

**CASO EMPRESARIAL: MARQUETERÍA ÁREAS S.A.S**

**Presentado por:**

Betsy Gabriela Cerón Chamorro  
Daniela Uribe Mejía

**Proyecto de Grado II**

**Profesor:**

Mauricio Guerrero

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD  
SANTIAGO DE CALI  
MAYO DE 2014**

## Tabla de contenido

<b>Presentación .....</b>	<b>5</b>
<i>Introducción .....</i>	<i>6</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>7</i>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>7</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>7</i>
<i>Justificación .....</i>	<i>7</i>
<i>Metodología .....</i>	<i>8</i>
<i>Coordenadas conceptuales y teóricas generales .....</i>	<i>11</i>
<i>Modelo Philip Kotler .....</i>	<i>12</i>
<i>Modelo SHKG.....</i>	<i>14</i>
<i>Modelo Frank Banghart.....</i>	<i>15</i>
<b>Capítulo I: El modelo .....</b>	<b>17</b>
<i>Caracterización Áreas.....</i>	<i>17</i>
<i>El modelo.....</i>	<i>20</i>
<i>Descripción del modelo: Fase 1.....</i>	<i>22</i>
<i>Descripción del modelo: Fase 2.....</i>	<i>26</i>
<b>Capítulo II: Implementación del modelo.....</b>	<b>28</b>
<i>Análisis externo .....</i>	<i>28</i>
1. <i>Sector de operación de Áreas.....</i>	<i>28</i>
2. <i>Competencia de Áreas .....</i>	<i>32</i>
3. <i>Clientes existentes y potenciales de Areas .....</i>	<i>34</i>
<i>Análisis Interno .....</i>	<i>38</i>
1. <i>Estructura empresarial .....</i>	<i>38</i>
2. <i>Cultura empresarial .....</i>	<i>38</i>
3. <i>Los recursos tangibles e intangibles de Áreas.....</i>	<i>39</i>

4. Relación con los clientes .....	40
<i>Diagnóstico</i> .....	41
Conclusiones.....	45
Bibliografía.....	48
Anexos.....	50
<i>Anexo 1: Encuesta para clientes Áreas</i> .....	50
<i>Anexo 2: Preguntas guía para entrevistas del personal de Áreas</i> .....	52
<i>Anexo 3: Preguntas guía para el grupo focal</i> .....	53
<i>Anexo 4: Ejemplo de documento para organizar las funciones de los empleados.</i> .....	54
<i>Anexo 5: Resultado de la encuesta general. Pregunta: mencione dos empresas que ofrezcan productos de diseño en la ciudad de Cali.</i> .....	54
<i>Anexo 6: Resultado de la encuesta general. Pregunta: edad.</i> .....	56
<i>Anexo 7: Resultado de la encuesta general. Pregunta: género</i> .....	56
<i>Anexo 8: Resultado de la encuesta general. Pregunta: ¿Hace cuánto es cliente de Áreas? Y Género</i> .....	56
<i>Anexo 9: Resultado de la encuesta general. Pregunta: Prefiere Áreas por su experiencia.</i> .....	57
<i>Anexo 10: Resultado de la encuesta general. Pregunta: ¿Hace cuanto es cliente de Áreas?</i> .....	58
<i>Anexo 11: Resultado de la encuesta general. Pregunta: ¿Prefiere Áreas por otras razones?</i> .....	59

*Anexo 12: Resultado de la encuesta general. Pregunta: Califique de 1-5 donde 1 es muy poco y 5 es mucho el grado en que Áreas ofrece los siguientes atributos en los productos que usted adquiere. ....60*

*Anexo 13: Resultado de la encuesta general. Pregunta: Califique de 1 a 5 donde 1 es muy poco/s(a/as) y 5 es mucho/s (a/as) los siguientes enunciados .....61*

## Resumen

A partir del uso de diferentes herramientas, tales como la revisión de bibliografía, la aplicación de entrevistas, encuestas y grupos de enfoque, se realizó el presente trabajo que pretende diseñar e implementar un modelo de mejoramiento continuo para las mipymes colombianas que usan el diseño como una herramienta en sus procesos empresariales. El modelo planteado se divide en dos fases, la primera fase se implementó en la Marquetería Áreas S.A.S, lo cual permitió tener una interacción con la empresa y el mercado, y dio a los investigadores una perspectiva real de lo que sucede fuera del ámbito académico. Se espera que dicho modelo pueda ser utilizado por varias empresas que pertenecen al mismo sector y comparten características comunes con la Marquetería Áreas.

**Palabras claves:** modelo, estrategia, planeación, análisis, proyectos, diagnóstico, mipymes, diseño, decoración.

## **Presentación**

### ***Introducción***

En el presente trabajo se muestran los resultados de un proceso de investigación que tuvo como objetivo general diseñar e implementar un modelo de mejoramiento continuo para las mipymes colombianas que usan el diseño como una herramienta en sus procesos empresariales, basado en el caso de la Marquetería Áreas S.A.S.

El texto se desarrolla en dos capítulos, donde en el primero se describe detalladamente tanto a la empresa Áreas, como al modelo diseñado para ser implementado en la misma. Dicho modelo consta de dos fases, en la primera fase contiene un análisis externo y un análisis interno con los cuales se genera un diagnóstico y se llega a un planteamiento de proyectos. La segunda fase consta de la elección de dichos proyectos, el planteamiento de objetivos y estrategias, y la implementación y control. En el segundo capítulo se describe la implementación de la primera fase del modelo a la empresa Marquetería Áreas S.A.S. Finalmente se realizan conclusiones y se plantean recomendaciones. A continuación se presentarán los objetivos, la justificación del estudio, la metodología implementada y el marco conceptual general realizado para la presente investigación. Éste último exhibirá los principales conceptos generales que guiaron el proceso, sin embargo, en el transcurso del texto se encontrarán otros que también fueron relevantes.

## ***Objetivos***

### *Objetivo general*

Diseñar e implementar un modelo de mejoramiento continuo para las mipymes que usan el diseño como una herramienta en sus procesos empresariales, basado en el caso de la Marquetería Áreas S.A.S.

### *Objetivos específicos*

- Comparar modelos estratégicos empresariales, entender su funcionamiento e identificar características comunes entre ellos.
- Caracterizar el caso empresarial de la Marquetería Áreas S.A.S. de acuerdo a su historia, su relación con los usuarios, los productos que ofrece y su funcionamiento.
- Plantear propuestas enfocadas al mejoramiento de la Marquetería Áreas S.A.S, respecto a sus actividades principales

## ***Justificación***

Áreas es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Cali, cuya actividad principal es la enmarcación de diferentes obras y la realización de productos para la decoración de interiores. El objetivo de la empresa es diseñar productos que se alineen a las tendencias del mercado y brindar asesorías en decoración.

Sus 25 años de trayectoria en la ciudad, le han permitido conocer muy bien el sector de la marquetería y la decoración en Cali y adquirir un público estable. Sin embargo, se quiso proponer un modelo que permitiera corregir las falencias de la empresa de manera dinámica e innovadora, logrando estructurar los procesos de recolección de información y análisis de

resultados. Debido a que las mipymes son empresas que pocas veces cuentan con una estructura organizacional en la cual una persona o departamento se encargue del desarrollo estratégico, el modelo se presenta como una alternativa práctica para implementar.

El planteamiento de dicho modelo deberá estar correctamente fundamentado tanto en la teoría como en la recolección de información. Lo anterior, permitirá que el investigador interactúe de cerca con la empresa y el mercado, logrando tener una perspectiva real de lo que sucede fuera del ámbito académico.

### ***Metodología***

El presente trabajo cuenta con dos partes que se dividen en la elaboración de un modelo de mejoramiento continuo y la implementación del mismo a partir del análisis de la empresa Marquetería Áreas. Para la primera parte, se hizo un análisis bibliográfico de otros modelos existentes, para encontrar las principales características y similitudes entre ellos. Adicionalmente se caracterizó la empresa con el fin de conocerla y clasificarla dentro de un sector operativo. Se pretendió tener esta información como base para la elaboración del modelo a proponer.

Para la implementación del modelo, se realizó una investigación mixta combinando técnicas cuantitativas y cualitativas en la recolección y análisis de datos. Con lo anterior se pretendía interpretar la situación de la empresa Áreas, empezando con una exploración general del sector en el que se desenvuelve, siguiendo con la caracterización de la compañía a nivel interno y finalmente, indagando sobre la perspectiva de sus clientes actuales y la de aquellos que pueden llegar a ser potenciales. El resultado de tal proceso fue un estudio de tipo descriptivo.



Para el desarrollo de dicho estudio, se implementaron varias herramientas. Inicialmente, se hizo una revisión de fuentes bibliográficas para indagar la situación del sector en el que Áreas está presente. Las fuentes revisadas, incluyeron información general de la composición del sector empresarial en Colombia, e información detallada del sector de mipymes que se dedican a actividades relacionadas con diseño y decoración.

Una vez obtenida la información general, se decidió indagar más profundamente la situación interna de la compañía, con el fin de caracterizarla en términos de su historia, su funcionamiento y su competencia. Para lo anterior se hizo tres entrevistas, la primera, a Gloria Estela Mejía, quien es la fundadora de la empresa, la segunda a Gloria Inés Mejía, la gerente actual de Áreas y la tercera a Juan Felipe Gonzales, que es un integrante de la tercera generación de dueños.

Posteriormente se pasó a la recolección de la información requerida para el estudio. A través de una encuesta elaborada para los clientes de Áreas, se obtuvieron datos cuantitativos –tales como el tiempo siendo clientes, productos adquiridos, calificación del servicio, entre otros– que permitieron analizar la situación actual de la empresa desde el punto de vista de sus clientes.

Por otro lado, los datos cualitativos, no solo resultaron de la revisión bibliográfica y las entrevistas a los dueños, sino también de un grupo de enfoque realizado en la ciudad de Cali-Colombia, con 5 jóvenes entre los 20 y 25 años de edad -3 hombres (Sebastian Rodriguez, Juan David Suarez y Jorge Escobar) y 2 mujeres (Gabriela Pavía y Juliana Restrepo)-. Ellos fueron elegidos, pues hacen parte de un segmento que puede ser clave en el desarrollo de la empresa, pero que actualmente no está siendo atendido por ella. Gracias al grupo focal, se pudo interpretar la percepción que tienen los jóvenes de temas relacionados con diseño y decoración marquetaría.

La información recolectada, se utilizó en diferentes etapas de la investigación, lo cual permitió alcanzar los objetivos planteados. La revisión bibliográfica, ayudó en la construcción del marco conceptual, que fue una base fundamental para el planteamiento del modelo de mejoramiento continuo. A su vez, la aplicación de las entrevistas ayudó a analizar el desempeño empresarial que ha tenido Áreas a lo largo de su historia y trayectoria en el mercado.

Posteriormente, la información cuantitativa recogida a través de las encuestas fue útil para obtener información de la situación de la empresa bajo el punto de vista de sus clientes, también, fue posible identificar las posibilidades de atender nuevos segmentos de Mercado. Por último, con el grupo focal, se indagó a profundidad las diferentes tendencias de los jóvenes en cuestión de diseño y decoración.

Gracias a la información recolectada, fue posible entender la situación de la empresa tanto a nivel externo como interno, permitiendo así, plantear un proceso de investigación, que sugiere la creación de un modelo útil para plantear proyectos y desarrollar estrategias que lleven al mejoramiento continuo de la empresa.

### *Coordenadas conceptuales y teóricas generales*

Los modelos estratégicos empresariales sirven como herramientas para planear, diseñar, plantear escenarios, evaluar planes de contingencia y ejecutar objetivos específicos en diferentes áreas de la empresa (Merzthal, 2014). La finalidad es fijar un proceso claro que permita evaluar los diferentes pasos del proceso de manera que se optimicen los recursos físicos e intelectuales de las empresas. Aunque todos los modelos empresariales son diferentes y se adecuan a las necesidades de cada empresa, existen características que comparten en común.

