Plan de marketing “Muebles Maldonado"

Trabajo Final para optar al Título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires, área Agronegocios y Alimentos.

Yuan Zulay Salinas Ramos

Licenciada en Negocios Internacionales– Universidad Cesar Vallejo-2012

Tutor: Ing. Agr. Mg. Sebastián Senesi

Lugar de trabajo: Universidad Cesar Vallejo

2015

Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

ÍNDICE

Resumen……..…3
Abstract……..4
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN…….5
1.1 Planteo del problema……..5
1.2 Justificación……6
1.3 Delimitación……6
1.4 Objetivos del trabajo…….....6
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA……..…7
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO…….....8
3.1 Marketing…….……...……8
3.2 Marketing estratégico.…….…..…9
3.3 Marketing Operativo…….10
3.4 Plan de Marketing……11
CAPITULO IV. MERCADO DE MUEBLES EN EL PERÚ……..12
4.1 Mercado nacional…….……12
4.2 Mercado internacional…….....14
CAPITULO V. CASO MUEBLES MALDONADO S.A.C…….....16
5.1 Historia de la empresa.…….……....16
5.3 Análisis del ambiente externo….……..17
5.4 Análisis del ambiente interno……20
5.5 Estrategias de Marketing….…….....26
5.5.1 Marketing estratégico……..26
5.5.2 Marketing operativo…….....31
CAPITULO VI. CONCLUSIONES…….35
BIBLIOGRAFÍA……..36

Resumen

El presente plan de marketing considera el portafolio de **“MUEBLES MALDONADO“ S.A.C.** empresa que cuenta con el respaldo de más de 22 años de experiencia y trabajo, desarrolla sus actividades en el sector maderero tanto de fabricación como comercialización de muebles teniendo como línea de productos muebles de sala, comedor, dormitorio y accesorios decorativos; perfilado con diseñados novedosos y exclusivos, muebles lanzados al mercado con las mejores maderas (tornillo, pino, caoba) y de la mejor calidad y precios acorde a productos (diseños o modelos). Cuenta con un equipo de personal eficiente y apto tanto en la fabricación de los productos al cual se debe gran parte de sus éxito como en el área de ventas para satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes actuales y potenciales en un futuro; teniendo como competencia a las empresas en productos sustitutos y a la competencia directa.

Se analiza la situación del mercado para conocer el mercado objetivo y se describe las estrategias del marketing estratégico y operativo para diagnosticar la situación actual del marketing de la empresa **“MUEBLES MALDONADO”**. Además, se tienen en cuenta a los principales competidores, las estrategias, los canales de distribución y el análisis de oportunidades y alternativas de los productos.

Palabras claves: marketing, estrategia, plan de marketing

Abstract

This marketing plan considers the portfolio of "MUEBLES MALDONADO" SAC company that has the backing of more than 22 years of experience and work, operates in the timber industry both manufacturing and marketing of furniture and furniture line bearing products living room, bedroom and decorative accessories; profiled with new and exclusive designed furniture launched to the market with the best woods (screw, pine, mahogany) and of the best quality and prices according to products (designs or models). It has a team of efficient staff and suitable both in the manufacture of the products to which much of their success is due as sales area to meet the needs and desires of their customers and prospects in the future; having as competitive enterprises in substitute products and direct competition.

The market situation is analyzed for the target market and the strategies of the strategic and operational marketing are described to diagnose the current situation of marketing of the company "MUEBLES MALDONADO". Moreover, taking into account the main competitors, strategies, distribution channels and analysis of opportunities and alternatives products.

Keywords: marketing, strategy, marketing plan

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteo del problema

Hoy en día las empresas se encuentran en un entorno de constante cambio; el crecimiento de la competencia, productos con un ciclo de vida vertiginoso, cambios de hábitos y actitudes de los consumidores, etc. Estos son algunos de los factores que hacen que lo creado mañana sea considerado parte del ayer. Se puede afirmar que las empresas se encuentran en un entorno muy dinámico. A diferencia de épocas anteriores el lugar que ocupan las marcas en la mente de los consumidores no es tan “permanente” pues se ven sujetas a múltiples agentes del medio que están en continua evolución, lo que condicionan la percepción que tienen los consumidores sobre dichas marcas y sus valores.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática –INEI en el Perú a junio de 2013, existían 1.713.272 empresas de los cuales el 96,2% son microempresas, 3,2% pequeñas empresas, el 0,2% medianas empresas y el 0,4% grandes empresas. En referencia a la industria maderera existen un total de 11.736 empresas dedicadas a las actividades de este rubro. El 14,8% de ellas pertenece al grupo de medianas y grandes empresas, y el 85,2% al grupo de las pequeñas y microempresas de las cuales alrededor de 1500 empresas están ubicadas en la Lima dedicadas a la producción de manufacturas con mayor valor añadido.El Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES) ubicado al sur de Lima, es uno de los exponentes del desarrollo de la actividad maderera porque concentra la actividad de las pequeñas y microempresas dedicadas esencialmente a fabricar muebles, y Villa María del Triunfo es una de las principales zonas de abastecimiento de madera aserrada en Lima Metropolitana.

La gran mayoría de empresarios de la industria maderera en Lima Sur se caracteriza por un nivel de formación básica; generalmente son dueños de empresas familiares de primera generación, sin conocimientos sobre gestión y manejo empresarial, y con escasas posibilidades de capacitación y crecimiento. Por otro lado, existe un pequeño grupo de empresarios que han logrado potenciar su propia experiencia y las posibilidades de capacitación que se les ha brindado, han desarrollado una visión de crecimiento y han capitalizado sus unidades económicas. Un tercer grupo son los jóvenes empresarios de segunda generación que están empezando a asumir responsabilidades de manera paulatina. Ellos se caracterizan por mejores niveles de formación en temas de gestión y manejo empresarial, y constituyen un potencial interesante para el desarrollo del sector (Alternativa, 2007).

Según COPEME (2013), existe un gran desconocimiento del mercado y sus necesidades por parte de la industria maderera de Parque Industrial de Villa El Salvador. La mayoría de empresas ofrece sus productos solamente en el mercado nacional (99,7%) y la abundancia de talleres-tienda es un reflejo del carácter incipiente de la cadena comercial. La mayoría de clientes de esta zona es público general, ya que la venta directa representa más del 50% de la actividad comercial, seguido por la venta a minoristas o mayoristas.

