizar la eficiencia del servicio al cliente.

Contacto cara a cara: Principalmente este tipo de contacto se realizará en el punto de fábrica de la empresa, una oficina especial para recibir a cada cliente interesado; en este lugar los clientes pueden acercarse para solucionar todas sus dudas, recibir más información, y realizar solicitudes de quejas, reclamos y sugerencias. El personal encargado de la atención a los clientes debe estar capacitado para reaccionar de forma oportuna a cualquier situación que se pueda presentar, y esta información debe quedar registrada en el sistema de CRM.

Con el uso de esta herramienta CRM, ARTECHMO analiza las solicitudes de cada cliente y realiza una trayectoria a la información para dar una posible respuesta o solución en tiempo récord.

Contacto telefónico: Para el contacto telefónico, es importante contar con un sistema que permita realizar una trazabilidad de las llamadas con cada cliente, actualmente hay muchas opciones para poder grabar las llamadas y controlar que efectivamente el personal encargado de contestar a cada cliente preste un servicio de calidad y permita percibir un nivel de satisfacción a cada cliente. Así mismo es vital la preparación del personal encargado brindando un correcto contacto por vía telefónica, con una actitud positiva y con el conocimiento adecuado para dar el manejo a cada cliente según sean sus rasgos característicos.

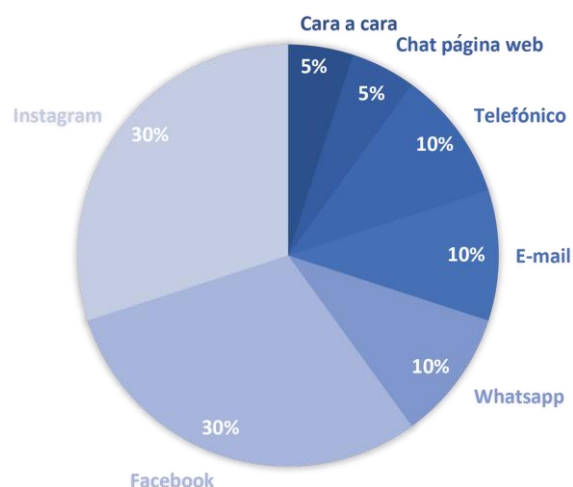
Por consiguiente, toda la información recopilada con el contacto telefónico debe registrarse en el sistema CRM para analizar cada solicitud y brindar una respuesta pronta y oportuna.

Chat página web: La página web de ARTECHMO, cuenta con un apartado para realizar un chat en directo con cada cliente interesado, esta herramienta está disponible gracias a la tecnología de los desarrolladores WIX, con el uso de esta herramienta la empresa busca tener otro canal disponible para realizar un contacto adecuado, al igual que en el contacto directo y el contacto telefónico, toda la información recopilada por este medio debe registrarse en el sistema CRM.

E-mail, redes sociales: El uso de estas plataformas digitales se da gracias a sus desarrolladores, en la actualidad Google y Facebook (Empresa dueña de Instagram y WhatsApp), han desarrollado herramientas enfocadas para empresas, con el principal fin de lograr un servicio completo de atención a clientes, venta de productos, feedback de la información y estrategias comerciales para la optimización de procesos de cada empresa.

ARTECHMO busca aprovechar la tecnología brindada por estas herramientas digitales para la comunicación directa con clientes potenciales.

Gráfico 26. Estimación de contacto con clientes según el canal de comunicación.



Fuente elaboración propia

Con relación al gráfico anterior, se puede apreciar la estimación porcentual que se tiene para el contacto con los clientes según el canal de comunicación. Para ARTECHMO es de gran importancia la implementación de las estrategias mencionadas para brindar eficiencia en su servicio al cliente dando respuestas y soluciones en tiempo récord.

5.4.4 Atención de reclamos y cumplidos (PQRS)

Según la superintendencia de industria y comercio, se conoce a los PQRS, como el conjunto de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

Petición: Es una actuación por medio de la cual el usuario, de manera respetuosa, solicita a la empresa cualquier información relacionada con la prestación del servicio o bien.

Queja: Es la expresión o manifestación que le hace el usuario a la empresa por la inconformidad que le generó la atención brindada por un empleado o la prestación del servicio o bien

Reclamo: Es la oposición o contrariedad presentada por el usuario, con el objeto de que la empresa revise y evalúe una actuación relacionada con la prestación del servicio o bien en términos económicos.

Sugerencia: Es una propuesta presentada por un usuario para incidir en el mejoramiento de un proceso de la empresa cuyo objeto está relacionado con la prestación de servicio o bien.

Según el artículo publicado en el periódico El Portafolio (2017), por semana, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) recibe en promedio mil demandas de consumidores contra algún almacén o empresa con la que adquirieron algún bien o servicio. En ocasiones estas acciones buscan una reparación económica y en otras simplemente que se corrija algo con el fin de que más personas no resulten afectadas. Las sanciones, en caso de resultar responsables, van hasta los 200 salarios mínimos mensuales.

Por tal motivo ARTECHMO requiere la implementación de un sistema PQRS, bajo las premisas indicadas por la superintendencia de Industria y Comercio. Teniendo en cuenta el cuidado necesario para no incurrir en algún tipo de falta legal que pueda presentar problemas y sanciones para la compañía.

Teniendo en cuenta el artículo publicado por la (SIC, 2020), donde se argumenta las preguntas frecuentes de trámites y servicios, de conformidad con lo previsto en la ley **1480 de 2011 (Estatuto del consumidor)**, así como lo dispuesto en el artículo 24 del código general del proceso, la superintendencia de industria y comercio tiene competencia para adelantar el trámite de la acción de protección al consumidor.

Para ello, al momento de presentarse una demanda se debe tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Previo a la presentación de la demanda, se debe agotar una reclamación directa al productor o proveedor.
- Esperar un término de 15 días hábiles a la respuesta del proveedor, término otorgado por la ley para dar contestación a las solicitudes.
- Vencido este término, si usted no ha recibido respuesta, o la respuesta que recibió no es satisfactoria, podrá presentar la demanda por acción de protección al consumidor la cual podrá radicar a través de la opción.

Por tal motivo ARTECHMO debe dar una respuesta oportuna dentro de los primeros 15 días una vez el cliente haya realizado una solicitud de PQRS, posterior a este tiempo, un cliente insatisfecho con el tipo de respuesta recibida puede iniciar un proceso de denuncia frente la superintendencia de industria y comercio.

Así mismo la ley **1480 de 2011 (Estatuto del consumidor)** en el capítulo de garantías legales, afirma que es la obligación, en los términos de esta ley a cargo de todo productor y/o proveedor

responder por la calidad, idoneidad, seguridad y el buen estado y funcionamiento de los productos. La garantía está dada, no por el resultado, sino por las condiciones de calidad en la prestación del servicio, según las condiciones establecidas en normas de carácter obligatorio, en las ofrecidas o en las ordinarias y habituales del mercado.

El término de la garantía legal será el dispuesto por la ley o la autoridad competente. A falta de disposición de obligatorio cumplimiento, será anunciado por el productor y/o proveedor. El término de la garantía legal empezará a correr a partir de la entrega del producto al consumidor.

De no indicarse el término de garantía, el término será de un año para productos nuevos. Tratándose de productos perecederos, el término de la garantía legal será el de la fecha de vencimiento o expiración. Los productos usados en los que haya expirado el término de la garantía legal podrán ser vendidos sin garantía, circunstancia que debe ser informada y aceptada por escrito claramente por el consumidor. En caso contrario se entenderá que el producto tiene garantía de tres (3) meses.

Por tal motivo, ARTECHMO en la fabricación de cada uno de sus muebles ofrece los parámetros más altos de calidad con tiempos de garantía para cada producto de 6 meses, y posterior ofrece un servicio de mantenimiento de los mismos.

Gestión de PQRS

Con relación a los lineamientos legales citados anteriormente para el manejo de PQRS, a continuación, se expresa los tiempos de respuesta máximos que ARTECHMO compromete dar según el tipo de solicitud.

Tabla 27. Tiempos de respuesta a solicitudes PQRS.

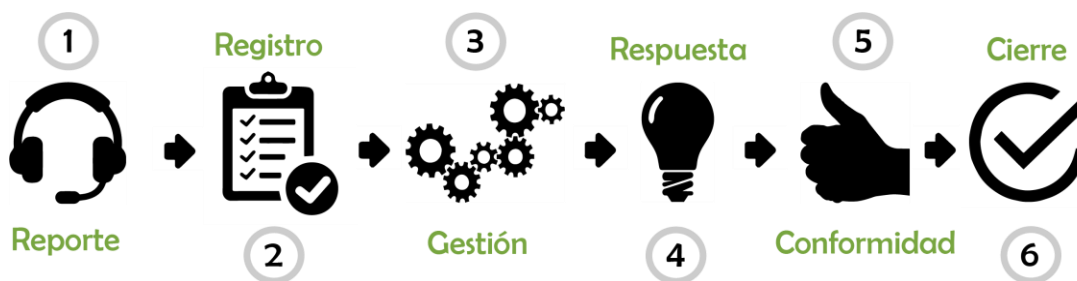
Tipos de solicitud	Tiempo máximo de respuesta
Petición	Quince (15) días calendario
Queja	Ocho (8) días calendario
Reclamo	Quince (15) días calendario
Sugerencia	Ocho (8) días calendario

Fuente, elaboración propia

Proceso y el paso a paso para la gestión de PQRS en ARTECHMO

En el siguiente gráfico se puede observar el paso a paso para la gestión eficiente con relación a las solicitudes de PQRS presentadas a la empresa.

Ilustración 32. Procesos para la gestión de PQRS en ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

1) Reporte:

El usuario puede realizar los reportes por los canales de comunicación disponibles, cara a cara, telefónico, chat página web, e-mail, WhatsApp y redes sociales.

2) Registro

El operario encargado está en la obligación de registrar la solicitud generada por el usuario ingresando los datos en el sistema de CRM, esto con el fin de generar un histórico y realizar el seguimiento a la solicitud.

3) Gestión

Se inicia con el proceso de gestión de las PQRS informando al usuario el tiempo máximo de respuesta según su solicitud.

4) Respuesta

Se envía al usuario la respuesta oportuna según sea el tipo de solicitud, ya sea por correo electrónico o vía telefónica.

5) Conformidad

Se determina el nivel de conformidad del usuario según el tipo de respuesta dada por la empresa, en este punto el usuario tiene un tiempo de 10 días hábiles para manifestar su nivel de conformidad, de no ser así se debe volver a realizar un reporte y comenzar nuevamente desde el primer paso.

6) Cierre

Se da por concluido el proceso de PQRS registrando en el sistema de CRM de la empresa, esto con el principal objetivo de mantener un control y realizar análisis a los históricos de solicitudes.

5.4.5 Instalaciones

Para ARTECHMO es fundamental transmitir confianza durante cada proceso de solicitud de PQRS creado por los usuarios, por esta razón, y a diferencia de la comunicación telefónica y por redes sociales, la empresa ha diseñado un espacio físico en el punto de fábrica dónde cada usuario que desee una atención más personalizada se pueda acercar a este lugar, al igual que un diseño interactivo en la página web donde el usuario pueda presentar su solicitud de una manera intuitiva.

Tal como lo dice el autor (Bojra, 2009) El Merchandising tiene un papel fundamental dentro de los espacios comerciales, estos espacios son diseñados con el propósito de crear una experiencia de compra grata, permitiendo crear una atmosfera comercial más atractiva y por lo tanto mejores resultados en ventas.

De igual manera tal como lo expresa el autor (Cortázar, 2016) en su artículo, el marketing sensorial es la utilización de elementos que generan estímulos percibidos a través de los sentidos, el marketing sensorial busca establecer conexiones entre la marca y los clientes a nivel emocional, el principal objetivo es una respuesta emocional dominante sobre el pensamiento racional durante el proceso de compra.

Por consiguiente, ARTECHMO debe diseñar una atmósfera en sus instalaciones físicas y digitales, donde los usuarios puedan percibir un alto nivel de satisfacción durante el proceso de compra al igual que el proceso de solicitud de PQRS.