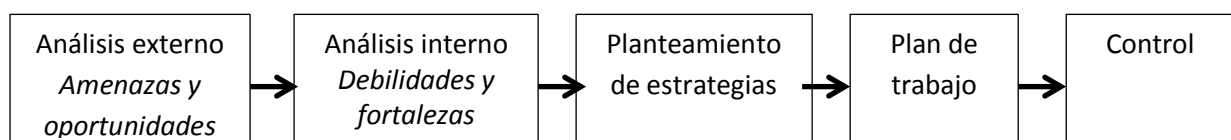
Las organizaciones e instituciones privadas y públicas también cuentan con modelos que les permiten visualizar y estandarizar los procesos de toma de decisiones. Para dar ejemplo de ello, se tomó en consideración la planeación del ayuntamiento del municipio de Lugo en España, que impulsó este año la elaboración de un plan estratégico de desarrollo socioeconómico que busca generar mayor y mejor desarrollo de la ciudad en los próximos años. En general, el plan estratégico es llevado a cabo por un comité ejecutivo y un estratégico. El Comité Ejecutivo es aquel que analiza la *información externa e interna* para esbozar posibles escenarios y *plantear objetivos y líneas estratégicas* de los posibles proyectos. El comité Estratégico termina el proceso desarrollando un *plan de ejecución* de los proyectos planteados. Finalmente lo que se pretende lograr, es un proceso claro y definido que permita *alcanzar objetivos* específicos, tal como lo hacen las empresas de manera estratégica (Ayuntamiento de Lugo, 2014).

La empresa de asesoría financiera mexicana, Financial Group, ha desarrollado un “modelo de soluciones aplicables para tratar las necesidades de las empresas dedicadas al sector financiero.” (Financial Gropu, s.f). Al igual que el modelo presentado por el ayuntamiento, el

proceso comienza con un *análisis externo* de la situación financiera del sector del que hace parte la empresa del cliente. Después, se realiza un diagnóstico que ayuda a *generar una estrategia*. La estrategia es redactada y traducida como un *plan de trabajo* que finalmente es *implementado* (Financial Gropu, s.f).

En el 2009, se publicó un estudio en la revista *INTERCIENCIA* que muestra los proceso de dirección estratégica de 16 universidades. Las fases de ese proceso tienen mucho en común con los procesos anteriormente mencionados. Primero las universidades *plantean su misión*, que generalmente se refiere a contribuir a la educación, a formar capital humano altamente especializado e investigar y perfeccionar académicamente a la población. Después viene el *análisis del entorno*. En el caso de las universidades es necesario que se haga un análisis internacional además del análisis del sistema social y económico en el cual operan. El siguiente paso es *analizar los recursos y capacidades*, que se relaciona con su capital humano -profesores e investigadores- y la capacidad de generar publicaciones, pues el conocimiento es lo que les da una verdadera ventaja competitiva. Finalmente se *diseña e implementa una estrategia competitiva* (Rodríguez & Pedraja, 2009)

Estos tres modelos aplicados tienen en común el análisis externo e interno del entorno, el diseño de estrategias, el plan de trabajo o implementación y el control, que se resume en la figura siguiente:

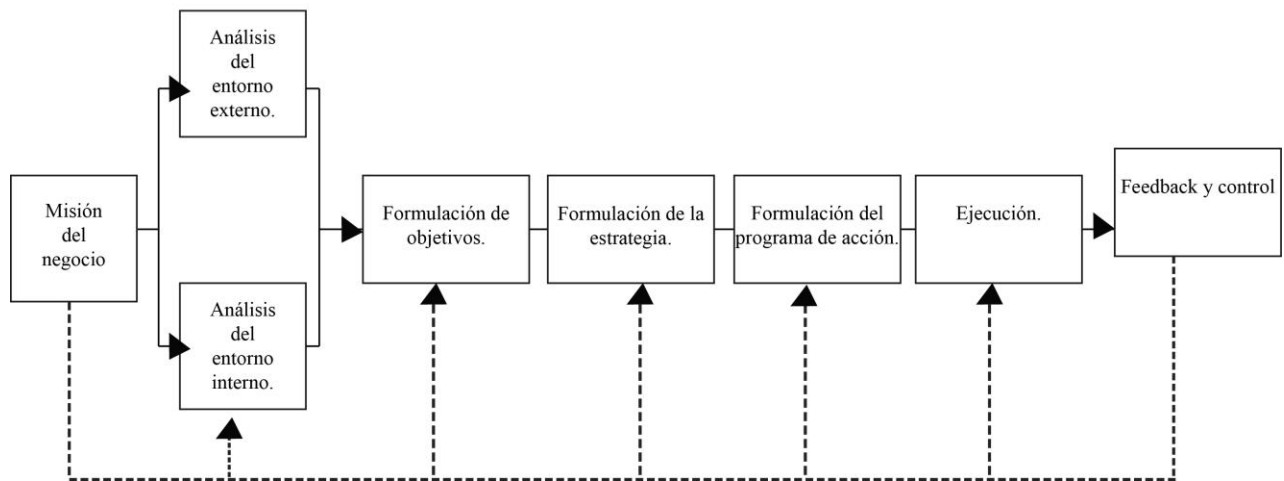


**Figura 1. Elementos comunes de los modelos**

### *Modelo Philip Kotler*

Existen teóricos que también han aportado modelos de tipo estratégicos para la planeación de procesos generales dentro de la empresa, como también para la planeación de marketing.

Kotler (1996), presenta su modelo de Planeación Estratégica para las Unidades de Negocio de una corporación.



**Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica de UEN's de Philip Kotler**

Fuente: Kotler, P. (1996). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Pearson Education.

El modelo de Kotler (1996) implica la ejecución de siete actividades cuyo proceso es lineal y parte del establecimiento de la misión que la empresa haya fijado a largo plazo. Una vez establecida, Kotler (1996) sugiere un análisis del entorno interno y externo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado. Del análisis externo se obtiene la información de tres factores importantes: el entorno, el mercado y la competencia. Del interno, se identifican las fortalezas y debilidades. Las fortalezas se refieren a todo aquello que la empresa posee para la mejora de su competitividad, por su parte, las debilidades, son aquellos aspectos que limitan la capacidad de desarrollo de la organización y por ende la ponen en desventaja ante la competencia (Kotler, 1996). Para llegar a la identificación de las fortalezas y debilidades de una compañía, se hace necesario identificar los recursos –tangibles e intangibles- y las capacidades que tiene de crear verdaderas ventajas competitivas (Grant, 2002).

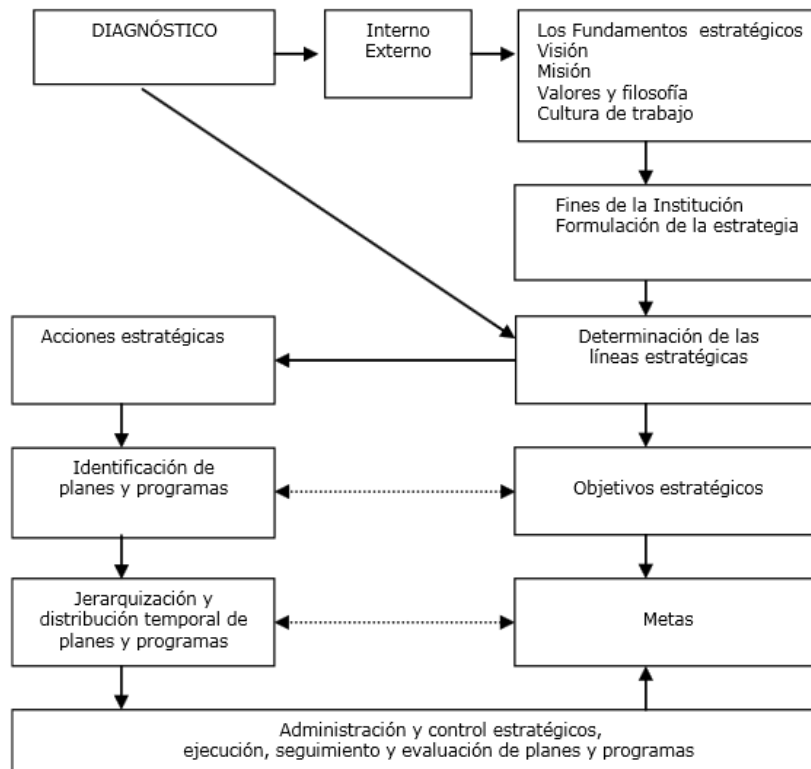
Basándose en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, el modelo continua con el planteamiento de objetivos que deben ser coherentes, reales y cuantitativos.

Una vez establecidos, se deben fijar las estrategias encaminadas al cumplimiento de estos objetivos. Existen tres niveles para la formulación de estrategias: nivel corporativo o estrategia global –cuyo foco es plantear una estrategia basada en la relación que existe entre la empresa y el entorno-, nivel de las unidades de negocio –teniendo en cuenta que estas se desenvuelven en entornos competitivos diferentes- o nivel funcional –donde se plantean estrategias encaminadas a cada departamento de la empresa como en producción, marketing, finanzas, etc.- (Kotler 1996).

Una vez formuladas las estrategias se continúa hacia la elaboración de un plan de acción. En este se establecen tiempos, funciones y otros elementos necesarios para el cumplimiento de las estrategias. Finalmente, se ejecuta el plan de acción y se plantea una herramienta de feedback y control del proceso ejecutado (Kotler, 1996).

#### *Modelo SHKG*

El modelo de Sergio Kauffman Gonzales (2005) (de ahí las siglas SHKG) se divide en dos cuadrantes y es el resultado del análisis de varias propuestas metodológicas presentadas por varios autores (Cano & Olivera, 2008). Kauffman (2005) inicia el proceso de planeación estratégica con un diagnóstico que abarca los elementos internos y externos de una organización, con el fin de orientar las decisiones y acciones posteriores en el desarrollo del proceso. El siguiente paso, requiere identificar el tipo de organización a partir del análisis de los fundamentos estratégicos que son: visión, misión, valores y filosofía y cultura de trabajo. Estos fundamentos son necesarios para la formulación de las estrategias y el desarrollo de ellas, en la organización que se está proyectando.



**Figura 3. Modelo de Planeación Estratégica SHKG**

Kauffman González, S. H. et al. (2005). *Modelo general de planeación mercadológica*. IIESCA. Universidad Veracruzana.

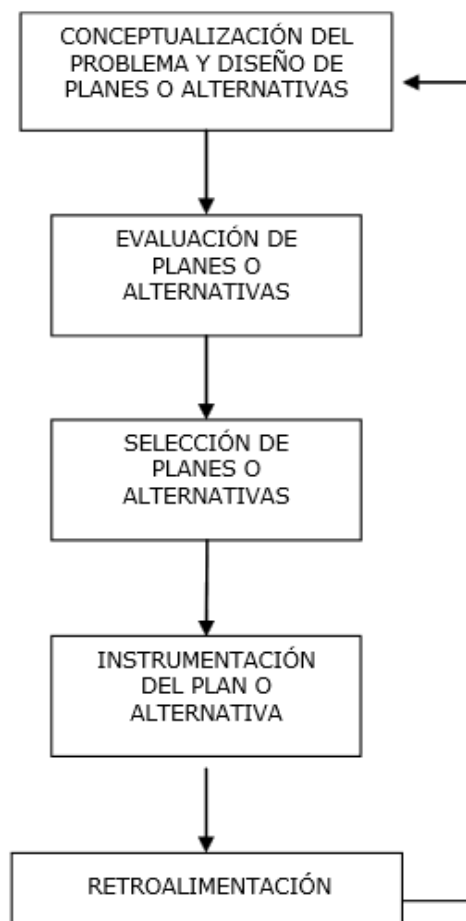
Este proceso estratégico Kauffman (2005) lo llama *lineamiento estratégico* y esta influenciado por el diagnóstico inicial. El lineamiento incluye el establecimiento de los objetivos generales, los puntos críticos de la estrategia, el formato del plan estratégico, los objetivos y las metas finales que se pretenden en un período de tiempo determinado (Rojas, 2013). Del lado izquierdo, ligadas al lineamiento estratégico, aparecen las acciones estratégicas que se desarrollan por medio de planes y programas jerarquizados por cuestión de importancia y tiempo (Cano & Olivera, 2008).