Las marcas a lo largo de su ciclo de vida, se ven limitadas a reforzar su imagen o producto para estar en el top of mind de los consumidores. Pero ¿Qué pasa cuando está ya no tiene un lugar en la mente del consumidor? La marca se ve fácilmente olvidada, ya que el consumidor ya no lo procesa en su mente como una opción de compra. Las ventas disminuyen, la afluencia de personas en el establecimiento no es la misma. La marca se ha convertido en un importante activo empresarial. Cualquier empresa que logre acreditar una marca en un mercado sabe que ese “nombre” vale por si solo más que otros muchos activos. Pero la marca es mucho más que un nombre. Tanto la identidad de marca como la imagen definen la capacidad que tiene la empresa de relacionarse con los clientes, y establecen su potencial para crear, mantener y consolidar un capital comercial basado en los consumidores. La marca permite posicionar a la empresa y diferenciar sus productos (Jiménez et al., 2004, p.101).

"Las Mypes del sector muebles del Parque Industrial de Villa El Salvador, tienen marcas que poco a poco se han ido posicionando en el mercado y tienen cierta competitividad y han logrado ocupar un espacio en la mente del consumidor gracias a los esfuerzos comerciales y de marketing, tal como es el caso de la empresa Muebles Maldonado; sin embargo muchas de ellas aún no han interiorizado la importancia de diferenciar sus productos o servicios de los demás competidores a través de este activo intangible y dejan desapercibido el valor que este tiene frente a los clientes finales como es el caso de la empresa mencionada anteriormente" (COPEME,2013).

"MUEBLES MALDONADO"S.A.C. empresa que cuenta con el respaldo de más de 22 años de experiencia y trabajo, desarrolla sus actividades en el sector maderero tanto de fabricación como comercialización de muebles teniendo como línea de productos muebles de sala, comedor, dormitorio y accesorios decorativos, perfilado con diseños novedosos y exclusivos, lanzados al mercado con las mejores maderas (caoba, tornillo, pino) vendiendo a nivel local en la ciudad de Lima.

Según el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa-COPEME ,Muebles Maldonado es una de las pequeñas empresas de índole familiar , considerada como una entidad ejemplar que ha logrado un posicionamiento en el mercado de muebles en Lima –Perú y no solo gracias a la calidad de sus productos sino también a su esfuerzos comerciales y de marketing; sin embargo a través de los años se ha ido perdiendo esa competitividad debido al desconocimiento del mercado actual, la falta de modernización frente a los nuevos hábitos de consumo en el sector de muebles, en especial el uso de tecnologías de información (e-commerce) para poder llegar a más clientes y así establecer nuevos canales de distribución de acuerdo con las exigencias actuales del mercado cambiante.

Por lo mencionado anteriormente se considera importante un impulso en marketing que le permita a la empresa obtener un mejor porcentaje del mercado y seguir manteniendo ese posicionamiento de marca en la mente del consumidor y desde luego ser un referente para todas las demás Mypes del sector de muebles, donde en un mundo de perturbaciones constantes, la solución a ella es la adaptación al cambio constante. Por lo tanto en este trabajo se presenta un plan de marketing para la empresa Muebles Maldonado a través del estudio de un caso.

1.2 Justificación

La importancia del trabajo radica en obtener una descripción del mercado de muebles para los productos de la empresa y ofrecer a la misma una solución que le permita acceder al mercado de una forma más adecuada con las necesidades actuales de marketing en el que están trabajando. El trabajo se sustenta en la posibilidad de acceso a la información que suministra la misma empresa, fuentes secundarias de información, así como en la experiencia personal de la autora en el sector.
La originalidad del trabajo, por último, viene dada por la escasez actual de investigaciones de marketing orientada a marcas para las Mypes.

1.3 Objetivos del trabajo.

1.3.1 Objetivo general

Realizar un plan de marketing para la empresa Muebles Maldonado S.A.C para establecer oportunidades de mejoras comerciales.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual del mercado de muebles en el Perú.
- Analizar el ambiente externo y el ambiente interno del mercado de muebles de madera para la empresa Muebles Maldonado S.A.C.
- Describir la estrategia del marketing estratégico y operativo de la empresa.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

El abordaje metodológico es cualitativo de carácter descriptivo-diagnostica, corresponde al estudio de caso, a través del cual se busca realizar una investigación aplicada de resolución del problema, donde se hace una observación- descripción del fenómeno y se genera una propuesta.

Cuadro 01: Metodología de trabajo.

Metodología	Conceptos	Autores / Fuentes de información
Diagnóstico de la empresa.	Historia de la empresa	www.mueblesmaldonado.com
	Análisis interno	
	Análisis externo	Instituto nacional de estadística e informática.
	Marketing	Drucker (1985), Kotler (1984) ,American Marketing Association (2008)
	Marketing estratégico	Luque (1997, p.10)
	Marketing operativo	Serrano (1994, p.54)

Fuente: Elaboración propia

Una revisión de la literatura sugiere que la investigación por casos plantea cuatro aplicaciones básicas: explicar las relaciones causales en intervenciones en la vida real muy complejas para los métodos cuantitativos; describir un contexto de la vida real en el cual ha ocurrido alguna intervención; ilustrar determinados casos en que las intervenciones han sido efectuadas, y explorar situaciones en que la intervención evaluada no presenta resultados perfectamente claros al investigador.

Cuando el propósito de la investigación es tratar un problema específico confrontando un tomador de decisión y/o firma, los métodos de casos de estudio puede resultar el enfoque más apropiado para tratar la investigación. Ejemplo de ello es cuando un investigador realiza un caso de estudio del problema, o un caso de estudio de una firma similar que enfrentó un problema similar, pero que ya ha tomado acciones para resolver el problema. El primer enfoque se centra en el problema específico como la cuestión central de la investigación. El segundo enfoque examina cómo otro tomador de decisión enfrentó un problema similar, y/o por qué una firma con un problema similar eligió un determinado curso de acción (Sterns ,1998).