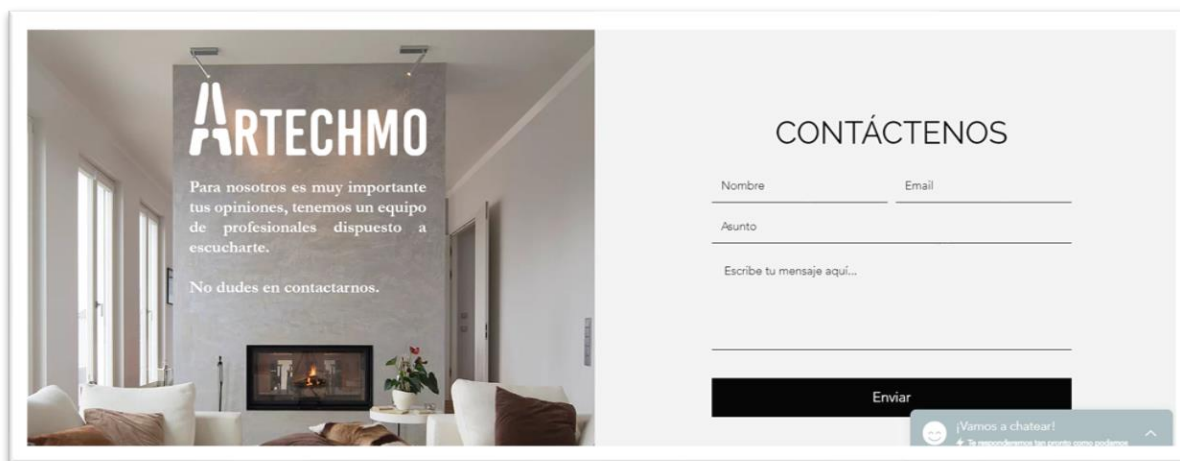
Vía presencial: Los usuarios pueden acercarse a las instalaciones de punto de fábrica de la empresa, en este lugar existe un espacio diseñado para prestar el servicio de atención al cliente de forma comercial, informativa, y al igual para situaciones donde se requiera la solicitud de PQRS.

En este espacio, se busca la comodidad del cliente en todo el sentido, con sillas cómodas, en caso que cada usuario deba esperar unos minutos para ser atendido; con disponibilidad de snacks; una iluminación que permita el agrado del usuario durante el tiempo de permanencia, y un sistema de ventilación que permita la recirculación del aire en el lugar para mantener una temperatura óptima.

Al momento de ser atendido el usuario encontrará un profesional dispuesto a escuchar sus opiniones y a brindar las posibles soluciones para cada caso en particular.

Vía página web: Los usuarios pueden ingresar en la página web a una pestaña especial para contactar con la empresa, en esta pestaña es necesario que cada usuario ingrese sus datos personales, correo electrónico y el tipo de solicitud que desea expresar a la empresa.

Ilustración 33. Portal servicio al cliente en la página web de ARTECHMO.



Existe también la posibilidad de iniciar un chat en directo con la empresa, al igual que en la opción de contacto el usuario debe registrar sus datos personales y correo electrónico para dar inicio al seguimiento y una oportuna respuesta a cada solicitud de PQRS.

Una vez el usuario haya iniciado con el proceso de solicitud de PQRS, se le notificará por vía electrónica los tiempos máximos de respuesta al igual que las posibles soluciones que se puedan

presentar para cada caso en particular, se busca que durante todo el proceso de solicitud de PQRS, la comunicación con los clientes sea de forma cortés notificando el paso a paso de su solicitud.

Cabe aclarar que cada una de las solicitudes que se presenten, ya sean por vía virtual o presencial, se deben registrar en el sistema de CRM de la empresa, esto para poder generar un histórico en el cual la empresa puede observar las debilidades que se tiene para poder mejorar y también para llevar el control de cada PQRS de los usuarios, dando así una respuesta oportuna dentro de los plazos pactados para cada tipo de solicitud presentada.

5.4.6 Otras formas de iniciativa propia.

Para ARTECHMO, es muy importante el nivel de satisfacción que percibe cada cliente durante todo el proceso que acoge la personalización, fabricación y venta de los muebles. Por tal motivo es fundamental el nivel de satisfacción y agrado que perciba cada usuario en caso de surgir algún posible inconveniente, ya sea con el servicio de fabricación, venta, entrega o problemas de calidad en los productos. El diferencial de la empresa frente a su competencia está en el servicio de personalización, la empresa busca llevar esta filosofía en cada ámbito corporativo y comercial, por esta razón se busca que el servicio al cliente sea de forma personalizada en cada contacto.

Como iniciativa propia, la empresa está enfocada en brindar la mejor experiencia posible durante el proceso de PQRS, complementando a cada producto con el valor agregado de una excelente atención y manejo de clientes. Esto se puede ver reflejado en la fidelización de los clientes siendo así un gran beneficio para la empresa. Para lograr esto, ARTECHMO busca agendar con cada cliente una cita ya sea en el punto de fábrica o bien sea una visita en el domicilio del cliente, donde un profesional en el área, se encargue de brindar la mejor atención posible para cada situación en particular.

Dentro de los parámetros de posibles situaciones que desencadenan una solicitud de PQRS, se encuentran problemas técnicos en los productos, como lo pueden ser:

- Daños en la estructura
- Daños en los herrajes
- Ruptura de materia prima (Únicamente cuando se presenta dentro de los parámetros de peso indicado por la empresa)

Adicional a esto, para prevenir un inconveniente por el mal diseño de un mueble, la empresa busca brindar el mejor servicio de personalización posible, enviando renders con las medidas del lugar para el cual está pensado el mueble, al igual que las posibles combinaciones de colores recomendadas por los profesionales en diseño. Esto permite a la empresa anticiparse a los posibles inconvenientes que se puedan presentar.

Sin embargo al incurrir en una falta con un cliente, la empresa también se enfoca en dar la mejor solución posible a este usuario, con un énfasis en el grado de satisfacción que se pueda percibir, por esta misma razón, la empresa busca acercar a cada usuario en una de estas posibles situaciones a el lugar diseñado específicamente para la atención del cliente en el punto de fábrica, o bien de ser posible, agendar una cita con el cliente para realizar una visita en su domicilio, escuchar sus ideas e iniciar con el proceso de PQRS.

Una vez se da inicio al proceso de PQRS la empresa continuamente estará enviando información sobre el proceso, ya sea por vía telefónica, correo electrónico o mensajes por WhatsApp. Una vez se haya dado solución a la solicitud en particular, se preguntará al cliente sobre su nivel de satisfacción, para de esta forma indicar si es necesario aplicar algún tipo de estrategia emergente para mejorar la percepción que tenga este usuario con la marca.

De este modo, la empresa asegura que cada usuario que presente un PQRS, obtenga el mejor trato posible y se sienta satisfecho con su solución, esto puede traer muchos beneficios para la empresa, fidelizando al cliente y atrayendo nuevos clientes potenciales a la marca.

6. Producción y operación

6.1 Ficha técnica del producto

Dado que el principal fin de la empresa, es la elaboración de muebles bajo parámetros de personalización, esto significa que cada mueble según su categoría puede presentar variables en la cantidad de ítems de materia prima, sin embargo, se tiene un estándar de medidas para la fabricación de cada categoría.

Ilustración 34. Centros de entretenimiento.



Tabla 28. Materiales requeridos para los centros de entretenimiento.

Centros de entretenimiento		
	Referencia	Cantidad
•	Láminas de aglomerado	3
•	Costo de corte	3
•	Enchape de canto	75
•	Tornillos	100
•	Manijas	4
•	Rieles	3
•	Tapa tornillos	30
•	Brazos neumaticos	2

Fuente – elaboración propia

Ilustración 35. Bibliotecas



Tabla 29. Materiales requeridos para los centros de entretenimiento.

Bibliotecas

Referencia	Cantidad
• Láminas de aglomerado	2
• Costo de corte	3
• Enchape de canto	75
• Tornillos	80
• Manijas	6
• Tapa tornillos	80
• Bisagras	12

Fuente – elaboración propia

Ilustración 36. Muebles de Baño.



Tabla 30. Materiales requeridos para los muebles de baño.

Muebles de baño		
	Referencia	cantidad
•	Láminas	1
•	Costo de corte	1
•	Enchape de canto	75
•	Tornillos	20
•	Rieles	2
•	Manijas	4
•	Tapa tornillos	20
•	Bisagras	4

Fuente – elaboración propia

Ilustración 37. Cocinas.



Tabla 31. Materiales requeridos para cocinas.

Cocinas		
	Referencia	Cantidad
•	Láminas	8
•	Costo de corte	8
•	Enchape de canto	200
•	Tornillos	150
•	Rieles	6
•	Manijas	16
•	Tapa tornillos	40
•	Bisagras	32
•	Patas	8
•	Brazos neumaticos	4

Fuente – elaboración propia

Ilustración 38. Accesorios complementarios.

Repisas, porta vinos, zapateros.



Tabla 32. Materiales requeridos para accesorios complementarios.

Accesorios complementarios

Referencia	Cantidad
• Láminas	1
• Costo de corte	1
• Enchape de canto	25
• Tornillos	20
• Rieles	1
• Manijas	1
• Tapa tornillos	10
• Bisagras	4
• Patas	4

Fuente – elaboración propia

6.2 Descripción del proceso

Tabla 33. Tiempo promedio de producción según la línea de producto

Centros de entretenimiento	6 horas
Bibliotecas	4 horas
Muebles de Baño	5 horas
Cocinas	20 horas

Fuente, elaboración propia

Los tiempos promedio de producción están establecidos una vez el material ya haya sido entregado por los proveedores en condiciones de corte y enchape según la modulación, el personal de ARTECHMO se debe encargar de realizar las perforaciones y la instalación de los muebles en el lugar indicado.

Condiciones de seguridad

Dado que la empresa no requiere el uso de maquinaria industrial para corte, los operarios únicamente necesitan trabajar con taladros y herramientas de mano adicionales, destornilladores etc. El siguiente grafico muestra las recomendaciones técnicas para los cuidados preventivos para el uso de esta herramienta

Ilustración 39. Condiciones de seguridad para el uso de taladro.

FICHA TÉCNICA
ARL | **sura**

TALADRO



1
• Porta brocas

2
• Mango de fuerza

3
• Interruptor

DESCRIPCIÓN Y USOS:

Es una herramienta eléctrica compuesta por una carcasa plástica, un gatillo para accionarlo y un mandril metálico para sujetar las brocas o mechas. Algunos taladros cuentan con un mango adicional para un mejor agarre y para evitar torceduras en las muñecas, en caso de que la broca se tranque.

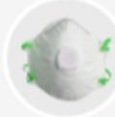
Tiene por objeto producir agujeros cilíndricos en una pieza cualquiera, utilizando como accesorio una broca.

EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL:

➤

**Protección
auditiva**


➤

**Protección
respiratoria**


➤

**Gafas de
seguridad**


➤

**Calzado de
seguridad**


➤

**Ropa de
trabajo**


➤

**Guantes de
vaqueta**

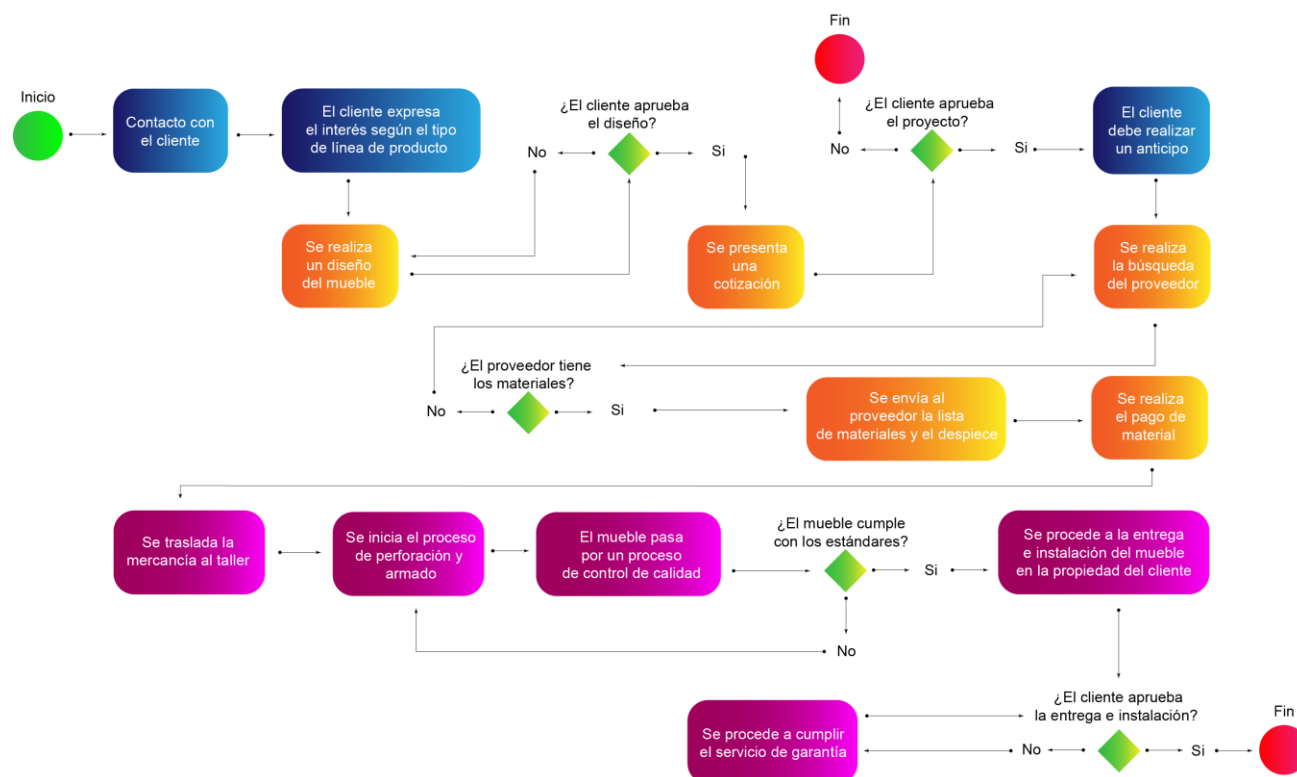

MEDIDAS PREVENTIVAS:

- ☑ Antes de utilizar el taladro retire accesorios personales como cadenas, anillos, reloj, entre otros.
- ☑ Antes de manipular el taladro póngase los elementos de protección personal.
- ☑ Solo el personal capacitado y entrenado debe manipular el taladro, evite que personal no autorizado opere la herramienta.
- ☑ Antes de empezar a trabajar, limpie los posibles derrames de aceite o combustible.
- ☑ Evite la presencia de cables eléctricos en las zonas de paso.
- ☑ Evite entrar en contacto con el accesorio de giro en rotación.
- ☑ Se debe disponer de empuñadura auxiliar para una mejor sujeción y de interruptor con freno de inercia, de forma que al dejar de apretar se pare la máquina de manera automática.
- ☑ El taladro debe ser reparado solo por personal autorizado.
- ☑ La conexión o suministro eléctrico se tiene que realizar con cableado encauchetado.
- ☑ Las operaciones de limpieza y mantenimiento se deben efectuar luego de ser desconectado de la red eléctrica o de la batería.
- ☑ Las operaciones de la herramienta deben ser con equilibrio estable, poniendo de forma correcta los pies.
- ☑ Escoja la broca adecuada para el material que se tenga que agujerear.
- ☑ Se tienen que sustituir inmediatamente las herramientas gastadas o agrietadas.
- ☑ Desconecte este equipo de la red eléctrica o extraiga la batería, cuando no se utilice.
- ☑ Realice mantenimientos periódicos de estos equipos.
- ☑ El cambio del accesorio tiene que realizarse con el equipo parado.

Información tomada de la página principal de ARL SURA (SURA, 2021)

ARTECHMO, debe cumplir con todas estas indicaciones dadas por la ARL SURA, dado que el incumplimiento de estas medidas puede ocasionar accidentes de gravedad para los trabajadores, se debe realizar un seguimiento a estas normas técnicas acompañado de los materiales de seguridad requeridos para los trabajadores.

Ilustración 40. Flujograma de proceso de fabricación de muebles ARTECHMO.



Fuente – Elaboración propia

El lineamiento de producción, consta principalmente de los participantes (Proveedor, equipo artechmo, cliente) explicando el paso a paso en cada uno de los procesos operativos, desde la solicitud del mueble hasta su entrega

6.3 Plan de producción

6.3.1 Estimación de la demanda

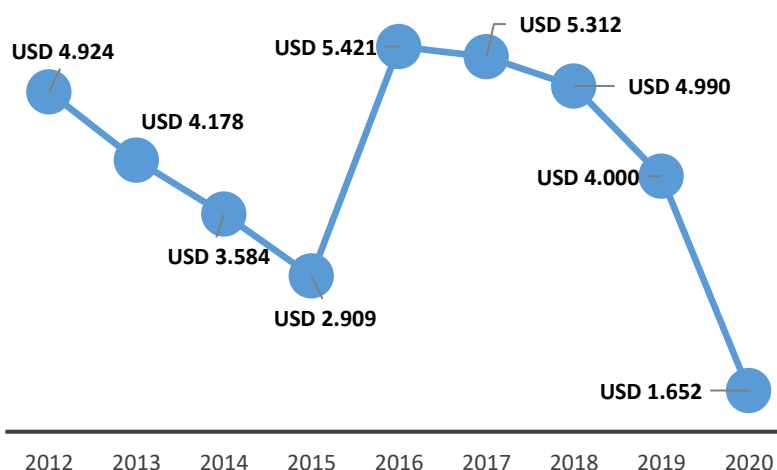
Importaciones de Colombia (2012 – 2020) Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas

Ítem 9403300000, valores en USD

Tabla 34. Histórico de importaciones de muebles a Colombia.

	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020
USD	4.924	USD	4.178	USD	3.584	USD	2.909	USD	5.421	USD	5.312	USD	4.990	USD	4.000	USD	1.652

Gráfico 27. Histórico de importaciones de muebles a Colombia.



Gráfica tomada de la fuente SICOEX ALADI – 2020

La gráfica anterior, nos muestra el comportamiento de las importaciones que se presentan en Colombia, relacionadas a los muebles de madera de los tipos utilizados para oficinas

Según el DANE en el censo de 2018, Bogotá es una ciudad con aproximadamente 7'181.000 habitantes, la empresa ARTECHMO busca poder participar con un target objetivo a el 1%, aproximadamente 71.810 consumidores potenciales.

6.4 Plan de compras

Tabla 35. Plan de compras para la fabricación de muebles.

Referencia	Costo Unitario
Bisagras	\$ 1.500
Brazos neumaticos	\$ 6.000
Costo de corte	\$ 10.000
Enchape de cantos	\$ 1.300
Láminas de aglomerado	\$ 165.000
Manijas	\$ 4.000
Patas	\$ 6.000
Rieles	\$ 13.000
Tapa tornillos	\$ 36
Tornillos	\$ 50
Transporte	\$ 30.000

La tabla anterior, nos muestra los precios para el mes de noviembre de 2020 de la materia prima que es requerida para fabricar las diferentes líneas de muebles dentro del portafolio de productos. El modelo inicial de negocio consta en realizar la compra de los materiales necesarios a los diferentes proveedores una vez se haya negociado el proyecto de mueble para cada cliente, esto por diferentes motivos; los proveedores se encargan de entregar las láminas de madera dimensionadas según los requisitos indicados, existe una gran variedad de colores y texturas que ofrecen los proveedores de aglomerados melamínicos, se busca un modelo de negocio donde no se cuente con una inversión en inventarios para no generar un lucro cesante por el mismo, cada vez que se realiza una negociación con un cliente, a este se le solicita el 30% de anticipo para realizar la compra de materiales.

6.5 Costos de producción

Teniendo en cuenta la investigación de mercado realizada, se estima que el principal segmento para la empresa, se encuentre en personas pertenecientes a estratos 2,3 y 4 con un promedio de ingresos mensuales entre \$877.803 y \$4.000.000, dados estos parámetros, la estrategia en los costos de producción es una optimización para ofrecer al segmento muebles accesibles para su compra; el siguiente gráfico indica los costos implementados según las líneas de producción.

Tabla 36. Costos de producción de centros de entretenimiento.

Centros de entretenimiento

Materia prima directa

Referencia	Cantidad	Valor
Láminas de aglomerado	3	\$ 495.000
Costo de corte	3	\$ 30.000
Enchape de canto	75	\$ 97.500
Tornillos	100	\$ 5.000
Manijas	4	\$ 16.000
Rieles	3	\$ 39.000
Tapa tornillos	30	\$ 1.080
Brazos neumaticos	2	\$ 12.000
Transporte		\$ 30.000

Mano de obra directa

	horas de trabajo	Valor
Costo de diseño	1	\$ 16.988
Costo de perforación y armado	4	\$ 37.750
Costo de ensamble	1	\$ 9.438
Costo total		\$ 789.755

Fuente, elaboración propia

Tabla 37. Costos de producción de bibliotecas.

Bibliotecas			
Materia prima directa			
Referencia	Cantidad	Valor	
Láminas de aglomerado	2	\$	330.000
Costo de corte	3	\$	30.000
Enchape de canto	75	\$	247.500
Tornillos	80	\$	4.000
Manijas	6	\$	24.000
Tapa tornillos	80	\$	2.880
Bisagras	12	\$	18.000
Transporte		\$	30.000
Mano de obra directa			
	Horas de trabajo	Valor	
Costo de diseño	1	\$	16.988
Costo de perforación y armado	3	\$	28.313
Costo de ensamble	1	\$	9.438
Costo total		\$	741.118

Fuente, elaboración propia

Tabla 38. Costos de producción de muebles de baño.

Muebles de baño			
Materia prima directa			
Referencia	cantidad	valor	
Láminas	1	\$	165.000
Costo de corte	1	\$	10.000
Enchape de canto	75	\$	97.500
Tornillos	20	\$	1.000
Rieles	2	\$	26.000
Manijas	4	\$	16.000
Tapa tornillos	20	\$	720
Bisagras	4	\$	6.000
Transporte		\$	30.000
Mano de obra directa			
	Horas de trabajo	Valor	
Costo de diseño	1	\$	16.988
Costo de perforación y armado	2	\$	18.875
Costo de ensamble	1	\$	9.438
Costo total		\$	397.520

Fuente, elaboración propia

Tabla 39. Costos de producción de cocinas.

Cocinas			
Materia prima directa			
Referencia	Cantidad	Valor	
Láminas	8	\$	1.320.000
Costo de corte	8	\$	80.000
Enchape de canto	200	\$	260.000
Tornillos	150	\$	7.500
Rieles	6	\$	78.000
Manijas	16	\$	64.000
Tapa tornillos	40	\$	1.440
Bisagras	32	\$	48.000
Patas	8	\$	48.000
Brazos neumaticos	4	\$	24.000
Transporte		\$	30.000
Mano de obra directa			
	Horas de trabajo	Valor	
Costo de diseño	2	\$	33.975
Costo de perforación y armado	12	\$	113.250
Costo de ensamble	6	\$	56.625
Costo total		\$	2.164.790

Fuente, elaboración propia

Tabla 40. Costos de producción de accesorios complementarios.

Accesorios complementarios			
Materia prima directa			
Referencia	Cantidad	Valor	
Láminas	1	\$	165.000
Costo de corte	1	\$	10.000
Enchape de canto	25	\$	32.500
Tornillos	20	\$	1.000
Rieles	1	\$	13.000
Manijas	1	\$	4.000
Tapa tornillos	10	\$	360
Bisagras	4	\$	6.000
Patas	4	\$	24.000
Transporte		\$	30.000
Mano de obra directa			
	Horas de trabajo	Valor	
Costo de diseño	1	\$	16.988
Costo de perforación y armado	1	\$	9.438
Coste de ensamble	1	\$	9.438
Costo total		\$	321.723

Fuente, elaboración propia

6.6 Infraestructura

La empresa contará con un punto de venta físico, donde los clientes pueden dirigirse para ver en tiempo real los diseños interactivos de muebles, este será ubicado en la zona industrial ubicada entre las Américas con cra 68 y las Américas con cra 53.

Tabla 41. Gastos administrativos mensuales.

Cargos	Salario mensual	Parafiscales	Total pago nómina	Horas mensuales	Costo hora
Mercadeo y publicidad	\$ 2.000.000	\$ 1.020.000	\$ 3.020.000	160	\$ 18.875
Administrativo y comercial	\$ 2.000.000	\$ 1.020.000	\$ 3.020.000	160	\$ 18.875
Carpintería	\$ 1.500.000	\$ 765.000	\$ 2.265.000	160	\$ 14.156

Total pago nómina	\$ 8.305.000
--------------------------	---------------------

Concepto	Valor
Arriendo	\$ 2.000.000
Nómina	\$ 8.305.000
Internet, telefonía, televisión	\$ 130.000
Agua	\$ 80.000
Electricidad	\$ 130.000
Plan telefonía celular	\$ 120.000
Total servicios públicos	\$ 460.000
Licencias software	\$ 738.000
Desarrollo estrategias CIM	\$ 1.065.000
Servicio de contaduría	\$ 500.000
Total gastos administrativos	\$ 13.068.000

Fuente, elaboración propia

Las tablas anteriores, reflejan los gastos administrativos mensuales

7 Organización

Uno de los pilares fundamentales en cada empresa es la organización tanto en parámetros internos como externos, por tal motivo ARTECHMO cuenta con el desarrollo de una cadena de valor estratégica identificando las actividades principales que generan un valor agregado como factor competitivo; la siguiente información muestra de forma detallada la cadena de valor para ARTECHMO, adicional a esto el organigrama de la empresa y los manuales de funciones para el equipo laboral de la empresa.