#### *Modelo Frank Banghart*

El modelo de planeación de Frank Banghart (1973) consiste en 5 fases clara y completas que incluyen: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o

alternativas, evaluación de planes o alternativas, selección de planes o alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación (Álvarez citado por Cano & Olivera, 2008).

Como el modelo anterior, Banghart comienza su proceso partiendo de una definición o diagnóstico basado en la identificación de un problema. A partir de este, se conceptualiza el problema y se diseñan los planes, en un mismo momento del proceso. En la segunda y tercera viene la evaluación y ejecución de los planes estratégicos -pasos que no propone Kauffman (2005) de manera específica-. Y finalmente se pasa a la ejecución del plan y la retroalimentación de los resultados (Rojas, 2013).



**Figura 4. Modelo Estratégico de Frank Banghart**  
Banghart, F & Trull, A. (1973). *Educational planni*



## **Capítulo I: El modelo**

Los modelos presentados anteriormente sirven como base para el planteamiento de un modelo estratégico en el proceso de mejoramiento continuo de las mipymes en Colombia, especialmente en aquellas que implementan el diseño en sus procesos empresariales. El modelo planteado en el trabajo será implementado para la empresa Marquetería Áreas S.A.S perteneciente al sector de decoración y muebles en la ciudad de Cali. Como se investigó anteriormente, el diseño de los diferentes modelos depende principalmente de la empresa en donde se van a ejecutar. Es por esto que en el presente capítulo se encontrará tanto información detallada de la empresa como la descripción del modelo.

### ***Caracterización Áreas***

Áreas es una mipyme de la ciudad de Cali, que concentra sus actividades en los subsectores de maderas y muebles y servicios de diseño. Durante sus 30 años de trayectoria en el mercado ha pasado de ser un empresa que ofrece los servicios de marquetería, a una especializada en asesoría de decoración y venta de productos de dicho mercado. Según Gloria Estela Mejía, su fundadora, Áreas nació en los años 80 gracias a la escasez económica en la ella se encontraba.

En la década de los 70's y 80's el país enfrentó una fuerte crisis fiscal que llevó a un ajuste económico. Durante estos años disminuyó en dos puntos la participación de los sectores con mayor peso en el PIB: la agricultura y la industria manufacturera. Sin embargo, los sectores financieros y de servicios se expandieron, y solo se vieron afectados hacia el final de la década, en el año 85 (Ganuza, 2002). Durante este periodo Gloria Estela vio una oportunidad de negocio, ya que en los años ochenta no existía una empresa que prestara los servicios de marquetería fina en la ciudad de Cali.

Cuando surgió la idea de montar Áreas, uno de los hijos de la señora Gloria, visitó una marquetería en la ciudad de Miami. Trajo consigo el conocimiento de los procesos de armado, y las maquinas y herramientas necesarias para la producción. Al abrir sus puertas por primera vez, Áreas contaba con ventajas competitivas tanto en el conocimiento de los procesos, como en la maquinaria necesaria para entregar productos de buena calidad. La marquetería ofrecía servicio de enmarcado en tan solo una hora, propuesta de valor que llamaba mucho la atención en personas de estratos altos.

El auge del enmarcado rápido duró aproximadamente seis meses. La rapidez en la producción se había logrado establecer gracias a que el montaje inicial de las obras de arte era estandarizado. Sin embargo Gloria Estela identificó un mercado diferente en Colombia. Las señoras que visitaban Áreas, querían personalizar sus enmarcaciones y pedían tonos de color, tamaños y acabados diferentes. Bajo esta nueva demanda, la marquetería empezó a sacrificar su propuesta inicial de valor, a favor del servicio personalizado.

Durante la década de los ochenta, las clientas usaban marcos clásicos, elegantes, de madera fina y buena calidad. Era común enmarcar cuadros voluminosos y decorar los hogares con la mayor cantidad de objetos posibles. Esto permitió que la empresa prosperara rápidamente, y que se pensara en la inversión de una propiedad para el desarrollo de la actividad empresarial.

El crecimiento que Áreas experimentó durante esta época, también tuvo mucho que ver con la situación que generó el auge del narcotráfico. “Había una gran cantidad de dinero circulando en la sociedad, la cual generaba la racionalidad del dinero fácil (...)” (Perea, 2000, p.121 ). Esto contribuía al aumento del consumo de productos y servicios secundarios y por lo tanto los gastos para enmarcación.

Cuando la fundadora decidió retirarse en 1990 y dejar el negocio a la siguiente generación de su familia, Áreas sufrió varios cambios. Para ese momento, la demanda de productos y

servicios había empezado a disminuir. Según Gloria Inés Mejía, hija de Gloria Estela, “se comenzó a rechazar el consumismo vivido en los años ochenta y en pro a un consumo más racional y humanizado”. Según Lecuona (1999), antes las personas compraban sólo para satisfacer sus aspiraciones individuales, pero en 1990 nació una nueva relación afectiva e identificativa entre productos y usuarios. Los individuos dejaron de comprar productos para representarse a sí mismos de forma ostentosa y los convirtieron en espejos de lo que eran o querían ser.

Sin embargo, los hábitos de consumo comenzaron a disminuir cada vez más y Áreas se vio obligada a buscar nuevas maneras de producir dinero con las ventas al por mayor. Paralelo a ello, el mercado mundial se caracterizó por el desarrollo de nuevas formas de distribución donde se destacaron las grandes superficies que se preocuparon por el equipamiento integral del hogar y la aparición del concepto del hogar como un sistema de diferenciación (Lecuona, 1999). El salón del mueble de París, fue el primero en adoptar esta dinámica, seguido por cadenas como Ikea a nivel mundial, y Homecenter a nivel regional.

Durante la década de los noventa, llegó la moda country en Estados Unidos y Áreas se adaptó a ella con la importación de afiches, que le dieron un nuevo aire a la empresa y permitieron enfrentar los efectos de la reducción de las ventas personalizadas. Áreas seguía enfocada hacia la venta para estrato seis. Desde el principio había sido la marquería más costosa de la ciudad, y aun lo seguía siendo.

Para el año 1998, las hermanas Mejía vieron la necesidad de explorar nuevos productos y canales de distribución. Áreas encontró en Homecenter, una gran oportunidad para expandir su negocio. Incursionaron en esta superficie con las impresiones en lienzo, ofreciendo diferentes diseños en diferentes tamaños y presentaciones.

En el 2005 uno de los hijos de las hermanas Mejía, ingresó a la empresa con la idea de exportar los productos que Áreas ofrecía. Sin embargo, la recomendación de Proexport fue

ampliar y fortalecer inicialmente el mercado nacional y evaluar más adelante el proyecto de la exportación. Esto llevó a la inauguración de dos almacenes en la ciudad de Cali, uno en Ciudad Jardín y otro en Granada. El de Ciudad Jardín tenía como propósito ofrecer enmarcaciones y asesoría en decoración. El local de Granada, ofrecía un concepto diferente ya que en él se vendían solamente *posters* y cuadros terminados. Ambos almacenes llegaban al punto de equilibrio pero no generaban los ingresos suficientes, por lo que decidieron cerrar uno de ellos. Junto con esto, la empresa reorganizó su estructura empresarial que se sostiene hasta hoy, compuesta por cuatro trabajadores en el áreas de producción, una secretaria, una vendedora y la gerente general. Hoy en día Áreas ha empezado a ofrecer sus productos en otros almacenes como Ideas, La 14, Casa Oben, entre otros, además de los servicios de asesoría en decoración y enmarcación en su punto de venta.

### ***El modelo***

Después de indagar sobre la empresa se tomaron en consideración las siguientes características, para el desarrollo del modelo:

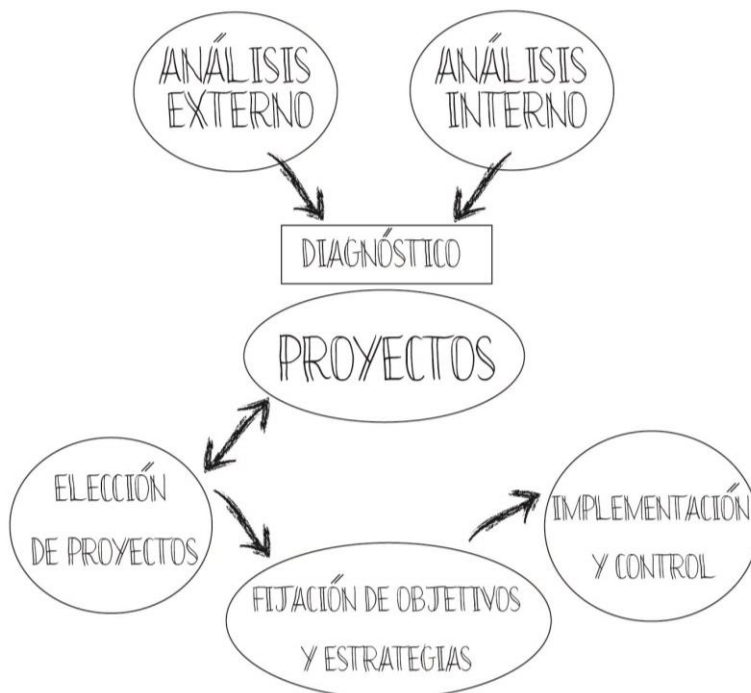
1. Áreas es una empresa que se ha caracterizado por responder a los cambios del mercado de manera *no anticipada*, lo que sugiere la búsqueda de herramientas para prepararse ante los próximos cambios y responder a ellos de forma eficaz.
2. La empresa cuenta con dos canales de ventas: con intermediario y directas. Esto sugiere una planeación grande en el proceso productivo, ya que la empresa elabora productos estandarizados y personalizados al mismo tiempo.
3. Áreas es una empresa que opera en un sector donde lo *estético* y *funcional* es fundamental en sus productos. Esto obliga a la empresa a estar actualizada con su entorno y a innovar en sus productos y servicios.

Teniendo en cuenta esto, se pensó en un modelo que permitiera fijar *proyectos* puntuales, basados en el diagnóstico del análisis interno y externo de la empresa. Con la fijación de los

*proyectos* se pretende orientar a la empresa a responder flexiblemente a su entorno y a estar preparada ante los cambios que se presenten. Igualmente, se ejerce la necesidad de planear y ejecutar acciones para alcanzarlos.

Como resultado se diseñó un modelo híbrido que combina los elementos de los modelos descriptivos -que tienen como objeto describir las cosas tal como son, sin contener juicios de valor- y los modelos de decisión -que formulan posibles escenarios, con el propósito de identificar mejores soluciones- (Cano & Oliviera, 2008). Este modelo se desarrolla en dos fases y no cuenta con un proceso lineal, como se ve en la figura 5.

La primera fase consiste en recoger y analizar la información de manera descriptiva, con el fin de diagnosticar posibles *proyectos* a implementar. La segunda fase requiere un proceso de toma de decisiones, basado en el diagnóstico anterior, para la ejecución y control de los *proyectos* elegidos. Este modelo, podría ser usado por varias empresas como una herramienta de implementación periódica, con la cual se pueden plantear y desarrollar proyectos en pro del mejoramiento empresarial.



**Figura 5: Modelo estratégico para implementación de proyectos.**

**Descripción del modelo: Fase 1**

Para la primera parte del modelo, se describirá el análisis externo, el análisis interno, la elaboración del diagnóstico y la presentación de los proyectos.

