

CREACIÓN DE PROPUESTA

DE PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA LA EMPRESA MUEBLES ESPINOSA

CAMILA ANDREA ESPINOSA ORDOÑEZ

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

PRESENTADO AL TUTOR: Sandra Janneth Medina

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

2022-2

BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2022

CREACIÓN DE PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA LA EMPRESA
MUEBLES ESPINOSA

CAMILA ANDREA ESPINOSA ORDOÑEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

BOGOTA DC

2022

Contenido

1	Fundamentación	13
1.1	Introducción	13
1.2	Justificación	15
1.3	Descripción del proyecto	19
1.4	Componente innovador	20
1.5	Definición del problema	21
1.6	Árbol de problemas	22
1.7	Objetivos del proyecto	23
1.7.1	Objetivo general:	23
1.7.2	Objetivos específicos:	23
1.8	Alcance	23
1.9	Diagrama de Gantt	24
2	Análisis interno y externo	27
2.1	Análisis macro entorno	27
2.1.1	Factor Político	27
2.1.2	Factores económicos	29
2.1.3	Factores sociales	39

	4
2.1.4 Factores tecnológicos	42
2.1.5 Factores ecológicos	50
2.1.6 Factores legales	51
2.2 Análisis micro entorno	52
2.2.1 Poder de negociación con los clientes	52
2.2.2 Poder de negociación con los proveedores	53
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos	54
2.2.4 Rivalidad entre competidores existentes	54
2.2.5 Mercado proveedor	55
2.2.6 Mercado distribuidor	56
2.2.7 Mercado consumidor	56
2.2.8 Matriz de perfil competitivo	57
2.3 Entorno misional	67
2.3.1 Misión	67
2.3.2 Visión	68
2.4 Entorno estratégico	70
3 Diagnostico organizacional	72
3.1 Herramientas de diagnóstico	72

	5
3.2 Aplicación de herramientas de diagnóstico	72
3.3 Sensibilización y aceptación del cambio	80
3.3.1 Matriz Mic Mac	80
3.3.1.1 Inventario de tendencias	80
3.3.1.2 Análisis de matriz	82
4 Propuesta de solución	86
4.1 Marco teórico	86
4.1.1 Marketing	86
4.1.2 Marketing digital	87
4.1.3 Marketing Mix	87
4.1.4 Tipos de estrategias en el marketing	88
4.1.5 Plan de marketing	89
4.1.6 Segmentación del mercado	90
4.2 Referente teórico	91
4.2.1 Marketing digital	91
4.2.2 Mercado	92
4.2.3 Posicionamiento	92
4.2.4 Innovación	92

	6
4.2.5 Cliente	92
4.2.6 Actualidad	92
4.3 Implementación de la propuesta	92
4.3.1 Objetivo general	93
4.3.2 Tipo de investigación	93
4.3.3 Diseño	93
4.3.4 Toma de la muestra	95
4.3.5 Conclusión	97
4.3.5.1 Nomenclatura de fórmula	98
4.3.6 Análisis de resultados	99
4.4 Integración a la arquitectura organizacional	119
4.4.1 Cargo: Profesional de Marketing digital	119
Funciones del cargo:	119
4.4.1.1 Competencias específicas:	120
4.4.1.2 Competencias generales:	120
4.4.1.3 Proceso de Selección:	121
4.4.1.4 Gestión del desempeño	121
4.4.1.5 Capacitación formación y desarrollo	122

4.4.1.6	Plan de desarrollo por competencias	123
5	Plan de acción	125
5.1	Cuadro de mando integral	125
5.2	Mapa estratégico	127
5.3	Análisis causa efecto	128
5.4	Estrategia de Marketing Mix	129
5.4.1	Estrategia de producto	129
5.4.2	Estrategia de precios	129
5.4.3	Estrategia de distribución	129
5.4.4	Estrategia de promoción	130
5.4.5	Cronograma	131
5.5	Indicadores	132
5.5.1	Indicadores de estrategia	132
5.5.2	Indicadores de marketing digital	133
5.5.2.1	CAC	133
5.5.2.2	LTV	134
5.6	Costos	135
5.6.1	Detalle de costos	136

	8
5.6.2 Plan táctico:	137
5.6.3 Rentabilidad	137
5.6.3.1 TIO	138
6 Conclusiones y recomendaciones	141
7 Referencias	144
8 Anexos	151

Índice de figuras

Figura 1 Pymes beneficiadas por el proyecto Mipyme Digital.....	17
Figura 2 Empresas beneficiadas por los centros de transformación digital.....	18
Figura 3 Crecimiento del PIB % Anual.....	30
Figura 4 Tasa de interés FED.....	31
Figura 5 Crecimiento del PIB% Anual Nacional.....	32
Figura 6 Tasa de interés Política Monetaria en Colombia.....	33
Figura 7 IPC Colombia.....	34
Figura 8 Petróleo brent.....	35
Figura 9 Balanza comercial Colombia.....	36
Figura 10 Pib sector mobiliario.....	37
Figura 11 Pib nacional, IPC nacional, IPC del sector mobiliario.....	38
Figura 12 Índice de expectativas del consumidor.....	39

Figura 13 Disposición a comprar vivienda por ciudades.....	40
Figura 14 Disposición a comprar bienes, muebles y electrodomésticos	41
Figura 15 Percepción de los empresarios en su rendimiento en comparativa con 2020	41
Figura 16 Costos de empresas.....	42
Figura 17 Resultados proyecto mipyme	43
Figura 18 Barreras para lograr una transformación digital exitosa	44
Figura 19 Tiempo diario dedicado a la tecnología	45
Figura 20 Plataformas más usadas	46
Figura 21 Caracterización de la audiencia de Facebook	47
Figura 22 Perfil de audiencia en redes sociales	48
Figura 23 Perfil del comprador en línea	49
Figura 24 Motivos para compras en línea.....	50
Figura 25 Matriz de perfil competitiv.....	57
Figura 26 Análisis competencia directa.....	58
Figura 27 Análisis competencia indirecta.....	63
Figura 28 Matriz DOFA	70
Figura 29 Matriz industrial	73
Figura 30 Matriz EFAS	75
Figura 31 Matriz IFAS	77
Figura 32 Matriz VRIO	78
Figura 33 Matriz Mic Mac	80

	10
Figura 34 Matriz de tendencias	82
Figura 35 Grafica de influencias	83
Figura 36 Porcentaje de hogares con acceso a internet año 2021	95
Figura 37 Suscriptores a internet dedicado y residencial por segmento en Bogotá 2018-2021	96
Figura 38 Número de personas por estrato en Bogotá para 2017	96
Figura 39 Tamaño de la muestra.....	97
Figura 40 Edad de personas encuestadas	99
Figura 41 Estrato socioeconómico de personas encuestadas	100
Figura 42 Genero de personas encuestadas	101
Figura 43 Localidad en la cual viven los encuestados.....	102
Figura 44 Porcentaje de personas que conoce Muebles Espinosa	103
Figura 45 Cómo conocieron a Muebles Espinosa	104
Figura 46 Valor agregado de Muebles Espinosa ante sus clientes.....	104
Figura 47 Frecuencia de compra de muebles para el hogar.....	105
Figura 48 Líder de compra de muebles en el hogar	106
Figura 49 Canal de compra para los muebles del hogar.....	107
Figura 50 Motivo para comprar en el canal escogido anteriormente	108
Figura 51 Razón para no utilizar medio digitales en la compra de muebles	109
Figura 52 Medio para obtener ideas de diseño	110
Figura 53 Probabilidad de usar Internet como canal de compra de muebles	111
Figura 54 Aspectos a tener en cuenta para comprar productos para el hogar en linea.....	112

	11
Figura 55 Porcentaje de personas que ha realizado compras online	113
Figura 56 Frecuencia de compras online.	114
Figura 57 Motivo por el cual realizan compras por internet.....	115
Figura 58 Productos a comprar de manera online	116
Figura 59 Motivador de compras online.....	117
Figura 60 Probabilidad de comprar muebles en canales electrónicos	118
Figura 61 Plan de desarrollo por competencias	123
Figura 62 Cuadro de mando integral	126
Figura 63 Mapa estratégico.....	127
Figura 64 Cronograma de actividades	131
Figura 65 Manual de indicadores	132
Figura 66 Costo de adquisición de cliente	134
Figura 67 Eficiencia de embudo de clientes	134
Figura 68 Detalle de costos.....	136
Figura 69 Datos financieros	139
Figura 70 Flujo de caja neto.....	139
Figura 71 Valor neto actual.....	139
Figura 72 Tasa interna de retorno	140
 Anexo 1 Preguntas encuesta	 151

Resumen

Esta investigación tiene como fin diseñar la implementación de un plan de marketing digital para la empresa Muebles Espinosa con el fin de posicionar la empresa en un nuevo mercado digital.

Con el paso de los años, la era digital ha venido tomando fuerza en todos los ámbitos de la vida cotidiana, por tal razón, también se ha convertido en una herramienta muy útil para hacer negocios y la explicación es porque, es posible reducir tiempos y costo en actividades comerciales como: pagar, comprar, cotizar y encontrar, tanto para las organizaciones como para consumidores.

Palabras Clave: Marketing digital, mercado, posicionamiento, innovación, clientes actualidad.

Abstract

This research aims to design the implementation of a digital marketing plan for the company Muebles Espinosa in order to position the company in a new digital market.

Over the years, the digital age has been gaining strength in all areas of life. Daily, for this reason, it has also become a very useful tool for doing business And the explanation is because it is possible to reduce time and cost in commercial activities such as: Pay, buy, quote and find, both for organizations and for consumers.

Key words: market, positioning, innovation, customers

1 Fundamentación

1.1 Introducción

Muebles Espinosa nace en el año 1983, como una empresa en la creación de muebles, pero para el año 2010 se empezó a realizar cocinas integrales e incursionar en la obra civil.

Es una empresa que lleva varios años en el mercado y no ha generado ninguna acción en procesos de mercadeo, pues ha incursionado en la industria a través de la transmisión de experiencias, que brinda el cliente actual. No obstante, el mundo está cambiando y los consumidores han ido transformando sus necesidades, lo que significa, que es necesario reinventar la manera en la que se llega al nuevo mercado objetivo.

El mercado mobiliario en Colombia ha venido tomando fuerza debido a que es un mercado que va de la mano con el sector de inmobiliario el cual ha venido presentando un buen desempeño en los últimos años, gracias a que, durante los últimos mandatos se ha priorizado los subsidios a la compra de vivienda sobre todo para la población joven; de hecho, para el año 2021, el Ministerio de Vivienda lanza un nuevo subsidio para la compra de vivienda llamado “jóvenes propietarios”, el cual tiene como finalidad incentivar la compra de vivienda para jóvenes entre 18 y 29 años.

Teniendo en cuenta esto, el nuevo mercado del sector mobiliario se encuentra en la población joven, la cual, utiliza la tecnología e internet como herramienta principal para buscar, comprar y pagar los productos y servicios que necesitan.

Un plan marketing digital es entendido como “un conjunto de actividades que una empresa o persona ejecuta en internet con el objeto de atraer nuevos negocios y desarrollar una identidad de marca” (Peralta), dichas actividades son llevadas a cabo a través de herramientas tecnológicas que permiten impulsar el reconocimiento una empresa, incrementando el número de personas que pueden llegar a interesarse por un producto o servicio. A través del uso de la tecnología, es posible brindar valor agregado por medio de mayor acompañamiento en el proceso compra, rompiendo cualquier barrera de espacio y tiempo.

Desde la comodidad de su hogar, cualquier consumidor puede obtener cualquier información acerca de cualquier producto o servicio del mercado, por lo que cualquier organización que se encuentra fuera de este canal se encuentra fuera del alcance nuevos negocios.

Se espera que la implementación de un plan de marketing brinde el impulso necesario el impulso necesario para mejorar el panorama actual de la empresa, permitiendo generar mayor acercamiento a la población joven, siendo este el nuevo mercado objetivo.

1.2 Justificación

Esta investigación propone crear un plan de marketing digital, buscando posicionar a Muebles Espinosa en un nuevo mercado que se ha movilizadado a las plataformas digitales, el mercado joven. Este proyecto, es llevado a cabo gracias a que la empresa no ha implementado ningún proceso de marketing, pasarela de pagos, catálogo en línea, ni ninguna herramienta digital en su oferta de valor. Es por ello que, se busca establecer una relación entre las herramientas digitales y la oferta de valor que entrega actualmente la empresa por medio de un plan de marketing digital. Así, es posible tener un mejor reconocimiento de marca, lo que permite llegar a más personas y generar mayor número de negocios.

Gracias a la revolución digital, la mayoría de las ventas son realizadas vía online, lo que implica que, quien no haga parte del mundo digital está dejando a un lado un mercado significativo. Actualmente, los consumidores prefieren realizar sus compras a través del mercado online, pues se han implementado nuevas costumbres y vivir.

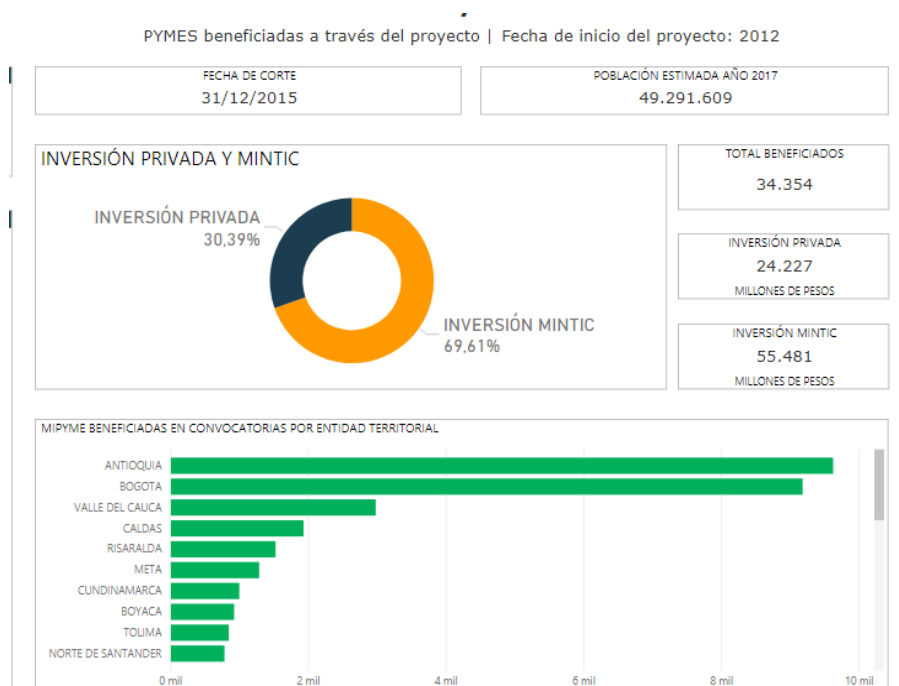
El internet nos ha facilitado la vida, es así que “las empresas han aprendido que para triunfar a veces no es necesario crear algo nuevo y simplemente se puede lograr renovando una idea o producto” (ALVAREZ). Así que, para Muebles Espinosa dicha renovación se estará llevando a cabo por medio de una nueva oferta de valor a través de plataformas digitales.

En referencia al proceso publicitario, se ha dejado a un lado la tarjetería, las vallas publicitarias físicas, la entrega de volantes y se ha tomado la tecnología como herramienta clave para la

divulgación de información. Esto ha tomado importancia, debido a que “incluyen una mayor interconexión, más fácil la comunicación, y la exposición de la información que en el pasado podría haber sido más fácilmente reprimidas por los regímenes totalitarios” (Galindo, 2019), esta facilidad de procesos ha llamado la atención del mundo entero, llegando al punto donde es indispensable su uso a diario.

El uso de herramientas tecnológicas, es de vital importancia para el crecimiento de las empresas, es por eso que el gobierno ha realizado estrategias para estimular su uso y culturizar su importancia. En el caso específico de Colombia, se lleva a cabo el proyecto MiPymeDigital, la cual “busca incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet en las MiPyme colombianas para aplicar las TIC en sus procesos de negocio, con el fin de incrementar su competitividad y productividad en el actual mercado globalizado, contribuyendo al cierre de la brecha digital entre las empresas” (MinTic, 2018). Por consiguiente, la implementación del marketing digital potencializa el mercado colombiano.

Figura 1 Pymes beneficiadas por el proyecto Mipyme Digital



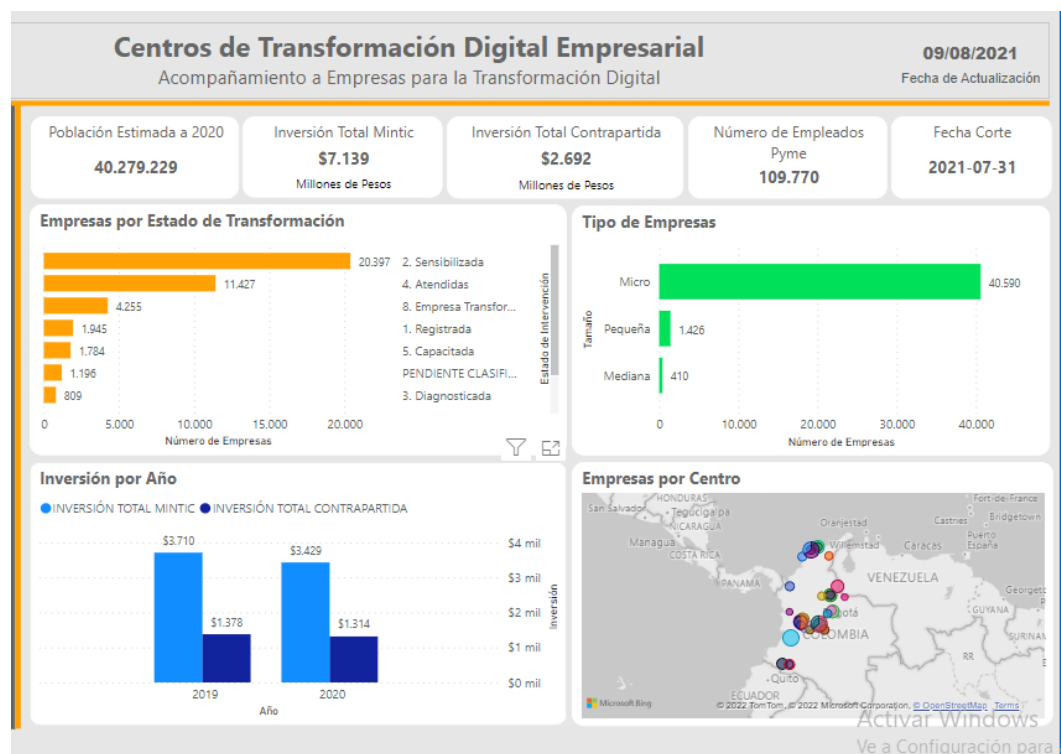
Fuente: MinTic 2015

Nota: Porcentaje de inversión y número de pymes beneficiadas para la ejecución del proyecto mipyme.

Para el 2017, casi 35 millones de pymes fueron beneficiadas con este proyecto, el cual fue subsidiado un 69,61% por parte del sector público y 30,39% por parte del sector privado. El departamento con más pymes beneficiadas fue Antioquia seguido de Bogotá, por su parte, el departamento con menor número de pymes beneficiadas fue Norte de Santander y Tolima, debido a la naturaleza del mercado en cada región.

Estos proyectos, se han seguido promoviendo a lo largo de los años, por lo que para 2021 se lanzan los centros de transformación digital empresarial, los cuales son “una estrategia de MinTIC, MINCIT e iNNpulsa Colombia en alianza con las principales cámaras de comercio y gremios empresariales, cajas de compensación e instituciones de educación superior que tiene como objetivo acompañar a las mipyme en su proceso de transformación digital mediante la apropiación táctica de tecnologías como una estrategia de largo plazo, que les ayudará a mejorar su productividad y competitividad.” (Centros de transformación digital empresarial, 2021).

Figura 2 Empresas beneficiadas por los centros de transformación digital



Fuente: Centros de transformación digital empresarial 2021

Nota: Tipo de empresa y número de empresas beneficiadas por el proyecto. Además del valor total de la inversión para llevarla a cabo.

A manera de contraste, se evidencia una caída en inversión y número de empresas intervenidas, entre el proyecto del 2017 y el proyecto del 2020, esto se debe a que para el 2020 el mundo se estaba enfrentando a una recesión económica debido a el virus COVID 19 y los recursos disponibles eran inferiores a los disponibles en el 2017. Así que es claro, que, a pesar de la coyuntura presentada, la transformación digital es un proceso de prioridad para el gobierno colombiano y el mundo empresarial.

1.3 Descripción del proyecto

Diseñará una propuesta de un plan de marketing digital para la empresa Muebles Espinosa, con el fin de, posicionarse en el mercado joven digital, proporcionando ofertas de valor agregado como: mayor seguridad, acompañamiento a los clientes, facilidad en medios de comunicación, pago y diseño.

Para el desarrollo de la investigación, se llevará a cabo un estudio de análisis del interior de la empresa Muebles Espinosa, para saber cuál es su relación con el mundo digital y cuál sería su capacidad adaptativa en el mundo digital. No obstante, también se realizará un análisis externo con el fin de entender cómo se comporta el sector mobiliario en Colombia y cuál es su posicionamiento en el comercio electrónico.

Una vez hecho este estudio, se procederá a identificar cuáles son los objetivos actuales de Muebles Espinosa, para posterior a ello, alinearlos con los objetivos del plan de marketing digital, bajo el concepto de objetivos SMART (medibles, alcanzables, realistas y temporales).

En base a ello, se establecerá una guía que ayudará a definir cuál será el mercado objetivo, de qué manera se llegará a él y qué tipo de información se brindará con el fin de generarle interés en la empresa Muebles Espinosa. Esto dará información clave para establecer qué tipo de estrategia será idónea para establecer el posicionamiento deseado.

Una vez claro el tipo de información, se ordenará el calendario de contenidos guiado por analítica de Google que permitirá conocer cuáles son los momentos clave para la publicación de información, además de cuáles serán las herramientas de medición de resultados.

1.4 Componente innovador

La implementación del marketing digital, con el fin de generar un valor agregado para la empresa permitiendo que llegue a nuevos mercados. Esta investigación se encuentra guiada bajo la línea de innovación de mercadotecnia.

1.5 Definición del problema

Gracias a la era digital, las empresas se ven en la necesidad de reinventarse, dado que, las nuevas generaciones han ido cambiando sus prioridades, formas de comunicarse, entre otros aspectos; así que las organizaciones deben mantenerse vigente frente a las tendencias mundiales.

La implementación del marketing digital, ha comprobado que agiliza el proceso de interacción con los clientes finales, por lo que quien se encuentre en el mundo digital estará al alcance de una mayor cantidad de usuarios. Por otro lado, la analítica digital permite dividir el mercado según las preferencias de los internautas, logrando así, ser más asertivos en el proceso de interacción con los clientes, llegando puntualmente a personas interesadas en el sector.

La falta de uso de las herramientas de marketing digital, ha dejado a la empresa Muebles Espinosa en un panorama muy aislado de la realidad social. Por lo que ha perdido mercado potencial para impulsar el negocio, llevándolo a obtener utilidades bajas, desperdiciando el potencial del mercado. Así que, se propone la implementación de un plan de marketing digital con el objetivo que Muebles Espinosa se posicione en el mercado joven, siendo este como su nuevo mercado objetivo.

Por lo tanto, conviene preguntarse: ¿cómo se puede elaborar una propuesta de marketing digital para la empresa Muebles Espinosa?

1.6 Árbol de problemas



1.7 Objetivos del proyecto

1.7.1 Objetivo general:

Diseñar una propuesta de plan de marketing digital para la empresa Muebles Espinosa ubicada en la ciudad de Bogotá, con el fin de posicionar a la empresa en un nuevo mercado.

1.7.2 Objetivos específicos:

1.7.2.1 Realizar un diagnóstico de mercado, por medio de un análisis macro y micro, para conocer cuál es el comportamiento y adaptabilidad en el comercio electrónico.

1.7.2.2 Plantear tácticas de reconocimiento de marca por medio de estrategias de segmentación concentrada, para darse a conocer al mercado joven digital.

1.7.2.3 Proponer un nuevo servicio de asesoría digital, como parte del plan de marketing digital, con el fin de generar valor agregado a los servicios ya prestados por Muebles Espinosa.

1.8 Alcance

Este estudio se llevará a cabo a lo largo 2 meses, en el cual se plantea la implementación de un plan de marketing digital en la empresa Muebles Espinosa con el objetivo de poderse posicionar en un nuevo mercado.

1.9 Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	ABRIL- MAYO 2020	JUNIO- JULIO 2020	SEPTIEMB RE 2022	OCTUBR E 2022	NOVIEMBR E 2022
Introducción					
Justificación					
Tipo de innovación					
Problema					
Objetivos					
Análisis del Macro					
Entorno					
Análisis del Micro					
Entorno					
Entorno Misional					
Entorno Estratégico					

Diagnóstico Organizacional					
Aplicación de Herramientas de Diagnóstico					
Sensibilización y Aceptación del Cambio					
Propuesta de Solución					
Referentes Teóricos					
Descripción de la Solución					
Implementación de la Propuesta					
Integración a la Arquitectura Organizacional					
5. Plan de Acción.					