7.1 Cadena de valor

Porter (2004) Afirma que la ventaja competitiva es una forma sistemática de examinar las actividades que desempeña una empresa, analizando la empresa desde sus actividades estratégicas más importantes para comprender el comportamiento de costos y diferenciación potencial existente, el desempeño de estas actividades se ve como resultado de la ventaja competitiva.

De igual forma el autor Frances (2001) Indica que la cadena de valor brinda modelos de aplicación general de forma sistemática en las actividades de las organizaciones, esto abarca conceptos de costo, valor y margen, estos procesos incrementan la valía general para los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un análisis coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

En relación a lo anterior, el desarrollo de la cadena de valor es una herramienta que permite identificar las principales actividades tanto internas como externas de la empresa, este análisis permite una visión panorámica de la posición que tiene la empresa en el mercado con respecto a su competencia y el grado de diferenciación en la oferta de valor para su target objetivo.

Ilustración 41. Cadena de valor ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

En el gráfico anterior, se puede observar las actividades primarias y secundarias que realiza la empresa para crear un valor agregado de forma interna y externa.

7.1.1 Actividades primarias:

Logística interna:

La logística interna está relacionada con el almacenamiento de materiales, la recopilación de datos y el acceso a clientes. Con respecto a la logística interna, se debe realizar un control general desde el momento en el que el cliente realiza la solicitud de compra de un mueble ya sea bajo modalidad de catálogo o personalización. Esta logística permite la sincronización entre el equipo de trabajo, los proveedores de la materia prima y el cliente, para realizar la fabricación de cada mueble bajo la modalidad de Just in time, trabajando únicamente con el inventario necesario para cada proyecto en concreto.

Esto facilita diversificar la oferta para los clientes, ofreciendo productos con diferentes factores en su personalización, como lo son colores y diferentes espesores en los tableros, al igual que beneficios para la empresa como lo es un claro ejemplo el lucro cesante al no manejar inventarios en materia prima.

Operaciones:

Las operaciones están relacionadas con el montaje, fabricación de componentes y las operaciones de sucursal. Con relación al tipo de operación para la fabricación de cada mueble, la empresa debe regirse bajo los parámetros de calidad establecidos por las normativas ISO 9000 e ISO 14000, las cuales certifican la calidad de la empresa en los procesos directamente relacionados a la producción, al igual que el enfoque sistemático para las actividades ambientales propias de la industria maderera y del mueble, determinando la situación de la empresa en la gestión ambiental.

Logística Externa:

La logística externa está relacionada con el procesamiento de pedidos, manejo de depósitos y preparación de informes, con relación a esto, ARTECHMO busca la optimización de costos durante el proceso de fabricación de cada mueble, por esta razón se es necesario una relación estratégica con los distribuidores autorizados por los fabricantes de tableros aglomerados. Con este tipo de relación la empresa busca mantener un abastecimiento continuo utilizando únicamente el

material que sea necesario para cada proyecto en particular, todo esto bajo la modalidad de just in time para la optimización de costos y eficiencia en los procesos. Bajo esta premisa la empresa no busca trabajar con almacenamiento de materia prima, únicamente trabajar con el material ofrecido por la amplia red de distribuidores en Bogotá, esto facilita la optimización de costos en los manejos de depósito, ya que la empresa no contaría con ninguno.

Marketing y ventas:

Marketing y ventas hace relación a la fuerza de ventas de la empresa, promociones, publicidad, exposiciones y presentaciones de propuestas. ARTECHMO, busca la propagación de la información de la empresa y sus promociones de forma eficiente; para esto se planea estrategias de publicación de contenido basado en la información brindada por la herramienta de Facebook Audience Insights, en esta herramienta se puede observar de forma precisa la segmentación correcta los productos y servicios ofrecidos por ARTECHMO, con esta medida la empresa puede analizar el tipo de mercado al cual va dirigido el producto con factores como, segmentación demográfica, segmentación social, los principales horarios para publicar de forma eficiente las promociones, y los principales lugares en el país.

Con el uso de esta herramienta se busca realizar de forma correcta la segmentación y la publicidad para llegar únicamente a los públicos potenciales para la empresa.

Servicios Postventa:

El servicio post venta está relacionado a la instalación del soporte al cliente, y resolución de quejas y reparaciones; bajo esta premisa ARTECHMO cuenta con un elaborado sistema de servicio al cliente para la atención de PQRS, al igual con un sistema de garantía de 6 meses donde la empresa se hace responsable por cualquier problema en la especificación técnica o funcional de cada mueble, posterior a estos 6 meses la empresa cuenta con un servicio de mantenimiento y actualización de partes para cada mueble entregado a clientes. Todo esto como herramienta para brindar un valor agregado a cada cliente durante la vida útil de cada producto.

7.1.2 Actividades secundarias:

Infraestructura de la empresa:

La infraestructura de la empresa está relacionada con la financiación, planificación y la relación con los inversores. Por esta razón la empresa se financia por su oferta de servicio y fabricación de muebles para clientes que buscan muebles personalizados o diseñados bajo los parámetros de diseño vanguardistas. Esta oferta de productos pueden encontrarla directamente por las principales redes sociales como Instagram y Facebook, al igual que en la página web de la empresa.

Gestión de recursos humanos:

La gestión de recursos humanos está relacionada con el reclutamiento, capacitación y el sistema de remuneración para la fuerza laboral de la empresa. Bajo este concepto, para el proceso de reclutamiento ARTHECMO busca alianzas con plataformas especializadas en este servicio, un claro ejemplo es CompuTrabajo y LinkedIn.

De la misma forma, la empresa busca realizar capacitaciones continuas, ya que, con frecuencia en el mercado, se lanzan nuevos productos relacionados a la industria de los muebles y la madera, este tipo de capacitaciones permite mejorar continuamente la oferta de los productos fabricados con materiales modernos y tendencias de diseño de vanguardia para el segmento.

Compras:

Las compras están relacionadas con los componentes, maquinaria, publicidad y servicio necesario para el funcionamiento de la empresa. Inicialmente, ya que los principales cortes y enchape de la materia prima son realizados por los proveedores, los componentes que necesita el equipo de trabajo para la fabricación de muebles son de fácil acceso, como taladros, destornilladores, pulidoras, ruteadoras, y maquinas manuales para lijar.

Adicional a esto, la empresa debe contar con las licencias para operar los softwares de diseño empleados para la modulación de cada proyecto en particular; para las campañas publicitarias la empresa paga un servicio a Google AdWords para la propagación efectiva de los anuncios publicitarios.

Desarrollo de tecnologías:

El desarrollo de tecnologías consiste en el diseño de productos y la investigación del mercado; Actualmente existen muchas herramientas importantes para analizar correctamente el mercado objetivo y comprender el comportamiento de compra de los usuarios, eventualmente ARTECHMO, busca realizar la investigación del mercado en el uso de las herramientas ya mencionadas anteriormente, Google Ads y Audience Insights. Dentro del desarrollo tecnológico, la empresa busca actualizaciones constantes en la página web, brindando así un portal para que todos los usuarios interesados puedan observar los productos, aclarar sus dudas y realizar órdenes de compra.

7.2 Organigrama

En el siguiente gráfico se explica el organigrama institucional de ARTECHMO compuesto por cuatro departamentos que son: Mercadeo, Administrativo, Servicio al cliente, y Producción; cada uno de estos departamentos se encuentra bajo la supervisión de la gerencia general, y es de suma importancia que exista una armonía en cada uno de estos departamentos para el correcto funcionamiento de la empresa.

Ilustración 42. Organigrama ARTECHMO.



Fuente, elaboración propia

7.3 Manual de funciones

Tabla 42. Manual de funciones para el gerente general.



PERFIL DEL CARGO			
1. Objetivo Liderar la fuerza operativa de la empresa, generando estrategias para la optimización del funcionamiento de cada área al mejorar la eficiencia de la compañía, ser responsable de las decisiones comerciales y financieras de la empresa.			
2. Descripción del cargo			
Nombre del cargo	Gerente general		
Proceso	Directivo		
Jefe directo	Junta directiva		
2. Requisitos del cargo			
Estudios requeridos	Comercio exterior, economía o carreras a fines		
Experiencia	3 años en cargos similares		
Habilidades	• Honestidad • Liderazgo • Puntualidad • Capacidad de trabajo en equipo • visión estratégica • capacidad de planificación		
3. Funciones del cargo			
• Ejercer la figura de representante legal de la empresa • Analizar de forma global las actividades de la compañía para realizar mejoras continuas al funcionamiento • Garantizar el cumplimiento de normas, reglamentos y políticas internas establecidos por las entidades de regulación y control • Administrar los KPI'S de la organización y asegurar el cumplimiento • Ejercer un control sobre la situación financiera de la empresa, en pro de decisiones estratégicas para mejorar la rentabilidad.			
Control de firmas	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre			
Cargo			
Fecha			

Tabla 43. Manual de funciones para mercadeo y ventas.



PERFIL DEL CARGO			
1. Objetivo desarrollar las campañas publicitarias de la empresa con el diseño de contenido gráfico para la publicación y manejo en redes sociales, realizar diseños de muebles según parámetros de personalización, establecer relaciones comerciales con clientes potenciales para el segmento.			
2. Descripción del cargo			
Nombre del cargo	Mercadeo y ventas		
Proceso	Directivo		
Jefe directo	Gerente general		
2. Requisitos del cargo			
Estudios requeridos	Mercadeo o carreras afines		
Experiencia	2 años en cargos similares		
Habilidades	• Capacidad de estudio de mercados y tendencias		
	• Manejo de software para diseño gráfico		
	• Estratega para toma de decisiones comerciales		
	• Manejo de plataformas de publicidad masiva		
3. Funciones del cargo			
• Manejo de redes sociales, diseño y publicación de imágenes publicitarias.			
• contacto comercial con clientes, desarrollo de estrategias comerciales			
• Estudio de mercado con análisis de la competencia para establecer estrategias diferenciales			
• Diseño gráfico de muebles modulares			
Control de firmas	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre			
Cargo			
Fecha			

Tabla 44. Manual de funciones para auxiliar administrativo.



PERFIL DEL CARGO			
1. Objetivo Ejecutar los procesos administrativos de la empresa relacionados con los temas de facturación y control de la información contable, revisar continuamente la documentación legal de la compañía para presentar a los diferentes entes gubernamentales.			
2. Descripción del cargo			
Nombre del cargo	Auxiliar administrativo		
Proceso	Directivo		
Jefe directo	Gerente general		
2. Requisitos del cargo			
Estudios requeridos	Administración de empresas, economía, contabilidad		
Experiencia	2 años en cargos similares		
Habilidades	• Honestidad		
	• Planificación estratégica		
	• Puntualidad		
	• Capacidad de análisis		
	• Capacidad de trabajo en equipo		
	• Manejo avanzado de software administrativo		
3. Funciones del cargo			
• Manejo administrativo de la compañía con el control de facturación, compras, control financiero y actividades relacionadas al área administrativa			
• Revisión continua de documentos y tramites legales para el funcionamiento de la compañía, bajo los parámetros establecidos por las entidades gubernamentales			
Control de firmas	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre			
Cargo			
Fecha			

Tabla 45. Manual de funciones para servicio al cliente.



PERFIL DEL CARGO			
1. Objetivo Acatar las posibles solicitudes de PQRS presentadas por los clientes para dar soluciones eficientes a cada requerimiento en específico, registrar toda la información presentada en el sistema de CRM de la empresa para realizar análisis con los históricos y establecer estrategias de mejora al servicio al cliente.			
2. Descripción del cargo			
Nombre del cargo	Servicio al cliente		
Proceso	Directivo		
Jefe directo	Junta directiva		
2. Requisitos del cargo			
Estudios requeridos	Psicología, mercadeo		
Experiencia	2 años en cargos similares		
Habilidades	• Capacidad de establecer relaciones con clientes		
	• Manejo de software para atención a clientes		
	• Puntualidad		
	• Capacidad de trabajo en equipo		
	• visión estratégica		
	• Honestidad		
3. Funciones del cargo			
• Manejo del sistema operativo del servicio al cliente			
• Atención directa con los clientes en los principales medios de contacto			
• Manejos de solicitudes de PQRS			
Control de firmas	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre			
Cargo			
Fecha			

Tabla 46. Manual de funciones para producción.