El *análisis externo*, brinda la información relevante acerca de tres aspectos: el sector en el que se desenvuelve la empresa, la competencia y sus clientes.



**Figura 6: Análisis y diagnóstico de posibles proyectos**

En cuanto al sector, se propone que se haga una descripción detallada del mismo con el fin de reconocer los aspectos que afectan directamente a la empresa. En esta descripción se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Cifras o datos relevantes de las empresas que operan en el sector
2. Características de las actividades realizadas por estas empresas

Se sugiere consultar las páginas web del Sistema Nacional de Información Cultural y de la Asociación Colombiana de Diseño. En la consulta de las fuentes bibliográficas sugeridas, se encuentra información útil para cualquier empresa que se encuentre en el sector.

Para analizar la competencia, se tendrán en cuenta a los empleados de la empresa y a los clientes. La recolección de la información se debe hacer con el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas, es de decir por medio de encuestas y entrevistas. A lo largo del modelo se usarán estas técnicas para la recolección de información, es por esto que se sugiere plantear una sola encuesta que recoja todas las preguntas planteadas (ver Anexo 1) y un grupo de preguntas para las entrevistas al personal (ver Anexo 2). En el caso de que hubieran estudios o informes sobre la competencia de la empresa, se sugeriría tomarlos también en consideración.

Las preguntas hacia los empleados deben estar dirigidas a la identificación de empresas que son percibidas como competidoras, por su similitud en la propuesta de valor. Las preguntas para los clientes, hacen referencia a qué tanto conocen las empresas que operan en el mismo sector y cuáles son las sustituyentes de la empresa que se esta analizando.

El análisis de los clientes requiere de una caracterización inicial por parte de la empresa sobre los clientes existentes. En esta se deben tener en cuenta:

1. Características demográficas: sexo, edad y genero
2. Características psicográficas: estilo de vida, clase social, valores y actitudes
3. Características conductuales: uso del producto, búsqueda de beneficio, etc.

La información que respecta a los clientes existentes, provendrá de la encuesta general (Anexo 1) y de las entrevistas a los empleados (Anexo 2). Se recomienda consignar a los clientes en una base de datos que pueda servir para futuras investigaciones.

Adicional a los clientes existentes, la empresa debe contemplar el análisis de los clientes potenciales a los que aún no llega la empresa. Para esto, se recomienda usar como herramienta cualitativa los grupos de enfoque (ver Anexo 3), ya que la información que se recoja en ellos servirá para pensar en posibles productos, técnicas de marketing, etc.

El *análisis interno*, contiene información sobre la estructura de la empresa, su cultura, los recursos que posee y la relación con los clientes. Muchas veces las pequeñas empresas no poseen una estructura clara donde están definidas las funciones de sus empleados, por esto se propone organizar a manera general las funciones de los empleados en un documento formal con el fin de garantizar un orden para la implementación de los proyectos (ver Anexo 4). Si existe un organigrama, se recomienda revisarlo y modificar lo que se considere necesario.

Por otro lado se pretende analizar la cultura empresarial, que será extraída desde la perspectiva de los trabajadores y dueños. Dicha información será recolectada en la entrevista programada (ver Anexo 2). Este apartado tiene como finalidad identificar los valores que los empleados perciben de Áreas.

A continuación, se debe proseguir a identificar los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa, para lograr identificar sus ventajas competitivas. La idea en este paso es escoger los elementos verdaderamente diferenciadores encontrados tanto través de la encuesta general que responderán los clientes (Anexo 1) como de la entrevista programada que responderán los empleados (Anexo 2) .

Finalmente se considera necesario evaluar la relación que tiene la empresa con los consumidores mediante un cuestionario en el cual los clientes califican aspectos relacionados con el servicio que presta la empresa y su relación con ella. Dicho cuestionario hace parte de la encuesta general (Anexo 1).

Una vez se analiza el entorno externo e interno, se prosigue a hacer un *diagnóstico* sobre las debilidades y fortalezas que hay en las diferentes áreas. El diagnostico presenta los puntos en los que la empresa debería enfocar sus recursos ya sea con el fin de mejorar o fortalecer un área de la empresa. En la figura 7 se presenta la forma sugerida de diagnosticar los resultados, separándolos por áreas. El área de mercadeo y ventas recoge toda la información relacionada con la forma como la empresa está comunicando sus ventajas competitivas, su



estrategia en ventas, el mix de marketing, el uso de redes sociales u otros medios, etc. En productos se evalúan los factores relacionados con costos, precios, calidad, variedad y novedad, etc. Los recursos humanos son los aspectos relacionados con servicio al cliente y con las relaciones interpersonales de los empleados. El último espacio se deja para otros elementos que no entran dentro de estas categorías, o para que la empresa sugiera una categoría nueva.

ÁREA	DIAGNÓSTICO
MERCADEO Y VENTAS	
PRODUCTOS	
RECURSOS HUMANOS	

**Figura 7: Diagnóstico**

Con la elaboración del diagnóstico, la empresa debe proponer proyectos específicos en los cuales trabajar durante un transcurso de tiempo definido. Este es el paso central del modelo ya que surge como resultado de una primera fase y se ubica como punto inicial de la segunda fase de ejecución. Los factores a tener en cuenta en la redacción de los proyectos se encuentran en la figura 8. Con el diagnóstico se elabora una descripción del proyecto y se sugiere un tiempo en promedio para su ejecución. Adicionalmente se enlistan los recursos tangibles e intangible que se consideran necesarios para alcanzarlos.

ÁREA	PROYECTO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS

**Figura 8: Proyectos**

**Descripción del modelo: Fase 2**

En la fase 2 se toma como punto de partida la tabla llenada anteriormente. Como se muestra en la figura 9, una vez se describen los proyectos y se evalúa su viabilidad en términos de tiempo, dinero, recursos, etc., se elige el proyecto o los proyectos a iniciar.



**Figura 9: Elección y ejecución de proyectos**

Como fue analizado en el marco conceptual, los modelos teóricos y prácticos citados contienen unos pasos de fijación de estrategias y objetivos, de implementación y control que también se usaran en este modelo. Los objetivos se fijan como pasos a seguir para alcanzar el proyecto, y las estrategias son la manera en que se van a ejecutar esos objetivos. Los objetivos deben ser claros y se sugiere que se planteen con fecha límite de alcance. Las estrategias son todos los posibles caminos que se pueden tomar para alcanzar cada objetivo. Para ello, se debe tomar en consideración el alcance y los recursos de la empresa. En la figura 10 se recrea un ejemplo de cómo se deberían redactar los objetivos y estrategias. El paso final es el de implementación y control, en donde se ejecutan acciones y se hace un feedback del proceso.

Objetivo	Aumentar tráfico en las redes sociales
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un usuario en Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram y Foursquare</li><li>• Enviar invitaciones de amistad</li><li>• Hacer concursos y jornadas de descuentos</li></ul>

**Figura 10: Ejemplo**

## **Capítulo II: Implementación del modelo**

Para continuar con el desarrollo de este trabajo se implementará, en la empresa Marquetería Áreas, la primera fase del modelo estratégico planteado anteriormente. En el presente capítulo se se describirá el análisis externo, el análisis interno y se hará un diagnóstico de ambos. La información encontrada en el análisis externo, pretende ser útil tanto para Áreas como para otras empresas que operan en el mismo sector. Por el contrario, el análisis interno es del interés netamente de Áreas, por lo cual se espera que la empresa tome los resultados y se plantee proyectos a elaborar en un periodo de tiempo definido.

### ***Análisis externo***

El *análisis externo*, brinda la información relevante acerca de tres aspectos: el sector en el que se desenvuelve la empresa, su competencia y sus clientes.

#### *1. Sector de operación de Áreas*

### **Contexto general**

El sector empresarial colombiano está dividido entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que se diferencian por la cantidad de activos totales anuales generados en su actividad comercial y el número de empleados. Según la clasificación definida en el artículo 2 de la ley 905 del 2004, capítulo I, las microempresas se caracterizan por tener activos inferiores a 500 SMMVL y una planta no superior a 10 trabajadores; las pequeñas empresas tienen activos que van de los 500 a los 5.000 SMMVL y entre 11 y 50 trabajadores de planta; las medianas empresas tienen activos entre los 5.000 y 30.000 SMMVL y una planta de 51 a 200 trabajadores, y, las grandes empresas, superan los 30.000 SMMVL y un número superior a 200 trabajadores (ANIF, 2012).

Áreas es una pequeña empresa, que cuenta con 7 trabajadores de planta y tiene un total de activos de 466 SMMVL. Dichas características la colocan en el sector de microempresa, razón por la cual dicho sector será descrito de manera más profunda.

En Colombia, el 96% de las empresas son mipymes, tan solo el 4% restante son consideradas grandes empresas. Las mipymes se encuentran divididas en tres sectores económicos principales. El 53% de ellas se encuentra en el sector industrial, el 25% en el comercial y el 22% en el de servicios (ANIF, 2012). Según el Estudio Estratégico y de Caracterización del Diseño en las Mipymes Colombianas (s.f), existen nueve sub sectores dentro de los sectores mencionados, en los que se desenvuelven las empresa que ofrecen diseño en sus procesos productivos y productos finales. Entre estos sub sectores se encuentran el automotriz y agroindustrial; calzado y marroquinería; industria gráfica; madera y muebles; maquinaria eléctrica y no eléctrica; metalmecánica; plástico y fibras sintéticas; textil confecciones y servicios de diseño.

### Contexto específico

Después de contextualizar de manera general el entorno empresarial en el que Áreas se desenvuelve, se consideró necesario, indagar más a profundidad acerca de los sectores inmediatos de los que la empresa hace parte. Se tomaran en consideración el sector de maderas y muebles y el sector de servicio de diseño, que según el Estudio de Caracterización Ocupacional del Diseño en la Industria Colombiana (2008), tienen -cada uno- una participación del 9% en el mercado colombiano.

Para ello, se tomó información del Estudio Estratégico y de Caracterización del Diseño en las Mipymes Colombianas (s.f) y del Estudio de Caracterización Ocupacional del Diseño en la Industria Colombiana (2008), de donde se extrajo información acerca del funcionamiento de las mipymes colombianas, pertenecientes a los dos sectores de interés, en torno a dos

dimensiones: la priorización y la estructura (Ministerio de Comercio, Industria & Universidad Nacional de Colombia, s.f).

La priorización se refiere a los elementos a los que las empresas le dan prioridad en términos de sus necesidades y recursos; la estructura se refiere a la forma como las empresas organizan sus estrategias y la operación, calcula las actividades que realiza la empresa de forma aplicativa (Ministerio de Comercio, Industria & Universidad Nacional de Colombia, s.f).

En términos de priorización, muy pocas empresas identifican la contratación de personal especializado -diseñadores- como una herramienta para mantenerse o llegar a los otros mercados, incluso a los internacionales. Su prioridad, consiste en mantener una política de reducción de costos la cual va en contra de la contratación de dicho personal. De igual manera, el interés de las mipymes por innovar es muy bajo, no se considera la innovación como un factor de competitividad que puede ser útil para llegar a otros mercados. Tampoco se prioriza la certificación de las empresas, aquellas que tienen algún tipo de certificación no superan el 20% (Ministerio de Comercio, Industria & Universidad Nacional de Colombia, s.f). En el Estudio de Caracterización Ocupacional del Diseño en la Industria Colombiana (2008) se afirma que las empresas orientadas al mercado internacional tienen que estar certificadas, de lo contrario no tienen posibilidades de acceso, sin embargo, la mayoría de las mipymes colombianas se centran en los mercados domésticos, y dejan de lado el mercado internacional.

En términos de estructura, las mipymes tienen características propias a la hora de introducir de nuevos productos, escoger sus canales de distribución, definir sus mercados y desarrollar actividades relacionadas con diseño (Ministerio de Comercio, Industria & Universidad Nacional de Colombia, s.f).