5.1. Balanced Score Card					
5.2. Mapa Estratégico					
5.3. Cronograma					
5.4. Indicadores					
5.5. Costos					
Recomendaciones					

2 Análisis interno y externo

2.1 Análisis macro entorno

2.1.1 Factor Político

El gobierno pasado “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad” liderado por Iván Duque Márquez, es un mandato que le apuesta al emprendimiento bajo el concepto de la economía naranja “también es conocido como ‘Economía creativa’, está basada en la generación de riqueza a través del “talento, la conectividad y la herencia cultural” de las regiones.” (El tiempo, 2018), es decir, impulsar la industria por medio de la creatividad e intelecto humano. Dicho propósito no solo aplica para los nuevos mercados, sino es una invitación para que las industrias antiguas busquen incursionar a nuevas prácticas que impulsen la competitividad.

Estos proyectos de Economía Creativa o Naranja, se llevaban a cabo bajo la Ley Naranja o Ley de financiamiento, la cual busca preservar e impulsar la industria de lo intangible para promover lo tangible, como lo son la creación de empleos, nuevos proyectos innovadores de valor agregado para la economía, desarrollo y crecimiento económico; esto lo lleva a cabo bajo diferentes ayudas según (Grupo Bancolombia, 2018):

- Creación de créditos para emprendedores
- Reducción de impuestos para emprendedores que generen puestos de empleo
- Consolidación de la producción colombiana

- Programas de culturización para entender la importancia de emprender e innovar
- Formalizar empleos culturales y creativos.

Además, (Grupo Bancolombia, 2018) afirma que, gracias a este tipo de actividades, en el 2017 se impulsó la economía colombiana a un crecimiento de 3,3 %, lo cual ha generado más de un millón de empleos. El mismo panorama es visualizado en el 2019, según (Correa, 2019) en este año la producción industrial creció en 3%, asegurando que se atribuye por la menor carga de impuestos de la ley de financiamiento que han sido recursos trasladados a otro tipo de inversiones.

Por otro lado, la industria de muebles ha sido beneficiada por herramientas como: “a partir de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos estos productos pagarán un arancel del 0%.” (Procolombia, 2021), lo que indica una gran oportunidad de llevar productos colombianos al exterior.

Por otro lado, “los Millennials se ha convertido en el grupo de consumo más importante del mercado y actualmente representan el 37% del mercado estadounidense de muebles. Este grupo de edad se caracteriza por estar buscando constantemente productos personalizados y diferenciadores.” (Procolombia, 2021), por lo que la industria de muebles, se ve en la necesidad de reinventarse para poder encajar las nuevas generaciones; para ello, debe analizar y equiparse para presentar propuestas de valor llamativas para este nuevo grupo de consumidores que tienen necesidades y prioridades distintas al mercado tradicional.

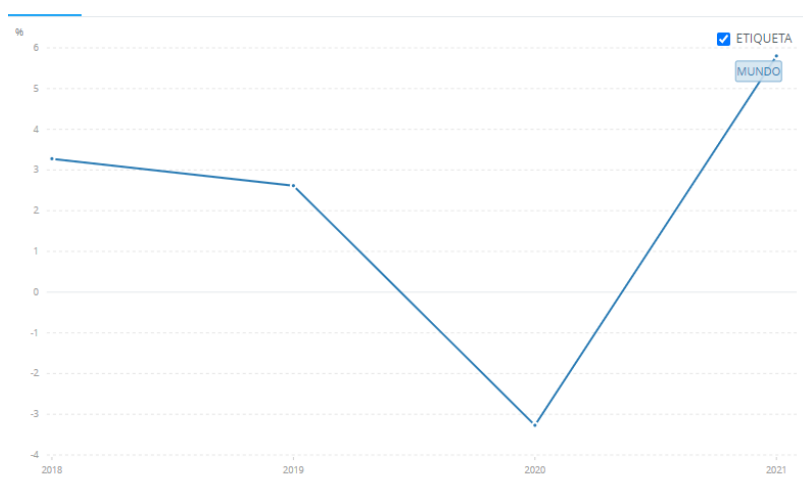
Por otra parte, el Gobierno actual de Gustavo Petro, plantea la eliminación del modelo económico de economía naranja y propone la implementación de un Plan de Tecnología para la Vida, en el cual, encajar cada uno de los rubros de la economía Colombiana en el ámbito tecnológico empezando por la capacitación de los consumidores en todos los rangos de edad hasta culminar en la ciberseguridad empresarial, esto a través de la “creación de la Dirección de Medios de Comunicación en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (Bolívar), la cual según (Bolívar), busca fortalecer los medios de comunicación tradicionales, mientras a su vez, garantiza el acceso a internet en todo el territorio nacional. Por el momento, el empalme entre los dos gobiernos se encuentra en proceso y no se tiene claridad de cómo se regulará el nuevo concepto de las economías creativas.

2.1.2 Factores económicos

Desde el 2020, la economía mundial ha venido fluctuando de manera inesperada debido a la emergencia de salud pública causada por el virus COVID 19.

Como se puede evidenciar en la gráfica, para el 2020 la economía mundial se detuvo por completo, por lo que el consumo, los precios y la producción, cayeron al punto donde el pib tuvo un decrecimiento del -3,3%.

Figura 3 Crecimiento del PIB % Anual

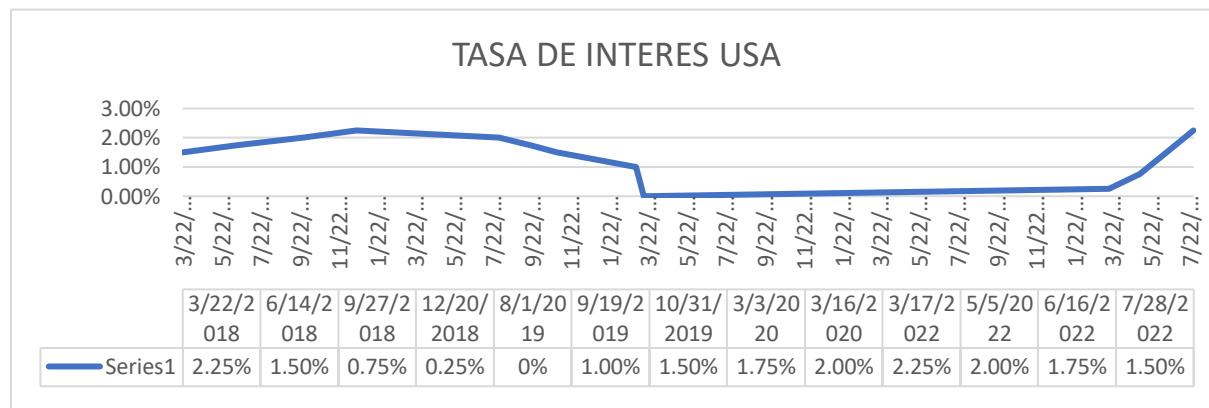


Fuente: Banco mundial 2022

Nota: Crecimiento porcentual del producto interno bruto mundial.

Frente a este escenario, el mundo empezó a realizar políticas que permitieran movilizar la economía hacia una fase expansiva. Así que, por su parte, “La Reserva Federal actuó con rapidez cuando comenzó la pandemia de covid-19 en Estados Unidos en marzo del año pasado, reduciendo su tasa de interés de referencia a cero e intensificando las compras de activos para inyectar liquidez en la economía” (France 24, 2021).

Figura 4 Tasa de interés FED



Fuente: Datos macro datos: construcción propia. 2022

Nota: Tasa de interés de Estados Unidos.

En Colombia, el panorama estuvo exactamente igual, se presentó una caída en el pib del -5,8% para el 2020.

Figura 5 Crecimiento del PIB% Anual Nacional

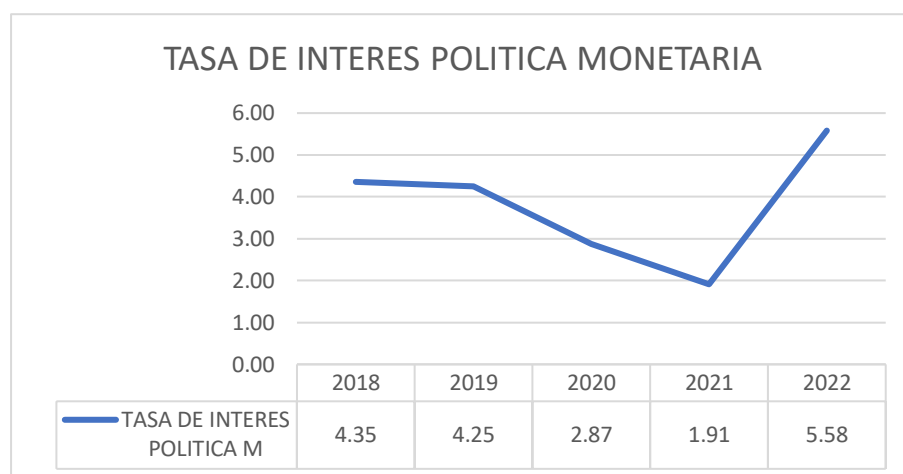


Fuente: BanRep Datos: construcción propia. 2022

Nota: Crecimiento porcentual del producto interno bruto de Colombia.

También, el Banco de la República, realizó bajas en la tasa de interés, pero nunca la llevó a 0 como Estados Unidos, su punto más bajo fue en el 2021 del 1,91. Lo que quiere decir que Colombia también quiso llevar a cabo una política económica expansiva, con el fin de incentivar el consumo.

Figura 6 Tasa de interés Política Monetaria en Colombia



Fuente: Banrep Datos: Construcción propia. 2022

Nota: Tasa de interés de Colombia

Tal como se esperaba, hubo una acelerada recuperación económica que trajo consigo un periodo inflacionario, por lo que de nuevo se tuvieron que tomar medidas reestructurando la política monetaria a nivel internacional. Por consiguiente, la FED y BanRep empiezan a incrementar la tasa de interés, buscando generar el efecto contrario.

Así que, “Un año y medio después del inicio de la pandemia de COVID-19 (coronavirus), la economía mundial está en condiciones de lograr en 2021 su recuperación posterior a una recesión más sólida en 80 años, Pero se prevé que el repunte será desigual entre los países, ya que las principales economías parecen estar listas para registrar un fuerte crecimiento, si bien muchas

economías en desarrollo están rezagadas.” (Banco Mundial, 2021) Como se puede ver, hubo una recuperación económica, teniendo un repunte del PIB en 5,8% a nivel mundial y 17,9% para Colombia.

Por otro lado, el inicio de la guerra entre Ucrania y Rusia, es un acontecimiento internacional que ha afectado principalmente a la inflación, dado que “ Rusia y Ucrania son grandes productores, y de los fertilizantes”, así que “los precios del agro se incrementarán casi 20% ” (BECERRA, 2022), además, “el precio del petróleo se disparó y se ha mantenido en niveles altos, lo que significa que Rusia ha aumentado sus ingresos por venta de este combustible fósil a pesar de la caída de sus volúmenes de exportación.” (Race, 2022). Los impactos se ven representados en el IPC de Colombia, el cual ha aumentado en 2,34% en el último año.

Figura 7 IPC Colombia.



Fuente: Dane, Datos: construcción propia.2022

Nota: Índice de precios al Consumidor de Colombia

De la mano con el aumento de los precios nacionales está el aumento de los precios del petróleo, debido a que, el petróleo es el principal recurso para la industrialización de diferentes productos que se encuentran en el mercado.

Por tal razón, el mundo está trabajando en mitigar los impactos coyunturales a través de políticas monetarias.

Figura 8 Petróleo brent



Fuente: Investing 2022

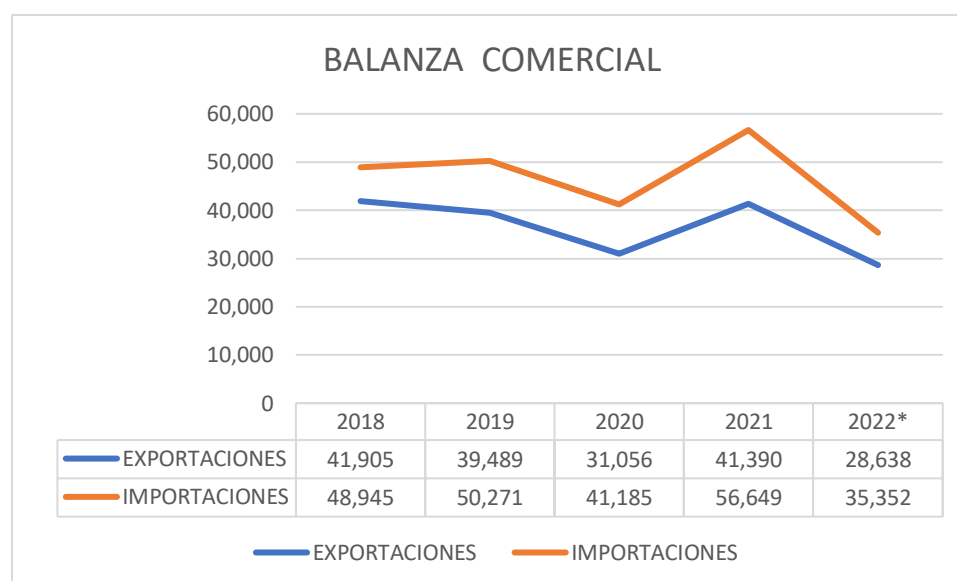
Nota: Comportamiento del petróleo brent en dólares

El contexto actual ha permitido que Colombia sea beneficiada en su balanza comercial, puesto que los precios de exportación han ido aumentando, permitiendo tener mayores ingresos al país.

Como se ve representado, para el 2021 las exportaciones tuvieron un alza significativa, sin

embargo, el valor de las importaciones ha caído sustancialmente y esto es gracias a que para el 2022 el valor del petróleo ha presentado bajas debido a la baja demanda del mismo, puesto a que, a nivel mundial los países están alineados hacia una política monetaria restrictiva, reduciendo el consumo e incentivando el ahorro.

Figura 9 Balanza comercial Colombia

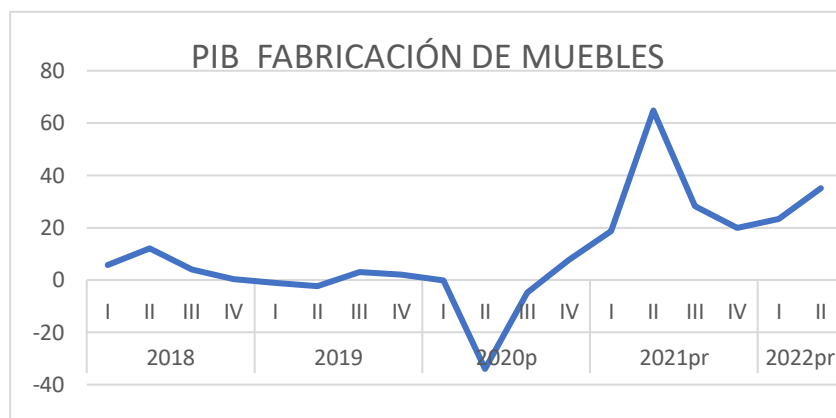


Fuente: construcción propia. Datos: Banrep 2022

Como se pudo analizar, el crecimiento económico mundial se encuentra fluctuando rápidamente en el corto plazo, debido a los diferentes acontecimientos que han surgido en los últimos 3 años que generan incertidumbre en el mercado. Igualmente sucede con el sector mobiliario, el cual fue presentando alzas significativas en el pib hasta el 2020. El año 2020 muestra una caída significativa del sector, debido a la recesión económica mundial, pero para el 2021 hay un repunte del 28,3% gracias a la apertura económica.

Durante el proceso de dicha apertura, se llevó a cabo varios proyectos para incentivar el consumo, directamente en el sector de vivienda se creó el subsidio complementario de vivienda, como complemento a los subsidios de caja de compensación y el subsidio mi casa ya para la adquisición de vivienda propia. Este tipo de subsidios gubernamentales, aportan al crecimiento del mercado mobiliario en vista que el sector de la construcción tiene relación directa con el sector de muebles, debido a que a la hora de habitar un nuevo hogar es necesario amoblarlo para su comodidad.

Figura 10 Pib sector mobiliario



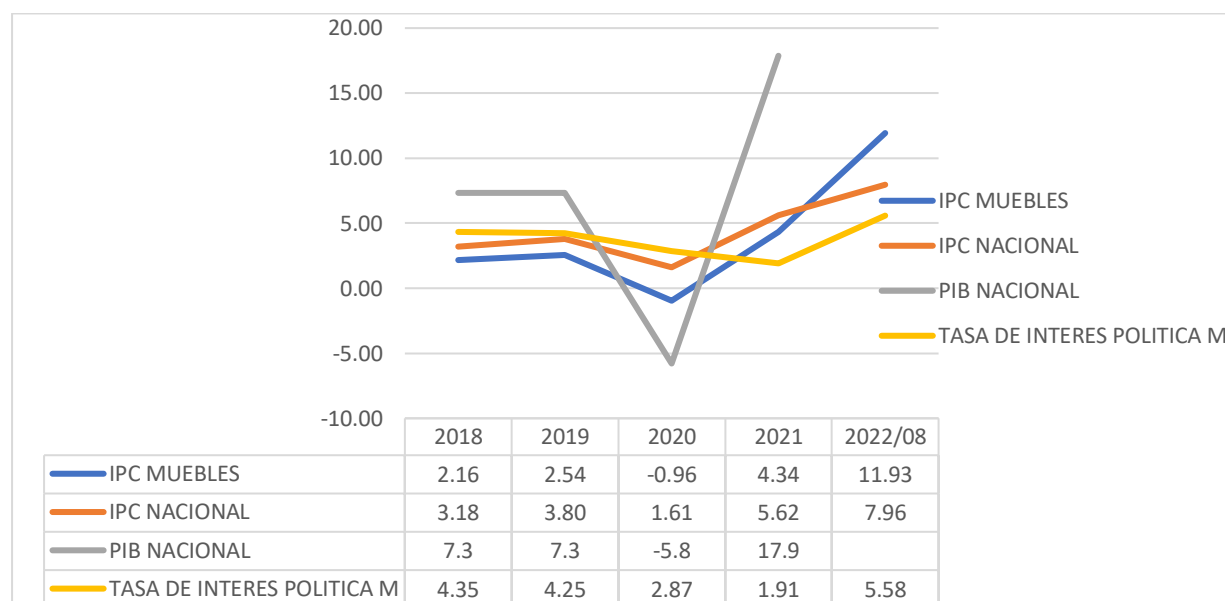
Fuentes: Construcción propia Datos: Dane 2022

Al igual que el pib mundial y nacional, el pib en el sector de muebles cayó significativamente para mitad del año 2021 debido a las políticas monetarias restrictivas que estaba llevando a cabo el banco de la república para mitigar el consumo acelerado que se estaba llevando a cabo.

Como resultado de las políticas restrictivas mundiales, el peso colombiano se ha ido devaluando con respecto al dólar, lo que encarece los productos intermedios provenientes del exterior

haciendo que los precios en el sector mobiliario aumenten. Esto reduce el consumo por parte del mercado en general, limitando las utilidades para los empresarios del sector.

Figura 11 Pib nacional, IPC nacional, IPC del sector mobiliario



Fuente: Construcción propia 2022

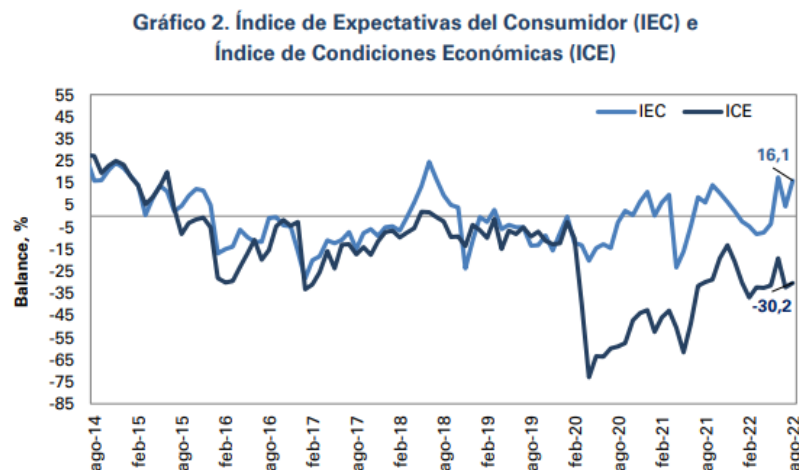
En la figura 11 se evidencia el resultado de las políticas restrictivas mundiales, el peso colombiano se ha ido devaluando con respecto al dólar, lo que encarece los productos intermedios provenientes del exterior haciendo que los precios en el sector mobiliario aumenten. Esto reduce el consumo por parte del mercado en general, limitando las utilidades para los empresarios del sector.

2.1.3 Factores sociales

El mundo está atravesando un periodo de incertidumbre económica debido a todos los procesos coyunturales que han sucedido en los últimos 3 años, por ello, los consumidores se encuentran menos receptivos a la hora de invertir en cualquier tipo de mercado. Eso se evidencia en la encuesta al consumidor realizada por Fedesarrollo, donde a partir del año 2020 las condiciones económicas son cada vez peores, a pesar de ya haber superado en gran medida el confinamiento social.

Este comportamiento social responde al inicio de la guerra entre rusia y ucrania, los rezagos de la pandemia COVID 19, posicionamiento del nuevo presidente, el alza de los precios del petróleo y la gasolina. Todos y cada uno de estos aspectos llevan al consumidor a limitarse a la hora de realizar algún tipo de inversión. Por esto, el índice de condiciones económicas se encuentra en -30,2%.

Figura 12 Índice de expectativas del consumidor



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo.

Fuente: Fedesarrollo 2022

En consecuencia, la industria de muebles se ve fuertemente afectada, pues como se habló anteriormente depende del sector de la construcción, el cual también ha perdido interés por parte de los consumidores. Como se evidencia en el gráfico, entre el 2021 y 2022, la disposición para comprar vivienda cayó en -29,1% en lo que lleva corrido del año 2022, lo que implica que, se perderán clientes potenciales para la compra de muebles como bien duradero para nuevos hogares.

Figura 13 Disposición a comprar vivienda por ciudades

Cuadro 4. Disposición a comprar vivienda por ciudades

Ciudad. Balance %	2021	2022	
	Agosto	Julio	Agosto
Bogotá	-4,0	-34,7	-37,6
Medellín	-7,3	-48,0	-17,2
Cali	-13,8	-39,9	-20,3
Barranquilla	9,5	-10,3	-0,8
Bucaramanga	-7,6	-14,7	-40,9
Total	-5,1	-35,3	-29,1

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo

Fuente: Fedesarrollo 2022

Del mismo modo, para el sector de los muebles y electrodomésticos, el interés por parte de los consumidores presenta una caída del -44,9, mucho menor a la expectativa de compra de vivienda. Lo que quiere decir que, los colombianos están viendo como prioridad otro tipo de mercados para la inversión de sus recursos, esto responde a la incertidumbre, puesto que los consumidores no se ven motivados a realizar inversiones en activos de largo plazo.

Figura 14 Disposición a comprar bienes, muebles y electrodomésticos

Cuadro 6. Disposición a comprar bienes muebles y electrodomésticos por ciudades

Ciudad. Balance %	2021	2022	
	Agosto	Julio	Agosto
Bogotá	-52,8	-44,9	-54,0
Medellín	-43,0	-45,0	-37,9
Cali	-22,6	-55,9	-26,1
Barranquilla	-32,9	-30,3	-31,3
Bucaramanga	-45,4	-33,7	-41,1
Total	-45,1	-44,7	-44,9

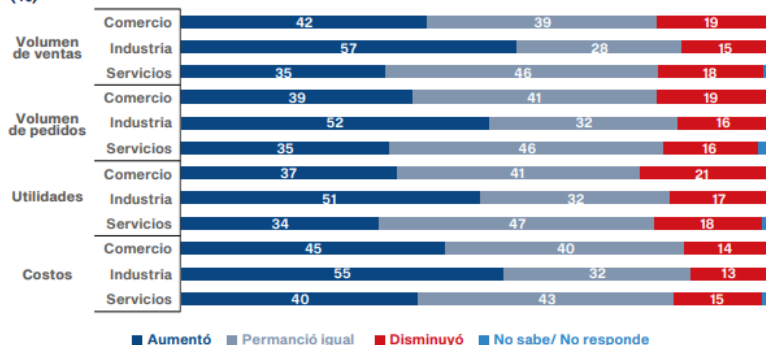
Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) – Fedesarrollo.

Fuente: Fedesarrollo 2022

Así mismo, los empresarios evidencian una mejoría en sus negocios. El sector industrial se ha destacado por su mejoría desde el 2020, afirmando que han tenido mayor volumen de ventas, en utilidades, pero así mismo en sus costos. Por otro lado, el sector de servicios es el que ha presentado menores mejoras, puesto que evidencian disminución en el volumen de ventas.