PERFIL DEL CARGO			
1. Objetivo Realizar el proceso relacionado a la fabricación de los muebles, cumplir con los niveles de calidad exigidos por la compañía, realizar la instalación de los muebles en las locaciones solicitadas por los clientes.			
2. Descripción del cargo			
Nombre del cargo	Producción		
Proceso	Directivo		
Jefe directo	Gerente general		
2. Requisitos del cargo			
Estudios requeridos	Carpintería y ebanistería		
Experiencia	2 años en cargos similares		
Habilidades	• Conocimientos sobre maderas en el mercado Colombiano		
	• Conocimientos en la construcción de muebles modulares		
	• Conocimientos en herramientas para ensamble de estructuras		
	• Puntualidad en los tiempos de fabricación de muebles		
3. Funciones del cargo			
• Fabricación y ensamble de muebles modulares			
• Instalación de muebles en estructuras			
Control de firmas	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre			
Cargo			
Fecha			

8. FINANZAS

8.1 Estados financieros proyectados

Tabla 47. Estados financieros proyectados.

	Un.	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Variables Macroeconómicas							
Inflación	%		2,00%	2,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Devaluación	%		8,00%	3,00%	4,00%	4,00%	4,00%
IPP	%		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%		1,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
DTF T.A.	%		3,80%	4,00%	4,50%	5,00%	5,59%
Ventas, Costos y Gastos							
Precio Por Producto							
Precio Centros de entretenimiento	\$ / unid.		1.215.008	1.275.758	1.275.759	1.275.759	1.275.759
Precio Bibliotecas	\$ / unid.		1.140.181	1.197.190	1.197.191	1.197.191	1.197.191
Precio Muebles de baño	\$ / unid.		611.569	642.148	642.149	642.149	642.149
Precio Cocinas	\$ / unid.		3.330.446	3.496.968	3.496.970	3.496.970	3.496.970
Precio Accesorios complementarios	\$ / unid.		494.958	519.706	519.707	519.707	519.707
Unidades Vendidas por Producto							
Unidades Centros de entretenimiento	unid.		192	192	192	192	192
Unidades Bibliotecas	unid.		192	192	192	192	192
Unidades Muebles de baño	unid.		192	192	192	192	192
Unidades Cocinas	unid.		84	84	84	84	84
Unidades Accesorios complementarios	unid.		300	300	300	300	300
Total Ventas							
Precio Promedio	\$		1.039.439,9	1.073.221,7	1.073.222,7	1.105.634,1	1.139.024,2
Ventas	unid.		960	979	999	1.019	1.039
Ventas	\$		997.862.321	1.050.898.703	1.071.917.706	1.126.375.413	1.183.599.789
Costos Unitarios Materia Prima							
Costo Materia Prima Centros de entretenimiento	\$ / unid.		725.580	754.603	796.786	836.625	883.392
Costo Materia Prima Bibliotecas	\$ / unid.		686.380	713.835	753.739	791.426	835.666
Costo Materia Prima Muebles de baño	\$ / unid.		352.220	366.309	386.785	406.125	428.827
Costo Materia Prima Cocinas	\$ / unid.		1.960.940	2.039.378	2.153.379	2.261.048	2.387.440
Costo Materia Prima Accesorios complementarios	\$ / unid.		285.860	297.294	313.913	329.609	348.034
Costos Unitarios Mano de Obra							
Costo Mano de Obra Centros de entretenimiento	\$ / unid.		64.175	64.175	64.175	64.175	64.175
Costo Mano de Obra Bibliotecas	\$ / unid.		54.738	54.738	54.738	54.738	54.738
Costo Mano de Obra Muebles de baño	\$ / unid.		45.300	45.300	45.300	45.300	45.300
Costo Mano de Obra Cocinas	\$ / unid.		203.850	203.850	203.850	203.850	203.850
Costo Mano de Obra Accesorios complementarios	\$ / unid.		35.863	35.863	35.863	35.863	35.863
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		675.636,2	696.820,8	717.788,7	739.453,0	761.771,0
Otros Costos de Fabricación							
Otros Costos de Fabricación	\$		57.156.000	58.299.120	60.048.094	61.849.536	63.705.023
Costos Producción Inventariables							
Materia Prima	\$		589.199.520	620.515.474	651.976.850	685.099.882	719.905.696
Mano de Obra	\$		59.411.196	61.811.408	64.939.066	68.224.982	71.677.166
Materia Prima y M.O.	\$		648.610.716	682.326.883	716.915.916	753.324.864	791.582.863
Depreciación	\$		3.133.333	3.133.333	3.133.333	800.000	800.000
Total	\$		651.744.049	685.460.216	720.049.249	754.124.864	792.382.863
Margen Bruto	\$		34,69%	34,77%	32,83%	33,05%	33,05%

Gastos Operacionales								
Gastos de Ventas	\$			140.000.000	145.600.000	152.152.000	159.759.600	168.690.162
Gastos Administración	\$			60.545.000	62.966.800	65.800.306	69.090.321	72.952.470
Total Gastos	\$			200.545.000	207.062.713	213.295.306	219.736.818	226.372.870
Inventarios								
Invent. Materia Prima Rotación	días compras			15	15	15	15	15
Invent. Materia Prima	\$	15		24.549.980	25.854.811	27.165.702	28.545.828	29.996.071
Invent. Materia Prima Variación	\$			-24.549.965	-1.304.831	-1.310.891	-1.380.126	-1.450.242
Total Inventario	\$			24.549.980	25.854.811	27.165.702	28.545.828	29.996.071
Cuentas por Pagar								
Cuentas por Pagar Proveedores	días			60	60	60	60	60
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0		108.101.786	113.721.147	119.485.986	125.554.144	131.930.477
Cuentas por Pagar Proveedores (Var.)	\$			108.101.786	5.619.361	5.764.839	6.068.158	6.376.333
Maquinaria y Equipo								
Valor Ajustado	\$	5.000.000		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Depreciación Período	\$			500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Depreciación acum.	\$			500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.500.000
Valor neto	\$			4.500.000	4.000.000	3.500.000	3.000.000	2.500.000
Muebles y Enseres								
Valor Ajustado	\$	1.500.000		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Depreciación Período	\$			300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Depreciación acum.	\$			300.000	600.000	900.000	1.200.000	1.500.000
Valor neto	\$			1.200.000	900.000	600.000	300.000	0
Equipo de Oficina								
Valor Ajustado	\$	7.000.000		7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Depreciación Período	\$			2.333.333	2.333.333	2.333.333	0	0
Depreciación acum.	\$			2.333.333	4.666.667	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Valor neto	\$			4.666.667	2.333.333	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)								
Maquinaria y Equipo	\$	5.000.000						
Muebles y Enseres	\$	1.500.000						
Equipos de Oficina	\$	7.000.000						
Impuestos								
Renta								
Patrimonio	\$	150.000.000		200.714.240	260.313.516	306.880.717	363.367.466	428.574.127
Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido	%			3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Renta Presuntiva	\$			4.500.000	6.021.427	7.809.405	9.206.422	10.901.024
Estructura de Capital								
Capital Socios	\$	150.000.000		150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Obligaciones Financieras	\$	100.000.000		0	0	0	0	0
Patrimonio								
Capital Social	\$	150.000.000		150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Reserva Legal Período	\$			0	5.071.424	6.010.642	4.716.827	5.695.843
Reserva Legal Acumulada	\$			0	5.071.424	11.082.066	15.798.892	21.494.736
Utilidades Retenidas	\$			0	45.135.673	98.630.386	140.610.142	191.303.146
Utilidades del Ejercicio	\$			50.714.240	60.106.418	47.168.266	56.958.431	65.776.246
Base Revalorización	\$	150.000.000		150.000.000	200.207.097	259.712.452	306.409.035	362.797.882
Dividendos								
Utilidades Repartibles	\$			0	45.642.816	99.231.450	141.081.825	191.872.731
Dividendos	%			1%	1%	1%	1%	1%
Dividendos	\$			0	507.142	601.064	471.683	569.584

8.1.1 Estado de resultados

Tabla 48. Estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	997.862.321	1.050.898.703	1.071.917.706	1.126.375.413	1.183.599.789
Materia Prima, Mano de Obra	648.610.716	682.326.883	716.915.916	753.324.864	791.582.863
Depreciación	3.133.333	3.133.333	3.133.333	800.000	800.000
Otros Costos	57.156.000	58.299.120	60.048.094	61.849.536	63.705.023
Utilidad Bruta	288.962.271	307.139.367	291.820.363	310.401.012	327.511.904
Gasto de Ventas	140.000.000	144.550.000	148.900.955	153.397.764	158.030.376
Gastos de Administracion	60.545.000	62.512.713	64.394.345	66.339.054	68.342.494
Utilidad Operativa	88.417.271	100.076.654	78.525.063	90.664.194	101.139.034
Otros ingresos					
Intereses	12.724.376	10.365.582	8.124.666	5.651.610	2.965.533
Otros ingresos y egresos	-12.724.376	-10.365.582	-8.124.666	-5.651.610	-2.965.533
Utilidad antes de impuestos	75.692.895	89.711.072	70.400.397	85.012.584	98.173.501
Impuestos (35%)	24.978.655	29.604.654	23.232.131	28.054.153	32.397.255
Utilidad Neta Final	50.714.240	60.106.418	47.168.266	56.958.431	65.776.246

8.1.2 Balance general

Tabla 49. Balance general

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	236.499.985	378.878.034	430.551.172	458.333.132	505.129.935	560.405.789
Inventarios Materias Primas e Insumos	15	24.549.980	25.854.811	27.165.702	28.545.828	29.996.071
Total Activo Corriente:	236.500.000	403.428.014	456.405.983	485.498.834	533.675.763	590.401.860
Maquinaria y Equipo de Operación	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Depreciación Acumulada		-500.000	-1.000.000	-1.500.000	-2.000.000	-2.500.000
Maquinaria y Equipo de Operación	5.000.000	4.500.000	4.000.000	3.500.000	3.000.000	2.500.000
Muebles y Enseres	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Depreciación Acumulada		-300.000	-600.000	-900.000	-1.200.000	-1.500.000
Muebles y Enseres	1.500.000	1.200.000	900.000	600.000	300.000	0
Equipo de Oficina	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Depreciación Acumulada		-2.333.333	-4.666.667	-7.000.000	-7.000.000	-7.000.000
Equipo de Oficina	7.000.000	4.666.667	2.333.333	0	0	0
Total Activos Fijos:	13.500.000	10.366.667	7.233.333	4.100.000	3.300.000	2.500.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	250.000.000	413.794.681	463.639.317	489.598.834	536.975.763	592.901.860
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	108.101.786	113.721.147	119.485.986	125.554.144	131.930.477
Impuestos X Pagar	0	24.978.655	29.604.654	23.232.131	28.054.153	32.397.255
Obligaciones Financieras	100.000.000	80.000.000	60.000.000	40.000.000	20.000.000	0
PASIVO	100.000.000	213.080.441	203.325.801	182.718.117	173.608.297	164.327.732
Patrimonio						
Capital Social	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	5.071.424	11.082.066	15.798.892	21.494.736
Utilidades Retenidas	0	0	45.135.673	98.630.386	140.610.142	191.303.146
Utilidades del Ejercicio	0	50.714.240	60.106.418	47.168.266	56.958.431	65.776.246
PATRIMONIO	150.000.000	200.714.240	260.313.516	306.880.717	363.367.466	428.574.127
PASIVO + PATRIMONIO	250.000.000	413.794.681	463.639.317	489.598.834	536.975.763	592.901.860

8.1.3 Flujo de caja

Tabla 50. Flujo de caja

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		88.417.271	100.076.654	78.525.063	90.664.194	101.139.034
Depreciaciones		3.133.333	3.133.333	3.133.333	800.000	800.000
Impuestos		0	-24.978.655	-29.604.654	-23.232.131	-28.054.153
Neto Flujo de Caja Operativo		91.550.605	78.231.332	52.053.743	68.232.063	73.884.881
Flujo de Caja Inversión						
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		-24.549.965	-1.304.831	-1.310.891	-1.380.126	-1.450.242
Variación Cuentas por Pagar		108.101.786	5.619.361	5.764.839	6.068.158	6.376.333
Variación del Capital de Trabajo	0	83.551.821	4.314.530	4.453.948	4.688.032	4.926.091
Inversión en Maquinaria y Equipo	-5.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.500.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-7.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-13.500.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-13.500.000	83.551.821	4.314.530	4.453.948	4.688.032	4.926.091
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	100.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000	-20.000.000
Intereses Pagados		-12.724.376	-10.365.582	-8.124.666	-5.651.610	-2.965.533
Dividendos Pagados		0	-507.142	-601.064	-471.683	-569.584
Capital	150.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	250.000.000	-32.724.376	-30.872.724	-28.725.731	-26.123.292	-23.535.117
Neto Periodo	236.500.000	142.378.049	51.673.138	27.781.960	46.796.802	55.275.855
Saldo anterior		236.499.985	378.878.034	430.551.172	458.333.132	505.129.935
Saldo siguiente	236.500.000	378.878.034	430.551.172	458.333.132	505.129.935	560.405.789

8.2 Indicadores financieros

Tabla 51. Margen neto de utilidad.