En cuanto a la introducción de nuevos productos, las mipymes colombianas utilizan diferentes estrategias que varían cuando el cliente es una empresa (estructura B2B) o un consumidor normal (estructura B2C). La estrategia más utilizada en una estructura B2B es la de “diseño aportado por el cliente”, en donde son los clientes de las empresas de diseño quienes detectan las necesidades y deseos de los usuarios, y transforman el producto para entregarlo al cliente final. El cliente, que en este caso es una empresa, analiza el potencial del mercado y gestiona el diseño del producto. La estrategia que responde a la estructura B2C es la del “diseño y desarrollo propio”. En este caso la compañía tiene conocimiento directo de su mercado objetivo y a partir de ese conocimiento hace propuestas de nuevos productos (Ministerio de Comercio, Industria & Universidad Nacional de Colombia, s.f). Las estrategias de “copia” y “copia adaptada” también son usadas en un 7% y 14% respectivamente. La copia adaptada responde a satisfacer la demanda de una cultura colombiana en donde todavía se trabaja haciendo ajustes de los modelos desarrollados por otros. El porcentaje de las empresas que copian no es muy significativo, debido a la presión que ejerce la ley y los medios de comunicación para evitarlo (Mesa Sectorial de Diseño SENA & Universidad Nacional de Colombia, 2008).

En cuanto a los canales de distribución, la estrategia de comercialización más empleada por las Mipymes es la venta directa. En esta, la empresa llega sin intermediarios al usuario final, ya que hace productos a la medida, o produce por encargo para eventos o grupos específicos. También se usan estrategias como puntos de venta propios y distribuidores mayoristas (Ministerio de Comercio, Industria & Universidad Nacional de Colombia, s.f). Las estrategias que se usan con menor frecuencia son las cadenas especializadas y de grandes superficie, pues son organizaciones que exigen condiciones muy altas para codificar un producto, y el sistema de pago no es soportable para las micros y pequeñas empresas (Mesa Sectorial de Diseño SENA & Universidad Nacional de Colombia, 2008).

Con respecto a los mercados geográficos, las mipymes colombianas atienden, en su gran mayoría, mercados locales; sus clientes se localizan cerca del lugar de la producción. Los mercados nacionales vienen en segundo lugar y los internacionales en último. (Ministerio de Comercio, Industria & Universidad Nacional de Colombia, s.f). Sin embargo, el sector Textil y de Confecciones es muy reconocido en el extranjero, por lo tanto las empresas de este sector son las que mayoritariamente se orientan al mercado internacional. La industria gráfica también goza de una buena participación en el mercado internacional, pues en los últimos años se ha hecho evidente que en Latinoamérica, Colombia es una potencia en esta industria, rebasando a México y a Argentina, que hasta hace unos años, eran unas potencias en publicaciones, impresos, etc. (Mesa Sectorial de Diseño SENA & Universidad Nacional de Colombia, 2008).

Finalmente, en cuanto a las actividades de diseño, la mayoría de mipymes no cuentan con agentes especializados encargados de esta área. En este caso, las decisiones y actividades de diseño, investigación y desarrollo están a cargo de la gerencia de la empresa (Ministerio de Comercio, Industria & Universidad Nacional de Colombia, s.f). La importancia de que sea la gerencia quien se encargue de las decisiones o de las actividades de diseño, radica en la consolidación y fortalecimiento de una cultura de diseño en las organizaciones. El hecho de que exista un compromiso gerencial en este campo, ayuda a que se dé una inserción efectiva del diseño en las compañías. (Mesa Sectorial de Diseño SENA & Universidad Nacional de Colombia, 2008).

## *2. Competencia de Áreas*

Teniendo en cuenta que Áreas es una empresa que ofrece el servicio de marquetería y asesoría, al igual que el diseño de productos para la decoración del hogar, se debe analizar su competencia en ambas categorías. En cuanto a competencia en el servicio de marquetería, la



gerente y dueña de Áreas considera como competencia directa la marquetería Arte moderno, sin dejar de mencionar todas las *marqueterías de garaje* que operan en la ciudad. En el caso de Arte moderno, esta es una empresa que se caracteriza por ofrecer obras de arte originales y el servicio de marquetería con precios similares a los de Áreas. Está ubicada en la zona oeste de Cali y cuenta con muy buena calidad en los acabados de las enmarcaciones. Su dueño, Álvaro Vanegas, pertenece a una familia que posee varias marqueterías en la ciudad. Por otro lado, las *marqueterías de garaje* se convierten en un reto para Áreas por los bajos precios que ofrecen. Sin embargo, la calidad y el servicio diferencian la experiencia de compra y permiten atraer otro tipo de clientes diferentes a los de Áreas.

Adicional a las marqueterías de la ciudad, existen empresas que operan dentro de la categoría de decoración en los sectores de muebles y madera y servicios de diseño descritos anteriormente. Dentro de estos sectores, se encuentran empresas que distribuyen y, en algunos casos, producen artículos para la decoración del hogar. Según los empleados de Áreas, de este grupo se destacan Decoraciones Oly, El mueble europeo, D’Casa, Turquesa, The Collection y La Caleñita. Decoraciones Oly se dedica a la importación y comercialización de muebles, accesorios decorativos y artículos de navidad e iluminación. En D’Casa y Turquesa se especializan en la decoración de interiores con objetos únicos y exclusivos incluyendo muebles e iluminación, mientras que en The Collection se ofrecen accesorios y artículos decorativos. Finalmente se encuentra la caleñita que se caracteriza por importar productos Chinos y ofrecer variedad a precios bajos.

Al ser, las primeras tres, tiendas exclusivas dirigidas a estratos altos, se consideran competencia directa de Áreas tal cual como lo confirmaron los clientes en la encuesta que se realizó cuando se les pidió mencionar otras empresas que ofrecieran productos de decoración en la ciudad. El 13,9% mencionó a Antigua Contemporanea - -, el 8,3% a El Mueble

Europeo y The Collection, el 6,9% D’Casa y otros como Inkanta, Turquesa, Tugó y Homecenter (ver Anexo 5). De este grupo vale destacar Homecenter y Tugó, grandes empresas distribuidoras que ofrecen objetos de decoración, muebles e iluminación entre otros. En el caso de Homecenter, su mercado acoge el sector de la construcción, mientras que Tugó se especializa únicamente en decoración de interiores exhibiendo su almacén bajo el mismo concepto Ikea.

### *3. Clientes existentes y potenciales de Áreas*

Áreas cuenta con dos tipos de clientes: los clientes directos que visitan el almacén y los clientes indirectos que distribuyen los productos de la empresa.

Los *clientes directos* son aquellos que visitan el almacén de Áreas y buscan comprar productos, adquirir servicios y recibir asesoría directamente en la empresa. Áreas tiene contacto directo con ellos y la facilidad de ofrecer un buen servicio durante el proceso de compra. El 24,3 % son personas entre la edad de 20 y 40 años, el 67,6% tienen entre 41 y 60 años y el 8,1% tiene más de 61 años (Ver Anexo 6). El 67,6% son mujeres, mientras que el 32,4% son hombres (Ver Anexo 7). Respecto al tiempo que han permanecido como clientes de la empresa, se puede concluir que las mujeres tienen una mayor permanencia con un promedio de 16 años, mientras que la de los hombres es menor con un promedio de 10 años (ver Anexo 8).

En términos psicográficos, la gerente de Áreas considera que la mayoría de sus clientes son de estratos 4,5 y 6. La mayoría de las mujeres que visitan el almacén son amas de casa o mujeres jubiladas, encargadas de las labores del hogar entre las cuales se incluye la decoración de ella. Otro porcentaje más pequeño incluye a mujeres de familia, que trabajan junto con sus maridos y se preocupan por la decoración del hogar. En el grupo masculino se encuentran los jubilados que visitan el almacén con sus esposas, y los ejecutivos que se

preocupan por la estética de su hogar. Los jóvenes componen un grupo pequeño entre los cuales están aquellos que tienen apartamento nuevo y quieren decorarlo, y aquellos que aun viven con sus familias y quieren remodelar o decorar su habitación. Además de ejecutivos y amas de casa, existe también un grupo de artistas que llevan sus obras a enmarcar y decoradores que hacen el papel de intermediarios entre sus clientes y Áreas.

Las razones principales para visitar Áreas incluyen la experiencia de la empresa en el mercado –esto opina el 63,7% de los clientes- y el servicio de asesoría que se brinda cuando se adquiere algún producto –así lo consideran el 51,4%- . Factores como el precio o la falta de opciones, no hacen parte de las razones por las cuales los clientes prefieren la empresa (Ver anexo 9).

Los *clientes indirectos* son aquellos que compran los productos de Áreas y los distribuyen en sus grandes almacenes. En este caso, los clientes actuales son Homecenter, Falabella y Todo en Artes. Homecenter atiende a todo tipo de personas, sin embargo consideran que sus productos se dirigen a personas de estrato 3 y 4. Como fue mencionado anteriormente, además de atraer a clientes que buscan objetos para el hogar, también tienen un mercado que busca las herramientas para construir. En el caso de Falabella, los productos de Áreas se ofrecen únicamente a través de la página web. Es por esto que se considera que el cliente que experimenta su compra a través de la página, es una persona joven y compatible con la tecnología. Se involucra con la compra y prefiere ver varias opciones antes de comprar un artículo. Por último, el almacén Todo en Artes tiene un grupo de clientes muy diferente, inclinado hacia el gusto por el arte. Los almacenes de esta cadena son similares a los de las papelerías, ya que en ellos se ofrecen todo tipo de herramientas para hacer arte. Estas características deben ser tomadas en cuenta para el desarrollo de nuevos productos.

Los *clientes potenciales*, se identificaron a través de los resultados obtenidos con las encuestas a los clientes, pues dentro de aquellos que las respondieron, se identificó una falta de presencia de jóvenes entre los 20 y 25 años, quienes empiezan a tener independencia financiera después de terminar sus estudios. Con el fin de conocer a profundidad lo que dicho mercado piensa acerca del sector de decoración y diseño en la ciudad de Cali, se realizó un grupo de enfoque, a continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos.

Los jóvenes de sexo masculino, consideran que los objetos con diseño tienen una finalidad más funcional que estética. Se podría asumir que a la hora de comprar un producto en Áreas, ellos buscarían la practicidad por encima de estética, a contrario de las mujeres, quienes se preocupan más por esta. Adicionalmente, hombres y mujeres, buscan en dichos objetos una características innovadoras y originales, las cosas simples pero diferentes son las que más les llaman la atención. Gabriela Pavía, mencionó que uno de los lugares donde puede encontrar objetos con las características anteriormente mencionadas es la tienda Inkanta, que entonces, podría ser considerada como una posible competencia para Áreas.

Por otro lado, se encontró que una forma de llegar a este tipo de público, sería llamando su atención a través de objetos cotidianos transformados en objetos diferentes. Como ellos mismos lo mencionan se sorprendieron al ver en un almacén “un televisor convertido en una pecera o una maleta convertida en una silla”. Sin embargo, ellos consideran que este tipo de objetos no se pueden encontrar en una ciudad como Cali. Unos piensan que en Cali las personas son muy cerradas y no existe la creatividad, por lo que las ideas que llegan son copiadas de otras partes. Otros piensan que no son las personas, sino las mismas empresas que estandarizan su oferta y hacen que las personas empiecen a seguir un patrón de comportamiento y por lo tanto de gustos, y se terminan adaptando a la poca oferta que existe. Ellos argumentan que las capitales y las grandes ciudades Europeas, por ejemplo, ofrecen una

mayor variedad en los productos de diseño gracias a la heterogeneidad de cultura que hay en ellas. Esta mentalidad no solo ha sido generada por una falta de oferta evidente, sino que puede que las empresas no estén comunicando el verdadero valor de los productos que ofrecen, es decir, los jóvenes caleños no confían en que en su ciudad pueden encontrar productos fuera de lo común.