Figura 15 Percepción de los empresarios en su rendimiento en comparativa con 2020

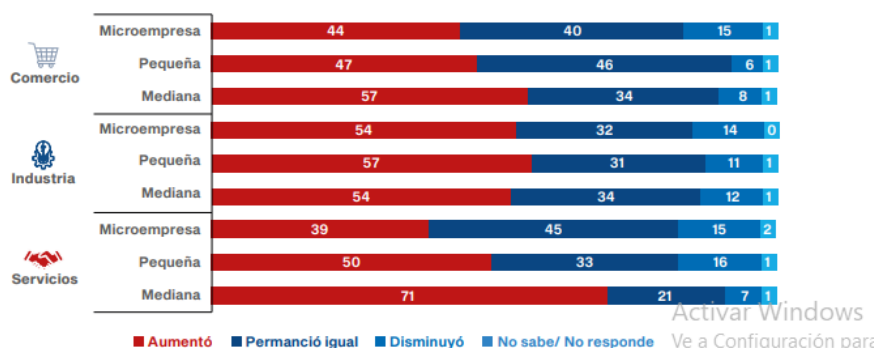
Gráfico 22. En comparación con el segundo semestre de 2020 su*:
(%)



*Respuesta única.

Fuente: ANIF 2021

Figura 16 Costos de empresas

Gráfico 25. Los costos de ventas/producción/operación de su empresa *

Fuente: ANIF 2021

El sector de servicios ha sido el sector más afectado, pues afirma tener menor volumen en ventas y mayor aumento de costos y esto es gracias a que fue el sector más impactado por la pandemia mundial debido a que dentro de él se encuentran todos los servicios hoteleros, turísticos, transporte, entre otros.

En cambio, el sector industrial si evidencia mejoras significativas, puesto que a pesar que sus costos han aumentado, es el sector con mayor volumen de ventas. Lo que quiere decir, que es el sector más sólido y fuerte del mercado.

2.1.4 Factores tecnológicos

El comercio electrónico, también llamado e-commerce, ha surgido como respuesta a las necesidades y cambios que ha tenido el mundo y los consumidores. Este es entendido como toda transacción comercial a través del internet, siendo este el canal que rompe barreras de distancia,

idioma, tiempo y espacio, por lo que es la herramienta que ha permitido comercializar con el mundo. Directamente en el mundo empresarial, el comercio electrónico ha potencializado las empresas, haciéndolas más competitivas, no sólo en relación con su propio territorio sino también con el territorio internacional.

Las tecnologías de la comunicación están siendo el eje principal para el desarrollo e innovación de las economías mundiales, pues se ha demostrado que son herramientas impulsoras a la hora de tecnificar procesos, que reducen tiempo y rompen barreras de distancia.

Bajo el gobierno de Juan Manuel Santos, se llevó a cabo el proyecto MiPymeDigital, el cual buscaba “incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet en las MiPyme colombianas para aplicar las TIC en sus procesos de negocio, con el fin de incrementar su competitividad y productividad en el actual mercado globalizado, contribuyendo al cierre de la brecha digital entre las empresas” (MinTic, 2018). Como resultado de este proyecto, se muestra que existe muy bajo porcentaje de empresas pyme utilizan las herramientas tecnológicas para su proceso productivo.

Figura 17 Resultados proyecto mipyme

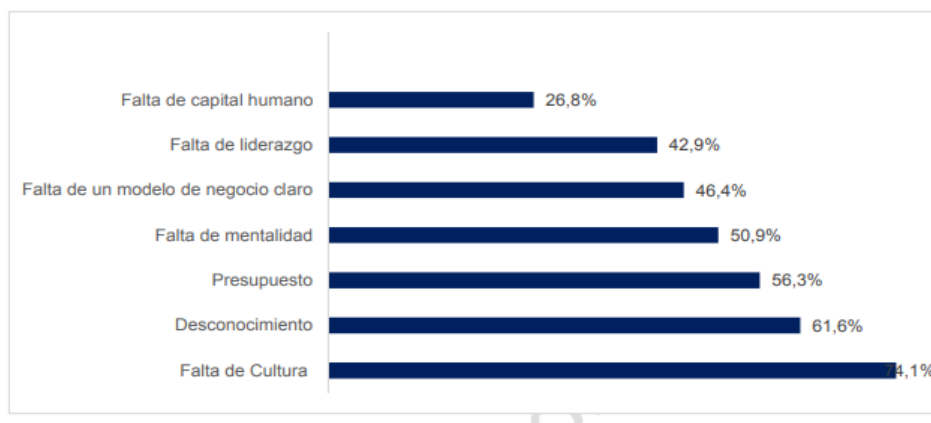
Logros a 2018
75% de MiPymes conectadas a internet
8% de Mipymes realizan ventas y 26% realizan compras vía Internet
36% de Mipymes tienen presencia Web
38% de Mipymes usan redes sociales

Fuentes: MinTic 2018

Por ello, en el gobierno de Iván Duque se llevó a cabo el Plan TIC, el cual expone que “es fundamental promover la adopción de tecnologías avanzadas por parte de las empresas, con el objetivo de promover mejoras en la productividad del país” (Mintic, 2019). Bajo esa premisa, el gobierno colombiano busca impulsar e incentivar el uso de herramientas tecnológicas, dado que como se representa en el gráfico, las empresas no conocen su importancia ni los beneficios que trae su uso. El mundo ha demostrado que la era digital está tocando puertas con mayor fuerza, sobre todo después de la pandemia mundial ocurrida en 2020; el confinamiento dio a entender que las necesidades se podrían suplir de manera online segura y rápida.

Figura 18 Barreras para lograr una transformación digital exitosa

GRÁFICA 38 BARRERAS QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS PARA LOGRAR UNA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EXITOSA

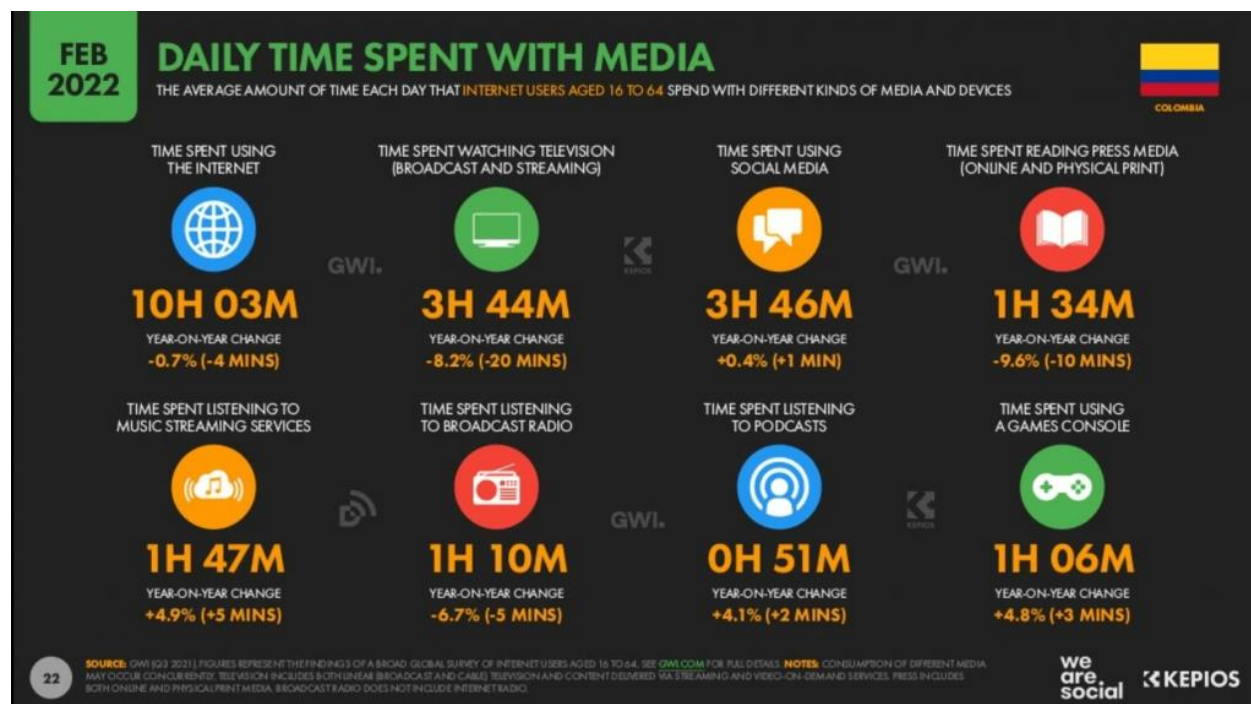


Fuente: Plan TIC 2019

Por parte de los consumidores, un colombiano pasa aproximadamente 10 horas en internet, casi 3 horas en redes sociales y frente al televisor, lo que indica que la mejor manera de generar tráfico

de clientes es a través del internet, pues allí es donde se aloja la mayor cantidad de personas la mayor cantidad de tiempo.

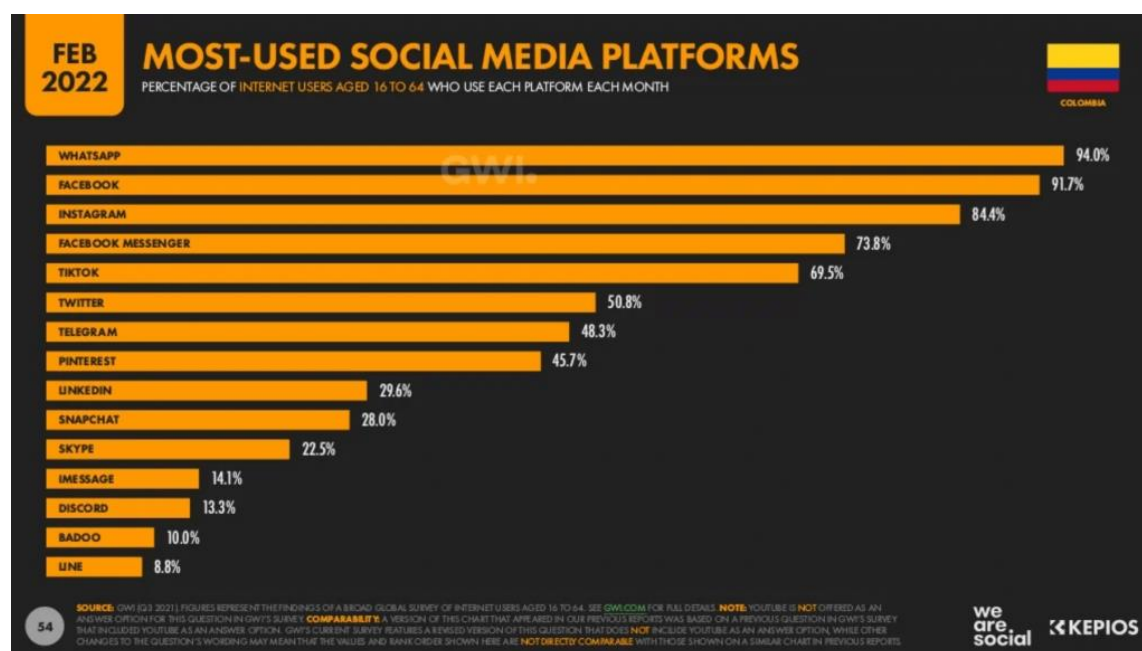
Figura 19 Tiempo diario dedicado a la tecnología



Fuente: yiminshum 2022

El uso de las redes sociales ha aumentado en un 0,4% con respecto al 2021, en donde Facebook y WhatsApp lideran la lista de las redes sociales más usadas. Lo que indica que los colombianos prefieren obtener información por medio de canales audiovisuales y gráficos, que les permitan interactuar con otros usuarios, intercambiar experiencias e información importante.

Figura 20 Plataformas más usadas



Fuente: yiminshum 2022

En particular, Facebook es una red social de vital importancia para la implementación de marketing, pues es el medio más cercano y asequible para hacer llegar información a millones de personas. Solo en Colombia, según Yiminshum (2022) Facebook alberga aproximadamente el 91.7 % de la población total, de los cuales el 51% son mujeres y el 48% son hombres.

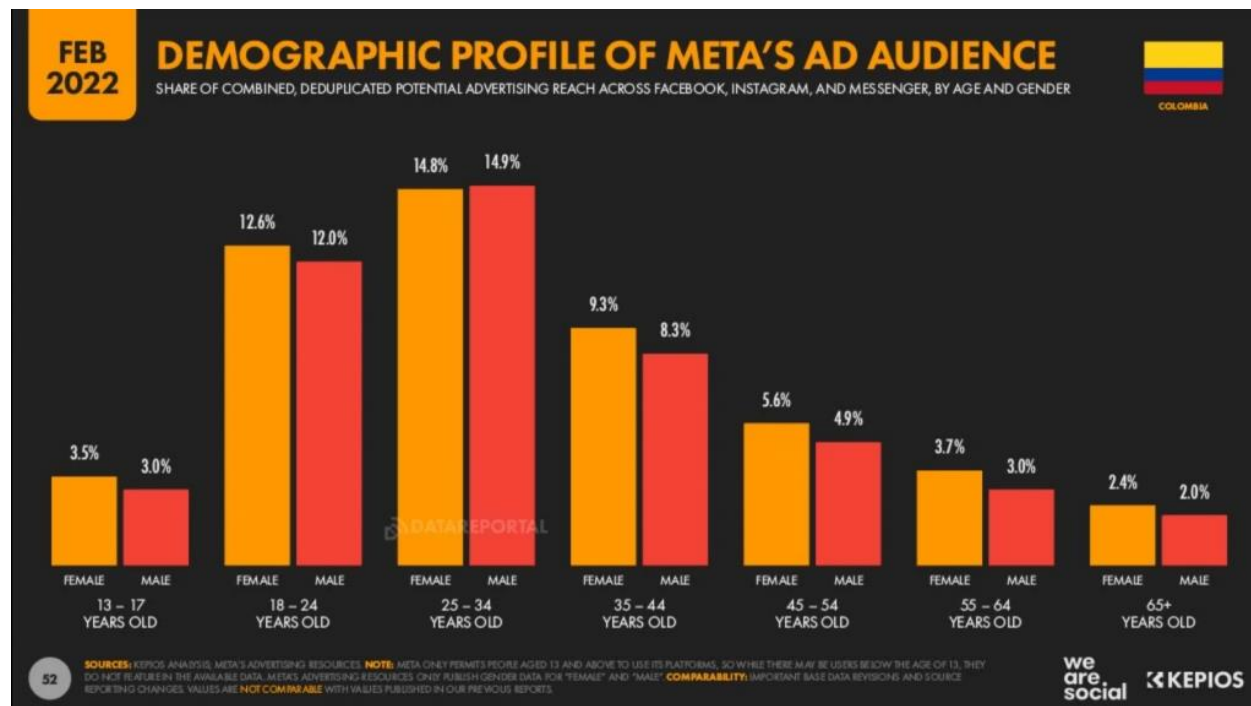
Figura 21 Caracterización de la audiencia de Facebook



Fuente: yiminshum 2022

La audiencia que presenta mayor interacción en las redes sociales se encuentra bajo el rango de 18 a 34 años. Lo que quiere decir que, la población económicamente activa es la población más activa en las plataformas virtuales.

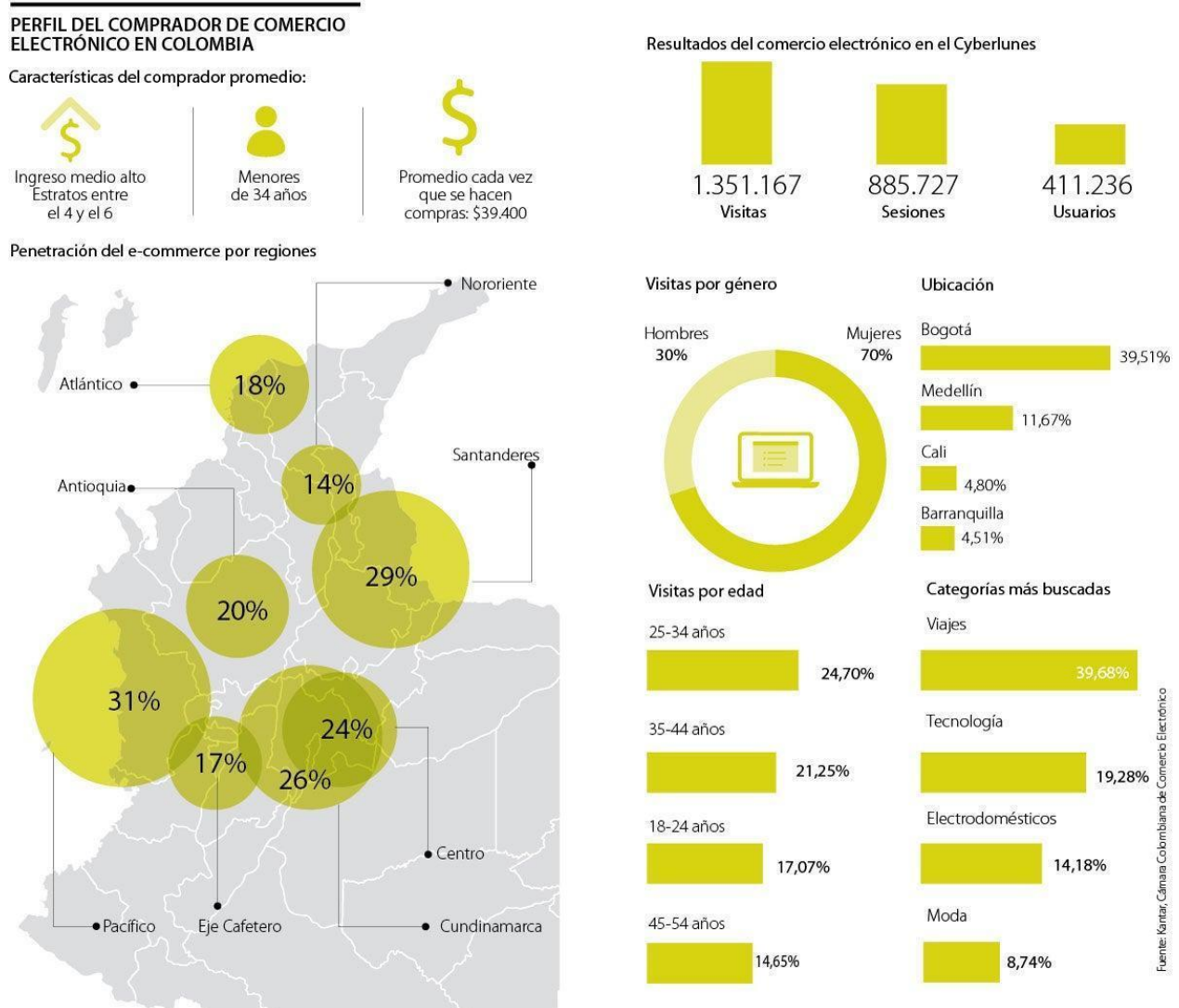
Figura 22 Perfil de audiencia en redes sociales



Fuente: yiminshum 2022

En cuanto al arquetipo de consumidor, el comercio electrónico se encuentra predominado por mujeres en un 70%; donde los productos más buscados son viajes, tecnología y electrodomésticos. Adicionalmente, el mayor porcentaje de compras electrónicas se realizan en Bogotá, lo que explica que allí es donde se encuentra el nicho de mercado con mayor cobertura en acceso a internet.

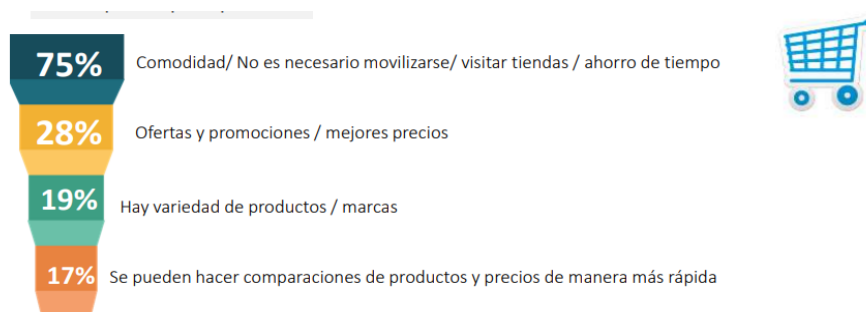
Figura 23 Perfil del comprador en línea



Fuente: La república 2021

Los beneficios más representativos son: comodidad, mayor variedad y mejores ofertas de valor que permiten distribuir mejor el tiempo y dinero.

Figura 24 Motivos para compras en línea



Fuente: Mintic 2019

Teniendo en cuenta el análisis anterior, el nicho de mercado electrónico se encuentra albergado en edades tempranas, lo que quiere decir que es una economía joven que tiene como prioridad su comodidad, su tiempo y utilidad. Por lo tanto, la oferta de bienes y servicios debe estar alineada en torno a estas nuevas necesidades dispuestas por el modo de vida actual.

2.1.5 Factores ecológicos

Las actividades ecológicas y amigables con el medio ambiente son de vital importancia para la conservación de una economía sostenible, es así como, la industria de muebles está en proceso de transformación con su catálogo de productos con el fin de reinventarse en línea con las nuevas

tendencias, así que las “maderas obtenidas de forma natural y productos reciclados son algunos de los elementos empleados para generar propuestas de diseño respetuosas con el medioambiente” (Revista Axxis, s.f.), dicho proceso es dispendioso pues muchos de los fabricantes de muebles no tienen conocimiento de los procesos adecuados para llevar a cabo esta práctica.

Así mismo, una de las prácticas que están llevando a cabo varias industrias del mueble es generar productos de muy larga duración, pero con piezas movibles en el corto plazo que permitan cambiar el estilo o visibilidad de los espacios sin generar residuos. Además, las ventas de productos de segunda mano permiten generar un segundo uso a aquellos productos que antes pudieron haberse visto como desperdicio. Esta labor es llamada: economía circular, la cual responde a “la optimización de recursos, la reducción en el consumo de materias primas y el aprovechamiento de los residuos, reciclandolos o dándoles una nueva vida para convertirlos en nuevos productos” (Repsol). Este tipo de economía permite dar prioridad a la tecnificación de procesos, haciendo más competitivo cualquier tipo de sector.

2.1.6 Factores legales

En el sector de muebles, el principal bien para llevar a cabo su producción es la madera, por lo que, en Colombia, está establecida la ley 201 de 2006 o también llamada Ley Forestal, (Colombia, 2006) busca la forestación legal de árboles con el fin de realizar una labor responsable con el medio ambiente de acuerdo con el plan de desarrollo nacional. Así que es de vital importancia realizar también un consumo responsable del mismo, obteniendo materias primas de distribuidores certificados por la unidad forestal.

Del lado del consumidor, este se encuentra protegido por la superintendencia de industria y comercio que propende por la satisfacción del cliente bajo cualquier circunstancia que lo vulnere, por ejemplo: publicidad engañosa, baja calidad de productos, cumplimiento de garantías, usura, fraudes, entre otros. Lo que quiere decir, que todas las empresas del mercado deben buscar satisfacer las necesidades del cliente al 100% con el fin de evitar cualquier tipo de queja legal.

Con el fin de regular el uso del comercio electrónico en Colombia, existe la ley 152 de 1999 la cual dispone que, “páginas web nativas de Colombia que se dedican a realizar actividades de comercio, tienen la obligación de registrarse dentro del Registro Mercantil para suministrar a la DIAN la información considerada como necesaria en este tipo de movimientos económicos.” (Cuenti), esto implica que las empresas deben tener un registro que permita identificarse con el fin de tener visibilidad con el área gubernamental y así mismo propender por su desarrollo y competitividad. Como se puede evidenciar, las regulaciones sobre el comercio electrónico se encuentran vigentes desde hace muchos años, pues la prospectiva de la interrelación del mundo a través del comercio electrónico, permitirá innovar y competir con mayor fortaleza.

2.2 Análisis micro entorno

2.2.1 Poder de negociación con los clientes

En Muebles Espinosa el poder de negociación actual es baja por que la empresa no tiene ninguna acción en la captación de nuevos clientes, no cuenta con un punto físico, ni tampoco con un punto

web, por lo que finalmente no tiene ningún tipo de canal que permita que los usuarios nuevos conozcan su trabajo.

Muebles Espinosa debe reinventarse cada día con el fin de competir y abarcar más mercado, ya que está perdiendo consumidores en relación con las empresas locales, como con los grandes distribuidores de los almacenes de cadena.

2.2.2 Poder de negociación con los proveedores

Actualmente, Muebles Espinosa trabaja de la mano con Madecentro, aunque no es el único proveedor si es la fuente principal del recurso primario de la fabricación de muebles: la madera, por lo tanto, se ha generado un lazo de largo plazo y de negociación con ellos, no solo en tema de materias primas, sino en capacitaciones y demás herramientas para mejorar la producción. Por el contrario, los proveedores de tela son diversos, aunque la empresa es selectiva con respecto a la calidad del producto, existe un poder de negociación alto con respecto al precio-calidad, igualmente para los otros implementos como tornillos, tuercas, ganchos, pegante.