Margen neto utilidad	<i>Utilidad Neta</i>				
	<i>Ventas</i>				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 997.862.321	\$ 1.050.898.703	\$ 1.071.917.706	\$ 1.126.375.413	\$ 1.183.599.789
Utilidad neta	\$ 50.714.240	\$ 60.106.418	\$ 47.168.266	\$ 56.958.431	\$ 65.776.246
Margen neto de utilidad	5,08%	5,72%	4,40%	5,06%	5,56%

Este indicador nos sirve para analizar del total de las ventas, que porcentaje serán utilidades para la empresa, en este caso vemos que para los primeros 5 años el porcentaje de utilidades para la empresa sobre su totalizado de ventas está entre el 4% y 5%

Tabla 52. ROA.

ROA	<i>Utilidad Neta</i>				
	<i>Activos totales</i>				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos totales	\$ 413.794.681	\$ 463.639.317	\$ 489.598.834	\$ 536.975.763	\$ 592.901.860
Utilidad neta	\$ 50.714.240	\$ 60.106.418	\$ 47.168.266	\$ 56.958.431	\$ 65.776.246
Margen neto de utilidad	12,26%	12,96%	9,63%	10,61%	11,09%

El ROA, nos permite identificar la utilidad que tiene la empresa sobre sus activos, en este caso podemos ver que en los primeros 5 años tenemos un indicador que oscila entre el 10% y 12%

Tabla 53. Tasa mínima de rendimiento, TIR, VAN.

Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	13%
TIR (Tasa Interna de retorno)	31,55%
VAN (Valor actual neto)	\$ 96.264.779,00

Adicional tenemos indicadores muy buenos para la empresa como la TIR de 31,55%, que nos muestra el porcentaje de beneficio que tendrá la inversión realizada en esta empresa.

El VAN, nos indica que los dineros invertidos son de mayor rentabilidad a los de la tasa de interés de oportunidad, en este caso el valor de \$96.264.779 nos indica que es muy positivo

8.3 Fuentes de recursos

Las fuentes de ingreso corresponden al capital social inicial para el proyecto, referente a \$150.000.000

9. Estudio Legal

9.1 Constitución legal de la empresa

Según el artículo 5 y 6 de la ley 1258 de 2008, ARTECHMO es considerado como una razón social SAS, según la información publicada por la cámara de comercio de Bogotá, una SAS es una empresa constituida por una o varias personas, ya sea en modalidad de persona natural o jurídica, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado o escritura pública. (Senado, 2008)

A continuación, se expresará toda la información indicada para el registro de una sociedad SAS en la entidad Cámara de comercio de Bogotá, esta información se toma de la guía 1RM, constitución de una sociedad por acciones simplificada SAS. (CCB, 2019)

Características del registro y certificación de una SAS

- El registro de la SAS es constitutivo, lo que implica que, una vez inscrita la sociedad, forma una persona jurídica distinta de los accionistas.
- Efectuado el registro en debida forma, no podrá impugnarse el contrato social.

- La existencia de la SAS y las cláusulas estatutarias se aprobarán mediante los certificados expedidos por las cámaras de comercio.

Lugar de registro de matrícula de una SAS

La constitución de la SAS, debe presentarse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde tendrá su domicilio principal, por tal razón la empresa ARTECHMO debe realizar su registro en la cámara de comercio de Bogotá.

Pasos a seguir para la inscripción de una SAS

- La empresa solicitante debe ingresar al portal de la cámara de comercio de Bogotá, seguido a esto ingresar a constitución virtual de SAS.
- Se debe realizar la validación de la persona solicitante
- Se debe crear una nueva solicitud, el servicio solicitará la información del número del formulario del pre RUT, y número de teléfono relacionado en este formulario
- Posteriormente, la persona solicitante deberá diligenciar el formulario “Matricula establecimiento de comercio” adicional a los demás formularios exigidos
- Al finalizar el diligenciamiento de los formularios, el sistema arrojará una liquidación del valor total a cancelar para el trámite.
- Una vez realizado el pago y este sea verificado por la entidad a cargo, la Cámara de comercio de Bogotá notificará sobre la culminación exitosa del trámite.

Toda razón social con clasificación de SAS, puede ser constituida por una o varias personas, con la presentación de los siguientes documentos:

- a) Mediante un documento privado, autenticado, reconocido o con presentación personal por quienes lo firman como accionistas constituyentes.
- b) Mediante escritura pública de constitución, cuando hay aporte de inmuebles, o cuando los accionistas lo consideren de utilidad.

Ya sea mediante documento privado o mediante escritura pública se debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
- Razón social, en este caso ARTECHMO
- Domicilio principal
- Término de duración
- Enunciación de actividades principales
- Capital autorizado, suscrito y pagado, para el caso de ARTECHMO este capital es de 150.000.000 (Ciento cincuenta millones de pesos mda cte)

Adicional a esto los formularios de registro solicitados serán:

- Formulario de registro único empresarial y social (RUES)
- Formulario del registro único tributario (RUT)
- Documentos de identidad de los accionistas
- Situación de control, según el decreto 667 de 2018

Por consiguiente, se realiza el estudio en la Cámara de comercio para consultar sobre la homonimia de la empresa en Colombia, en esta consulta se observa que no existe una razón social matriculada con el nombre de ARTECHMO o similares en el país.

Ilustración 43. Inscripción de ARTECHMO en la cámara de comercio.



Cámara de Comercio de Bogotá

Búsqueda por palabra clave

☒ Por palabra clave

Cámara de Comercio	Matrícula	Razón Social	Organización Jurídica	Último año renovado	Estado
1					

De igual forma esta información se puede corroborar en el portal RUES

Ilustración 44. Inscripción de ARTECHMO portal RUES.



 Registro Mercantil

El Registro Mercantil permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante.

Número de identificación

Nombre / Palabra Clave

Matricula / Inscripción

Localice comerciantes por su razón social o nombre.

Info La consulta por Nombre no ha retornado resultados

9.2 Permisos, licencias e impuestos

9.2.1 Permisos y licencias

Respecto de la producción e importación de muebles y artículos de decoración, no existe en Colombia, ningún tipo de regla técnica obligatoria, que certifique la calidad del producto. No obstante, las exigencias del mercado, han tomado un giro tal, que provoca que el comprador exija certificados de calidad, puesto que así, asegura que el producto, cumple con los requisitos estandarizados por el mercado mundial, lo que se convierte en un valor agregado en el extranjero. Dichos certificados, se han convertido en garantía de competitividad, no únicamente a grado interno, sino además a grado mundial, y Colombia no es un escenario que resulte ajeno a esa evolución. Por otro lado, los empresarios buscan esta clase de certificaciones, con el objeto de conseguir un más grande grado competitivo y, por ende, un mayor flujo de ventas.

La certificación forestal voluntaria, es el proceso por medio del cual el funcionamiento de las operaciones forestales es evaluado basado en el conjunto de estándares definido por el Consejo de Desempeño Forestal, Forest Stewardship Council – FSC. Del mismo modo, los principios y criterios del FSC para el funcionamiento forestal, sirven de base para el desarrollo de estos estándares.

En Colombia existen dos tipos de certificación otorgada por el FSC:

- **Certificación de unidad de manejo forestal – UMF**

Por medio de ésta se evalúa el proyecto de funcionamiento, cada una de las ocupaciones que permanecen en relación con el aprovechamiento forestal a partir de las técnicas empleadas hasta

las relaciones laborales (empresa - trabajador) y la legalidad de las operaciones forestales y del manejo de la tierra.

- **Certificación de la cadena de custodia CoC:**

Este proceso facilita detectar por medio de la cadena de mercado productos hechos con materias primas provenientes de un bosque UMS certificado. Esta cadena de protección procedimental verifica la fuente de productos para que los mismos provengan de fuentes certificadas y de este mismo modo puedan portar la marca registrada FSC. (IMER SAS, 2020)

Teniendo en cuenta la información sobre los permisos y normas a tener en cuenta para la producción de muebles en Colombia, para el caso de la empresa ARTECHMO, es importante tener en cuenta la adquisición de materia prima que tenga el certificado de FSC, afortunadamente la mayoría de fabricantes de tableros aglomerados en el país cuentan con este certificado; con relación a esto el papel que cumple la empresa ARTECHMO, es el de la transformación de los tableros aglomerados melamínicos en muebles para consumidores finales.

Los certificados de calidad exigidos por el Instituto Colombiano de normas técnicas ICONTEC,

- **ISO 9000:** Calidad de Producción: Certifica la calidad de la empresa en los procesos directamente relacionados con la producción.
- **ISO 14000:** Relacionado con un enfoque sistemático para las actividades ambientales propias de la industria maderera y del mueble. Determina la situación de la empresa en gestión ambiental.
- **Sello de calidad:** Calidad del producto terminado.

9.2.2 Impuestos

Actualmente en Colombia los impuestos de gravamen para el sector de los muebles son:

- Impuesto del IVA 19%
- En caso de importación de muebles la partida arancelaria 9403.30.00.0, el arancel para este producto es del 15% sobre el costo de la factura de compra del producto. (ALADI ,2019)

10) Impactos

10.1) Impacto económico

Según la información publicada en el portal de PROCOLOMBIA (2019) La industria del mueble y la madera con el paso del tiempo ha tenido cambios en su calidad, innovación y diseño; la economía naranja ha permitido un gran auge para los diseñadores colombianos, esto va ligado al crecimiento de esta industria por el aumento de la demanda en productos y casas personalizadas, por tal motivo el uso de nuevas tecnologías permite un auge en la exportación del sector explorando la industria como un pilar de la economía.

Oportunidades para empresarios colombianos

Ingreso a nuevos mercados: oportunidades para que la zona de muebles en Colombia aproveche otros mercados, en especial en segmentos de elevado grado y economías emergentes, con la obra y el turismo, usando materias primas provenientes de fuentes sostenibles para la producción de mobiliario y decoración que podrían tener un efecto positivo en las ventas. Se espera que la industria inmobiliaria residencial y comercial experimente un aumento moderado en el futuro lo cual podría promover la industria de muebles colombianos. Exportación de productos multifuncionales que incluyen diseño, calidad y excepcionalidad. Aprovechamiento de los instrumentos digitales y del e-commerce para la apertura a nuevos mercados.

Según Grand View Research INC., el mercado de muebles tuvo un costo de USD 21.389,5 millones en 2014 y se espera que alcance los USD 28.600,7 millones en 2022. O sea, que se espera que a lo largo de este lapso aumente el precio en un 3,7 por ciento. El desarrollo de este sector industrial se debería al incremento de clientes, de igual manera, se incrementa la demanda de casas personalizadas, lo cual beneficia a la extensión de mercados a otras piezas de todo el mundo, Colombia, ejemplificando. Adicional a esto la industria de muebles es un sector dinámico, exhaustivo en mano de obra, con oportunidades para diseñadores de interiores enormemente calificados, combina novedosas tecnologías con innovación, patrimonio, diseño y estilo. La industria está dominada primordialmente por pequeñas y medianas organizaciones. Dentro del sector, IKEA, Steinhoff y JYSK son marcas conocidas y de enorme costo.

En el caso del continente europeo, la recuperación económica de la industria manufacturera se refleja en la conducta del consumidor. En Reino Unificado, en 2012, los clientes gastan alrededor de 12 mil millones de euros en muebles y mobiliario. En 2016, el gasto subió a 17 mil millones de

euros. La mayoría del gasto del consumidor en muebles en el continente europeo sucedió en 2014, mientras que Austria y Alemania han tenido un 2,8% y un 2,7%, respectivamente.