Respecto a la experiencia con los productos de decoración de los hogares, los hombres tienden a mencionar la forma como sus madres decoran sus casa mientras que las mujeres se percatan en describir la decoración de sus habitaciones. Esto demuestra que aun cuando los jóvenes tienen su espacio personal, no se sienten con la autoridad o con la obligación de elegir un estilo decorativo. Por esto, es importante tener en cuenta que dentro de poco, ellos ganaran estabilidad económica y por lo tanto independencia, es ahí cuando ellos se empezaran a preocupar por la estética de un lugar que considerarán como propio. Adicionalmente se sigue relacionando la decoración con una actividad para las mujeres.

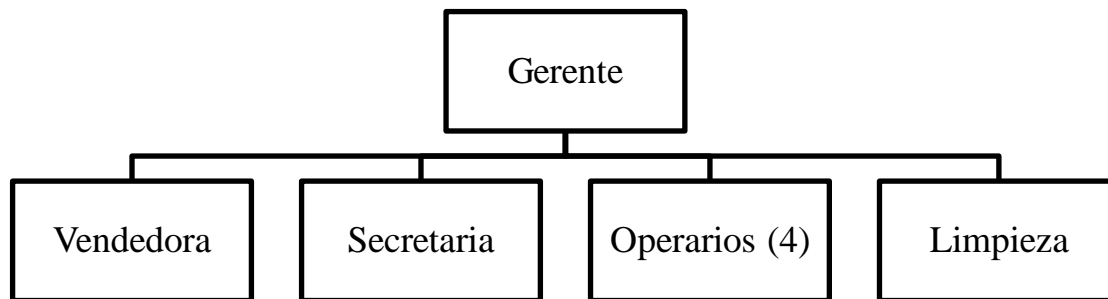
Una ventaja del negocio de la decoración, es que tiende a estar en constante cambio, es decir, una vez la moda y las tendencias mudan, los jóvenes ven la necesidad de cambiar. Las mujeres mencionaron haber hecho cambios en la decoración de sus habitaciones y hogares, con el fin de modernizarse y encontrar un ambiente agradable en los espacios en los que ellas viven.

En cuanto a negocio de la marquetería, se perciben dos desventajas. Primero, a pesar de que los jóvenes saben que existen las marqueterías y qué hacen, las ven como algo lejano y no tienen ni conocimiento ni contacto de ellas, es decir no son el tipo de tiendas al que irían. Segundo, el enmarcar cuadros se está convirtiendo en algo del pasado, no es un servicio demandado por este público, por lo tanto para llegar a él será necesario ofrecer otro tipo de productos y servicios.

## *Análisis Interno*

El *análisis interno*, contiene información sobre la estructura de la empresa, su cultura, los recursos que posee y la relación con los clientes.

### *1. Estructura empresarial*



**Figura 11: Organigrama de Áreas**

Áreas cuenta con una estructura organizacional de dos niveles. En el nivel más alto se encuentra la gerente cuya labor es dirigir y administrar la empresa. Ella también participa en las ventas y es la encargada de compras. La vendedora principalmente hace cotizaciones, atiende a los clientes que visitan el almacén y hace los inventarios de los productos. Adicional a esto, colabora en el desarrollo de nuevos productos y hace contacto con los clientes de grandes superficies. Los operarios son los encargados de producir en el taller y la secretaria hace la labor normal de las secretarías.

### *2. Cultura empresarial*

La importancia de saber cuál es la cultura empresarial de una empresa, radica en que gracias a ella, se puede llegar a comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver problemas en donde otro tipo de estudios son ineficaces (Thevenet, 1992). Áreas es una empresa pequeña y tradicional, tiene 30 años de experiencia, y desde que abrió sus puertas no ha dejado de ser una empresa familiar. Siempre se ha caracterizado por prestar un excelente

servicio a sus clientes además de ofrecer productos de alta calidad. A pesar de que hoy en día los requerimientos del mercado han cambiado y Áreas quiere adaptarse a ellos y crecer, la empresa no dejará de conservar esa tradición y experiencia que la caracterizan.

### 3. *Los recursos tangibles e intangibles de Áreas*

Áreas cuenta con una buena dotación de recursos tangibles que, por una parte, le dan estabilidad a la empresa y por otra le permiten tener una producción de buena calidad. La empresa cuenta con un local comercial de 390mts<sup>2</sup>, donde realiza todas las operaciones de producción y venta. En el área de marquería, cuenta con todas las herramientas que le permiten producir los marcos y otros objetos. La materia prima, especialmente la madera, viene de proveedores de confianza con los que siempre ha mantenido buenas relaciones. En el área de productos de decoración y diseño de afiches, la clave está en los proveedores, pues siempre se requiere que las impresiones sean de la mejor calidad.

En cuanto a los recursos intangibles, con el tiempo Áreas ha ido solidificando su *known how*, siendo una empresa tradicional con 30 años en el mercado, su experiencia se convierte en el principal recurso a la hora de competir con otras empresas similares. Sus clientes saben apreciar su experiencia y esa es una de las razones por las cuales prefieren comprar en Áreas (ver anexo 9).

Por otra parte, teniendo en cuenta que Áreas ha sobrevivido a innumerables cambios a lo largo de los años, se pudo identificar que la adaptabilidad y flexibilidad son otros recursos intangibles que pueden llegar a brindarle ventaja competitiva. Áreas se ha adaptado a los cambios de tendencias, intentando brindar siempre productos innovadores. También se adaptó a los cambios en el mercado y en los hábitos de compra, llegando a tener hoy en día grandes clientes industriales. Por último, debido a que áreas ofrece productos *no industrializados* ha conseguido modificar sus procesos de producción, sin ningún

inconveniente, de manera rápida y eficaz para lograr satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores.

#### *4. Relación con los clientes*

En el proceso de marketing, una de las cosas más importantes es establecer relaciones solidas con los clientes a través de la entrega de ciertos beneficios que satisfacen sus necesidades y se convierten en una propuesta de valor (Kotler, 2003). Para entender que tipo de relación existe entre Áreas y sus clientes, a través de la encuesta (Anexo 1), se hicieron preguntas que ayudaron a evaluar aspectos relacionados con la fidelidad, las preferencias y las percepciones que tienen los clientes de la compañía.

En cuanto a la fidelidad, existen dos factores que muestran que la Áreas ha sabido crear clientes leales. Según los resultados de la encuesta realizada, la empresa cuenta con clientes de hasta 30 años de antigüedad y en promedio sus clientes han sido fieles a ella durante 14 años (ver Anexo 10).

También se descubrió que Áreas, es vista como una empresa con experiencia en su campo, el 73% de los clientes encuestados asegura preferir y comprar en la empresa gracias a ese valor (Anexo 9). Otros atributos como la credibilidad, amabilidad, buen gusto, calidad e innovación también son un diferencial (Anexo 11). Sin embargo, se observa que la principal fortaleza de Áreas se encuentra en la tradición y la experiencia, que han generado lealtad en sus clientes y por lo tanto buenas relaciones.

Dicha experiencia y la tradición han dado como resultado que Áreas tenga un acercamiento especial con sus clientes, pues hoy en día la empresa sigue ofreciendo buenos productos y excelente atención. El 100% de los encuestados calificó la calidad de los productos comprados en Áreas entre alta y muy alta, otros atributos como la exclusividad y la innovación fueron calificados de normal a muy alta (Anexo 12).



Finalmente, ya que la relación con los clientes también tiene mucho que ver con el servicio prestado, se indagó sobre aspectos como la experiencia del asesor, la preocupación por el cliente y la asesoría personalizada, que fueron calificados positivamente como “muy altos”. Por otro lado, la ubicación y la ambientación del lugar fueron calificadas como “muy buenas”. Finalmente, los clientes consideran que existe una alta relación entre el precio y la calidad de los productos que se ofrecen, y además de esto la empresa ofrece flexibilidad, dando pie a un buen ambiente de negociación con ellos (Anexo 13).

### *Diagnóstico*

Después de haber elaborado la primera parte del modelo, se encontraron debilidades en algunas áreas de la empresa, al igual que elementos a explotar en favor de su crecimiento. Actualmente, en el área que más se recomienda trabajar, es en la de mercadeo y ventas. La empresa ya lleva una larga trayectoria en el mercado y es necesario que defina una estrategia de marca y la empiece a comunicar a sus clientes actuales y potenciales.

A continuación se presentan los resultados en la siguiente tabla:

ÁREA	DIAGNÓSTICO
Mercadeo y Ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="496 1413 1437 1883">1. Áreas cuenta con dos unidades de negocio, una enfocada a los clientes que enmarcan sus cuadros y compran productos en el almacén, y otros que son las grandes superficies, encargados de distribuir los productos estandarizados que produce la misma empresa. Se sugiere tomar una decisión sobre la identidad de la marca - ya sea que esta acobije o separe ambas UEN- con el fin de garantizar la elasticidad de la misma a largo plazo.</li> <li data-bbox="496 1921 1437 1962">2. Se encontró que los clientes actuales visitan áreas especialmente por</li> </ol>

el servicio de enmarcación. Sin embargo, los jóvenes perciben los marcos como antiguos y prefieren otro tipo de productos para la decoración. Se deben tomar en cuenta ambas apreciaciones para el desarrollo de nuevos productos dirigidos hacia ambos grupos de consumidores, sin salirse de la línea de negocio de la empresa.

3. Hay un gran mercado potencial joven que no sabe que en Cali existen empresas que ofrecen productos de diseño innovadores. Se requiere, entonces, dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa, a través de una campaña de comunicación que llegue a ellos a través de los medios con los que más interactúan.

4. Áreas, como muchas miniempresas, no cuenta con una división de funciones por departamentos, teniendo en cuenta el tamaño de la compañía, la creación de los mismos es completamente innecesaria. Sin embargo, existen ciertos procesos en el área de ventas que deberían ser padronizados. Por lo anterior se considera necesario consignar en un manual de procesos, todas aquellas actividades que se realizan a la hora de vender.

Lo anterior ayudará a la empresa no solo a tener una guía para sus empleados actuales y futuros, sino que también será una herramienta de evaluación y control que brindará organización sin necesidad de crear departamentos para cada área de trabajo.

5. Hoy en día la imagen de una compañía es de vital importancia para que esta se comunique con su mercado. Por tal razón se considera necesario el desarrollo de un manual de identidad de marca, que permita padronizar los usos de la misma. Como se mencionó anteriormente,

	<p>Áreas no cuenta con departamentos definidos, por lo tanto es importante que todas las personas que trabajan en ella sepan de qué manera pueden o no usar la marca.</p> <p>6. Uno de los atributos más fuertes de la compañía es la experiencia que ofrece a sus clientes, por lo que se recomienda resaltar dicho atributo en todas aquellas campañas dirigidas a los clientes existentes. Por otro lado, el atributo más valorado por los jóvenes en este tipo de mercado es la innovación, por lo que se recomienda resaltar dicho atributo en todas las campañas dirigidas a atraer nuevos clientes.</p>
<p>Producción y compras</p>	<p>1. Como Áreas es una empresa productora que está en constante desarrollo de nuevos productos de diseño y decoración se sugiere hacer una investigación en las tendencias actuales. Esto se puede hacer utilizando la información presente en internet y de ser posible, visitando ferias de diseño en diferentes ciudades o países.</p> <p>2. Los clientes actuales perciben una buena relación precio/calidad en los productos y servicios de la empresa, esto sugiere, entonces, que Áreas se plantee una estrategia de diferenciación basada en las ventajas competitivas como la experiencia y la calidad.</p>
<p>Recursos humanos</p>	<p>1. Teniendo en cuenta que Áreas no ha establecido su visión, misión y valores, se sugiere que al momento de hacerlo tenga en cuenta todos los atributos encontrados en la encuesta, para establecer unas bases sólidas de direccionamiento que alineen las actividades que desarrollan los empleados.</p>

Este diagnóstico es la base para redactar y elegir los proyectos a desarrollar por la empresa en el mediano y largo plazo. Se pretende que la primera fase se revise y se implemente de manera periódica con el fin de garantizar un buen análisis del entorno de la empresa e identificar posibles proyectos a realizar. La segunda fase de la implementación realizada para el proyecto, depende de lo que Áreas elija como relevante dentro del diagnóstico presentado.