En el desarrollo del caso de la empresa “Muebles Maldonado S.A.C” en particular, en primera instancia se muestra un análisis del ambiente interno y externo de la empresa, en segundo lugar se describe la situación actual del marketing estratégico y operativo de la empresa.

La información contenida en el presente trabajo tiene fuentes secundarias, las mismas que fueron extraídas de publicaciones técnicas de organizaciones relacionadas la producción de muebles de madera y de entes oficiales, así como de páginas web de la misma empresa y otras organizaciones relacionadas al rubro maderero.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Marketing

El marketing con el transcurso del tiempo, el incremento del número y complejidad de los intercambios ha tomado mayor importancia en las empresas puesto que es una herramienta fundamental que define la actividad de comercialización o de intercambio de bienes y servicios.

El marketing es: una filosofía*;* determinada como una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Concepción de las necesidades y deseos del consumidor, cuya finalidad es su satisfacción para el consumidor como para el vendedor. Una técnica*;* es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.

Los miembros de todas las organizaciones necesitan saber y conocer a fondo cómo definir y segmentar un mercado y cómo lograr una posición sólida en la misma al desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los segmentos meta escogidos. Deben saber cómo poner precio a su oferta y hacerla atractiva y costeable, y como escoger y administrar intermediarios para hacer que los clientes tengan acceso a sus productos. Necesitan saber cómo anunciar y promover los productos que tienen en existencia para que los clientes los conozcan y los deseen. Es evidente que quienes comercializan algo necesitan una amplia gama de habilidades para detectar, atender y satisfacer las necesidades de los consumidores.

El marketing como tal se clasifica en tres vertientes: segmentación del marketing (¿Qué voy a ofrecer?; segmentación comercial (¿a quién se lo voy a ofrecer?) y por último la segmentación de publicidad (¿A quién se lo voy a vender?).

Drucker (1985) define al marketing como: “Conjunto de actividades necesarias para convertir el poder de compra en demanda efectiva de bienes y servicios. Del mismo modo Kotler (1984) sostiene: “El marketing es el desarrollo social y administrativo de grupos o personas que satisfacen su necesidad al crear e intercambia bienes y servicios.” American Marketing Association (2008) indica:” Marketing es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario”.

Por otro lado con un concepto más moderno hacia el marketing en la era del internet Kotler (2001) afirma: “Hacer negocios en la nueva era de internet requerirá de un nuevo modelo de estrategia y practica de marketing a las nuevas tecnologías, sobre todo internet, las empresas están sufriendo una transformación radical que es prácticamente una nueva revolución industrial. Para sobrevivir y prosperar en este siglo, los directivos tendrán que adoptar totalmente un nuevo conjunto de reglas. La organización del siglo XXI deberá adaptarse a la administración vía Web. Internet está revolucionando la forma en que vemos, el establecimiento de relaciones con proveedores y clientes, la creación de valor para ellos y la forma de hacer dinero en el proceso; en otras palabras, está revolucionando el marketing”.

En definitiva el marketing es esencial, necesario en cualquier empresa ya sea pequeña o grande, lo que va a permitir para que las personas compren bienes, servicios de una forma interesante, para buscar una rentabilidad, una demanda estructural y sostenible, y una búsqueda de tendencias frente al dinamismo del mercado.

3.2 Marketing estratégico

El marketing estratégico enfatiza a los consumidores y los competidores, tiene como base la correcta identificación de las oportunidades de mercado para la planeación de marketing y el crecimiento del negocio.

Para definir el marketing estratégico, Luque sostiene al respecto:

> […] El marketing estratégico son como cables orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo. Parte del análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones y de la investigación de los mercados. La función del marketing estratégico orienta a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas en función de capacidades, recursos y el entorno competitivo y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio y largo plazo, definiendo los objetivos, elaborando una estrategia de desarrollo y manteniendo una estructura equilibrada de la cartera de productos. El marketing estratégico interviene activamente en la orientación y formulación de la estrategia de la empresa. Facilita información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas. Igualmente, analiza las capacidades y recursos para adaptar la empresa al entorno y situarla en una posición de ventaja competitiva sostenible. (1997, p.10).

La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio y largo plazo, definiendo los objetivos, elaborando una estrategia de desarrollo y manteniendo una estructura equilibrada de la cartera de productos. El marketing estratégico interviene activamente en la orientación y formulación de la estrategia de la empresa. Facilita información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas. Igualmente, analiza las capacidades y recursos para adaptar la empresa al entorno y situarla en una posición de ventaja competitiva sostenible.

Por otro lado Mena (2012) define al marketing estratégico como: “Un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo.”

Figura 01: Marketing estratégico.

Fuente: Mena (2012)

3.3 Marketing Operativo

El marketing operativo, táctico o comercial hace referencia a todas las actividades que permiten poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos propuestos.

La gestión operativa del marketing se plantea en un horizonte temporal del medio y corto plazo y supone una actividad eminentemente táctica. El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico: planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar.

Mena (2012) “El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos o servicios ofrecidos. Se trata de una gestión de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro P del marketing mix”.

Para Serrano (1994, p.54), el “marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particularidades características de los productos ofrecidos. Gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación. El mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados”.

Figura 02: Marketing operativo.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Plan de marketing.

Existe una gran variedad de modelos de planes de marketing que reflejan no solamente la orientación y las perspectivas que tiene las empresas de vender en diferentes mercados, sino también las diferentes preferencias personales e inclinaciones de los individuos a cargo de la planeación de mercados en estas empresas. El plan de marketing siempre se materializara en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

Kotler (1984) define: “Un plan de marketing es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix que facilitara y posibilitaran el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso”.

El plan de marketing es un instrumento básico de gestión empresarial donde se recoge todo un trabajo de investigación y sus resultados, donde se analiza el mercado es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor.

Según la American Marketing Asociation (2007) “El plan de mercadotecnia o marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total”.

Del mismo modo McCarthy y Perrault (2006, p.56) sostienen, “el plan de mercadotecnia (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez). El plan de mercadotecnia deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal”.

En síntesis, el plan de marketing es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente: 1) la situación de mercadotecnia actual, 2) los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo, 3) el cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia, 4) los recursos de la compañía que se van a emplear y 5) las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

Figura 03: Plan de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV. MERCADO DE MUEBLES EN EL PERU.