Tendencias globales de muebles y decoración

PROCOLOMBIA (2019) Estima que, en Colombia, en las últimas décadas, la economía naranja enfocada al sector industrial ha sido pionera en la autoexpresión y autodesarrollo, este sector busca una distinción de los otros para crear originalidad, para esto los individuos inventan identidades de marca, el auge informático da una mayor capacidad de expresar la independencia de gustos.

Adicional a esto, la plataforma SECOP (2019), afirma que según proyecciones de Furniture Today el mercado crecerá a una tasa compuesta anual aproximada al 3% entre 2015 y 2019, alcanzando los US\$111 mil millones.

- El 40% del mercado de muebles lo concentran las ventas de muebles para sala, el 33% tiene relación con ventas de muebles para alcobas, el 12% de las ventas de muebles tiene relación con muebles de cocina y el 8% a muebles de oficina.
- La generación de los Millennials se convirtió en el conjunto de consumo más relevante del mercado y en la actualidad representan el 37% del mercado de Estados Unidos de muebles. Este conjunto de edad se caracteriza por estar intentando encontrar una y otra vez productos personalizados y diferenciadores. Del mismo modo los Millennials son usuarios activos de los medios de comunicación social y de la tecnología por lo cual son usuarios que realizan compras de forma sencilla por medio de sus artefactos electrónicos en sitios en línea. El negocio electrónico es observado como el primordial medio por medio del cual el mercado de muebles se ha dinamizado en los últimos años.
- En el segmento de muebles para el hogar nace una posibilidad interesante para esos diseños que tienen la posibilidad de integrar con dispositivos móviles y que tienen la posibilidad de ser controlados con dichos artículos.

Información de código CIU

Según la información publicada por el ministerio de salud Minsalud (2020), el código de actividades económicas para ARTECHMO es el **3613**, el cual expresa fabricación de muebles para comercio y servicio.

10.2) Impacto regional

Según el estudio realizado por SECOP se argumenta que la producción industrial de muebles en Colombia subió a los 1.71 billones con un aumento del 0.94% para el 2017 empujado en especial por el área de la obra en localidades primordiales como son Bogotá, Medellín, Cali, y Barranquilla con un 40% de la producción nacional, la producción y venta de muebles en Colombia conforman una sección bastante fundamental en la economía, no obstante, su industrialización es lenta por lo que gana lote la informalidad, paralelamente no hay mucha tecnología de punta que optimice los procesos y asegure elevados estándares de calidad (Revista Dinero, 2017)

En septiembre, el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) de Fedesarrollo en Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla registró una alteración de -0,7 por ciento; no obstante, al observar el dato para cada capital, respecto al mismo mes del 2017, la última ha sido la exclusiva de demostrar una mejoría. La cifra está en línea con el funcionamiento del mercado de muebles y electrodomésticos, que, pese a que se está recuperando de manera gradual, todavía marca cifras negativas. De esta forma lo sugiere la Encuesta de Crítica del Consumidor (EOC) incluida en el ICC, en la cual los potenciales consumidores mencionaron que “no es un óptimo instante para invertir”.

10.3 Impacto social

Teniendo en cuenta la información presentada por el DANE (2016), los grupos industriales que concentran mayor parte del personal ocupado industrial para el año 2016

Ilustración 45. Personal ocupado en el sector industrial de muebles y maderas.

Grupo industrial CIIU Rev.4	Descripción	Personal ocupado	Part. %
Total	20 grupos	563.908	77,6
141	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel	75.076	10,3
108	Elaboración de otros productos alimenticios	59.627	8,2
222	Productos de plástico	55.322	7,6
202	Otros productos químicos	42.761	5,9
239	Productos minerales no metálicos n.c.p.	36.208	5,0
101	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	35.062	4,8
210	Productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y botánicos	26.433	3,6
104	Elaboración de productos lácteos	22.493	3,1
181	Actividades de impresión y actividades de servicios relacionados con la impresión	22.092	3,0
259	Otros productos elaborados de metal y servicios relacionadas con metales	21.507	3,0
139	Otros productos textiles	20.620	2,8
110	Elaboración de bebidas	19.069	2,6
170	Papel, cartón y productos de papel y cartón	18.332	2,5
311	Muebles	18.300	2,5
131	Preparación, hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles	17.397	2,4
152	Calzado	16.925	2,3
251	Productos metálicos de uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	16.597	2,3
329	Otras industrias manufactureras n.c.p.	14.503	2,0
281	Maquinaria y equipo de uso general	13.622	1,9
241	Industrias básicas de hierro y de acero	11.962	1,6

Fuente: DANE-EAM.

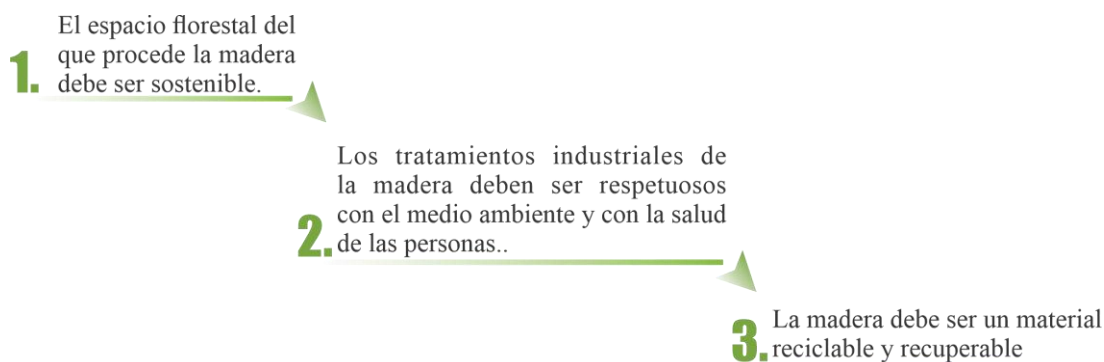
Teniendo en cuenta esa información, analizamos que, dentro de los grupos industriales, el personal que trabaja en la industria del mueble y la madera representa únicamente el 2,5%; esta información se presenta de esta forma ya que son empresas que cuentan con un registro mercantil frente a la cámara de comercio. En la actualidad no existe un estudio que indique el aproximado de personas o empresas no registradas que trabajan de forma independiente en este sector.

10.4 Impacto ambiental

Según el ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente del Gobierno de España (2014) El sector industrial de la madera abarca la actividad del procesamiento de la madera, desde el proceso de tala de árboles hasta el proceso de transformación de un bien para el consumidor final, con procesos como extracción, aserrado, almacenamiento, transformación y distribución.

La madera es un material sostenible siempre y cuando se cumpla con las siguientes condiciones.

Ilustración 46. Proceso sostenible para la transformación de madera.



1. La gestión forestal sostenible, incide en la extracción de madera, de forma que se pueda renovar continuamente el crecimiento del bosque. Actualmente, los fabricantes de tableros aglomerados en Colombia, tienen bosques propios donde se realiza con frecuencia el proceso de extracción y cultivo de árboles, de forma que se mantiene un proceso constante de renovación de especies en la zona.
2. Los procesos para la preservación frente a la humedad, insectos, hongos y barnizado, deben estar libres de contaminantes.
3. Con actividades de recuperación, productos y residuos del proceso de fabricación de la madera, pueden reutilizarse para la producción de biomasa y nuevos productos de madera como tableros aglomerados de partículas MDP, y tableros aglomerados de Fibra MDF.

Principales impactos sobre el medio ambiente

De igual forma el ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente del Gobierno de España, expresa las posibles situaciones en las cuales los principales fabricantes de tableros aglomerados y muebles puedan generar impactos sobre el medio ambiente.

Consumo de materias primas:

- Desaprovechamiento de los sobrantes de la madera al momento de la optimización de corte.
- Utilización de componentes químicos que pueden producir emisiones de COV (Compuestos orgánicos volátiles), utilizados principalmente en procesos de acabado (Pegamentos, disolventes, barnices, pinturas y similares).

Consumo energético

- Consumo de energía eléctrica por uso de maquinaria, equipamientos e iluminación.
- En el proceso de fabricación de tableros aglomerados, la utilización de madera residual para la alimentación de calderas (energía térmica).

Consumo de Agua

- Consumo de agua en la terminación del proceso de transformación del material.
- Consumo de agua en la limpieza de producto y equipo.



Emisiones en la atmósfera

- Emisión de partículas y gases.
- Emisión de humo en proceso de calderas.
- Emisión de disolventes orgánicos.

Contaminación auditiva ((•))

- Sonidos generados por los dispositivos de transporte
- Sonidos producidos por equipos de corte, fresado, cepillado y aspiración de polvo

Generación de aguas residuales

- Los restos de productos utilizados para disolver, pegantes y otros químicos pueden terminar como residuos peligrosos dirigidos a las aguas residuales.

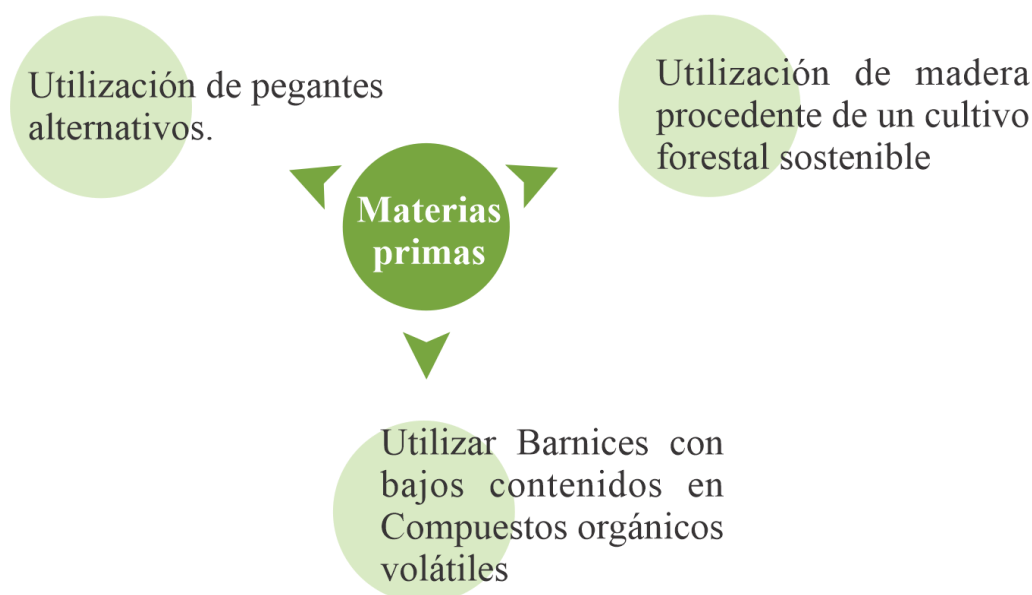
Generación de residuos

- Restos de aserrín, viruta, chapa y recortes de madera
- Restos de productos utilizados para el encolado y recubrimiento de tableros aglomerados
- Aceites y lubricantes utilizados para el mantenimiento de equipos
- Productos de limpieza
- Envases de sustancias químicas

Medidas para la mejora medioambiental

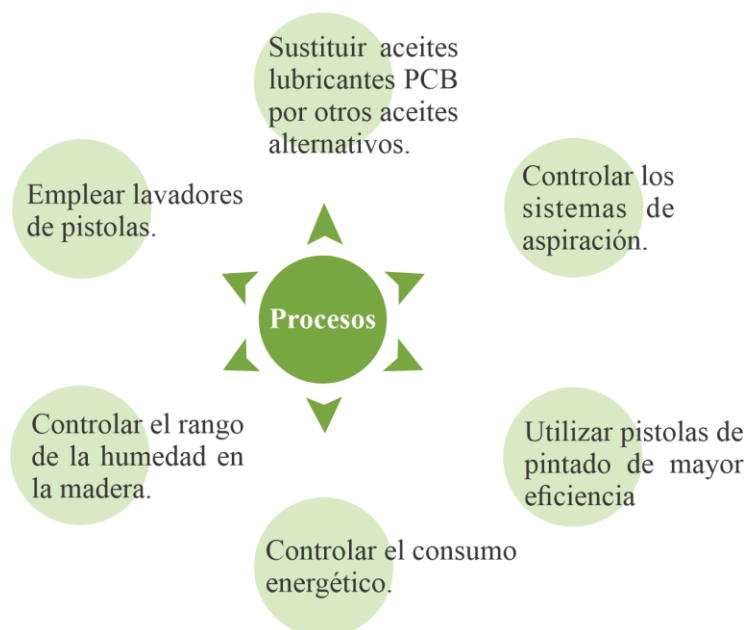
Una vez planteados los posibles impactos ambientales que se pueden presentar en todo el proceso de fabricación, transformación y venta de madera para el sector de los muebles, de igual forma se plantea una serie de actividades para disminuir dichos impactos.