## Conclusiones

Existen varios tipos de modelos de mejoramiento empresarial en los cuales las organizaciones se basan con el fin de direccionar sus estrategias corporativas y seguir un proceso definido. Gracias a las diferentes necesidades de las empresas, existen una variedad de modelos que se adaptan a las características que las identifican a ellas. A lo largo de los años, varios autores han planteado sus propios modelos que pretenden formalizar los procesos estratégicos de las empresas y que fueron la base para establecer el marco teórico de esta investigación cuyo objetivo fue el planteamiento de un modelo de mejoramiento continuo para las microempresas que usan el diseño como una herramienta empresarial. Se citaron los modelos de los autores Philip Kotler, Kauffman González y Frank Banghart, también se tomaron como referencia los modelos del ayuntamiento de Lugo, la empresa de consultoría financiera Financial Group y un artículo publicado por la revista INTERCIENCIA que muestra los procesos de dirección estratégica de 16 universidades .

Para el desarrollo del presente trabajo se planteó un modelo que se adaptara a las características de Áreas, una microempresa de la ciudad de Cali que pertenece al sector de madera y decoración. Para que el desarrollo de dicho modelo fuera coherente y se pudiera adaptar a otras mipymes del mismo sector, se hizo una caracterización de la empresa para encontrar los aspectos que diferenciarían el modelo planteado de los demás modelos estudiados. Teniendo en cuenta que tal modelo podría ser implementado en empresas pequeñas, que generalmente no poseen una estructura empresarial organizada por departamentos ni los recursos económicos para adquirir asesoría estratégica, se quiso que fuera de fácil implementación y que no exigiera un alto presupuesto.

El resultado fue un modelo híbrido no lineal cuya finalidad es la elección e implementación de *proyectos* puntuales, basados en el diagnóstico del análisis interno y externo de las empresas. En la primera fase del modelo, las empresas se ven obligadas a hacer una

investigación respecto a elementos externos como la competencia, el sector de operación y los clientes, y los elementos internos que incluyen la cultura empresarial, la estructura, los recursos y el servicio al cliente. A partir de estos, se hace un diagnóstico y se presentan los posibles proyectos que la empresa debe elegir para llevar a cabo.

La primera fase del modelo se implementó en la empresa Áreas, para lo cual fue necesario recoger información detallada de cada aspecto mencionado. Las herramientas que ayudaron en esa recolección fueron de tipo cuantitativo y cualitativo tales como encuestas, entrevistas, grupos de enfoque y análisis de estudios, y fuentes bibliográficas. Las empresas pertenecientes al mismo sector en el que Áreas se desenvuelven comparten varias similitudes con ella, por lo que podrían utilizar algunos de los datos recolectados a la hora de implementar el modelo. La segunda fase no fue desarrollada para el presente trabajo, ya que esta depende de las necesidades y prioridades que tenga la empresa con respecto a los resultados del diagnóstico elaborado y se requiere de un tiempo de implementación en el mediano y largo plazo. Esta fase inicia con la redacción, evaluación y elección de proyectos, seguido por la fijación de objetivos y estrategias para finalmente implementarlos.

De la primera fase resultó un diagnóstico que evaluó las actividades que la empresa está realizando en el área de mercadeo y ventas, productos y recursos humanos. Se encontraron falencias en la identificación y comunicación de las ventajas competitivas, al igual que en la captación de nuevos clientes. Adicionalmente se sugirió trabajar en la identidad de la marca y en los elementos relacionados con esta, teniendo en cuenta planes viables que puede tener la empresa en cuanto a la extensión de nuevas líneas de producto a largo plazo. En el área de productos, se identificó la necesidad de estar innovando en alineación con las tendencias que hay en el mercado, para también satisfacer las necesidades que presentan las generaciones más jóvenes de la ciudad. Finalmente, se sugirió hacer una labor interna con los empleados de la empresa, para promover una cultura empresarial alineada a la visión de la empresa.

A partir de este diagnóstico se pretende que Áreas evalúe sus necesidades y posibilidades de plantear proyectos que puedan ser implementados y generen una mejoría en aquellos aspectos en los que presenta debilidades, o por el contrario, que fortalezcan aún más aquellos aspectos que la diferencian de las empresas competidoras.

Gracias al desarrollo de este proyecto fue posible aplicar la teoría de investigación y mercadeo a un entorno empresarial real, específicamente al sector de las mipymes colombianas, cuya participación es mayor al 90% en el sector empresarial del país. Es importante, entonces, que este tipo de compañías cuenten con herramientas que les permitan tener un mejoramiento continuo, pues la mayoría de ellas no cuentan con la palanca financiera ni los recursos necesarios para invertir en estudios sofisticados.

Para futuras investigaciones de este tipo, se sugiere que se tomen en cuenta otros sectores cuyas necesidades también pueden requerir de este tipo de herramientas.

## **Bibliografía**

- Ayuntamiento de Lugo. (2014). *Plan estratégico de Lugo*. Recuperado de [http://www.lugo.es/cs/Satellite?c=Spark\\_SecNivel3&cid=1194429691076&color=Rojo&central=Lugo%2FCentroSeccion%2FLugoListadoTextoGenerico&idioma=es&pagename=Lugo%2FPage%2FLugoContenedor&tipoLetra=texto1](http://www.lugo.es/cs/Satellite?c=Spark_SecNivel3&cid=1194429691076&color=Rojo&central=Lugo%2FCentroSeccion%2FLugoListadoTextoGenerico&idioma=es&pagename=Lugo%2FPage%2FLugoContenedor&tipoLetra=texto1)
- ANIF Centro de Estudios Económicos. (2012). *La gran encuesta PYME* (01-12). Recuperado del sitio de internet de la asociación nacional de instituciones financieras: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GranEncuesta%20I-2012.pdf>
- Banghart, F., & Trull, A. (1973). *Educational planning*. New York: Macmillan.
- Cano, M., & Olivera, D. (2008). *Algunos modelos de planeación...* Recuperado del sitio de Internet de la Universidad Veracruzana: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Mesa Sectorial de Diseño SENA & Universidad Nacional de Colombia. (2008). *Estudio de Caracterización Ocupacional del Diseño en la Industria Colombiana*. Recuperado del sitio de internet de la Universidad Nacional de Colombia: [http://www.odaobservatorio.unal.edu.co/fileadmin/pdf/Informe\\_laboral\\_Alfonso\\_Bohorquez.pdf](http://www.odaobservatorio.unal.edu.co/fileadmin/pdf/Informe_laboral_Alfonso_Bohorquez.pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria & Universidad Nacional de Colombia. (s.f). *Estudio Estratégico y de Caracterización del Diseño en las Mipymes Colombianas*. Recuperado del sitio de internet de la Universidad Nacional de Colombia: <http://www.odaobservatorio.unal.edu.co/index.php?id=1>
- Financial Group.(.). *Intermediarios financieros*. Recuperado de <http://www.financialgroup.mx/intermediarios.php>
- Ganuzo, E., de Barros, R. P., & Vos, R. (2002). Labour market adjustment, poverty and inequality during liberalisation. *Economic Liberalisation, Distribution and Poverty: Latin America in the 1990s*.
- Grant, P. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications*. Black- well.
- Kauffman González, S. H. et al. (2005). *Modelo general de planeación mercadológica*. IIESCA. Universidad Veracruzana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.



- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Pearson Education.
- Lecuona López, M. (1999). Conceptos Básicos de la Gestión del Diseño en las Pymes. *Manuales de diseño. Universidad Politécnica de Valencia*.
- Merzthal, J. (2014). *La importancia de un modelo empresarial*. Recuperado del sitio de Internet de Esan Graduate School of Business: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/03/07/importancia-modelo-empresarial/>
- Rodríguez, E & Pedraja, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: Un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. *INCI* [online], 34(6), 413-418. ISSN 0378-1844.
- Rojas, D. (2013). *Líneas actividades indicadores y metas estratégicas para el plan de mejoramiento estratégico para el servicio de salud de la institución penitenciaria de acacias*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.

**Anexos**

***Anexo 1: Encuesta para clientes Áreas***

Somos estudiantes del programa Mercadeo Internacional y Publicidad de la Universidad Icesi. La presente encuesta hace parte de una investigación de tipo cuantitativa que estamos realizando sobre la marquetería Áreas.

Le invitamos a responder este cuestionario que tardará máximo 10 minutos. Las respuestas que usted dé a continuación serán confidenciales y será llevada a cabo para fines académicos, garantizando que no tiene ningún propósito diferente a esto.

**Definición de diseño**

- De los siguientes artículos, objetos o herramientas seleccione el que usted relacione más con diseño

Zapato \_\_\_\_\_      Pagina web \_\_\_\_\_      Cuadro \_\_\_\_\_  
 Edificio \_\_\_\_\_      Teléfono celular \_\_\_\_\_      Mueble \_\_\_\_\_

- ¿Con qué otra palabra asocia usted la palabra diseño? Escoja una de cada grupo

Estética	Innovación
Artesanía	Practicidad
Decoración	Exclusividad

**Áreas y empresas de diseño en Cali**

- Áreas se considera una empresa que ofrece diseño. ¿Está usted de acuerdo?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- Mencione dos empresa que ofrezcan productos de diseño en la ciudad \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
- ¿Considera que en Cali existe una variedad de empresas que ofrecen diseño?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Desempeño empresarial de Áreas

4. ¿Hace cuánto tiempo aproximadamente es usted cliente de áreas? \_\_\_\_\_
5. ¿Visita otras empresas que ofrezcan diseño y decoración en la ciudad?  
Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿cuáles? \_\_\_\_\_
6. ¿Qué productos o servicios adquiere en Áreas? Puede señalar más de una opción:  
Enmarcación \_\_\_\_\_ Afiches \_\_\_\_\_ Asesoría \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
7. ¿Cuál es la principal razón para buscar asesoría?  
Confiabilidad \_\_\_\_\_ Servicio \_\_\_\_\_ Familiaridad \_\_\_\_\_  
Experiencia \_\_\_\_\_ Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
8. ¿Por qué compra estos productos en Áreas y no en otro lugar?  
Precio \_\_\_\_\_ Asesoría \_\_\_\_\_ Confiabilidad \_\_\_\_\_ Servicio \_\_\_\_\_ Falta de otras  
opciones \_\_\_\_\_ Experiencia \_\_\_\_\_ Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_
9. Califique de 1-5 donde 1 es muy poco y 5 es mucho el grado en que Áreas ofrece los  
siguientes atributos en los productos que usted adquiere.

	1	2	3	4	5
Calidad					
Variedad					
Diseño					
Exclusividad					
Innovación					

Atención al cliente

Califique de 1 a 5 donde 1 es muy poco/s(a/as) y 5 es mucho/s (a/as) los siguientes enunciados:

	1	2	3	4	5
1. Tiempo de espera para ser atendido					
2. Experiencia del asesor					
3. Preocupación por las necesidades del cliente					
4. El precio del producto refleja su calidad					
5. Flexibilidad de precio					

Califique de 1 a 5 donde uno es muy malo/s (a/s) y cinco es muy bueno/s (a/s) los siguientes enunciados:

	1	2	3	4	5
6. Asesoría personalizada					
7. Ambientación del lugar					
8. Ubicación					

10. ¿Cuál es la principal razón para buscar asesoría en Áreas?