4.1 Mercado nacional.

Según el instituto nacional de estadística e informática-INEI ,la industria maderera a principios del 2013 se estimaba que en el Perú existían; 89 industrias instaladas en Ucayali (dedicadas principalmente a la extracción y la transformación primaria);109 en Iquitos (dedicadas especialmente a la extracción y la transformación primaria);20 en la selva central;10 en el Alto Amazonas;8 en Madre de Dios y alrededor de 1.500 en Lima (dedicadas a la producción de manufacturas con mayor valor añadido).Un promedio de 10.000 pequeñas empresas y microempresas. De estas, 3.300 se dedicarían a la industria del mueble y sus componentes).En total son 11.736 empresas dedicadas a las actividades de la cadena productiva de la madera. El 14,8% de ellas pertenece al grupo de medianas y grandes empresas, y el 85,2% al grupo de las pequeñas y microempresas.

El sector nacional de muebles de madera en el Perú está conformado por una industria de tradición familiar, cuyo estilo predominante es el artesanal. La industria se caracteriza por el escaso avance tecnológico en el diseño y acabado de sus productos, la baja difusión de técnicas modernas de gestión y la alta heterogeneidad en la gama de productos fabricados, los cuales normalmente poseen una baja o nula estandarización entre ellos.

La oferta nacional de muebles presenta un alto grado de atomización, dado que está integrada mayoritariamente por Pequeñas y micro empresas (90%), cuya producción ostenta problemas de acabado y calidad, y abastece al mercado interno a través del canal minorista tradicional. Estas empresas se caracterizan por invertir sus recursos en la extensión de sus procesos, más que en la incorporación de nuevas tecnologías para incrementar su productividad y eficiencia.

Las empresas medianas y grandes, con mayor tecnología de producto, fabrican mayormente muebles de madera dirigidos a un mercado interno más exigente y a la exportación. Estos muebles son comercializados principalmente a través de tiendas especializadas, galerías comerciales o por pedido directo.

Cuadro 2: Valor agregado bruto a precios constantes de 1994 de manufactura, según clase de actividad económica, 2008 – 2012.

Clase de Actividad	2008	2009	2010	2011	2012
Fabricación de muebles de madera	882 888	784 384	897 416	901 482	854 480

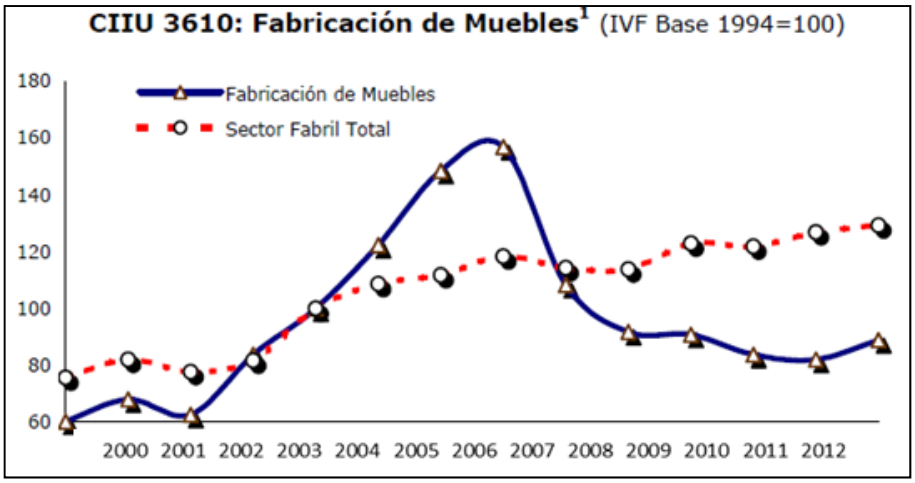
Fuente: Instituto nacional de estadística e informática (INEI)- Perú.

Gráfico 1: Valor agregado bruto a precios constantes de 1994 de manufactura, según clase de actividad económica, 2008 – 2012.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)- Perú
Elaboración: Propia

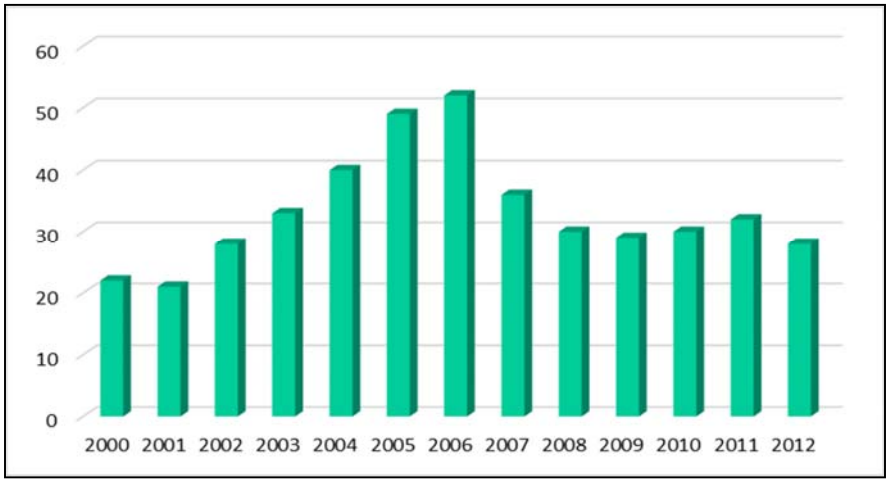
La producción nacional de muebles registró una tendencia al alza hasta 2006, año desde el cual mantiene un comportamiento retractivo generado por el colapso en la demanda interna, lo cual se reflejó en el bajo aprovechamiento de la capacidad productiva hasta niveles por debajo del 30% de la capacidad instalada. Uno de los rubros más afectados fue el de muebles de madera por la mayor oferta de muebles de plástico, los modulares y muebles de metal. Sin embargo, en el 2011 la fabricación de muebles revirtió su comportamiento recesivo de los 5 años anteriores al crecer 8,3% respecto al 2010, generado por el boom de la construcción y la expansión del crédito al consumo (Ver gráfico 2).

Gráfico 2: Fabricación nacional de muebles.