Ilustración 47. Medidas para disminuir el impacto ambiental de materias primas.



En el caso de actividades para disminuir el impacto con las materias primas, se plantea la utilización de pegamentos que indicados por sus fabricantes no sean contaminantes, al igual que todos los productos utilizados para dar los detalles de finalizado a los muebles. Es muy importante la compra de tableros aglomerados a empresas que tengan certificación de reforestación de bosques, para contribuir a disminuir el impacto ambiental por la tala ilegal de árboles.

Ilustración 48. Medidas para disminuir el impacto ambiental de procesos.



En el caso de procesos, se propone revisar las actividades que consumen diferentes fuentes ya sean de energías o insumos, lo ideal es optimizar al máximo los componentes y mejorar de esta forma el impacto medioambiental.

Ilustración 49. Medidas para disminuir el impacto ambiental de residuos.



En el caso de los residuos, se propone revisar cada una de las áreas y procesos que genera residuos, analizar cuál de estos residuos pueden tener un proceso de reciclaje dentro de los procesos o realizar la correcta gestión de estos residuos.

Conclusiones

Este proyecto inicia con el planteamiento del objetivo general, el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de fabricación de muebles modulares a partir de aglomerado melamínico, utilizando conceptos de diseño de vanguardia y personalización. Para concretar el alcance a este objetivo, se plantean diferentes actividades relacionadas para la constitución de la empresa ARTECHMO. Actividades como lo son el análisis de factores de investigación de mercados, direccionamiento, planeación estratégica, oferta de valor, desarrollo de marca, estrategias de mercadeo, producción, operación, organización, análisis financiero, estudio legal e impactos que pueda ocasionar la empresa en el mercado.

De igual forma, dentro de los objetivos específicos se plantea la logística necesaria para la fabricación de muebles, se realizó un análisis contextual del mercado, con factores como, la competencia, los principales proveedores de materia prima, el proceso logístico completo, la entrega del producto y el servicio postventa con gestión de atención al servicio al cliente.

Adicional a este objetivo, se plantea el diseño de la identidad de marca. Para lograr esto, se realizó un análisis completo para el desarrollo de la marca con parámetros como el naming, las funciones de la marca, el arquetipo de la marca y la estructura de la marca. Para el logotipo de la empresa, se desarrolló un estudio complejo en el cual se abarcan temas como lo son, el diseño del logotipo, la simbología, la planimetría con las indicaciones de formatos de escala, la tipografía utilizada en el logotipo, el estudio de la psicología del color, sus usos correctos e incorrectos y todo el diseño relacionado a papelería y material publicitario de la empresa.

Por último, para dar una respuesta clara y concisa al objetivo específico de viabilidad del proyecto de iniciativa empresarial, se realiza una investigación donde se puede observar una fuerte corriente de preferencia en la compra de productos personalizados, en la actualidad, la mayoría de empresas están comenzando a implementar medidas de fabricación personalizada en sus diferentes

líneas de producción. La empresa ARTECHMO busca beneficiarse de esta tendencia, con el desarrollo de estrategias de marketing para su posicionamiento en el mercado.

Añadido a esto, los resultados de la investigación de mercado realizada, muestran una viabilidad positiva y una gran aceptación por parte de los consumidores hacia la compra de muebles fabricados bajo parámetros de personalización. Dentro del contexto legal la empresa ARTECHMO está considerada como una razón social SAS, y no tiene ninguna empresa con un nombre homónimo registrada en la cámara de comercio, por lo tanto, se puede realizar el trámite legal para su registro comercial. En el caso de la producción, el ICONTEC exige normas de calidad que son la ISO 9.000, ISO 14.000 y el sello de calidad.

El análisis financiero de la empresa, es positivo, ya que presenta un margen neto de utilidad para los primeros 5 años en promedio de un 5,2%, la TIR para el proyecto es del 32% y el valor actual neto de la empresa se evalúa en \$96.264.779 pesos, estos indicadores reflejan una viabilidad para el desarrollo de la empresa y una posible rentabilidad de la misma.

Durante el desarrollo de este plan de iniciativa empresarial, se encontraron diferentes limitantes para el análisis del mismo, dado que en el tiempo en el cual se realizaron las respectivas investigaciones y análisis del público objetivo, la población se vio afectada por la pandemia proveniente del COVID 19, esto ocasiono dificultad al realizar las encuestas a un público más segmentado, por este motivo las encuestas se debieron realizar con ayuda de Google forms y fueron enviadas a un público masivo en general.

Por otro lado, la industria del mueble y la madera en Colombia, es una industria que en la actualidad presenta un alto índice de informalidad, por esta razón existe muy poca información de estudios realizados a este sector, dificultando un análisis de profundidad, se desconoce con exactitud el aporte que esta industria pueda generar al PIB del país, al igual que la participación en el mercado de bienes y servicios colombianos.

Referencias

- ALADI. (2019). ALADI. Comercio exterior ítem arancelario Obtenido de http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsfComercio/comercio_exterior_item_arancelario_resultado.seam?anio=2019&tipoComercio=E&retorno=tree&item=9403300000&cid=686095&paisInfCod=169&actonMethod=jsfComercio%2Fcomercio_exterior_item_arancelario_arbol.xhtml
- Alcaide, J. C. (2002). Obtenido de Alta fidelidad. ESIC.
- Becerra, A. M. (s.f.). Personalización producto e individualidad. Obtenido de https://hdiunlp.files.wordpress.com/2014/09/personalizacic3b3n_producto-e-individualidad.pdf
- Boconcept (2021) Obtenido de <https://www.boconcept.com/es-co/>
- C., C. A. (Julio de 2003). DOCUMENTOS PLANNIG - Publicación periódica coleccionable. Obtenido de https://planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf
- Cali, A. V. (2015). Obtenido de Estrategias para el uso de un CRM. IT campus Academy.
- Campos Estévez, R. V. (abril de 2019). ScieloCuba. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702019000100180&lng=es&nrm=iso
- Cardozo V., J. J., Hernandis O., B., & Ramírez T., N. Y. (2014). Obtenido de Caracterización de los sistemas de productos en el marco de la personalización, la variabilidad y la diferenciación: Un estudio con expertos. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 22, 278-291.

CCB (marzo, 2019) Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Matricula-Mercantil/Guias-informativas-del-Registro-Mercantil/Guia-num.-1.-Constitucion-de-una-sociedad-por-acciones-simplificada-SAS>

DANE (2016) Boletín técnico. Encuesta Anual manufacturera. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2016.pdf

Dinero. (23 de 11 de 2017). Dinero. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/principales-retos-del-sector-de-muebles-en-colombia/252650>

ERA Diseños (2021) Obtenido de <https://www.facebook.com/solutions.inc.group.official/>

Frances, A. (2001). Obtenido de Estrategias para la Empresa en la América Latina. Ediciones IESA Caracas.

Gioconda Panchi , N., & Rivadeneira Pacheco, J. L. (2019). Obtenido de Estrategias De Marketing En El Ecommerce. E-IDEA Journal of Business Sciences, 1(1). Recuperado a partir de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/4>

Heller, eva(2004). Obtenido de Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón. Ed. Gustavo Gili.

Hernández, J. B. (2014).Obtenido de institución universitaria escolme. Obtenido de https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk02GqxiNOFKwmsdxqqQ97saAyG9_GQ%3A1610738920372&source=hp&ei=6OwBYKuWDMKq5gKRkryoCw&q=just+in+time+definicion+pdf%3A&oq=just+in+time+definicion+pdf%3A&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzIGCAAQFhAeMgYIABAWEB46BAgjECc6AggAOgUIABCxAz

IMER S.A. (2020). Normas técnicas aranceles y registros para el sector de muebles en Colombia Obtenido de <https://sites.google.com/site/mueblesimer/3-1-normas-tecnicas-aranceles-y-registros-para-el-sector-de-muebles-en-colombia>

Kotler. P, y Armstrong. G (2008). Obtenido de Fundamentos de Marketing. 8va. Edición

Marín, C. (2017). Mas empresas cea. Obtenido de <https://masempresas.cea.es/blog/10-ventajas-de-facebook-para-las-empresas/>

Mary Patricia Tamayo, J. D. (2007). Obtenido de Formas de integración de las empresas. Medellín: Ecos de Economía No. 24.

Matisses (2021) Obtenido de <https://www.matisses.co/>

Minsalud (2020) obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/1/RUAF%20ACTIVECON.pdf>

Moreno Escobar, N. R. (2014). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165036220007.pdf>

NOTIFIX. (25 de junio de 2019). Exportaciones colombianas de muebles de madera crecen. Obtenido de <https://notifix.info/es/noticias-es/fabricantes-muebles/40202-exportaciones-colombianas-de-muebles-d-madera-crecen-37-7>

Porter, M. (2004). Cadena de valor. México: Editorial CECSA. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor.pdf?1499829005=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCadena_de_Valor.pdf&Expires=1615833910&Signature=ehKhKiAcFoyBSMk822yTRYfHSfzOWGGxT9vma0tLKNyCzc1WMVwQSLc7Ver88ymqd7gDJ5J0xWPBjxbGxlCMkehPeNfDoGp9B2itPhHTQHbnKSL4xRIIRiAskeWDMjXnF9k~OY1Um~QbetxJ~wn8MmJnpHhlWm7dzk0TTvjri2LVAmThRSz3KlhT~ZwZnsnf3qtsl-vdv1ELk0aw112igEHjs0Ue7dW~xeMuB9hXgAXJ7jeY~KsuBFEbwt8NDnrVRMwDYpRXISL1fGdPCOhuF2R7zyKxqI8--f9wI5CseibUeSL2WhTTrA49HpJhg78khUZ3mS49M2P~4X7wU6te6g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Precisa (2021) Obtenido de <https://precisa.com.co/index.php>

PROCOLOMBIA. (21 de 02 de 2019). PROCOLOMBIA. Obtenido de PROCOLOMBIA:
<https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>

Quiroa, M. (2021). economipedia . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/canal-de-distribucion-indirecto.html>

Roldan, P. N. (2021). economipedia. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/distribucion-exclusiva.html>

SECOP (marzo,2019) obtenido de
<https://community.secop.gov.co/Public/Archive/RetrieveFile/Index?DocumentId=23350594>

Solutions Inc Group (2021) Obtenido de http://solutions_inc_group.houzz.com/

SUNAT. (2016). Mercancías y productos diversos muebles; mobiliario médico quirúrgico; artículos de cama y similares; aparatos de alumbrado no expresados ni comprendidos en otra parte; anuncios, letreros y placas. Obtenido de
<http://www.aduanet.gob.pe/servlet/XAIScroll?Partida=9402101000>

SURA, A. (2021). ARL SURA. Obtenido de
<https://arlsura.com/images/herramientas/pdfTaladro.pdf>

Tseng, M. M., Jiao, J., & Merchant, M. E. (1996). Design for Mass Customization. CIRP Annals, 45(1), 153-156. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0007-8506\(07\)63036-4](https://doi.org/10.1016/S0007-8506(07)63036-4)

Universidad Continental. (2020). Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/que-es-la-comunicacion-integrada-de-marketing#:~:text=Las%204C%20del%20CIM,plaza%2C%20precio%20y%20promoci%C3%B3n>

Usui, T. (2004). Mass Customization: Levels of customization and operational capabilities".
Journal of commerce, 315 - 331.

Valle, A. M.-U. (s.f.). Obtenido de
https://hdiunlp.files.wordpress.com/2014/09/personalizacic3b3n_producto-e-individualidad.pdf

Vitrum de ISAM (2021) Obtenido de <https://www.architonic.com/es/product/isam-isam-vitrum/1272161>

Westreicher, G. (2021). economipedia. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/fabricante.html>

WIPO IP PORTAL (noviembre 2019) obtenido de
https://www.wipo.int/classifications/nice/nclpub/es/en/?basic_numbers=show&class_number=20&explanatory_notes=show&lang=es&menulang=es&mode=flat¬ion=&pagination=no&version=20190101