1.1.1. Amenaza de nuevos competidores

El mercado de muebles es muy competitivo, puesto que no hay barreras de ingreso para nuevos competidores, así que es altamente amenazante el hecho que ingrese una nueva empresa a la industria, pues pondría en juego la estabilidad de precios del mercado, por medio de propuestas de valor innovadoras no existentes, como lo ha hecho TUGO, Aristas, Homecenter y próximamente IKEA entre otros a Colombia.

La llegada de IKEA a Colombia preocupa a varios de los comerciantes del sector de muebles, pues su cadena de valor ha permitido entregar productos a muy bajo costo, razón por la cual podría llegar a abarcar parte significativa del mercado poniendo los costos de producción a un nivel tan bajo que los comerciantes nacionales no podrían llegar a igualar.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Su principal amenaza son los productores de muebles a base de plástico, pues entrega un producto a menos costo pero no con el mismo diseño, estilo y armonía que un producto en madera y personalizado como lo realiza Muebles Espinosa, puesto que esta empresa le apuesta a todo tipo de muebles, tanto de oficina, como de interiores, así que se acomoda según los requerimientos del cliente, en ámbitos como el diseño, material, espacios, además que ha venido incursionando en su nuevo servicio de obra civil.

2.2.4 Rivalidad entre competidores existentes

La competencia directa de Muebles Espinosa, son los comerciantes del Barrio 12 de octubre en la ciudad de Bogotá, pues es una zona conocida por albergar casi 500 comerciantes de artículos para el hogar y es el punto principal al cual acuden los bogotanos cuando requieren algún bien de esta índole. La empresa en cuestión, se encuentra situada en el barrio Prado Veraniego, al norte de la ciudad, posición poco estratégica en relación con las empresas que sí se encuentran en el barrio 12 de octubre o alrededores.

Los muebles al ser un bien tangible, muestran gran ventaja aquellos empresarios que permiten dejarle vivir la experiencia al cliente de sentir texturas, comodidad y calidad de los productos

fabricados. Sin embargo, incursionar en el ámbito digital podría mitigar esta amenaza de los competidores que sí cuentan con un punto físico.

2.2.5 Mercado proveedor

Muebles Espinosa cuenta con diferentes proveedores, los cuales tendrá en cuenta según el requerimiento del producto solicitado, pero su proveedor principal es Madecentro en un 60%, puesto que, se encarga de brindar el servicio de madera de alta calidad, al igual que los diferentes mecanismos de unión y diseño, por otro lado, en el área de tapicería, su principal proveedor es textiles gaviota. Aunque estos son los proveedores más importantes, la empresa también cuenta con Dispano, Maseca y Estucolmuebles quienes nos suministran la materia prima.

Dentro de un proceso productivo, el costo final de un producto está distribuido de la siguiente manera:

1. 30 a 35%: corresponde al costo de los proveedores
2. 10%: corresponde al costo en transporte
3. 25%: corresponde al costo en mano de obra, corte, limpieza e instalación.
4. 30 a 35%: corresponde a utilidades para la empresa

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, para el año 2021 se realizaron unas ventas totales de \$214.540.000 y para el 2020 unas ventas totales de \$120.041.000, lo que indica que en

el mercado proveedor, se realizó una inversión de 75.089.000 para el año 2021 y 36.012.300 para el año 2020.

2.2.6 Mercado distribuidor

Muebles Espinosa cuenta con su propio canal de distribución, pues maneja 2 camionetas que le permiten movilizar los productos y material hasta el cliente final. Aunque, en caso acumulación de pedidos o inconvenientes coyunturales, cuenta con una red de contactos que le permiten realizar el pedido. Partiendo de esto, el transporte tiene influencia del costo final del producto, por lo tanto, según distancia o si es necesario contratar a un tercero, el valor del 10% se modificará en ese sentido.

Así que la distribución en temas de transporte para los dos últimos años fue la siguiente:

2021: \$21.454.000

2022: \$12.004.100

2.2.7 Mercado consumidor

En la actualidad el mercado consumidor de la empresa se encuentra compuesto por clientes de edades entre 35 a 50 años, de estratos socioeconómicos entre 4 a 5, en su mayoría en la ciudad de Bogotá, aunque cuenta con clientes en la sabana de Cundinamarca. Además, cuenta con clientes empresariales como lo son Gimnasio Iragua y la Universidad de la Sabana.

Aunque cuente con estos dos tipos de clientes, el mayor porcentaje de ventas lo tiene el cliente persona natural.

Considerando lo anteriormente mencionado, la empresa actualmente se encuentra bajo un

mercado, en el cual, su experiencia digital es la más baja del mercado, por lo tanto, para esta investigación se propone la implementación de un buyer persona con las siguientes características:

1. Ubicación: Bogotá
2. Estrato socio-económico: 3-4
3. Edad: 25 a 35 años
4. Cliente que está en busca de experiencias únicas y personalizables
5. Internauta
6. Buscador de espacios que le trasmitan paz y armonía

2.2.8 Matriz de perfil competitivo

Figura 25 Matriz de perfil competitiv

Matriz de perfil competitivo en tendencias de mercado mundial											
Tendencias globales de mercado	Peso competitivo	Competencia directa						Competencia indirecta			
		Calificación para Muebles Espinosa	Calificación para Madecentro	Calificación para Aristas	Totalidad ponderada A	Totalidad ponderada B	Totalidad ponderada c	Calificación para Rimax	Calificación para Homecenter	Totalidad ponderada D	Totalidad ponderada E
Clientes con acceso de compra de manera exclusiva, eficaz y eficiente	0,2	0	5	5	0	1	1	3	5	0,6	1
Productividad ecologica	0,05	1	5	5	0,05	0,25	0,25	5	5	0,25	0,25
Uso del comercio electronico	0,15	0	3	5	0	0,45	0,75	4	5	0,6	0,75
Metodos de pago digitales	0,1	0	5	5	0	0,5	0,5	5	5	0,5	0,5
Oferta que apoya las nuevas formas de vida	0,2	5	5	3	1	1	0,6	4	5	0,8	1
Publicidad digital	0,15	0	2	5	0	0,3	0,75	5	5	0,75	0,75
Productos personalizables.	0,15	5	3	1	0,75	0,45	0,15	1	1	0,15	0,15

Fuente: Construcción propia

Para la realización de este análisis, se llevó a cabo la comparación entre 2 tipos de mercado competencia para Muebles Espinosa, por un lado, en competencia directa se tomó a Madecentro y Aristas, debido a que son empresas de fabricación de muebles de madera con diferentes mercados socioeconómicos, pero realizan la misma labor que la empresa en cuestión. Ahora, en competencia indirecta se escogió a Rimax y a Homecenter, debido a que son distribuidores de muebles para el hogar, pero en otro tipo de material como plástico, melamina, entre otros. Por otro lado, los criterios evaluativos se llevaron a cabo bajo las tendencias de consumo publicadas por Euromonitor para el 2022, donde se estableció el peso de cada una sobre el mercado mobiliario y, por lo tanto, una calificación según el cumplimiento de la misma.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se realizará un análisis completo bajo un cuadro comparativo que permita visualizar como se encuentra Muebles Espinosa vs su competencia en relación al cumplimiento de las tendencias de mercado.

Figura 26 Análisis competencia directa

Tendencia	Muebles Espinosa	Madecentro	Aristas

Clientes con acceso de compra de manera exclusiva, eficaz y eficiente	No cuenta con ninguna herramienta para su cumplimiento	Cuenta con herramientas de fidelización por medio de su página web, el cual le otorga descuentos especiales además de poder acceder de forma exclusiva al catálogo en línea y carrito de compras.	Cuenta con herramientas de fidelización por medio de su página web, el cual le otorga descuentos especiales además de poder acceder de forma exclusiva al catálogo en línea y carrito de compras. Adicionalmente cuenta con un blog de tendencias de moda en el hogar.
Productividad ecológica	No cuenta con ninguna herramienta, pero procura realizar la transformación de	Cuenta con una línea especial de productos para el sector del mueble,	La madera usada para la fabricación de los muebles es 100% reforestada proveniente de

	productos para contribuir con la no fabricación de nuevos productos para disminuir residuos contaminantes.	pero no muebles ecológicos.	Europa y Chile. (Aristas, 2022).
Uso del comercio electrónico	No cuenta con ninguna herramienta para su cumplimiento	Cuenta con una página web en la cual se pueden realizar compras en línea para envíos nacionales, disponibilidad de inventario 24/7 y compra segura.	Cuenta con una página web en la cual se pueden realizar compras en línea para envíos nacionales, disponibilidad de inventario 24/7, compra segura y asesoría en línea
	No cuenta con ninguna	Cuenta con pasarela de pagos	Cuenta con pasarela de pagos

Métodos de pago digitales	herramienta para su cumplimiento		
Oferta que apoya las nuevas formas de vida	Apoya las nuevas formas de vida porque permite entregar diversidad de productos según la necesidad del cliente, desde productos de madera hasta proyectos de obra civil. Así mismo, hay diversificación de precios.	Proyecta es un nuevo servicio de asesoría personalizada online que permite otorgarle a los clientes un servicio exclusivo en diseño de interiores desde la comodidad de su hogar, bajo 2 modalidades: virtual y presencial, cada servicio depende del metro cuadrado del espacio a	Apoya las nuevas formas de vida solo en una proporción, pues no tiene en cuenta la forma de vida nacional. Maneja diseños y materiales únicamente provenientes de la moda europea

		remodelar, entregando un servicio mucho más completo.	
Publicidad digital	No cuenta con ninguna herramienta para su cumplimiento	Cuenta con publicidad digital	Cuenta con publicidad digital
Productos personalizables.	El 100% de los productos son personalizables	Nuevo servicio de proyector	No cuenta con diseños personalizables, solo se personaliza la tela y los acabados.

Fuente: Construcción propia

Basados en la información anterior, el diseño 100% personalizado es la ventaja competitiva de Muebles Espinosa, puesto que, en los demás aspectos, los grandes comercios como Madecentro y Aristas, ya se encuentran a la vanguardia con la mayoría de las tendencias de mercado. Por otro lado, la mayor desventaja la presenta en el ámbito digital, así que es importante poder adaptarse para mantenerse vigente frente al mercado nacional y poder competir en igualdad de condiciones.

Figura 27 Análisis competencia indirecta

Tendencia	Muebles Espinosa	Rimax	Homecenter
Clientes con acceso de compra de manera exclusiva, eficaz y eficiente	No cuenta con ninguna herramienta para su cumplimiento	Cuenta con herramientas de fidelización por medio de su página web, el cual le otorga descuentos especiales además de poder acceder de forma exclusiva al catálogo en línea	Cuenta con herramientas de fidelización por medio de su página web, el cual le otorga descuentos especiales además de poder acceder de forma exclusiva al

		y carrito de compras. Cuenta con el 10% de descuento por suscripción	catálogo en línea y carrito de compras. Mediante su suscripción puede realizar gestión postventa, seguimiento en línea, préstamo de herramienta, inscripción a cursos y beneficios especiales en póliza de seguro.
Productividad ecológica	No cuenta con ninguna herramienta, pero procura realizar la transformación de productos para contribuir con la no	Realizan el 25% de aprovechamiento de material reciclable para la realización de nuevos productos.	Cuenta en su catálogo con varios productos de origen ecológico en las diferentes áreas de venta

	fabricación de nuevos productos para disminuir residuos contaminantes.		
Uso del comercio electrónico	No cuenta con ninguna herramienta para su cumplimiento	Cuenta con una página web en la cual se pueden realizar compras en línea para envíos nacionales, disponibilidad de inventario 24/7 y compra segura.	Cuenta con una página web en la cual se pueden realizar compras en línea para envíos nacionales, disponibilidad de inventario 24/7 y compra segura.
Métodos de pago digitales	No cuenta con ninguna herramienta para su cumplimiento	Cuenta con pasarela de pagos	Cuenta con pasarela de pagos

Oferta que apoya las nuevas formas de vida	Apoya las nuevas formas de vida porque permite entregar diversidad de productos según la necesidad del cliente, desde productos de madera hasta proyectos de obra civil. Así mismo, hay diversificación de precios.	Cuenta con un amplio catálogo de productos en plástico, que permiten entregar solución para diferentes espacios del hogar	Cuenta con variedad de productos que permiten entregar al cliente una solución frente a su necesidad en diferentes rangos de precio, materiales y diseños.
Publicidad digital	No cuenta con ninguna herramienta para su cumplimiento	Cuenta con publicidad digital	Cuenta con publicidad digital
Productos personalizables.	El 100% de los productos son personalizables	No cuenta con productos personalizables	No cuenta con productos personalizables

--	--	--	--

Fuente: Construcción propia

Una vez realizado el análisis, es posible afirmar que al igual que frente a la competencia directa, Muebles Espinosa solo presenta ventaja competitiva frente a la fabricación de productos personalizables, debido que la competencia indirecta, también se encuentra garantizando el cumplimiento de la mayoría de las tendencias del mercado.

La gran falencia que tiene la empresa en cuestión, es la falta de marketing en su proceso productivo, ya que, aunque tiene productos competitivos en el mercado, no es reconocida por el mismo, haciendo que empresas como las anteriormente mencionadas abarquen la mayor parte de la población interesada en el sector mobiliario.

2.3 Entorno misional

2.3.1 Misión

Somos Muebles Espinosa, estamos comprometidos con el buen servicio, fraternal y responsable, con el fin de cumplir con todas las expectativas y sueños de nuestros clientes.

Somos fabricantes de muebles de alta calidad, bajo estándares de moda y estilo actual; versátiles, capaces de brindar confort, estilo y excelencia.

Nuestro propósito es poder brindar experiencias únicas a nuestros clientes, por medio de asesorías de interiores y productos totalmente personalizables.

Trabajamos para cumplir los sueños de nuestros clientes.

2.3.2 Visión

Muebles Espinosa se visualiza como una empresa fabricante de muebles a mayor escala, acogiendo nuevos mercados jóvenes que me permitan mayor reconocimiento a nivel nacional, para asimismo poder cumplir los sueños a mayor número de personas.

A futuro, la empresa busca incentivar el uso de las tecnologías de la comunicación a sus clientes con el fin de reducir tiempos, originar mejores experiencias y ofrecer diferentes modalidades de pago.

Así, su propósito es brindar la confiabilidad y servicio personalizado en el momento de compra desde el hogar del cliente.



NIT 860.012.357-6
SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ: Carrera 9.ª N.º 51 - 11 / PBX: (601) 587 87 97
© 313 204 84 51 / contactenos@usantotomas.edu.co
www.usantotomas.edu.co

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1704

2.4 Entorno estratégico

Figura 28 Matriz DOFA

	Factores internos (IFAS)	
	Fortalezas	Debilidades
	1. Mano de obra calificada a nivel productivo	1. Falta de uso de herramientas digitales
	2. Reconocimiento en el sector	2. Falta de reconocimiento hacia nuevos mercados
	3. Servicio de transporte	3. Ubicación
	4. Diseños personalizados	4. Nula fuerza de ventas
	5. Atención al usuario	5. Resistencia al cambio
	6. Proceso de producción a puertas abiertas	6. Mano de obra tecnológicamente calificada
	7. Trayectoria	7. Carencia de diferentes modalidades de pago electrónico
	8. Sinergia con proyectos de ingeniería civil	8. Ubicación
Factores externos (EFAS)	Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)
Oportunidades		
1. Aumento sustancial de mercado objetivo	1. Utilizar el ecommerce como herramienta para afianzar el nuevo mercado en crecimiento, mediante la atención personalizada y oportuna. 2. Realizar alianzas comerciales que permitan contemplar la exportación de muebles a través del comercio electrónico. 3. Mostrar mediante el marketing digital las mejores ofertas de valor que tiene la empresa, en contraste con el costo-beneficio que prestan las nuevas ofertas multinacionales.	1. Mantener informado al personal de la empresa por medio de revistas, medios de comunicación y prensa, cuales son las nuevas tendencias y necesidades del mercado, para replicarlo en los diseños y en el proceso de calidad del proceso de venta
2. Diversidad de productos para el hogar		2. Contemplar el uso de contratación de personal altamente calificado en procesos de venta y diseño, con el fin de fortalecer el mercado digital conectando al mercado presencial, otorgando la mejor experiencia.
3. Unión con el sector de la construcción y turismo		3. Analizar el establecer un espacio físico que permita llamar la atención de los transeúntes, captando así mayores ventas. De igual manera, fortalecer en mayor medida el comercio electrónico, para poder atraer la mayor cantidad de mercado
4. Uso de herramientas ecommerce		
5. Exportación		3.
6. Oferta académica en relación a la carpintería		
7. Alianzas comerciales		
Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
1. Costos de producción (Inflación)	1. Frente a la inflación, la empresa ha sido estratégica en el momento de la compra de material, con el fin de tener un stock de productos base para la fabricación sin alterar las utilidades finales. 2. Es necesario siempre presentar como valor agregado temas como el servicio, transporte, entre otros, con el fin de que el cliente encuentre el verdadero costo-beneficio en relación con el modelo de negocio de las multinacionales. 3. Tener una persona encargada del proceso de marketing digital, permite poder brindar un servicio mucho más eficiente, pues reduce tiempos de espera y mejor calidad en el servicio	1. Es necesario establecer un modelo de ventas digitales, con el fin de poder brindar un servicio innovador en relación a la nueva era digital.
2. Entrada de multinacionales		2. Realizar una sensibilización dentro de la empresa explicando de la importancia del mundo digital para el surgimiento de la empresa
3. Importación de productos en tendencia		3. Analizar las nuevas tendencias de consumo, con el fin de brindarle al cliente realmente lo que necesita y como lo necesita.
4. Escasez de materias primas		
5. Nuevas dinámicas competitivas de reducción de costos		
6. Costos de innovación		
7. Cambios en hábitos de consumo		
8. Costos de marketing digital		

Fuente: Construcción propia

Es posible concluir, que Muebles Espinosa necesita mantenerse a la vanguardia no solo en cuestión de diseños, sino también en los diferentes canales de distribución y promoción que maneja. Como se ha venido diciendo a lo largo de esta investigación, el mundo ha cambiado en la manera de comercializar e interactuar, lo que obliga a las empresas actuales a realizar un cambio que vaya acorde a estas nuevas tendencias; el mundo digital está teniendo la fuerza necesaria para hacer que las organizaciones que no se encuentren inmersas en él se vean obligadas a ser excluidas del mercado.

3 Diagnóstico organizacional

3.1 Herramientas de diagnóstico

La investigación que se llevará a cabo, es de carácter exploratorio, donde se realizarán encuestas a los gerentes y clientes de la empresa, como a los usuarios del sector mobiliario, con el fin de percibir cual es el comportamiento como consumidor y que predetermina la decisión final de compra de muebles.

Realizar un análisis macro y microeconómico, para entender cuál es la realidad a nivel global y directamente como se está comportando el sector mobiliario.

Hacer uso de herramientas como DOFA y MAFE, para analizar de manera estratégica el entorno competitivo en el cual se encuentra la empresa.

El proyecto está enfocado en la implementación de un plan de marketing digital, ya sé que se busca posicionar a la empresa en un mercado desconocido, procurando que Muebles Espinosa entregue una experiencia renovada a los clientes.

3.2 Aplicación de herramientas de diagnóstico

Para la toma de decisiones, se llevó a cabo un análisis por medio de matrices que permiten conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa Muebles Espinosa frente a la industria mobiliaria y la coyuntura socioeconómica actual. El criterio para

determinar los factores de análisis se realizó bajo un conocimiento autónomo del negocio complementado por un análisis externo del mercado mobiliario. Teniendo en cuenta esto, a continuación, se evidencian los resultados del análisis:

Figura 29 Matriz industrial

<i>Factores clave de éxito (1)</i>	<i>Peso (2)</i>	<i>Calificación de la empresa Muebles Espinosa</i>	<i>Calificación ponderada de la empresa A (4)</i>	<i>Calificación de la empresa B (5)</i>	<i>Calificación ponderada de la empresa B (6)</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>Diferencia</i>
Fidelización con clientes	0,1	5	0,5	5	0,5	0	0	0
Atención personalizada	0,05	5	0,25	3	0,15	0	-0,1	0,1
Amplio catalogo de productos personalizables	0,1	4	0,4	2	0,2	-0,1	-0,3	0,2
Red de contactos empresariales	0,02	3	0,06	4	0,08	-0,04	-0,02	-0,02
Ubicación	0,01	1	0,01	5	0,05	-0,04	0	-0,04
Trayectoria	0,2	4	0,8	4	0,8	-0,2	-0,2	0
Calidad de producción	0,25	5	1,25	2	0,5	0	-0,75	0,75
Plataformas digitales	0,05	1	0,05	4	0,2	-0,2	-0,05	-0,15
Transporte	0,1	5	0,5	1	0,1	0	-0,4	0,4
Venta de materia prima	0,12	1	0,12	5	0,6	-0,48	0	-0,48
TOTAL	1							

Fuente: Construcción propia

Actualmente, los proveedores de materia prima para los productores de muebles, como Madecentro, están realizando ellos mismos la producción de muebles, lo que les permite tener una reducción de costos significativa, no sólo porque trabajan con su propia materia prima, sino que disponen de una modalidad de auto armado y sin transporte que reduce costos finales.

Los bajos precios, son la razón principal por la cual los proveedores están acaparando gran parte del mercado, además de tener productos en línea, reconocimiento de marca y diferentes puntos para atención.

Muebles Espinosa tiene como clave de éxito, un catálogo de productos personalizados para todo tipo de espacios, independientemente si es en madera o no. También cuenta con servicio de transporte e instalación, toma de medidas y garantía de calidad postventa. Asimismo, una red de contactos empresariales que le han permitido llevar a cabo grandes proyectos de obra civil en varios puntos de Cundinamarca.

Figura 30 Matriz EFAS

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
1. Aumento sustancial de mercado objetivo	0,40	2,0	0,80	No se encuentra preparado para asumir un nuevo mercado
2. Diversidad de productos para el hogar	0,10	5,0	0,50	Muebles Espinosa tiene un amplio catalogo de productos a diseño del cliente
3. Unión con el sector de la construcción y turismo	0,10	5,0	0,50	La empresa ya incurrió en proyectos de obra civil
4. Uso de herramientas e-commerce	0,20	1,0	0,20	Muebles Espinosa es muy debil
5. Exportación	0,05	1,0	0,05	Aun no se exporta ningún producto
6. Oferta académica en relación a la carpintería	0,05	3,0	0,15	Los colaboradores de la empresa reciben capacitación por parte del Sena
7. Alianzas comerciales	0,10	2,0	0,20	Actualmente hay alianzas con proveedores pero no alianzas comerciales
8.			0,00	
9			0,00	
10			0,00	
Suma parcial oportunidades	1,00		2,4	
Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Amenazas				
1. Costos de producción (Inflación)	0,35	2,0	0,70	Los aumentos en la inflación reducen las utilidades
2. Entrada de multinacionales	0,18	3,0	0,54	Multinacionales como IKEA traen un nuevo modelo de productos para el hogar a muy bajo costo
3. Importación de productos en tendencia a menor costo	0,05	5,0	0,25	Las importaciones son una amenaza competitiva en relación al costo final del producto
4. Escasez de materias primas	0,15	2,0	0,30	Debido a la coyuntura global, la materia prima se encuentra escasa
5. Nuevas dinámicas competitivas para reducción de costos	0,19	4,0	0,76	Las nuevas dinámicas de auto armado, permiten entregar un producto a bajo costo
6. Costos de innovación en procesos	0,01	1,0	0,01	Muebles Espinosa no ha realizado procesos de innovación y tecnificación debido a los costos
7. Cambios en hábitos de consumo en la población	0,05	2,0	0,10	No se encuentra preparado para asumir un nuevo mercado
8. Costos de marketing digital	0,02	2,0	0,04	La empresa no considera necesario emplear recursos para dicha labor
9			0,00	
10			0,00	
Suma parcial amenazas	1,00		2,70	
Calificaciones totales	2,00		5,10	

Fuente: Construcción propia

Para Muebles Espinosa su mayor oportunidad es captar el nuevo nicho de mercado, pero no se encuentra preparado para ello, debido a que no cuenta con las herramientas necesarias para que más mercado sepa de él; no cuenta con local físico, tampoco con presencia en plataformas virtuales ni realiza ninguna actividad relacionada con el mercado. Por otro lado, las nuevas dinámicas digitales le permiten poder llevar a mercados fuera del país fomentando la exportación, la cual es favorable debido a las circunstancias coyunturales actuales.

Por otro lado, su mayor amenaza es la incursión de nuevas dinámicas de reducción de costos, ya que actualmente los grandes productores de materia prima, están entregando productos listos para el hogar en oficina de despacho y sin ensamblar, lo que permite entregar un producto final a muy bajo costo. Además de la escasez de materia prima, que va de la mano con la fase inflacionaria que estamos atravesando, incurriendo así, en altos costos de producción.