Fuente:

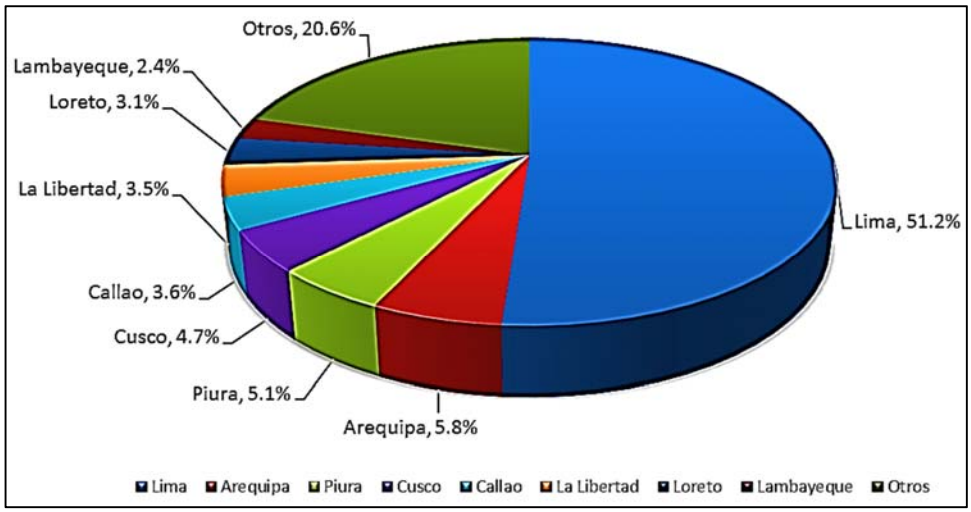
Gráfico 3: Utilización de capacidad instalada de la industria de muebles (%).



Fuente: Ministerio de Producción del Perú.

Según información proporcionada por INFOSIEM (Centro de información para las PYMES), a diciembre del 2012 el sector manufacturero (Fabricación de muebles) está conformado por 14,9 mil empresas formales, concentrándose principalmente en Lima (51,2%), seguido por lejos de Arequipa (5,8%) y Piura (5,1%) (Ver gráfico 4).

Gráfico 4: Concentración geográfica
(Total de empresas operativas a diciembre del 2013).

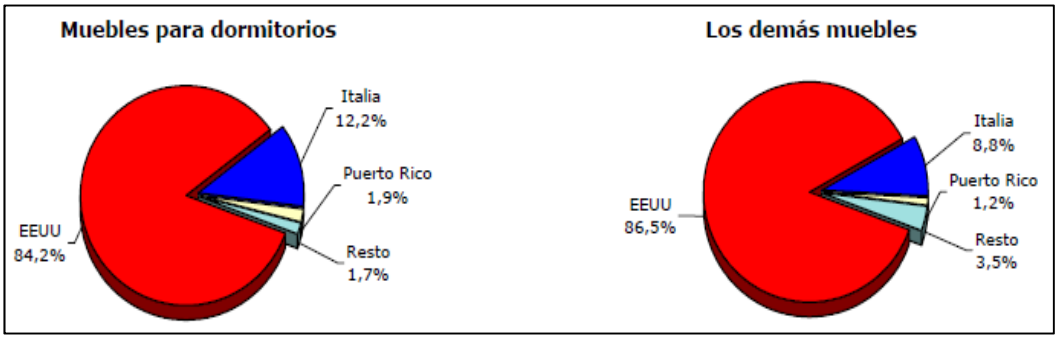


Fuente: INFOSIEM (Centro de información para las PYMES)-Perú.

4.2 Mercado Internacional.

El principal mercado de destino de las exportaciones peruanas de muebles de madera es EEUU, cuya participación en los diferentes rubros es por lo menos 83%, con excepción de los asientos tapizados con armazón de madera, cuyas ventas se concentran en EEUU (48,4%) e Italia (32,8%) (Ver gráfico 5).

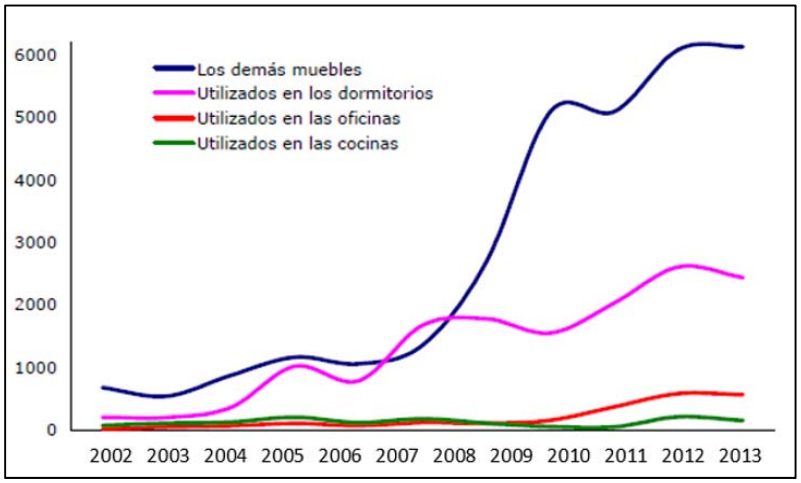
Gráfico 5: Destino de las exportaciones peruanas de muebles de madera, 2013.



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)-Perú.

El principal producto exportado es el rubro “los demás muebles de madera que concentró el 57,2% del total exportado en el 2013, seguido por “los muebles de madera para dormitorios (22,7%) (Ver gráfico 6).

Gráfico 6: Exportación nacional de muebles de madera (miles US$)-2013.



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)-Perú

CAPÍTULO V. CASO MUEBLES MALDONADO S.A.C

5.1 Historia de la empresa.

Para el nacimiento de Muebles Maldonado fue necesario y parte de su historia dos etapas. Se inició gracias al esfuerzo, decisión y perseverancia de los esposos Maldonado quienes se atrevieron a incursionar en el negocio con un capital mínimo y sobre todo muchas ganas y decisión de salir adelante.