Confiabilidad \_\_\_\_\_ Servicio \_\_\_\_\_ Familiaridad \_\_\_\_\_

Experiencia \_\_\_\_\_ Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_

9. Género: M \_\_\_ F \_\_\_

10. Edad \_\_\_\_\_

**Anexo 2: Preguntas guía para entrevistas del personal de Áreas**

¿Cuáles son los inicios de la empresa?

¿Cuáles son los factores claves que han marcado la historia de la empresa?

### ***Anexo 3: Preguntas guía para el grupo focal***

1. ¿Qué es diseño?
2. ¿Cuál es la primera palabra que asocian con diseño?
3. Cuando les dicen diseño, ¿Cuál es la primera palabra que se les viene a la mente?
4. ¿Cuando piensan en diseño qué objetos se les viene a la mente?
5. ¿En qué lugares usualmente buscan los objetos anteriormente?
6. ¿Dónde piensan que pueden encontrar objetos de diseño?
7. ¿La originalidad tiene que ver con diseño?
8. ¿Qué características tiene que tener un objeto para que sea considerado objeto de diseño?
9. ¿En que sectores de la industria pueden encontrar diseño?
10. ¿Consideran que Cali, es una ciudad donde hay variedad de lugares variedad de empresas, donde pueden encontrar el diseño?
11. ¿Piensan que en la ciudad hay innovación o solo replica?
12. ¿Qué uso le dan al diseño?
13. ¿La modernidad tiene que ver con diseño?
14. ¿Cómo es su cuarto?
15. ¿Consideras que la decoración es importante?
16. ¿Qué son las tendencias? ¿les gusta cambiar?

Áreas es una empresa dedicada a la marquetería y a la decoración de interiores en cuanto a diseño. Actualmente ofrece la línea de lienzos, eh, lienzos impresos, afiches, espejos y otros.

17. ¿Tenían conocimiento de los productos mencionados anteriormente?
18. ¿Qué es una marquetería?

19. ¿Qué conocen sobre marqueterías? ¿saben lo que es una marquetería? ¿conocen marqueterías en la ciudad?
20. ¿Cuál creen que es la función básica de una marquetería?
21. ¿Qué percepción tienen de las marqueterías?
22. ¿Hoy en día son útiles las marqueterías?
23. En términos del producto que ofrece una marquetería que son los cuadros. ¿Qué piensan respecto a los cuadros enmarcados?

**Anexo 4: Ejemplo de documento para organizar las funciones de los empleados.**

Cargo	Nombre de la persona encargada	Funciones
Gerente		
Vendedor		
Secretaria		
Operario 1		
Operario 2		
Limpieza		

**Anexo 5: Resultado de la encuesta general. Pregunta: mencione dos empresas que ofrezcan productos de diseño en la ciudad de Cali.**

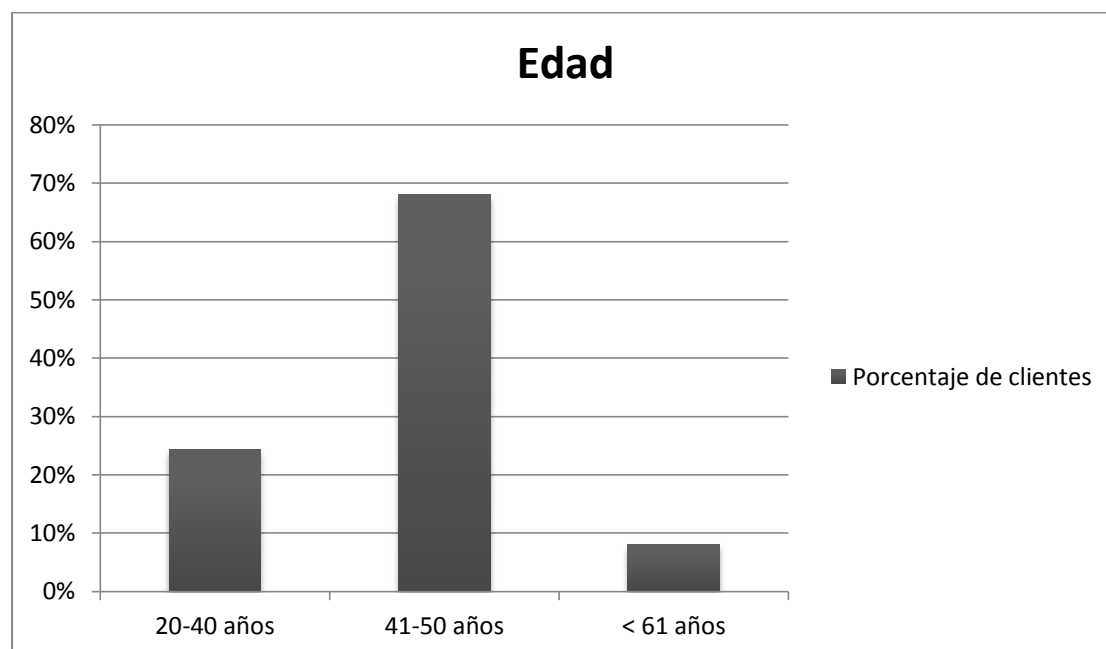
**Empresas que ofrecen productos de diseño en la ciudad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
ALDOR	1	1,4	1,4	1,4
ALFREDO	2	2,8	2,8	4,2
ANTIGUA	10	13,9	13,9	18,1
BENDITA	1	1,4	1,4	19,4

BRUNATTI	1	1,4	1,4	20,8
CAFFE SW	1	1,4	1,4	22,2
CARLOS A	1	1,4	1,4	23,6
CARVAJAL	1	1,4	1,4	25,0
CROQUIS	1	1,4	1,4	26,4
D'CASA	5	6,9	6,9	33,3
DECORCER	1	1,4	1,4	34,7
EBANO	1	1,4	1,4	36,1
EL REY	1	1,4	1,4	37,5
HOME CEN	1	1,4	1,4	38,9
HOMECENT	2	2,8	2,8	41,7
IDEAS	1	1,4	1,4	43,1
INKANTA	4	5,6	5,6	48,6
INOVARTE	1	1,4	1,4	50,0
LA CALEÑ	1	1,4	1,4	51,4
MUEBLE E	6	8,3	8,3	59,7
NA	6	8,3	8,3	68,1
POLKA	1	1,4	1,4	69,4
PUBLISPE	1	1,4	1,4	70,8
REVISTA	2	2,8	2,8	73,6
SEIS MAR	1	1,4	1,4	75,0
STAR COL	1	1,4	1,4	76,4
THE COLL	6	8,3	8,3	84,7
TIFANNY	1	1,4	1,4	86,1
TIFFANY	1	1,4	1,4	87,5
TUGO	2	2,8	2,8	90,3
TURQUESA	3	4,2	4,2	94,4
VELASQUE	1	1,4	1,4	95,8
VELEZ	1	1,4	1,4	97,2

VESTTIGI	1	1,4	1,4	98,6
VICKY SC	1	1,4	1,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

**Anexo 6: Resultado de la encuesta general. Pregunta: edad.**



**Anexo 7: Resultado de la encuesta general. Pregunta: género**

**Género**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	12	32,4	32,4	32,4
Válidos Femenino	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

**Anexo 8: Resultado de la encuesta general. Pregunta: ¿Hace cuánto es cliente de Áreas? Y**

**Genero**



**Estadísticos de grupo**

	Genero	N	Media	Desviación tıp.	Error tıp. de la media
Tiempo que ha sido cliente	Masculino	12	10,58	8,795	2,539
	Femenino	25	16,05	9,422	1,884

**Prueba de muestras independientes**

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Tiempo que ha sido cliente	Se han asumido varianzas iguales	,154	,697	-1,688	35	,100
	No se han asumido varianzas iguales			-1,730	23,226	,097

**Anexo 9: Resultado de la encuesta general. Pregunta: Prefiere Áreas por su experiencia.**

**Prefiere Áreas por la experiencia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	12	32,4	32,4	32,4
Válidos si	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

**Compra en Áreas por falta de otras opciones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	37	100,0	100,0	100,0

**Compra en Áreas por el precio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	34	91,9	91,9	91,9
Válidos Si	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

**Compra en Áreas por la asesoría**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	18	48,6	48,6	48,6
Válidos Si	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

**Anexo 10: Resultado de la encuesta general. Pregunta: ¿Hace cuanto es cliente de Áreas?.**

**Estadísticos**

Tiempo que ha sido cliente

N	Válidos	37
	Perdidos	0
Media		14,28
Mediana		15,00

**Tiempo que ha sido cliente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	1	2,7	2,7	2,7
1	1	2,7	2,7	5,4
2	3	8,1	8,1	13,5
4	1	2,7	2,7	16,2
5	4	10,8	10,8	27,0
6	1	2,7	2,7	29,7
9	2	5,4	5,4	35,1
10	3	8,1	8,1	43,2
11	1	2,7	2,7	45,9
13	1	2,7	2,7	48,6
15	5	13,5	13,5	62,2
20	6	16,2	16,2	78,4
24	1	2,7	2,7	81,1
25	2	5,4	5,4	86,5
30	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

*Anexo 11: Resultado de la encuesta general. Pregunta: ¿Prefiere Áreas por otras razones?.*

**Pefiere Áreas por otras razones**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No adquiere asesoría por otras razones	33	89,2	89,2	89,2
amabilidad	1	2,7	2,7	91,9
Buen gusto	1	2,7	2,7	94,6
calidad	1	2,7	2,7	97,3
innovado	1	2,7	2,7	100,0

Total	37	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Anexo 12: Resultado de la encuesta general. Pregunta: Califique de 1-5 donde 1 es muy poco y 5 es mucho el grado en que Áreas ofrece los siguientes atributos en los productos que usted adquiere.**

**Calidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos alta	3	8,1	8,1	8,1
my alta	34	91,9	91,9	100,0
Total	37	100,0	100,0	

**Variedad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos normal	2	5,4	5,4	5,4
alta	12	32,4	32,4	37,8
muy alta	23	62,2	62,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

**Diseño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos bajo	1	2,7	2,7	2,7
alto	15	40,5	40,5	43,2
muy alto	21	56,8	56,8	100,0

Total	37	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### Exclusividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos normal	2	5,4	5,4	5,4
Válidos alta	10	27,0	27,0	32,4
Válidos muy alta	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### Innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos normal	1	2,7	2,8	2,8
Válidos alta	14	37,8	38,9	41,7
Válidos muy alta	21	56,8	58,3	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Perdidos Sistema	1	2,7		
Total	37	100,0		

**Anexo 13: Resultado de la encuesta general. Pregunta: Califique de 1 a 5 donde 1 es muy poco/s(a/as) y 5 es mucho/s (a/as) los siguientes enunciados**

### Tiempo de espera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy alto	4	10,8	10,8	10,8
Válidos alto	1	2,7	2,7	13,5
Válidos normal	2	5,4	5,4	18,9

bajo	3	8,1	8,1	27,0
muy bajo	27	73,0	73,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

#### Experiencia del asesor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
alta	6	16,2	16,2	16,2
Válidos muy alta	31	83,8	83,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

#### Preocupación por el cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
normal	2	5,4	5,4	5,4
Válidos alta	6	16,2	16,2	21,6
muyalta	29	78,4	78,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

#### El precio del producto refleja la realidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
normal	1	2,7	2,7	2,7
Válidos alta	11	29,7	29,7	32,4
muy alta	25	67,6	67,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

### Hay flexibilidad de precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	baja	3	8,1	8,1
	normal	5	13,5	21,6
	alta	16	43,2	64,9
	muy alta	13	35,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0

### Asesoría personalizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	alta	2	5,4	5,4
	muy alta	35	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0

### Ambientación del lugar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	normal	4	10,8	10,8
	alta	10	27,0	37,8
	muy alta	23	62,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0

### Ubicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy mala	1	2,7	2,7
	mala	3	8,1	10,8

normal	4	10,8	10,8	21,6
buena	10	27,0	27,0	48,6
muy buena	19	51,4	51,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	