Figura 31 Matriz IFAS

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
1. Calidad de producción	0,30	5,0	1,50	
2. Trayectoria	0,10	2,0	0,20	
3. Servicio de transporte	0,10	4,0	0,40	
4. Diseños personalizados	0,20	5,0	1,00	
5. Atención al usuario	0,15	5,0	0,75	
6. Proceso de producción a puertas abiertas	0,05	2,0	0,10	
7. Amplio catálogo de productos	0,05	3,0	0,15	
8. Red de contactos empresariales	0,05	4,0	0,20	
9			0,00	
10			0,00	
Suma parcial fortalezas	1,00		4,30	
Factores internos (1)				
Debilidades	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
1. Falta de uso de herramientas digitales	0,15	2,0	0,30	
2. Falta de reconocimiento hacia nuevos mercados	0,25	1,0	0,25	
3. Ubicación	0,15	1,0	0,15	
4. Nula fuerza de ventas	0,05	2,0	0,10	
5. Resistencia al cambio	0,30	1,0	0,30	
6. Mano de obra tecnológicamente calificada	0,05	1,0	0,05	
7. Carencia de diferentes modalidades de pago electrónico	0,05	1,0	0,05	
9.			0,00	
10.			0,00	
Suma parcial debilidades	1,00		1,20	
Calificaciones totales	2,00		5,50	

Fuente: Construcción propia

Muebles Espinosa se encuentra muy bien equipada en insumos fijos y atención al usuario además de brindar servicios adicionales como el transporte, diseños personalizados y servicio de obra civil que permiten brindarle al usuario una oferta con gran valor agregado, pero su gran debilidad se encuentra en la captación de nuevos clientes, que permitan difundir la gran experiencia de servicio que tiene por brindar la empresa.

El uso de tecnologías de la comunicación es una herramienta clave que permite captar la atención de los posibles usuarios con mayor facilidad, además de brindar diferentes tipos de modalidades de pago según las necesidades de cada usuario, pero la empresa no percibe la importancia del mismo, resistiéndose al cambio.

Por otra parte, la empresa cuenta con un punto físico en un sector poco estratégico y poco llamativo pues no tiene atención directa al cliente, ni muestra armoniosa de sus productos; aunque lleva muchos años allí, no es un sector altamente concurrido, ni por el comercio en general ni por interesados del sector del mueble.

Figura 32 Matriz VRIO

Recurso / Capacidad	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN
	Es valioso para el cliente?	Es difícil de encontrar?	Es difícil de imitar?	Está la empresa organizada para explotar el recurso?
Servicio de diseño personalizado	SI	SI	NO	SI
Servicio al cliente de calidad	SI	SI	NO	NO
Diversidad en canales de distribución	SI	SI	NO	SI
Red de contactos empresariales	NO	SI	NO	SI
Punto de venta físico	SI	SI	SI	SI
Punto de fabricación propio	SI	SI	NO	SI

Fuente: Construcción propia

Muebles Espinosa tiene como ventaja competitiva el servicio que presta al cliente, pues a través de las herramientas que cuenta busca darle al cliente la mejor experiencia posible, esto en referencia al:

- Transporte e instalación en el lugar
- Toma de medidas y asesoría en diseño de interiores personalizada

-Un punto de fábrica propio, el cual reduce costos fijos de la empresa, que posteriormente se trasladan al producto final.

Así, Muebles Espinosa presta un servicio excelente en relación a costo-beneficio.

3.3 Sensibilización y aceptación del cambio

3.3.1 Matriz Mic Mac

3.3.1.1 Inventario de tendencias

Figura 33 Matriz Mic Mac

tendencia 1	Teletrabajo	El aumento del trabajo a distancia está impulsando la demanda de mobiliario de oficina para el hogar. (Factorii(2019), recuperado de https://factorii.es/principales-tendencias-en-la-industria-del-mueble/)
tendencia 2	TIC's	Las ventas Online es el canal de mayor crecimiento en los mercados en desarrollo. (Factorii(2019), recuperado de https://factorii.es/principales-tendencias-en-la-industria-del-mueble/)
tendencia 3	Ecología	Más vendedores de muebles están optando por lo ecológico. (Factorii(2019), recuperado de https://factorii.es/principales-tendencias-en-la-industria-del-mueble/)
tendencia 4	Muebles de lujo	La demanda de muebles de lujo va en aumento. (Factorii(2019), recuperado de https://factorii.es/principales-tendencias-en-la-industria-del-mueble/)
tendencia 5	Muebles multifuncionales	Los muebles multifuncionales y versátiles están ganando popularidad.(Factorii(2019), recuperado de https://factorii.es/principales-tendencias-en-la-industria-del-mueble/)
tendencia 6	Muebles minimalistas	El concepto de ocupación minimalista moderna también afecta el diseño de los muebles utilizados. (Wizanka (2019), recuperado de https://www.wizanka.com/es/prediction-of-furniture-market-trends-2019-2020/)
tendencia 7	Muebles originales	La economía naranja industrial ha provocado la necesidad de la autoexpresión y el autodesarrollo. La gente quiere distinguirse de los demás, ya que buscan la individualidad y la originalidad. (Procolombia (2019), recuperado de https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades)
tendencia 8	Exportación	Acceso a nuevos mercados: oportunidades para que el sector de muebles en Colombia aproveche otros mercados, en particular en segmentos de alto nivel y economías emergentes (Procolombia (2019), recuperado de https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades)
tendencia 9	Cambio de oficinas	Los 'millennials' han impulsado un cambio en las oficinas y su mobiliario, que debe ser funcional, ergonómico y atractivo (Portafolio (2019), recuperado de https://www.portafolio.co/negocios/las-apuestas-de-la-industria-del-mueble-para-competir-en-el-exterior-528831)
tendencia 10	Precio/calidad	Relación entre precio y calidad, pero siempre optando por la alternativa más económica entre su espectro de calidad. (Legiscomex (2016), recuperado de https://www.legiscomex.com/Documentos/tendencias-mercado-muebles-made-ra-eeuu-may-11-17-16not)

tendencia 1	Teletrabajo	El teletrabajo se ha venido implementando de manera paulatina a lo largo del mundo, pero la crisis sanitaria mundial en torno al Covid-19 ha llevado el teletrabajo a un proceso obligatorio para preservar los empleos, la productividad y así mismo la seguridad contra el virus. Así que para hoy esta tendencia es la mas importante
tendencia 2	TIC's	La implementacion digital no solo es una tendencia en la industria de muebles sino de la economía en general, pues produce procesos de comunicación entre empresarios y consumidores que brindan agilidad, confiabilidad y visibilidad en los procesos productivos
tendencia 3	Ecología	Los procesos ecologicos es una tendencia mundial, permite reducir costos, preservar el medio ambiente pues es un tema en tendencia por parte de los Millenials.
tendencia 4	Muebles originales	Los gustos de los consumidores se mueven de generacion en generacion, donde los consumidores activos de hoy entre los 20-40 años busca diseños innovadores, originales, lo que permite destacar diseños para nuevos espacios mas reducidos
tendencia 5	Exportacion	El modelo de apertura de mercados es algo que domina el mundo actual, ya que permite aumentar el segmento de mercado permitiendo aumentar el numero de ventas en diferentes lugares del mundo dejando el precedente de la industria colombiana.

Fuente: construcción propia

3.3.1.2 Análisis de matriz

Figura 34 Matriz de tendencias

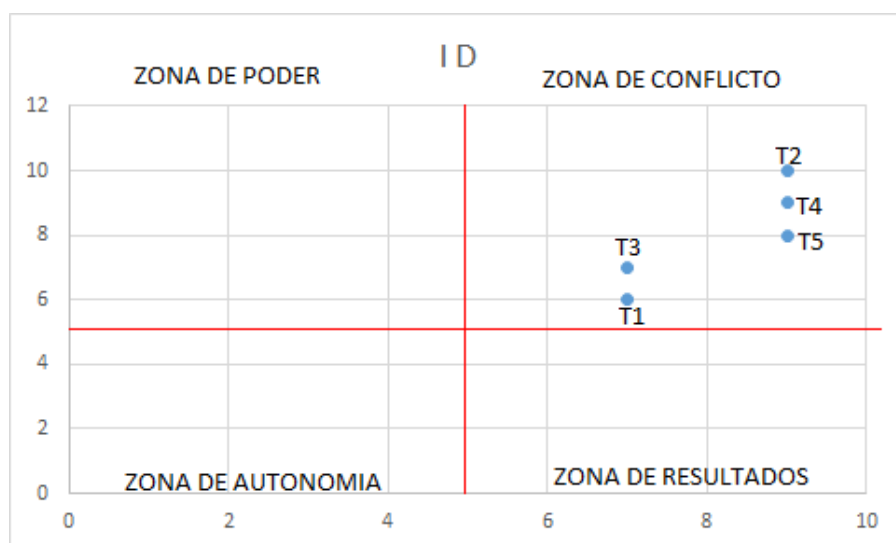
	T1	T2	T3	T4	T5	D
T1		3	2	0	1	6
T2	3		2	3	5	10
T3	0	3		3	1	7
T4	3	3	3		3	9
T5	1	3	2	3		8
I	7	9	7	9	9	

Fuente: Construcción propia

	I	D
T1	7	6
T2	9	10
T3	7	7
T4	9	9
T5	9	8

Fuente: Construcción propia

Figura 35 Grafica de influencias



Fuente: Construcción propia

Todas las tendencias escogidas se encuentran en la zona de éxito, aunque la que más se destaca es la tendencia 2, puesto que la implementación de las TIC's es una herramienta que ha permitido a

nivel mundial el crecimiento de las ventas, además de ser quien une de manera rápida y efectiva a compradores y vendedores de la mayoría de edades, porque es claro que no todos son partícipes del uso de ellas, por lo que es claro que no se debe eliminar la manera actual con la que se hace el contacto y finalización de las ventas. Es importante aclarar, que quien no haga implementación del proceso digital en su empresa con el paso de tiempo va a perder posibilidades de ampliación de mercado, puesto que se reducirá a quien haga uso de ellas, sobre todo en este proceso de crisis mundial ha hecho que el confinamiento limite aquellos procesos de interacción interpersonal, llevando a verse obligados a usar la web como instrumento de compra dejando olvidadas aquellos estantes y tiendas físicas. Así, hoy se usa por obligación en un futuro se utilizará necesaria a manera de facilitar procesos. Por otro lado, las exportaciones también ocupan un lugar muy alto, gracias a que a través de la implementación de las TIC's se puede impulsar la exportación, permitiendo de esta manera que se pueda ampliar el mercado aún más de lo que se puede planear, incluyendo mayor reconocimiento a nivel mundial de la industria colombiana, además de ser una herramienta que permite incrementar la rentabilidad de la industria.

Además, las tendencias 1, 3, 4 también juegan un papel muy importante interrelacionado con las demás tendencias, el teletrabajo busca herramientas que permitan adecuar espacios, los productos ecológicos permiten conducir la industria a la preservación del medio ambiente y finalmente los muebles originales dan cabida a cualquier tipo de gusto y preferencia a la empresa, para así no dejar a un lado a ningún tipo de persona que pueda ser parte de mi mercado, satisfaciendo sus tendencias al máximo.



4 Propuesta de solución

4.1 Marco teórico

4.1.1 Marketing

La definición de marketing ha venido modificándose a lo largo de los años, pues la implementación ha venido ajustándose al modo de vida de la población, con el fin de resolver sus necesidades dentro del mercado, por lo tanto a hoy, el marketing es entendido como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general” (AMA, 2017), teniendo en cuenta esta definición se desglosan 4 puntos importantes a evaluar: precio, sociedad, oferta y promoción.

La evaluación de estas 4 variables, también es catalogada como estrategia de marketing mix, la cual es “el conjunto de herramientas que ayudan a una empresa a alcanzar sus objetivos y a tomar mejores decisiones de mercado. A través de diferentes variables, se realiza un esfuerzo conjunto para influir en los consumidores y motivarlos a elegir un producto o servicio determinado.” (Londoño). Por medio de análisis en conjunto de estas variables, es posible obtener mayores probabilidades de respuesta positiva por parte de los consumidores, puesto que analiza cada uno de los aspectos que tiene en cuenta un cliente a la hora de tomar la decisión de compra.

4.1.2 Marketing digital

Una de las ramas más importantes en la actualidad es el marketing digital, debido a que ha sido la herramienta que ha facilitado las formas de comercializar a lo largo del mundo, por lo tanto, se define como “una forma de marketing que utiliza los nuevos medios y canales publicitarios tecnológicos y digitales como internet, el móvil o el IoT. Gracias al poder de la tecnología, permite crear experiencias únicas y personalizadas para medir y registrar todo lo que ocurre con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario.” (Fuente, 2022), por lo tanto, reúne las características necesarias para ser el instrumento más

4.1.3 Marketing Mix

Es necesario definir las 4 variables que componen el marketing mix según el blog (zendesk):

- a. Producto: este hace referencia al producto o servicio que se pondrá a disposición del mercado
- b. Precio: corresponde al valor que tendrá ese producto o servicio y su modo de pago
- c. Distribución: explica la manera o modo en el cual se dará entrega del producto o servicio
- d. Comunicación: será la manera en la cual se entregué la información al mercado objetivo, por lo tanto, tiene en cuenta los métodos y estrategias de promoción y persuasión.

4.1.4 Tipos de estrategias en el marketing

Para llevar a cabo un plan de acción, existen diferentes estrategias dentro del mercadeo según Carolina Muelas (2022), las cuales permiten encontrar oportunidades precisas acorde a las metas de la organización, las cuales son:

1. La estrategia de segmentación, esta permite dividir la población para focalizar la información a un fragmento determinado del mercado. Este modelo tiene 4 variantes:
 - a. Indiferenciada: busca captar la mayor cantidad de clientes a través de marketing masivo
 - b. Diferenciada: busca segmentar el mercado según características específicas para prestar un marketing personalizado.
 - c. Concentrada: segmenta el mercado según el interés que tenga sobre el servicio que ofrezca la empresa.
 - d. 1 a 1: es una estrategia de marketing individual y personalizada.
2. La estrategia de posicionamiento, busca generar recordación en la población, haciendo que los usuarios reconozcan la marca por características específicas que no justamente se encuentren relacionadas con el producto o servicio que ofrezca la empresa.
3. La estrategia de cartera, propone limitar el número de productos promocionados a través del marketing, para dar mayor reconocimiento al producto que tenga mayor éxito en ventas y este sea el que apalanque la comercialización del restante del portafolio, con el fin de reducir costos fijos.

4.1.5 Plan de marketing

Una vez establecido el análisis de marketing mix y el tipo de estrategia a usar, se debe plasmar un documento que me permita recopilar toda la información encontrada; este documento se denomina: plan de marketing, ya que a través de él “se fijan los objetivos, se determina la estrategia y se detalla el plan de acción para mantener y aumentar los clientes de la empresa.” (Peralta, 2021), por lo tanto, se deben analizar aspectos adicionales que permitan ser mucho más asertivos a la hora de tomar decisiones. Así que, un plan de marketing está compuesto por etapas según (Peralta, 2021):

1. **Análisis del cliente objetivo:** es importante analizar quién va a ser tu público objetivo, con el fin de conocer su demografía, sus gustos, su poder adquisitivo, preferencias, entre otros. Aquí se emplea el concepto de “buyer persona”, que se define como “una representación semificticia del cliente ideal de un negocio. Se define usando datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece este producto o servicio” (Oriol, 2022). Para escoger el buyer persona ideal, es necesario con anterioridad realizar una segmentación del mercado que ayude a definir cuál será el mercado objetivo según la oferta de cada organización, dado que no todos los mercados se encuentran interesados en todos los productos. De esta manera, es más rentable poder enfocar las fuerzas en un nicho de mercado interesado.
2. **Análisis del entorno:** Es clave desarrollar un estudio de campo que suministre información acerca del entorno en el cual se desenvuelve la empresa, teniendo en

cuenta aspectos como sus competidores directos y el contexto económico y social actual, pues de esta manera se podrá analizar a profundidad las oportunidades y posibles mejoras que tendrá el producto o servicio a lanzar para su acogimiento en el mercado.

3. **Objetivos:** Cada empresa tiene diferentes objetivos según sus necesidades, por lo tanto, es vital determinar cuáles son las prioridades para así mismo entender cuáles serán las decisiones que más favorezcan la empresa. Estos objetivos deben ser medibles, alcanzables, objetivos, relevantes y temporales.
4. **Prioridades y tácticas:** como ya han sido establecidos los objetivos y presupuesto de la empresa, es posible determinar cuáles serán las tácticas que permitan cumplir con éxito las metas. A partir de allí se decidirá cuáles serán los canales que se ajusten a los recursos, al buyer persona y al tipo de producto.
5. **Medición:** Una vez ejecutadas las tácticas de marketing, se deben realizar mediciones para saber cómo se están comportando los resultados sobre los objetivos, para determinar si es necesario realizar ajustes en las tácticas o si por el contrario han tenido el éxito esperado. Estas mediciones deben hacerse con periodicidad para mantenerse a la vanguardia en los cambios que tenga el mercado.

4.1.6 Segmentación del mercado

Segmentar el mercado es una de las estrategias que tiene el mercadeo para ser mucho más precisos en el proceso de ventas hacia el cliente ideal, con el fin de mitigar pérdidas de recursos o fuerzas en clientes que quizá no tendrían el mismo interés que otros en adquirir un producto o

servicio de una empresa. Para esto, existen diferentes posibles estrategias como señala (Paredes & Cardona, 2010):

1. Marketing de segmento: allí se identifican grupos grandes con características similares para determinar el precio dispuesto a pagar, el análisis de los competidores y la oferta adecuada según preferencias.
2. Marketing de nichos: hace referencia a una división del mercado mucho más estrecha para poder profundizar mejor en las necesidades insatisfechas de la población, reduciendo las amenazas de los competidores y creando ofertas con valor agregado más llamativas.
3. Marketing local: comprende a una demanda específicamente concentrada en un punto geográficamente establecido.
4. Marketing individual: es una estrategia de marketing totalmente personalizada y adaptada para una sola persona.

4.2 Referente teórico

4.2.1 Marketing digital

“Una forma de marketing que utiliza los nuevos medios y canales publicitarios tecnológicos y digitales como internet, el móvil o el IoT. Gracias al poder de la tecnología, permite crear experiencias únicas y personalizadas para medir y registrar todo lo que ocurre con el objetivo de mejorar la experiencia del usuario.” (Fuente, 2022)

4.2.2 Mercado

“Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.” (RAE, 2022)

4.2.3 Posicionamiento

“Acción y efecto de posicionar” (RAE, 2022)

4.2.4 Innovación

“Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (RAE, 2022)

4.2.5 Cliente

“Persona que compra en una tienda, o que utiliza los servicios de un profesional o empresa.” (RAE, 2022)

4.2.6 Actualidad

“Tiempo presente.” (RAE, 2022)

4.3 Implementación de la propuesta

Teniendo en cuenta el análisis anterior, Muebles Espinosa lleva muchos años en el mercado, pero necesita estar a la vanguardia con las nuevas necesidades que tiene el mercado y su forma de comercializar. Estas nuevas necesidades se encuentran inmersas en el mundo digital,

específicamente en las plataformas social media, las cuales han permitido llegar a un mayor número de personas sin importar su ubicación geográfica.

Partiendo de esta premisa, se realizó un estudio de mercado elaborado de la siguiente manera:

Estudio de mercado

4.3.1 Objetivo general

Encontrar las características de consumo en el comercio electrónico y para el sector mobiliario en Bogotá para los estratos 3 y 4.

4.3.2 Tipo de investigación

Esta investigación se llevará a cabo por medio de encuestas por muestreo, el cual es “un proceso o conjunto de métodos para obtener una muestra finita de una población finita o infinita, con el fin de estimar valores de parámetros o corroborar hipótesis sobre la forma de una distribución de probabilidades o sobre el valor de un parámetro de una o más poblaciones.”(Degraes, 2018), es tomado este tipo de metodología, dado que, es una forma mucho más precisa y de mayor calidad para realizar recolección de información en una población.

4.3.3 Diseño

El diseño se realizará, por medio de un muestreo no probabilístico, debido a que es “una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados” (probabilístico, 2009). Fue escogido debido a que, aunque la empresa Muebles Espinosa tenga como fin aumentar su mercado en toda la ciudad de Bogotá, solo se tomará como estudio una fracción de la población que se encuentra

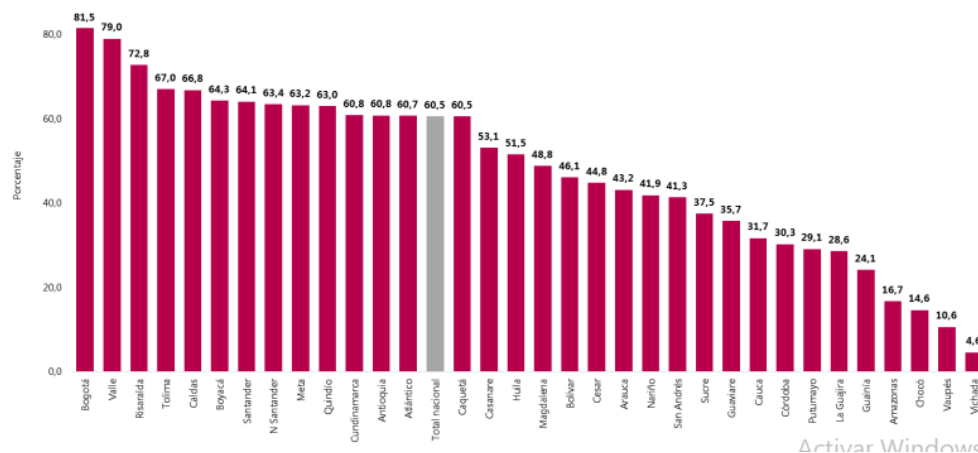
en los estratos socioeconómicos que más tiene influencia en el comercio electrónico y el uso frecuente del internet. Además, será una investigación exploratoria, pues tendrá como fin “investigar un problema que no está claramente definido” (Exploratoria, s.f.).

4.3.4 Toma de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se tuvieron en cuenta las siguientes características:

1. Se toma a Bogotá como ciudad de estudio, en primera medida por que la empresa se encuentra ubicada en esta ciudad y adicionalmente porque es la ciudad con mayor porcentaje de acceso a internet a nivel nacional, con el 81%, por lo tanto, es la ciudad que tiene mayor impacto en actividades relacionadas al comercio electrónico.

Figura 36 Porcentaje de hogares con acceso a internet año 2021

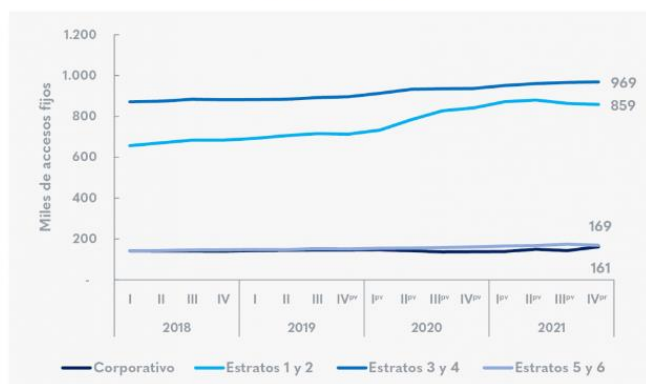


Fuente: Dane

2. Se tomará como referencia, los estratos 3 y 4, debido a que según estudio del Mintic, son los estratos con mayor participación de servicio de internet.

Figura 37 Suscriptores a internet dedicado y residencial por segmento en Bogotá 2018-2021

Suscriptores a internet dedicado y residencial por segmento en Bogotá
Trimestres, 2018-2021



Fuente: Observatorio de desarrollo económico de Bogotá

3. Ahora, el número de habitantes de los sectores 3 y 4 en Bogotá es de 3.615.784

Figura 38 Número de personas por estrato en Bogotá para 2017



Fuente: La república

4.3.5 Conclusión

En vista del análisis realizado, el instrumento de recolección de información se aplicó en la ciudad de Bogotá para las personas ubicadas en los estratos 3 y 4 con acceso a internet, dado que cumplen con los criterios propuestos.

Se procede a establecer el tamaño de la muestra, para ello se utiliza la siguiente fórmula estadística:

Figura 39 *Tamaño de la muestra*

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

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 3615784}{0,05^2 \times (3615784 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

Fuente: construcción propia

4.3.5.1 Nomenclatura de formula

n: Muestra

N: Población

P: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

z: Nivel de confianza

e: Error de la muestra

Se realizó bajo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 95%, lo que nos da como resultado que el tamaño de la muestra es de 385.

Se realizaron 385 encuestas, que permitirán conocer cuáles son las características principales del mercado al momento de comprar muebles para el hogar y oficina, además de su orientación y disposición al mercado mobiliario online.