Fabricaban y vendían al por menor, sillas para el hogar a grandes distribuidores comerciales de aquellos tiempos de los años 80, logrando maximizar ventas gracias a la innovación constante, creatividad y exclusividad de modelos variados, bajo la razón social de “Creaciones Maldonado”

Así poco a poco lograron un pequeño stand en la panamericana Sur de Lima (Atocongo) en la feria artesanal del distrito de San Juan de Miraflores, donde la empresa iba ganando reconocimiento y prestigio debido a la calidad y sobre todo al introducir al mercado la madera pino, elaborando muebles exclusivos para todo el hogar salas, comedores y dormitorios.

Al paso de muchos años de trabajo. Ya, con gran experiencia y dedicación al mercado de muebles y sobre todo el entusiasmo de seguir adelante se toma la decisión en el 2004 de formalizar y constituirse jurídicamente como empresa naciendo Muebles Maldonado S.A.C para de esta manera poder abrirse a nuevas oportunidades, objetivos y metas tanto en el mercado nacional como en la búsqueda del mercado internacional.

Actualmente Muebles Maldonado cuenta con el respaldo de más de 22 años de experiencia y trabajo en el mercado de muebles para el hogar comercializando muebles de primera calidad y a la vanguardia de nuevas tendencias para la satisfacción de sus clientes; productos tales como muebles de sala, comedor, dormitorio y accesorios decorativos. Teniendo sobre todo atención personalizada y profesional por parte de sus colaboradores del departamento de ventas y de producción al cual se debe gran parte de su éxito. Prueba de ello en reconocimiento a su labor, la empresa ha sido galardonada con varios reconocimientos.

Cabe resaltar que también gracias a las críticas constructivas de sus clientes se debe también parte de su éxito y sobre todo a la gran exigencia que estos demandan que forman parte del gran motor que impulsa a optimizar a la empresa sus productos día a día y así dar satisfacción total a ellos.

En la actualidad la empresa se encuentra ubicada en parque industrial en el distrito de Villa el Salvador en Parcella 2 calle 7 Mz”H” Lt.1-B. Villa el Salvador es una zona ubicada a 25 kilómetros al Sur de Lima-Perú, perteneciente a un grupo de pueblos jóvenes y cuenta con una población de 388.588 habitantes**.**

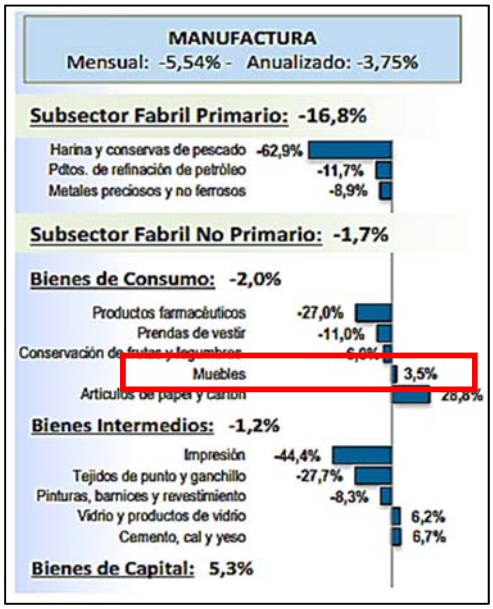
5.2 Análisis del ambiente externo.

5.2.1 Entorno económico.

Las características relevantes del entorno económico actual son las siguientes:

- Estados Unidos, Italia, Alemania, Japón, Francia, Canadá y el Reino Unido, en conjunto producen alrededor de 131 millones de dólares y representa el 52% del total mundial. La producción de muebles en países de ingresos medios y bajos en la actualidad asciende al 48% del total mundial en valor y los representan China, Polonia y Vietnam, donde la producción está aumentando rápidamente gracias a la reciente inversión en nuevas plantas especialmente diseñada y construida para la exportación.
- El sector forestal y la industria de la madera en el Perú, representa apenas entre el 1% y el 4% del PBI nacional. El sector forestal peruano es uno de los sectores económicos con mayor potencial de desarrollo, pero con baja producción, generación de valor agregado y exportación. Sin embargo, su impacto podría observarse no sólo en las cifras macroeconómicas, pues podría ser también, un gran dinamizador de las economías locales, a través de la generación de actividades productivas.
- El Instituto nacional de estadística e informática (INEI) reportó que la economía peruana se desaceleró y apenas creció 2,4 puntos porcentuales en todo el 2014, cifra por debajo de las estimaciones hechas por el Banco Central de Reserva (BCR) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).
- La producción nacional en enero de 2015 alcanzó un crecimiento de 1,68%, sumando 66 meses de continuo crecimiento. El resultado del mes fue determinado por la evolución positiva de la mayoría de los sectores, con excepción de la pesca, agropecuaria, manufactura y construcción. Entre los sectores que registraron crecimiento destacan minería e hidrocarburos, financiero y seguros, telecomunicaciones y servicio de información, comercio, y servicios prestados a las empresas, basados principalmente en el desempeño favorable de la demanda interna. En (INEI,21015)
- Si bien el sector de manufactura no tuvo un crecimiento significativo, en bienes de consumo la producción de muebles registro un aumento de 3.5% en los últimos 12 meses como se puede observar en la siguiente cuadro.

Cuadro 3: Crecimiento de la producción del sector manufactura (muebles).



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)- Perú.

5.2.2 Entorno tecnológico.

El avance tecnológico es un aspecto fundamental a la hora de analizar el entorno general de la industria de muebles. En la actualidad cada vez más se observa el crecimiento del uso de las redes y tecnologías de información y comunicación lo mismo que hace que los consumidores finales sean cada vez más cyber consumidores es decir prefieren realizar compras desde su celular, tablet o directamente desde una computadora y es ahí donde surge el reto de las empresas peruanas y del mundo para adecuarse a esos nuevos hábitos de compra. La repercusión de la tecnología también se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios, brindando beneficios como mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

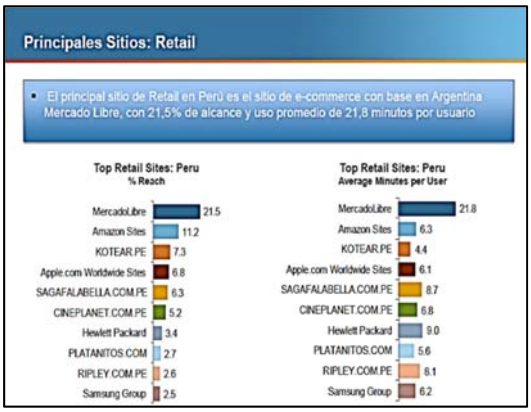
Según ComScore, el consumo promedio de internet en el Perú es de 24.6 horas mensuales, convirtiéndose en una de las necesidades básicas de la población.