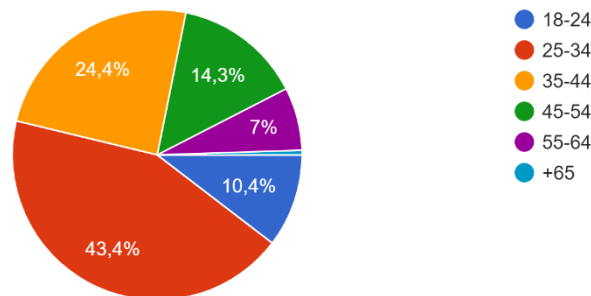
4.3.6 Análisis de resultados

A continuación, se encontrarán los resultados obtenidos mediante a la implementación de las encuestas y su análisis respectivo.

Figura 40 Edad de personas encuestadas

Edad

385 respuestas

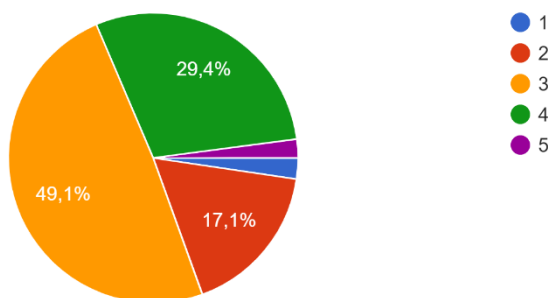


Fuente: construcción propia

Para efectos del presente estudio, se dividió en cinco rangos: 18 – 24 años, 25 – 34 años, 35 – 44 años, 45 – 54 años, 55 – 64 años y mayores de 65 años. La mayoría de las personas se encuentran en el rango de edad de 25-34 años 43.4%; le sigue un 24.4% con edades entre 35 y 44 años; 45 - 54 años un 14.3% y 18 – 24 años un 10.4%.

Figura 41 Estrato socioeconómico de personas encuestadas

Estrato socio-económico
385 respuestas



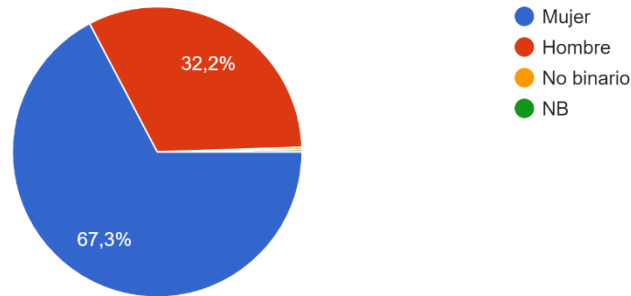
Fuente: construcción propia

En la ciudad de Bogotá la estratificación se da en niveles del 1 al 5, donde el estrato 1 está compuesto por las personas con menores ingresos y el estrato 5 quienes tienen mayor poder adquisitivo. El rango seleccionado (los estratos 3-4) cuenta con una estabilidad socioeconómica, lo que hace no sea un impedimento para realizar compras por internet, además de tener conocimientos previos de cómo realizarlas. La mayor cantidad de encuestados se encuentran en el estrato 3 49.1%, seguido del estrato 4 con un 29.4%, y el estrato 2 solamente un 17.1%.

Figura 42 Genero de personas encuestadas

Genero

385 respuestas

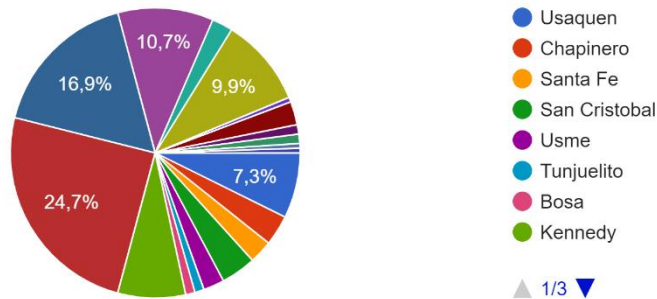


Fuente: construcción propia

La muestra de 385 personas está compuesta por 67.3% mujeres y 32.2% hombres.

Figura 43 Localidad en la cual viven los encuestados

¿En qué localidad vive?
384 respuestas



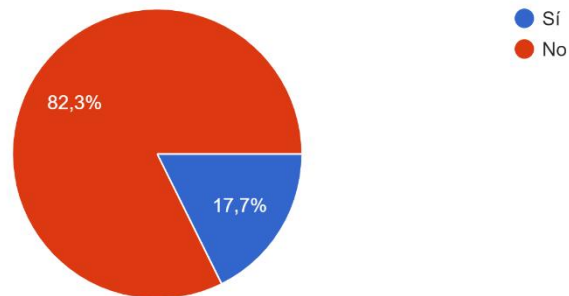
Fuente: construcción propia

El Distrito Capital se subdivide en 20 localidades y en estas se agrupan 1.958 barrios. Para esta muestra se puede evidenciar que el 24.7% vive en la localidad de chapinero, seguido de Usaquén que ocupa el 16.9%, Usme con un 10.7%, Kennedy 9.9% y Tunjuelito 7.3%

Figura 44 Porcentaje de personas que conoce Muebles Espinosa

¿Conoce Muebles Espinosa?

385 respuestas



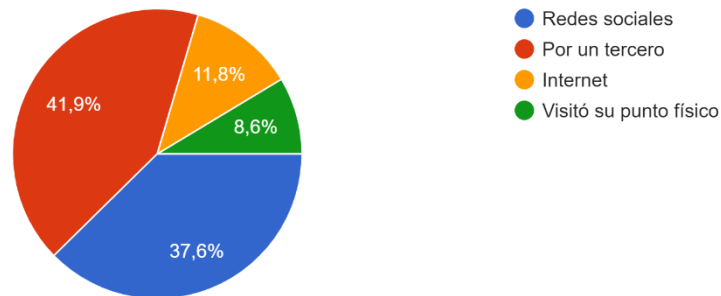
Fuente: construcción propia

Se muestra que un 82.3% no tiene conocimiento de la marca mientras que un 17.7% si conoce acerca de la misma.

Figura 45 Cómo conocieron a Muebles Espinosa

En caso de que la anterior respuesta haya sido si, ¿Cómo conoció la empresa?

93 respuestas



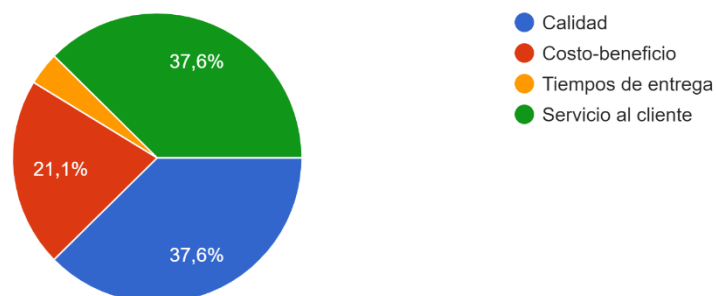
Fuente: construcción propia

Según la muestra de la población encuestada, el 41.9% conoció la empresa por un tercero, el 37.6% por redes sociales, el 11.8% por internet y el 8.6% visitó su punto físico.

Figura 46 Valor agregado de Muebles Espinosa ante sus clientes

¿Qué valor agregado percibe en Muebles Espinosa?

109 respuestas



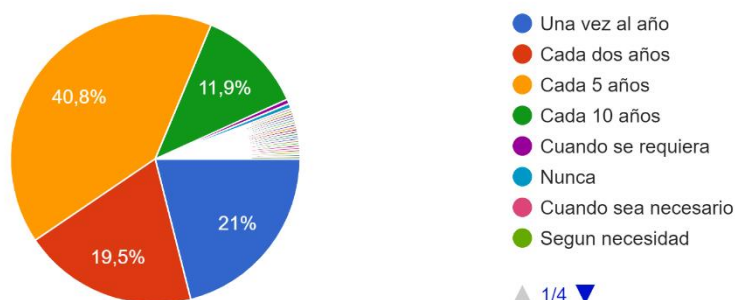
Fuente: construcción propia

Para el total de encuestados la relación entre calidad y servicio al cliente es un factor importante de compra, ya que cada rango tuvo una puntuación de 37.6% a comparación de la relación costo – beneficio la cual obtuvo un 21.1%.

Figura 47 Frecuencia de compra de muebles para el hogar

¿Con qué frecuencia usted realiza compras de muebles para su hogar?

385 respuestas



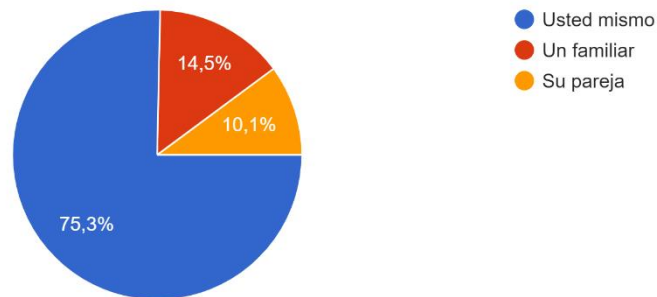
Fuente: construcción propia

Del total de personas, la frecuencia con que estas compran muebles varía donde el 40.8% cada cinco años y el 21% una vez al año. Sin dejar de lado que cada dos años el 19% compra muebles y el 11.9% cada 10 años. Esta decisión de compra tiende a no ser tan frecuente, lo que se puede atribuir a las características y a la durabilidad de este tipo de productos.

Figura 48 Líder de compra de muebles en el hogar

¿Quién suele realizar la compra de muebles para su hogar?

385 respuestas



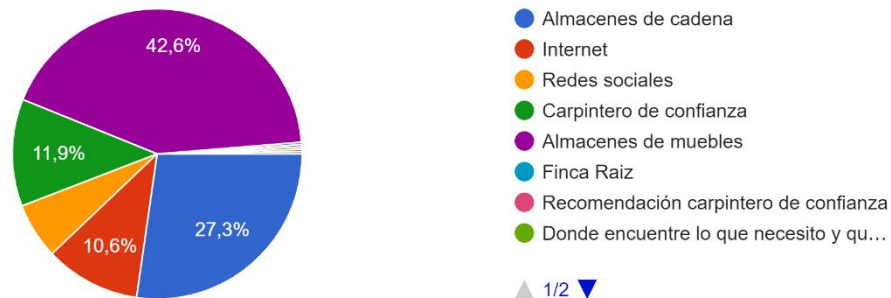
Fuente: construcción propia

En esta grafica el 75.3% realiza las compras personalmente, el 14.5% solicita ayuda a un familiar y el 10. 1% a su pareja lo cual permite poner en evidencia que en términos de rango de edad no es una prioridad recibir ayuda para realizar una compra de muebles ya que no es fundamental para los compradores en edades de 24 a 35 años.

Figura 49 Canal de compra para los muebles del hogar

¿A través de qué canal se realizaron la compra de los muebles de su hogar?

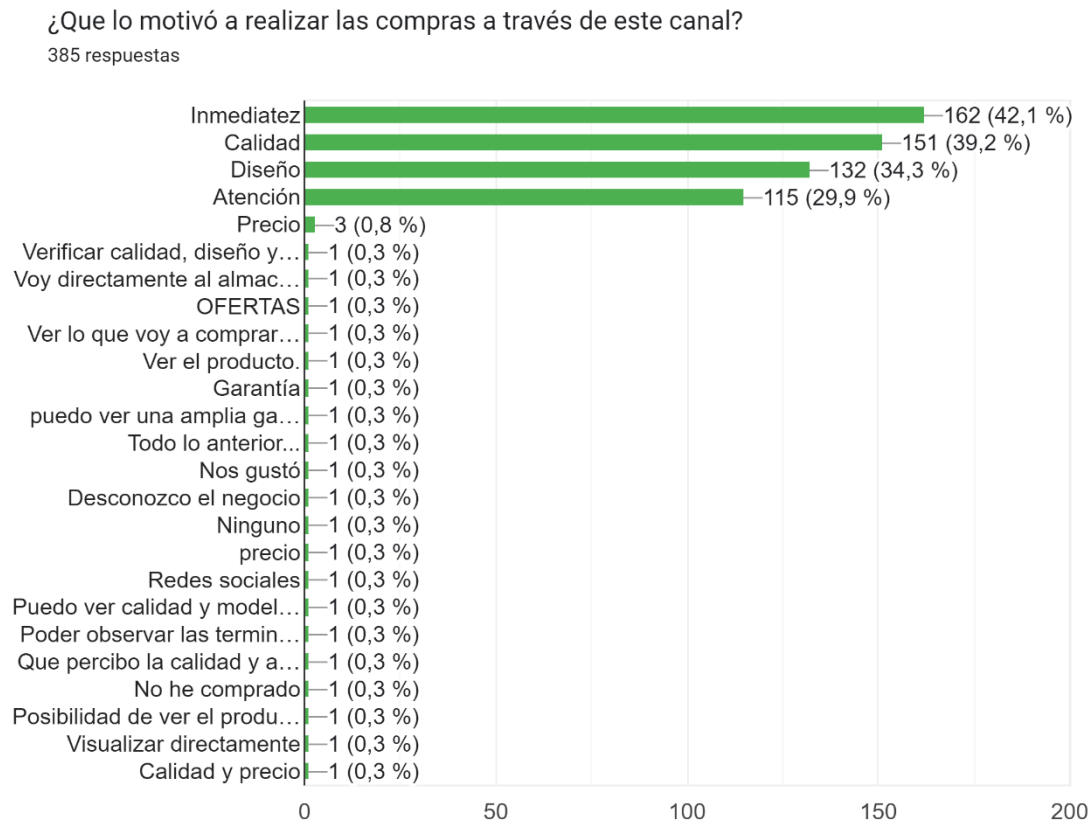
385 respuestas



Fuente: construcción propia

Aquí se evidencia que el principal canal de compra con un 42.6% es los amacenes de muebles seguido de un 27.3% que son los almacenes de cadena, un 11.9% es carpintero de confianza y 10.6% en internet.

Figura 50 Motivo para comprar en el canal escogido anteriormente



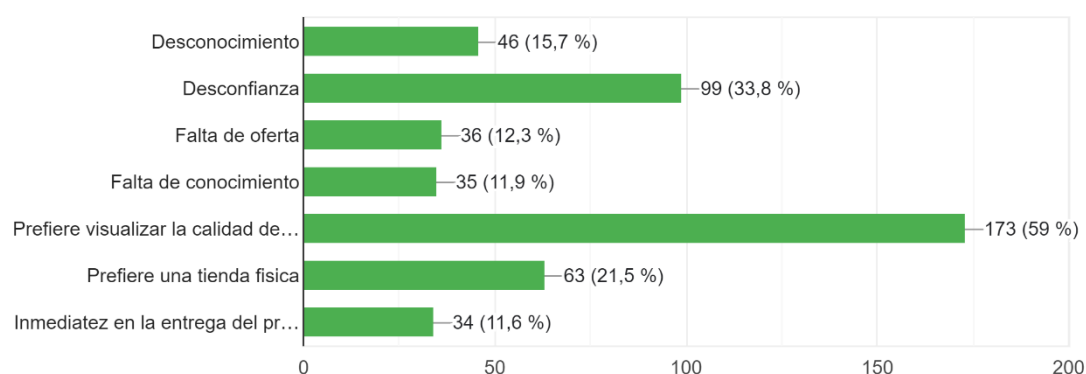
Fuente: construcción propia

El mayor número de personas manifiesta que su principal motivación para hacer compras en almacenes de muebles es debido a la inmediatez con una representación de 42.1%, la calidad 39.2%, le sigue los que piensan en el diseño 34,3%, luego el 29,9% quienes piensan en la atención a la hora de adquirir sus productos y el menor número de personas se inclinan por el precio ya que ocupa solo el 0,8% del total de los encuestados.

Figura 51 Razón para no utilizar medio digitales en la compra de muebles

Si su respuesta fue: almacenes de cadena o carpintero de confianza, ¿cuál es la razón para NO utilizar medios digitales como canal de compra?

293 respuestas



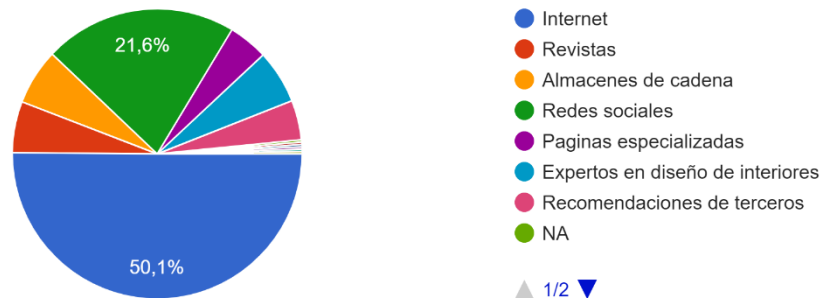
Fuente: construcción propia

El 59% personas escogen hacer compras en almacenes especializados ya que pueden visualizar la calidad de los productos, Al 33.3% les genera desconfianza usar medios digitales para realizar la compra, el 21.5% prefieren ir a una tienda física ya que hay un desconocimiento, para el 15.7%, falta de oferta, la inmediatez influye un 12.3% en la entrega de los productos y un 11.6% para la toma de decisiones.

Figura 52 Medio para obtener ideas de diseño

¿Qué canal utiliza para obtener ideas de diseño de muebles para su espacio personal?

385 respuestas



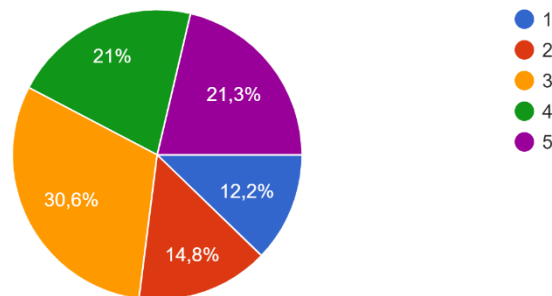
Fuente: construcción propia

Para el 50.1% de los encuestados utiliza a la hora de buscar ideas el internet, en redes sociales 21.6%, almacenes de cadena 6.2%, expertos en diseño de interiores 6%, revistas 5.7%, paginas especializadas 4.4% y recomendaciones de terceros 4,4%. Lo que indica que más de la mitad de los usuarios usa medios digitales cuando tiene interés sobre productos mobiliarios.

Figura 53 Probabilidad de usar Internet como canal de compra de muebles

¿Qué probabilidad hay en que usted use Internet como canal para la compra de muebles?, siendo 1 poco probable a 5 muy probable. Escoja en dicha escala.

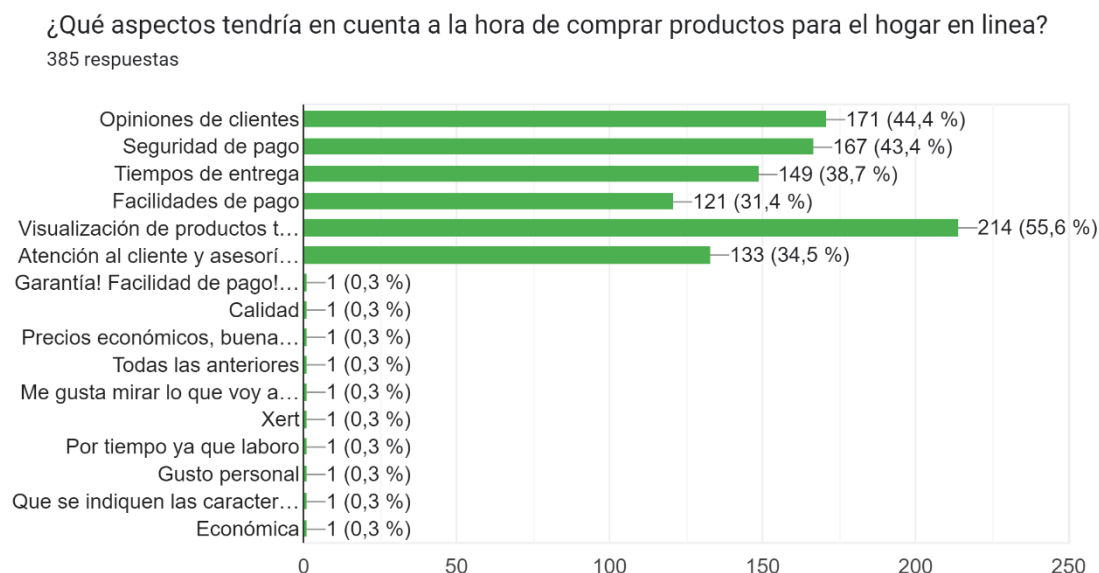
385 respuestas



Fuente: construcción propia

Utilizar el internet como medio de compra de muebles es medianamente probable, obteniendo un resultado del 30.6%, un 21.3 % muy probable, 21% probable, un 14.8% poco probable y un 12.2% muy poco probable. Lo que indica que los usuarios si ven viable realizar compras de muebles por internet, aunque no esté del todo seguro.

Figura 54 Aspectos a tener en cuenta para comprar productos para el hogar en línea



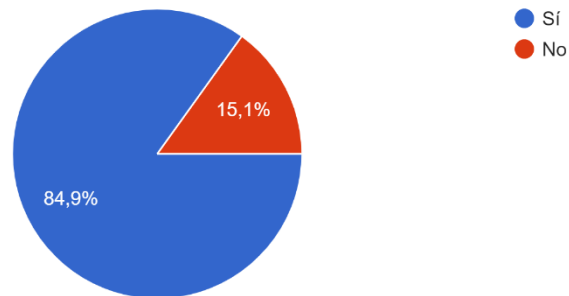
Fuente: construcción propia

En relación a la pregunta anterior, el 55.6% de los encuestados los detiene el poder visualizar productos terminados, seguido de las opciones que dan a los clientes 44.4%, otro aspecto importante es la seguridad a la hora de realizar el pago 43.4%, el 38.7% le interesa el factor de los tiempos de entrega ya que tiene relación con la inmediatez en la entrega de los productos, la asesoría y atención la cual tiene un 34.5% de relevancia sobre las facilidades de pago que ocupa un 31.4%. Esto implica que, para los consumidores de muebles, es importante poder visualizar la calidad del producto de manera previa a la finalización de la compra.

Figura 55 Porcentaje de personas que ha realizado compras online

¿Ha realizado compras a través de alguna plataforma online?

385 respuestas

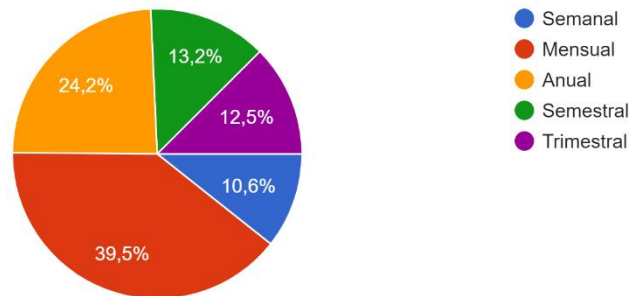


Fuente: construcción propia

El 84.9% de las personas han realizado compras por internet al menos una vez al mes mientras que el 15.1% no ha hecho compras en línea.

Figura 56 Frecuencia de compras online.

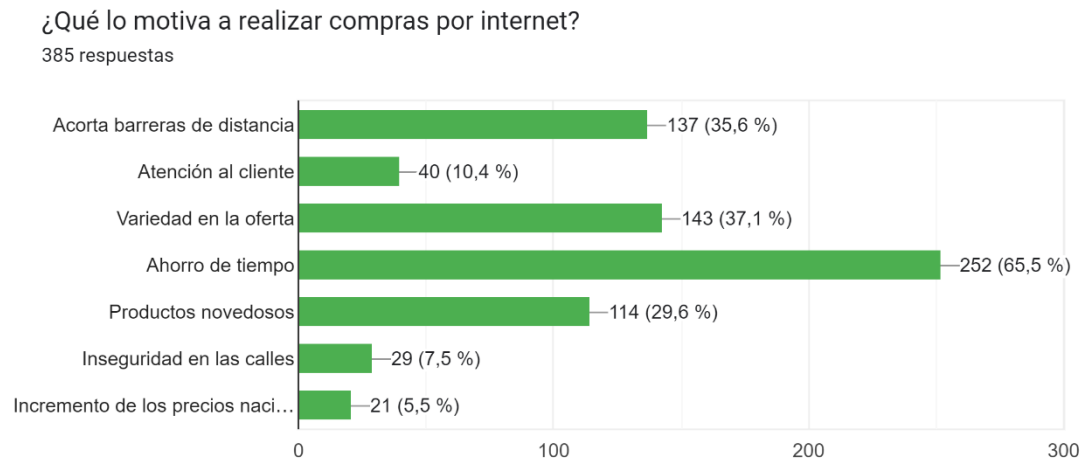
¿Con que frecuencia realiza compras por internet?
385 respuestas



Fuente: construcción propia

Comprar por internet se da mensualmente en un 39.5% de frecuencia, 24.2% anual, 13.2% semestral, 12.5% trimestral y por último 10.6% semanal.