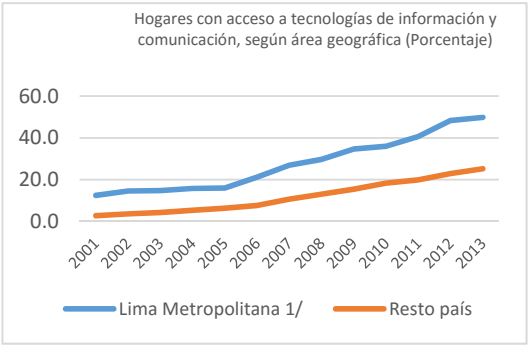
Cuadro 4: Población peruana con acceso a internet.

POBLACIÓN QUE HACE USO DE INTERNET, SEGÚN GRUPO DE EDAD Y ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2007-2013
(Porcentaje)

Grupo de edad/ Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	31.1	31.6	33.9	34.8	36.0	38.2	39.2
6-16 años	36.0	37.4	39.7	41.6	43.0	44.0	45.1
17-24 años	56.6	56.3	59.0	59.8	61.3	64.4	66.2
25 y más años	21.1	21.6	23.9	24.5	25.7	28.2	29.1
Lima Metropolitana 1/	45.8	46.0	50.3	50.4	53.0	57.0	58.3
6-16 años	61.1	62.5	66.7	68.8	70.4	73.2	74.2
17-24 años	74.4	71.9	77.0	76.5	79.0	84.2	85.6
25 y más años	32.6	33.0	37.4	37.1	40.0	44.4	45.9
Resto País	24.6	25.2	26.5	27.7	28.3	29.6	30.4
6-16 años	27.6	29.1	30.4	32.2	33.4	33.8	34.8
17-24 años	49.0	49.3	51.1	52.3	53.1	55.4	57.1
25 y más años	15.3	15.7	17.0	18.0	18.5	19.9	20.5
Area de residencia							
Urbana	40.1	40.2	42.8	43.5	44.9	47.3	48.3
6-16 años	50.7	51.8	54.7	56.4	58.5	59.2	60.3
17-24 años	69.3	67.7	70.2	70.4	71.8	75.3	76.5
25 y más años	27.0	27.4	30.1	30.7	32.1	35.0	35.9
Rural	7.4	8.5	9.2	9.9	10.0	10.4	10.9
6-16 años	7.7	9.6	9.9	12.0	11.9	12.3	12.5
17-24 años	21.2	23.1	25.7	26.4	26.8	28.5	30.6
25 y más años	2.9	3.1	3.6	3.5	3.9	3.9	4.2
Región natural							
Costa	39.7	39.6	42.7	43.3	45.5	48.8	50.1
6-16 años	52.6	53.3	56.9	58.6	60.9	62.8	64.4
17-24 años	67.2	66.0	69.0	69.1	72.0	75.9	78.3
25 y más años	26.9	26.8	30.0	30.5	32.5	36.4	37.4
Sierra	22.4	23.5	24.6	25.9	26.6	27.1	27.8
6-16 años	22.1	23.9	25.0	27.5	28.4	28.2	28.7
17-24 años	47.6	47.2	50.0	51.8	51.5	54.1	54.0
25 y más años	14.5	15.7	16.6	17.0	18.0	18.4	19.4
Selva	17.4	19.3	20.2	21.5	20.2	21.1	21.5
6-16 años	19.0	21.3	22.0	23.1	22.3	22.9	23.2
17-24 años	36.6	40.0	39.8	41.1	39.6	42.4	45.1
25 y más años	10.1	11.5	13.0	14.5	13.3	13.9	14.0

1/ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.





Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)- Perú.

5.2.3 Entorno político.

El entorno político tiene un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. En el Perú se vive una etapa de estabilidad política y se fomenta la exportación gracias a los tratados de libre comercio que tiene el país con el resto del mundo con el fin de generar divisas y nuevos puestos de trabajo.

La continuidad del sistema democrático facilitará la confianza en el inversionista extranjero y nacional. Toda esta situación política- económica favorecerá el desarrollo de la industria de muebles y comercialización.

El Perú ha implementado una política de Impulsar la reforestación de las áreas degradadas con especies nativas maderables, aquellas que tienen mayor potencial de brindar servicios ambientales y otras con potencial económico que contribuyan al desarrollo de la industria de la madera, promoviendo la inversión pública y privada. (Decreto Supremo Nº 012-2009-MINAM de 23 de Mayo de 2009).

5.2.4 Entorno socio demográfico y cultural.

5.2.4.1 Aspecto Sociodemográfico

La población de Lima de acuerdo con estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática al 30 de junio de 2015 es de 9.838.251 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1,55% aproximadamente, la provincia de Lima capital representa el 90% de la población total con respecto al resto de la provincial de Lima.
Desde el punto de vista político administrativo, la Región Lima está conformada por nueve provincias y 128 distritos: las provincias de Barranca y Cajatambo cuentan con 5 distritos cada una, Canta 7, Cañete 16, Huaral 12, Huarochirí 32, Huaura 12, Oyón 6, y Yauyos con 33 distritos.

5.2.4.2 Aspecto cultural

En la actualidad a Lima se le considera como el centro político, cultural, financiero y comercial del país. A nivel internacional, la ciudad ocupa el quinto lugar dentro de las ciudades más pobladas de América Latina y es una de las treinta aglomeraciones urbanas más pobladas del mundo. Lima es también conocido por la cocina, a partir la segunda mitad del siglo XX. La cocina peruana, ampliamente representada en Lima, tiene varios Records Guinness por su diversidad y su calidad.

5.2.5 Entorno Internacional.

Las perspectivas de la economía mundial han mejorado levemente respecto del Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2014-2016 (MMMR), debido a la recuperación esperada en las economías avanzadas como EE.UU. y la Zona Euro; en este contexto, se ha revisado al alza la proyección de crecimiento mundial del 2015 de 2,4% en el MMMR a 3,5%, para posteriormente acelerarse a un crecimiento promedio de 3,9% en el periodo 2015-2017. Las economías avanzadas crecerían 2,3 %, en el periodo 2015-2017. En el caso de las economías emergentes y en desarrollo proyecta un crecimiento de 4,9%.