Figura 57 Motivo por el cual realizan compras por internet



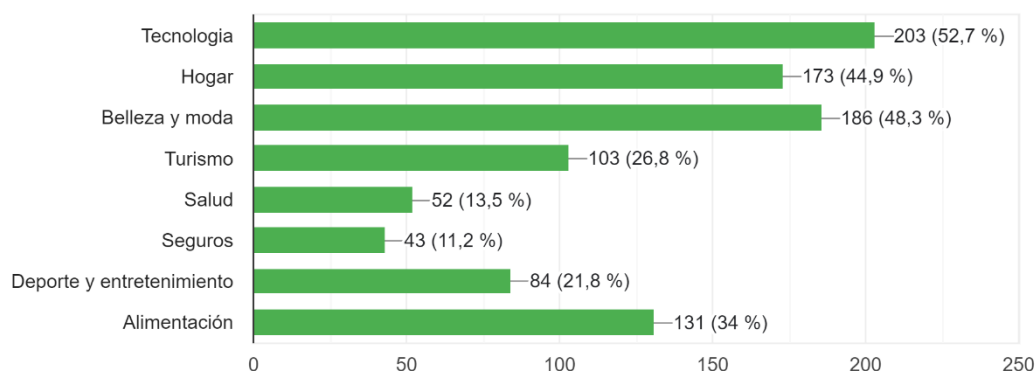
Fuente: construcción propia

Al 66.5% le motiva realizar compras por internet por el ahorro de tiempo, al 35,6% le interesa la variedad en la oferta de los productos, el 35.6% acorta barreras de distancia, un 29.6% prefiere los productos novedosos, el 10.4% busca atención al cliente, el 7.5% inseguridad en las calles y el 5.5% incremento de los precios nacionales.

Figura 58 Productos a comprar de manera online

¿Qué productos suele comprar?

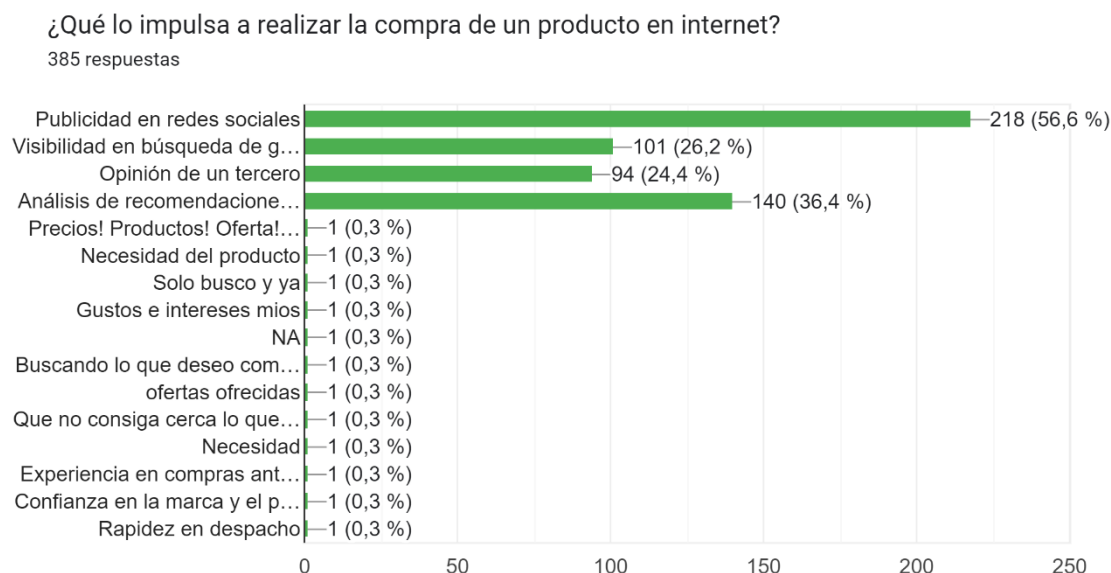
385 respuestas



Fuente: construcción propia

El 52.7% de los encuestados suele comprar tecnología, el 48.3% belleza y moda, el 44.9% para el hogar, el 34% alimentación, el 26.8% turismo, el 21.8% deporte y entretenimiento, el 13.5% salud y el 11.2% seguros.

Figura 59 Motivador de compras online



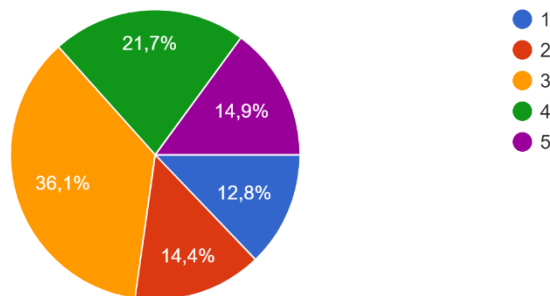
Fuente: construcción propia

La publicidad en redes sociales es el principal impulso para realizar compras en internet ya que abarca un 56.6% de los encuestados, seguido de un análisis de recomendaciones en línea con el 36.4%, la visibilidad de búsqueda de Google ocupa un 25.2% y por último la opinión de un tercero 24.2%. Lo que indica que la población se ve motivada a comprar de manera online en plataformas audiovisuales donde puedan compartir experiencias, visualizar productos e interactuar con los empresarios.

Figura 60 Probabilidad de comprar muebles en canales electrónicos

¿Qué tan probable es que realice compras de muebles a través de canales electrónicos? Siendo 1 poco probable a 5 muy probable. Escoja en dicha escala.

382 respuestas



Fuente: construcción propia

Según la gráfica el 36.1% es medianamente probable que realice compra de muebles a través de canales electrónicos mientras que el 21.7% es probable, solo el 14.9% es muy probable, el 14.4% poco probable y el 12.8% muy poco probable.

4.3.6.1 Conclusiones

Para concluir, el 50.1% de los encuestados prefiere buscar ideas en internet, pero la mayor limitante para comprar es que el 59% prefiere visualizar los productos terminados. Lo que explica que el mayor mercado de personas interesadas por los productos mobiliarios se encuentra en plataformas virtuales, por lo tanto, aunque no finalicen la compra por dicho medio, si es una herramienta clave de posicionamiento y recordación de marca. Por otro lado, teniendo en cuenta la preferencia por visualizar los productos terminados, será importante entrelazar el marketing digital con el marketing en un almacén físico en el cual, los clientes captados en medios digitales

puedan acercarse a un punto físico y puedan apreciar la calidad de cada producto. Cabe aclarar, que el punto físico debe ser un espacio visualmente armonioso y llamativo, al igual que cada perfil en redes sociales para tener una linealidad de imagen y estilo sobre la marca.

4.4 Integración a la arquitectura organizacional

Con el fin de llevar a cabo lo anteriormente propuesto, será necesario incluir dentro de la organización el cargo de profesional de marketing digital, pues será el encargado de ejecutar cada una de las estrategias digitales, puesto que actualmente dentro de la empresa no hay ningún empleado que pueda ejecutar dicha labor, además permitirá eliminar la resistencia al cambio tan marcada que tiene la empresa actualmente.

4.4.1 Cargo: Profesional de Marketing digital

Nivel jerárquico: Táctico.

Funciones del cargo:

- Proponer estrategias vinculadas a la interacción digital con el fin de posicionar la marca Muebles Espinosa en el mercado.
- Administrar diariamente las campañas publicitarias en cada una de las plataformas digitales, para incrementar el tráfico de clientes según metas propuestas por la empresa.
- Crear pautas publicitarias que permitan generar un reconocimiento de marca en la población

4.4.1.1 Competencias específicas:

- Profesional en marketing y publicidad
- Desarrollar estrategias de diseño, planeación y administración de plataformas digitales para generar posicionamiento de la marca
- Habilidades de redacción y pensamiento creativo innovador para generar estrategias coherentes con los objetivos
- Cumplir con los tiempos establecidos para los entregables publicitarios y sus publicaciones en las plataformas digitales
- Optimizar los recursos monetarios para publicidad paga, entregando pautas publicitarias contundentes y llamativas

4.4.1.2 Competencias generales:

- Descubrir, de manera constante, nuevas soluciones para la mejora de procesos productivos
- Buen trabajo de equipo

4.4.1.3 Proceso de Selección:

Se realiza bajo la selección tradicional, analizando la experiencia en el área y datos que demuestren su desempeño dentro del marketing digital en otras empresas del sector, de esta manera, será más sencillo entender los posibles resultados que se tendrán a futuro.

- Apertura de vacante en plataformas digitales
- Análisis de perfiles
- Entrevistas para los candidatos
- Análisis de resultados en organizaciones anteriores
- Prueba de creatividad y estrategia
- Balance de las condiciones laborales
- Contratación.

4.4.1.4 Gestión del desempeño

Para cumplir los objetivos establecidos dentro de la organización se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Cantidad de clientes obtenidos por cada campaña publicitaria emitida
- Minimización del tiempo depositado para la creación de cada campaña publicitaria

- Cantidad de visitas en las plataformas digitales
- Satisfacción de clientes con el servicio digital ofrecido

4.4.1.5 Capacitación formación y desarrollo

Este será un nuevo cargo para la organización por lo tanto deberá llevar un proceso de adaptación en conjunto con las otras áreas de la empresa.

Esta es un área que necesita estar reinventándose a medida de como lo hace el mundo, por lo tanto, es importante fomentar habilidades de innovación y creación de manera constante, además de incentivar el desarrollo cognitivo y profesional del funcionario, para que sea él quien mantenga en vanguardia no solo a la marca, sino a los demás funcionarios.

El fomento de creación he innovación debe estar en línea con el mercado mobiliario, por lo tanto, debe estar capacitado por completo en el proceso de fabricación y entrega de un mueble de Muebles Espinosa.

Por último, el trabajador deberá incursionar en el área de diseño productivo de un mueble, con el fin de generar un correcto asesoramiento a cada cliente interesado.

Para el desarrollo de los objetivos, se manejarán capacitaciones constantes con el Sena con el fin de cumplir con lo plasmado anteriormente.

4.4.1.6 Plan de desarrollo por competencias

Figura 61 Plan de desarrollo por competencias

Competencia general	Evaluación	Compensación para el desarrollo
Trabajo en equipo	Entrega de resultados con optimización de recursos. Todo proceso productivo en Muebles Espinosa se realiza por fases, por lo tanto, deben estar entrelazados los equipos de cada fase para poder llevar a cabo un proceso productivo y de calidad en un menor periodo de tiempo.	Cuando el equipo operativo lleve a cabo un proceso de fabricación de calidad en un periodo de tiempo menor periodo de tiempo y con optimización de recursos, se brindarán días de compensación totalmente pagos, con el fin de dar tiempo de calidad en relación al depositado en la empresa.
Descubrir, de manera constante, nuevas soluciones para la mejora de procesos productivos	Entrega de ideas innovadoras. La innovación de procesos empresariales, ayuda a	Por cada idea innovadora presentada, desarrollada y demostrada que demuestre el impacto en procesos

	reducir tiempos y costos, permitiendo que estas sean más sostenibles en el tiempo, además se encuentren a la vanguardia con las necesidades internas y externas.	claves de la empresa, se les otorgará lo que requiere a 1 salario extra en el mes de la presentación.
--	---	--

Fuente: Construcción propia

5 Plan de acción

5.1 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral, es “una metodología de gestión empresarial que define y describe una estrategia de negocios.” (Sordo, 2022), esta se divide en cuatro áreas específicas dentro de la organización, las cuáles son: Finanzas, clientes, procesos y aprendizaje, lo que permite realizar seguimiento continuo a cada una de las estrategias por cada área, de una manera más eficiente. Dichas estrategias estarán acompañadas por indicadores, los cuales, son el instrumento de medición para el cumplimiento de las metas.

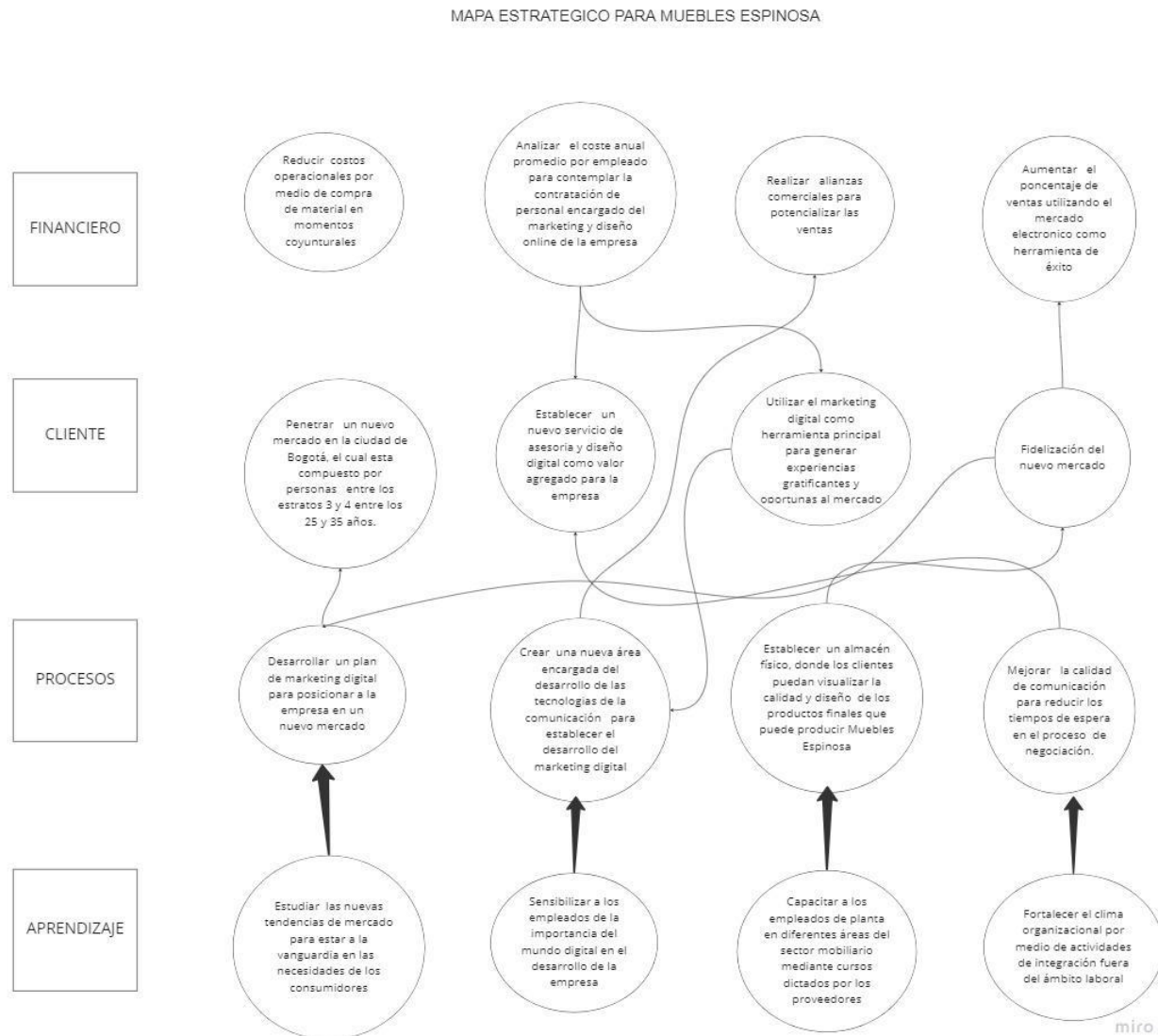
Figura 62 Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
	Objetivo estratégico			
Financiero	Reducir costos operacionales por medio de compra de material en momentos coyunturales claves, en un 10%.	Analizar el coste anual promedio por empleado para contemplar la contratación de personal encargado del marketing y diseño online de la empresa	Realizar alianzas 3 comerciales para potencializar las ventas	Aumentar el porcentaje de ventas en un 20% utilizando el mercado electrónico como herramienta de éxito
Cliente	Penetrar un nuevo mercado en la ciudad de Bogotá, el cual está compuesto por personas entre los estratos 3 y 4 entre los 25 y 35 años.	Establecer un nuevo servicio de asesoría y diseño digital como valor agregado para la empresa	Utilizar el marketing digital como herramienta principal para generar experiencias gratificantes y oportunas al mercado	Fidelización del nuevo mercado
Procesos	Desarrollar un plan de marketing digital para posicionar a la empresa en un nuevo mercado	Crear una nueva área encargada del desarrollo de las tecnologías de la comunicación para establecer el desarrollo del marketing digital	Establecer un almacén físico, donde los clientes puedan visualizar la calidad y diseño de los productos finales que puede producir Muebles Espinosa	Mejorar la calidad de comunicación para reducir los tiempos de espera en el proceso de negociación, con el fin de dar respuesta inmediata a los clientes.
Aprendizaje	Estudiar las nuevas tendencias de mercado para estar a la vanguardia en las necesidades de los consumidores	Sensibilizar a los empleados de la importancia del mundo digital en el desarrollo de la empresa	Capacitar a los empleados de planta en diferentes áreas del sector mobiliario mediante cursos dictados por los proveedores	Fortalecer el clima organizacional por medio de actividades de integración fuera del ámbito laboral

Fuente: construcción propia

5.2 Mapa estratégico

Figura 63 Mapa estratégico



Fuente: construcción propia

5.3 Análisis causa efecto

Para llevar a cabo nuevo servicio de asesoría virtual personalizado, inmerso en la propuesta de marketing digital, es necesario realizar la creación de un área que se dedique a la ejecución de tareas digitales, dado que actualmente no hay ninguna persona dentro de la empresa que tenga conocimiento sobre el comercio electrónico, manejo de redes ni diseño online. Esta propuesta está destinada a la fidelización de un nuevo mercado digital que no se encuentra cubierto por muebles espinosa.

La creación de esta área necesitará inversión, tanto en pago del nuevo personal como en equipos aptos para la eficiencia del trabajo.

A hoy, la empresa se encuentra resistente al cambio, es por eso que se necesita realizar sensibilización sobre la importancia de la ejecución de las redes y su implicación en el mercado, por ello, se requiere invertir en la formación de los empleados, tanto en diseños de vanguardia como en temas de marketing que propendan al crecimiento profesional del personal.

Será importante analizar el salario actual de los trabajadores de planta, en base a la efectividad en cada uno de los puntos de fabricación, entendiendo cuánto cuesta cada trabajador anualmente y, por lo tanto, como este aporta al cumplimiento de las metas y objetivos. Su desempeño también se evaluará mediante encuestas de satisfacción de los clientes al momento de la entrega del producto.

5.4 Estrategia de Marketing Mix

5.4.1 Estrategia de producto

Muebles Espinosa fabrica todo tipo de muebles para cualquier tipo de espacio, adicionalmente cuenta con servicios de construcción y diseño de interiores en la ciudad de Bogotá y Cundinamarca. Por lo tanto, después del análisis del entorno competitivo, se pudo destacar que la estrategia de mercado para segmento de producto es:

Establecer el servicio de diseño digital, por medio de expertos en diseño de interiores, para brindarle un valor agregado al servicio prestado muebles Espinosa en referencia entorno competitivo.

Brindar atención al cliente 24/7 a través de canales digitales

5.4.2 Estrategia de precios

Muebles Espinosa define sus precios a través de un análisis de costos, por lo tanto, el valor de cada producto se fijará según la complejidad de producción, tipo de material y distancia de distribución, procurando manejar un margen de utilidad entre el 30 al 35%.

5.4.3 Estrategia de distribución

La empresa maneja servicio de transporte a puerta e instalación en piso, como valor agregado frente a la competencia. Este servicio se presta bajo su propia flota de camiones, con el fin de mantener un nivel de utilidad mayor, aunque, según el tráfico de pedidos, se solicita el servicio a terceros, por lo que, en este caso, aumentaría el costo final del producto.

5.4.4 Estrategia de promoción

Actualmente, Muebles Espinosa no cuenta con ninguna estrategia de promoción, por lo tanto, se establecerá un plan de marketing digital para posicionar la empresa en el mercado para los consumidores internautas.

En base a ello, se establecerá una guía que ayudará a definir cuál será el mercado objetivo, de qué manera se llegará a él y qué tipo de información se brindará con el fin de generarle interés en la empresa Muebles Espinosa. Esto dará información clave para establecer qué tipo de estrategia será idónea para establecer el posicionamiento deseado.

Una vez claro el tipo de información, se ordenará el calendario de contenidos guiado por analítica de Google que permitirá conocer cuáles son los momentos clave para la publicación de información, además de cuáles serán las herramientas de medición de resultados.

El plan de marketing se llevará a cabo a través de redes sociales, ya que a hoy es el canal que manera mejor tráfico de público, permitiendo tener mayor acercamiento a los clientes de una manera visual y atractiva de los productos.

Por otro lado, es necesario implementar un almacén físico, donde se pueda atraer a transeúntes y pueda generar espacios de interacción directa con los productos, ya que los muebles son artículos que los clientes prefieren percibir de manera tangible.

5.4.5 Cronograma

Figura 64 Cronograma de actividades

Actividades	Fechas															
	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Creación de logo y slogan																
Creación de manual de imagen corporativa																
Planimetría y colores																
Creación de perfiles en redes sociales																
Creación de página web con facilidades de pago																
Creación de campañas con imágenes de																

Fuente: Construcción propia

5.5.1 Indicadores de estrategia

Figura 65 Manual de indicadores

Financiero	Rentabilidad en ventas: utilidad/ (ventas netas*100)
Clientes	Número de clientes nuevos
Procesos	Número de interacciones en las plataformas virtuales

Aprendizaje	(Actividades de capacitación realizadas/actividades planificadas) *100
-------------	--

Fuente: Construcción propia

- Financiero: Medirá que las utilidades deben ser 10% más que los gastos, por lo tanto, el valor de este indicador siempre debe ser menor a 1.
- Clientes: Medirá el número de clientes nuevos que se obtengan a través de las plataformas digitales, teniendo en cuenta la edad y estrato.
- Procesos: Medirá el número de interacciones que tengan las plataformas digitales de la empresa.

5.5.2 Indicadores de marketing digital

Teniendo en cuenta la rentabilidad del mercado, se tendrán en cuenta estos indicadores para poder determinar el retorno de la inversión realizada en el plan de marketing.

5.5.2.1 CAC

Bajo este indicador, se podrá calcular cuánto cuesta atraer un nuevo cliente a la empresa. Para ello se tendrá en cuenta, el volumen del mercado escogido como buyer persona y el presupuesto destinado para la inversión. Partiendo que a pesar de que se tenga un mercado

objetivo, este no se podrá abarcar en su totalidad en la primera campaña, es por esto que se espera abarcar por lo menos el 10% como meta inicial.

Figura 66 Costo de adquisición de cliente

$$CAC = \frac{3.000.000}{361.578} = 8,29$$

Fuente: Construcción propia

Esto quiere decir que cada cliente tiene un costo de \$8,29, lo que quiere decir que es un costo totalmente beneficioso para la empresa, debido a que en promedio la compra de cada cliente es de \$2.142.857.

5.5.2.2 LTV

En este indicador podremos saber cuánto han gastado en la vida útil de un cliente dentro de la empresa. Muebles Espinosa realiza la fabricación de muebles, por lo tanto, es un producto de una vida útil bastante larga, así que, se tomó el valor promedio de su producto más popular y el costo promedio de fabricación, además del porcentaje de retención promedio por cliente.

Figura 67 Eficiencia de embudo de clientes

precio	\$5.000.000
costo	\$3.500.000
CP	\$1.500.000
LTV	\$2.142.857
Tasa de retención	30%

Fuente: construcción propia

Partiendo de la información anterior, en Muebles Espinosa, cada cliente equivale a \$2.142.857.

5.6 Costos

Este proyecto tiene como objetivo posicionar muebles Espinosa en un mercado joven y con acceso a compras online, con el cual se puede brindar asesoramiento ágil, personalizado y así mismo ofrecer respuesta efectiva a los clientes 24/7. Este acercamiento al cliente se llevará a cabo, por medio WhatsApp business, social media, analítica de Google, entre otros tics que permiten el acercamiento del cliente con la empresa para garantizar un excelente servicio.

Para llevar a cabo el plan de marketing digital, será necesario contar con personal capacitado en el área, para que pueda manejar de manera eficaz y eficiente las plataformas que se tienen a disposición, por lo tanto, el presupuesto para dicho costo es: \$3.000.000 de pesos, el cual se manejará como un proyecto a largo plazo.

El valor del presupuesto se determinó a través de un análisis de costos por campaña publicitaria en cada red social a trabajar, además de diferentes cotizaciones de personal freelance calificado en el área de marketing digital.

5.6.1 Detalle de costos

El valor en cada red social del mercado META, se encuentra determinado por un presupuesto que determina la empresa a pautar, en este caso, para Muebles Espinosa se estableció así:

Figura 68 Detalle de costos

Facebook-Instagram	\$30.000 pesos mensuales Detalle: Pauta publicitaria mes a mes. (este valor variará según resultados obtenidos cada mes)
Costo único freelance de mercadeo	\$300.000 pesos mensuales Detalle: Creación de logo, slogan, manual de imagen, colores, fuentes, creación de perfiles en redes sociales y página web.
Costo fijo freelance de mercadeo	\$170.000 pesos mensuales Detalle: Creación de publicaciones según cada producto final,

	administración diaria de la campaña e integración con Google analytics.
--	---

Fuente: Construcción propia

De acuerdo con el objetivo plasmado anteriormente, la estrategia se llevará a cabo por medio de la implementación de una página web y la interacción en redes sociales con el fin de generar tráfico de nuevos clientes en diferentes plataformas.

5.6.2 Plan táctico:

- Creación de logo y slogan
- Creación de manual de imagen corporativa
- Planimetría y colores
- Creación de perfiles en redes sociales
- Creación de página web con facilidades de pago
- Creación de campañas con imágenes de productos terminados en diferentes plataformas digitales
- Administración de campañas pagas en redes sociales
- Integración de resultados con Google analytics

5.6.3 Rentabilidad

La implementación de marketing digital en el proceso productivo ha sido el acelerador para aumentar las ventas en el menor tiempo posible, es por esto, que “según el MIT, el 79% de las

empresas que trabajan con Inbound Marketing observan un aumento en las ventas, triplican sus oportunidades y tráfico en el primer año.” (Abal, 2018), por lo tanto, se espera que Muebles Espinosa en el primer año tenga un mayor tráfico de clientes en casi 200%, aunque este crecimiento puede variar según la coyuntura de la economía y la incertidumbre social que se pueda estar llevando en el momento.

Actualmente Muebles Espinosa incursionará en un nuevo mercado, por lo tanto, este estudio es netamente exploratorio esperando una respuesta satisfactoria del mercado en un periodo máximo de 2 años, el cual se llevará a cabo en varias fases, la primera está compuesta de 4 meses, en el cual se creará la estructura mercadológica de la empresa, posteriormente se llevara a cabo fases anuales de administración y alimentación de redes, en base a la respuesta continua que presente el mercado.

5.6.3.1 TIO

Según (Nigiris, 2021), la rentabilidad del capital en Colombia se encuentra situada en el 15,22%, lo que indica que las empresas en Colombia esperan obtener una rentabilidad por capital invertido en el valor anteriormente mencionado. Por lo tanto, se espera que para Muebles Espinosa se tenga una rentabilidad positiva con respecto a la inversión realizada.

Directamente en el marketing no es posible estimar que el retorno de una inversión sea única y exclusivamente por esta acción, debido a que es una herramienta más no el único mecanismo de captación de clientes. Por lo tanto, a continuación, se realizó la estimación de crecimiento en

ventas para los siguientes 3 años, teniendo en cuenta que para la industria de muebles según (cámara, 2021), el crecimiento promedio en los últimos 2 años ha sido del 10%.

Figura 69 Datos financieros

Ventas totales del ultimo año	\$ 214.540.000
Crecimiento promedio de la industria anualmente	10%
Ke Colombia	15,22%

Fuente: construcción propia

Figura 70 Flujo de caja neto

año 0	- \$27.000.000
año 1	\$21.454.000
año 2	\$23.599.400
año 3	\$25.959.340

Fuente: construcción propia

Figura 71 Valor neto actual

\$53.367.590	\$26.367.590	VNA
--------------	--------------	-----

Fuente: construcción propia

Figura 72 Tasa interna de retorno

67%	TIR
-----	-----

Fuente: construcción propia

Teniendo en cuenta lo anterior, el resultado del VAN y de la TIR fueron positivos y mayores a 1, lo que indica que el proyecto es rentable debido a que las ganancias son mayores a la rentabilidad exigida, además, tiene una tasa de retorno de inversión bastante alta.

6 Conclusiones y recomendaciones

Para concluir Muebles Espinosa, es una empresa que lleva tiempo en el mercado, por lo tanto, le ha costado poder reinventarse hacia las necesidades del cliente. Durante el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar falencias relevantes en el desarrollo y captación de nuevos clientes para la empresa.

Es claro que el mercado se transforma según las necesidades coyunturales y contractuales del entorno, por lo tanto, la empresa deberá mantenerse a la vanguardia del mismo si desea posicionarse en el mercado.

Actualmente se tiene resistencia al cambio, pues la empresa no evidencia como público objetivo a los nuevos compradores del mercado mobiliario, los cuales se están sesgando, y hace perder la oportunidad de venta sobre los mismos. Aunque la empresa si tiene estrategias para recolectar clientes nuevos, no existe reconocimiento por parte del mismo mercado.

Es importante entender que los muebles, al ser un producto tangible es de preferencia por los compradores el poder visualizar su calidad, por lo tanto, debe ser considerado la implementación de un punto físico que ayude a ser fidelizador e innovador para nuevos clientes, pues según la percepción de los consumidores en las encuestas, es importante poder conocer el producto de primera mano la calidad y el confort de los mismos.

Por lo tanto, las herramientas de marketing digital serán fundamentales para poder llegar a cumplir la visión establecida por la empresa, dado que se pudo evidenciar que los canales virtuales son el canal inicial para impulsar la compra de muebles, además de incentivar la búsqueda de diseño, por lo tanto, es el primer punto de atracción de clientes para la empresa.

Será necesario realizar un plan de marketing digital para la empresa teniendo en cuenta como se está comportando el mercado al momento de su implementación, adicionalmente, crear un departamento de marketing será vital, dado que en él se desarrollará todas las actividades que corresponden al ámbito digital.

En primera instancia, la creación de elementos gráficos como logo y slogan que permitan generar recordación y familiarización entre la empresa y el mercado, siguiente a esto se utilizarán plataformas digitales que ayudarán a una mejor interacción con el usuario, brindándole seguridad, trazabilidad en el proceso de compra y calidad en el servicio, adicionalmente, se harán alianzas con las diferentes plataformas que permitan pagos online para no delimitar el mercado a un solo método de pago. Por último, se administrará cada una de las plataformas para poder analizar cuál es la reacción del mercado frente a la estrategia de marketing utilizada en la primera fase de implementación.

Mantenerse a la vanguardia va a permitir comprender los diferentes comportamientos de compra que existen y como estos se fidelizan de generación en generación.



NIT 860.012.357-6
SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ: Carrera 9.ª N.º 51 - 11 / PBX: (601) 587 87 97
© 313 204 84 51 / contactenos@usantotomas.edu.co
www.usantotomas.edu.co

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1704

7 Referencias

- ALVAREZ, E. R. (10 de octubre de 2017). iebschool. Las empresas protagonistas de la revolución digital. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/empresas-revolucion-digital-innovacion/>
- Banco Mundial. (08 de junio de 2021). La economía mundial: en camino hacia un crecimiento firme, aunque desigual debido a los efectos perdurables de la COVID-19. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>
- BECERRA, B. X. (03 de junio de 2022). La república. Efectos económicos de la guerra entre Rusia y Ucrania que se sienten en Colombia. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/crisis-en-ucrania/efectos-economicos-de-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-que-se-sienten-en-colombia-3376721>
- Bolívar, G. P. (2022). PLAN DE TECNOLOGÍA PARA LA VIDA. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/16iM-IoyNno1zroD3piY2NJ0ZUuhI6LM1/view>,
- Innpulsa (2021) Centros de transformación digital empresarial. ¿Qué son los Centros de Transformación Digital Empresarial? Obtenido de https://www.innulsacolombia.com/ctde_old

Colombia, C. d. (20 de 04 de 2006). Ministerio del medio ambiente. Ley 2021. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/Ley-1021-2006.pdf>

Procolombia (2021) Artículos de Dotación. Obtenido de <https://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas>

Cuenti. (14 de agosto de 2020). Ley de comercio electrónico en Colombia: ¡Todo lo que tienes que saber! Obtenido de <https://cuenti.com/software-contable/ley-de-comercio-electronico-en-colombia/>

El tiempo. (4 de septiembre de 2018). ¿Qué es la economía naranja de la que habla Iván Duque? Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-es-la-economia-naranja-que-promueve-ivan-duque-253254>

France 24. (25 de abril de 2021). La Fed mantendrá su política monetaria mientras la economía de EEUU se recupera. Obtenido de <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210425-la-fed-mantendr%C3%A1-su-pol%C3%ADtica-monetaria-mientras-la-econom%C3%ADa-de-eeuu-se-recupera>

Galindo, J. (2019). ¿Crees que la revolución digital ayuda o perjudica a los negocios tradicionales? Obtenido de <https://es.quora.com/Crees-que-la-revoluci%C3%B3n-digital-ayuda-o-perjudica-a-los-negocios-tradicionales>

MinTic. (2018). MiPyme Vive Digital- Viceministerio de Economía Digital. Obtenido de

[https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-](https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7235.html#:~:text=MiPyme%20Vive%20Digital%20busca%20incrementar,brecha%20digital%20entre%20las%20empresas.)

[7235.html#:~:text=MiPyme%20Vive%20Digital%20busca%20incrementar,brecha%20digital%20entre%20las%20empresas.](https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-7235.html#:~:text=MiPyme%20Vive%20Digital%20busca%20incrementar,brecha%20digital%20entre%20las%20empresas.)

Mintic. (2019). Aspectos básicos de la tecnología 4.0.- Oficina asesora de planeación. Colombia.

Obtenido de [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767_recurso_1.pdf)

[124767_recurso_1.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767_recurso_1.pdf) Peralta, E. (2021). Genwords. Obtenido de

<https://www.genwords.com/blog/que-es-el-marketing-digital>

Race, M. (02 de septiembre de 2022). BBC News. Guerra en Ucrania: los países del G7 acuerdan

poner un límite al precio del petróleo ruso. Obtenido de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-62772561>

Repsol. (2022). Economía circular. Obtenido de

<https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/economia-circular/index.cshtml>

Revista Axxis. (28 de octubre de 2014). Mobiliario ecológico. Obtenido de

<https://revistaaxxis.com.co/mobiliario-ecologico/>

yiminshum. Situación digital, Internet y redes sociales Colombia 2022 – Estadísticas (26 de

junio de 2022). Obtenido de <https://yiminshum.com/social-media-internet-colombia-2022/>

Banrep (2022). Balanza comercial.

Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/balanza-pagos>

Banrep (2022). Producto interno bruto

Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/producto-interno-bruto-pib>

DANE (2022). Índice de precios al consumidor.

Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>

DANE (2021). Porcentaje de hogares con acceso a internet.

Obtenido de
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2021/Boletin_Tecnico_ECV_2021.pdf

Observatorio de desarrollo económico (2021). Suscriptores a internet dedicado y residencial por segmento en Bogotá

Obtenido de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/tic/bogota-lidera-el-acceso-internet-en-el-pais>

La república (2019) Número de personas por estrato en Bogotá para 2017

Obtenido de [https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032#:~:text=Esa%20din%C3%A1mica%20se%20puede%20comprobar,365.459%20\(4%2C54%25\).](https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032#:~:text=Esa%20din%C3%A1mica%20se%20puede%20comprobar,365.459%20(4%2C54%25).)

Petróleo Brent, (2022) Investing

Obtenido de <https://es.investing.com/commodities/brent-oil>

Asociación nacional de instituciones financieras (2020). La gran encuesta pyme.

Obtenido de <https://www.anif.com.co/file-category/gran-encuesta-pyme-nacional/>

Diario la República (26 de octubre de 2021). Conozca cuál es el perfil de los compradores de comercio electrónico en Colombia

Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/conozca-cual-es-el-perfil-de-los-compradores-de-comercio-electronico-en-colombia-3248421>

[of-marketing-what-is-marketing/](#)

Oriol Bel inboundcycle. (14 de junio de 2022). Buyer persona: qué es, tipos y cómo definirlo + plantilla.

Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>

Londoño, P. (19 de noviembre de 2021). hubspot. ¿Qué es el marketing mix? Variables y ejemplos inspiradores.

Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix>

Paredes, M., & Cardona, J. (2010). Segmentación de mercados: una revisión del concepto.

Obtenido de

http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/10/08/08_ECO_10.pdf

zendesk. (16 de septiembre de 2020). Descubre las 4 P del marketing mix.

Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/4-ps-marketing-mix/>

Fuente Oscar (19 de agosto de 2022). Iebschool, Marketing digital: Que es y sus ventajas.

Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-marketing-digital-marketing-digital/>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., (versión 23.5 en línea). <<https://dle.rae.es>> (2022)

Degraves Gomez Angel (10 de octubre 2018). Fundación para la investigación social avanzada. ¿Qué es y para qué sirve el muestreo estadístico?

Obtenido de <https://isdfundacion.org/2018/10/10/que-es-y-para-que-sirve-el-muestreo-estadistico/>

Sordo Ana Isabel (03 de junio de 2022). Hubspot Cuadro de mando integral o balanced scorecard: qué es, usos y ejemplos.

Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral>

Abal, M. (03 de Abril de 2018). *ANDIMOL*. Obtenido de <https://info.andimol.co/que-porcentaje-de-tus-ventas-deberia-depender-de-internet#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20MIT%2C%20el%2079,tr%C3%A1fico%20en%20el%20primer%20a%C3%B1o.>

Nigiris, S. C. (20 de mayo de 2021). *Rentabilidad Esperada del Capital Propio KE*. Obtenido de [https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/20210520b%20-%20Informe%20Sensibilidad%20Ke%20Costo%20del%20Capital.pdf/81758766-8a8f-3b33-31c7-cf8daa4ff42d#:~:text=m%C3%A1s%20de%2010%20a%C3%B1os\)%20calculada,efectivo%20anual%20en%20pesos%20](https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/20210520b%20-%20Informe%20Sensibilidad%20Ke%20Costo%20del%20Capital.pdf/81758766-8a8f-3b33-31c7-cf8daa4ff42d#:~:text=m%C3%A1s%20de%2010%20a%C3%B1os)%20calculada,efectivo%20anual%20en%20pesos%20)

Camara de comercio (2021). Sector muebles, Área de estudios e investigaciones de la cámara de comercio de armenia y Quindío.

Obtenido de

https://camaraarmenia.org.co/wpcontent/uploads/2021/09/sector_mueble_2021.pdf

8 Anexos

Anexo 1 Preguntas encuesta

Caracterización de los consumidores del sector mobiliario.

Esta encuesta tiene como propósito conocer cuales son las características principales del mercado a la hora de comprar de muebles para el hogar y oficina, además de su orientación y disposición al mercado mobiliario online.

 camilaespinoza@ustadistancia.edu.co (no compartidos)
[Cambiar de cuenta](#)



*Obligatorio

Edad *

- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ +65

Estrato socio-economico *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Fuente: Construcción propia

☐ 5

Genero *

☐ Mujer

☐ Hombre

☐ Otro: _____

¿En qué localidad vive? *

☐ Usaquen

☐ Chapinero

☐ Santa Fe

☐ San Cristobal

☐ Usme

☐ Tunjuelito

☐ Bosa

☐ Kennedy

☐ Fontibon

☐ Engativa

☐ Suba

☐ Barrios Unidos

☐ Teusaquillo

☐ ...

Fuente: Construcción propia

- ☐ Los Martires
- ☐ Antonio Nariño
- ☐ Puente Aranda
- ☐ Candelaria
- ☐ Rafael Uribe Uribe
- ☐ Ciudad Bolívar
- ☐ Sumapaz

¿Conoce Muebles Espinosa? *

- ☐ Sí
- ☐ No

En caso de que la anterior respuesta haya sido si, ¿Cómo conoció la empresa?

- ☐ Redes sociales
- ☐ Por un tercero
- ☐ Internet
- ☐ Visitó su punto físico

¿Qué valor agregado percibe en Muebles Espinosa?

- ☐ Calidad
- ☐ Costo-beneficio

Fuente: Construcción propia

☐ Costo-beneficio

☐ Tiempos de entrega

☐ Servicio al cliente

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 2 de 4

Caracterización de los consumidores del sector mobiliario. ⌵ ⋮

Descripción (opcional)

Edad *

☐ 18-24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55-64

☐ +65

Fuente: Construcción propia

Estrato socio-economico *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Genero *

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre
- ☐ Otra...

¿En qué localidad vive? *

- ☐ Usaquen
- ☐ Chapinero
- ☐ Santa Fe
- ☐ San Cristobal

Fuente: Construcción propia

- ☐ Usme
- ☐ Tunjuelito
- ☐ Bosa
- ☐ Kennedy
- ☐ Fontibon
- ☐ Engativa
- ☐ Suba
- ☐ Barrios Unidos
- ☐ Teusaquillo
- ☐ Los Martires
- ☐ Antonio Nariño
- ☐ Puente Aranda
- ☐ Candelaria
- ☐ Rafael Uribe Uribe
- ☐ Ciudad Bolívar
- ☐ Sumapaz

Fuente: Construcción propia

¿Conoce Muebles Espinosa? *

☐ Sí

☐ No

En caso de que la anterior respuesta haya sido sí, ¿Cómo conoció la empresa?

☐ Redes sociales

☐ Por un tercero

☐ Internet

☐ Visitó su punto físico

¿Qué valor agregado percibe en Muebles Espinosa?

☐ Calidad

☐ Costo-beneficio

☐ Tiempos de entrega

☐ Servicio al cliente

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Fuente: Construcción propia



Fuente:

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 3 de 4

Sector mobiliario ⌵ ⋮

Descripción (opcional)

¿Con qué frecuencia usted realiza compras de muebles para su hogar? *

☐ Una vez al año

☐ Cada dos años

☐ Cada 5 años

☐ Cada 10 años

☐ Otra...

¿Quién suele realizar la compra de muebles para su hogar? *

☐ Usted mismo

☐ Un familiar

☐ Su pareja

Construcción propia

¿A través de qué canal se realizaron la compra de los muebles de su hogar? *

- ☐ Almacenes de cadena
- ☐ Internet
- ☐ Redes sociales
- ☐ Carpintero de confianza
- ☐ Almacenes de muebles
- ☐ Otra...

¿Que lo motivó a realizar las compras a través de este canal? *

- ☐ Inmediatez
- ☐ Calidad
- ☐ Diseño
- ☐ Atención
- ☐ Otra...

Si su respuesta fue: almacenes de cadena o carpintero de confianza, ¿cuál es la razón para NO utilizar medios digitales como canal de compra?

Fuente: Construcción propia

Si su respuesta fue: almacenes de cadena o carpintero de confianza, ¿cuál es la razón para NO utilizar medios digitales como canal de compra?

- ☐ Desconocimiento
- ☐ Desconfianza
- ☐ Falta de oferta
- ☐ Falta de conocimiento
- ☐ Prefiere visualizar la calidad del productor de manera presencial
- ☐ Prefiere una tienda física
- ☐ Inmediatez en la entrega del producto

¿Qué canal utiliza para obtener ideas de diseño de muebles para su espacio personal? *

- ☐ Internet
- ☐ Revistas
- ☐ Almacenes de cadena
- ☐ Redes sociales
- ☐ Páginas especializadas
- ☐ Expertos en diseño de interiores

Fuente: Construcción propia

☐ Recomendaciones de terceros

☐ Otra...

¿Qué probabilidad hay en que usted use Internet como canal para la compra de muebles?,
siendo 1 poco probable a 5 muy probable. Escoja en dicha escala. *

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

¿Qué aspectos tendría en cuenta a la hora de comprar productos para el hogar en línea? *

☐ Opiniones de clientes

☐ Seguridad de pago

☐ Tiempos de entrega

☐ Facilidades de pago

☐ Visualización de productos terminados

Fuente: Construcción propia

☐ Recomendaciones de terceros

☐ Otra...

¿Qué probabilidad hay en que usted use Internet como canal para la compra de muebles?,
siendo 1 poco probable a 5 muy probable. Escoja en dicha escala. *

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

¿Qué aspectos tendría en cuenta a la hora de comprar productos para el hogar en línea? *

☐ Opiniones de clientes

☐ Seguridad de pago

☐ Tiempos de entrega

☐ Facilidades de pago

☐ Visualización de productos terminados

Fuente: Construcción propia

☐ Recomendaciones de terceros

☐ Otra...

¿Qué probabilidad hay en que usted use Internet como canal para la compra de muebles?, siendo 1 poco probable a 5 muy probable. Escoja en dicha escala. *

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

¿Qué aspectos tendría en cuenta a la hora de comprar productos para el hogar en línea? *

☐ Opiniones de clientes

☐ Seguridad de pago

☐ Tiempos de entrega

☐ Facilidades de pago

☐ Visualización de productos terminados

Fuente: Construcción propia

☐ Atención al cliente y asesoría de interiores

☐ Otra...

¿Ha realizado compras a través de alguna plataforma online? *

☐ Sí

☐ No

¿Con que frecuencia realiza compras por internet? *

☐ Semanal

☐ Mensual

☐ Anual

☐ Semestral

☐ Trimestral

¿Qué lo motiva a realizar compras por internet? *

☐ Acorta barreras de distancia

☐

Fuente: Construcción propia

☐ Atención al cliente

☐ Variedad en la oferta

☐ Ahorro de tiempo

☐ Productos novedosos

☐ Inseguridad en las calles

☐ Incremento de los precios nacionales

...

¿Qué productos suele comprar? *

☐ Tecnología

☐ Hogar

☐ Belleza y moda

☐ Turismo

☐ Salud

☐ Seguros

☐ Deporte y entretenimiento

☐ Alimentación

Fuente: Construcción propia

¿Qué lo impulsa a realizar la compra de un producto en internet? *

☐ Publicidad en redes sociales

☐ Visibilidad en búsqueda de google

☐ Opinión de un tercero

☐ Análisis de recomendaciones en línea

☐ Otra...

...

¿Qué tan probable es que realice compras de muebles a través de canales electrónicos? Siendo 1 poco probable a 5 muy probable. Escoja en dicha escala.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 4 de 4

Fuente: Construcción propia

Sector mobiliario	⌵	⋮
Descripción (opcional)		
¿Con qué frecuencia usted realiza compras de muebles para su hogar? *		
☐ Una vez al año		
☐ Cada dos años		
☐ Cada 5 años		
☐ Cada 10 años		
☐ Otra...		
...		
¿Quién suele realizar la compra de muebles para su hogar? *		
☐ Usted mismo		
☐ Un familiar		
☐ Su pareja		
...		
¿A través de qué canal se realizaron la compra de los muebles de su hogar? *		
☐ Almacenes de cadena		

Fuente: Construcción propia

☐ Internet

☐ Redes sociales

☐ Carpintero de confianza

☐ Almacenes de muebles

☐ Otra...

¿Que lo motivó a realizar las compras a través de este canal? *

☐ Inmediatez

☐ Calidad

☐ Diseño

☐ Atención

☐ Otra...

Si su respuesta fue: almacenes de cadena o carpintero de confianza, ¿cuál es la razón para NO utilizar medios digitales como canal de compra?

☐ Desconocimiento

☐ Desconfianza

☐ Falta de oferta

Fuente: Construcción propia

- ☐ Falta de oferta
- ☐ Falta de conocimiento
- ☐ Prefiere visualizar la calidad del productor de manera presencial
- ☐ Prefiere una tienda física
- ☐ Inmediatez en la entrega del producto

¿Qué canal utiliza para obtener ideas de diseño de muebles para su espacio personal? *

- ☐ Internet
- ☐ Revistas
- ☐ Almacenes de cadena
- ☐ Redes sociales
- ☐ Paginas especializadas
- ☐ Expertos en diseño de interiores
- ☐ Recomendaciones de terceros
- ☐ Otra...

Fuente: Construcción propia

¿Qué probabilidad hay en que usted use Internet como canal para la compra de muebles?,
siendo 1 poco probable a 5 muy probable. Escoja en dicha escala. *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

¿Qué aspectos tendría en cuenta a la hora de comprar productos para el hogar en línea? *

- ☐ Opiniones de clientes
- ☐ Seguridad de pago
- ☐ Tiempos de entrega
- ☐ Facilidades de pago
- ☐ Visualización de productos terminados
- ☐ Atención al cliente y asesoría de interiores
- ☐ Otra...

Fuente: Construcción propia

☐ Otra...

¿Ha realizado compras a través de alguna plataforma online? *

☐ Sí

☐ No

¿Con que frecuencia realiza compras por internet? *

☐ Semanal

☐ Mensual

☐ Anual

☐ Semestral

☐ Trimestral

¿Qué lo motiva a realizar compras por internet? *

☐ Acorta barreras de distancia

☐ Atención al cliente

☐ Variedad en la oferta

Fuente: Construcción propia

☐ Ahorro de tiempo

☐ Productos novedosos

☐ Inseguridad en las calles

☐ Incremento de los precios nacionales

¿Qué productos suele comprar? *

☐ Tecnología

☐ Hogar

☐ Belleza y moda

☐ Turismo

☐ Salud

☐ Seguros

☐ Deporte y entretenimiento

☐ Alimentación

¿Qué lo impulsa a realizar la compra de un producto en internet? *

☐ Publicidad en redes sociales

Fuente: Construcción propia

¿Qué lo impulsa a realizar la compra de un producto en internet? *

☐ Publicidad en redes sociales

☐ Visibilidad en búsqueda de google

☐ Opinión de un tercero

☐ Análisis de recomendaciones en línea

☐ Otra...

¿Qué tan probable es que realice compras de muebles a través de canales electrónicos? Siendo 1 poco probable a 5 muy probable. Escoja en dicha escala.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Fuente: Construcción propia