Según el Foro Económico de América Latina del Instituto Internacional de Finanzas (IIF por sus siglas en inglés), que se realiza en Busan (República de Corea), indicó que la historia de éxito del Perú se sostiene en la continuidad de sus políticas económicas y fiscales, lo cual es reconocido por los inversionistas del exterior que ven con interés desarrollarse en el país.

5.2.6 Entorno ecológico.

El Perú nos ofrece grandes oportunidades mediante el aprovechamiento de los recursos naturales, es uno de los 15 países con mayor diversidad biológica, ello quiere decir que Perú tiene una gran potencia, como para los sectores mineros, pesqueros, de industrias etc. A pesar de ello en los últimos años se ha detectado el deterioro de los recursos naturales, afectando a la calidad ambiental. Las empresas en el Perú, no solo desempeñan un papel importante en lo que se refiere a económica, sino también tienen la obligación ética y moral de preservar el medio ambiente, es un gran compromiso que tiene con la sociedad y el ambiente propiamente dicho, evitando hacer daño y promoviendo el bienestar de todos en general.

5.3 Análisis del ambiente interno de la empresa.

5.3.1 Situación del portfolio.

“Muebles Maldonado S.A.C” ofrece cuatro líneas de producto como muebles de sala, muebles de comedor, muebles de dormitorio y accesorios decorativos todos fabricados a base de madera (tornillo, pino, cedro, caoba) (Ver figura 4,5,6 y 7).

Figura 04: Muebles de sala.

Fuente: http://www.mueblesmaldonado.com/

Figura 05: Muebles de comedor.

Fuente: http://www.mueblesmaldonado.com/

Figura 06: Muebles de dormitorio.

Fuente: http://www.mueblesmaldonado.com/

Figura 07: Accesorios decorativos.

Fuente: http://www.mueblesmaldonado.com/

5.3.2. Situación competitiva.

5.3.2.1 Competencia a nivel internacional.

Por países, China es el actual líder del mercado de las empresas dedicas al rubro de muebles de madera, seguido, jerárquicamente, por Italia, Polonia, México, Viet Nam, Alemania, Indonesia y Estados Unidos.

Cuadro 5: Principales países exportadores de muebles de madera-2013.

Exportadores	Valor exportada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial 2013 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2013	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	25.756.987	2.044.663	0	No medida	
China	7.386.778	7.115.604	2.325.051	Toneladas	3.177
Italia	2.399.437	2.005.772	302.456	Toneladas	7.933
Polonia	1.883.272	1.724.251	973.555	Toneladas	1.934
Viet Nam	1.500.984	1.474.614	0	No medida	
Alemania	1.393.932	-697.724	317.422	Toneladas	4.391
Indonesia	780.186	751.556	285.395	Toneladas	2.734
Estados Unidos de América	703.489	-4.442.110	152.224	Toneladas	4.621

Fuente: Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas-TRADE MAP

5.3.2.2 Competencia a nivel nacional.

La empresa Muebles Maldonado S. A.C se encuentra ubicada en la Av. central 1330, Villa el Salvador, Lima-Perú. En el lugar donde se sitúa, se ha identificado a sus principales competidores directos e indirectos.

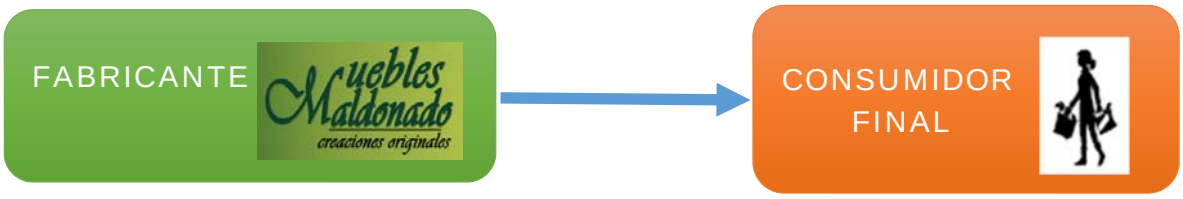
Cuadro 6: Principales empresas fabricantes de muebles de madera en Lima.

EMPRESA	PRINCIPALES COMPETIDORES	COMPETIDORES SECUNDARIOS
Muebles Maldonado creaciones originales	Muebles "Ikasa"	Mueblería "Jazmín"
	Muebles "Vea"	Mueblería "Laura"
	Mueblería "Ariaceli"	Mueblería "Pamela"
	Mueblería "Cayo Decor	Mueblería "Z-Art."
	Mueblería "El Mundo del Spa S.R.L"	Mueblería "C & M"
	Mueblería "Muebletecnia"	
	Mueblería "Muebles jara"	
	Mueblería "Muebles Perú"	
	Mueblería "El Portal del Mueble"	
	Mueblería "Industria del Mueble Evenecer"	
	Mueblería "Mundo E- Fabrica Muebles Alvarado"	
	Mueblería "Didegar"	

Fuente: Ministerio de la Producción – Perú

5.3.3 Situación de la distribución.

Canales de distribución. El canal de distribución que se utiliza la empresa MUEBLES MALDONADO S.A.C es de manera directa debido a que vende el producto lo vende directamente al consumidor final en sus puntos de venta.



Otro canal de distribución de la empresa es a través de la participación en ferias relacionadas al rubro tales como:

- Feria Tecno Mueble e Innova.
- Maderba Feria

5.3.4. Situación del Servicio.

En toda empresa es importante no solo hacer un análisis de la situación del portfolio de negocios sino también del servicio que brinda la empresa frente a sus clientes, en el caso de **“MUEBLES MALDONADO”** cuenta con un personal altamente eficiente y capacitado en el área de ventas para que desempeñe sus funciones correspondientes, por ende se brinda una buena atención al cliente en un ambiente cómodo, atractivo y acogedor; con precios accesibles para su público objetivo.

El servicio que ofrece:

- Calidad
- Personal eficiente
- Ambiente cómodo - agradable
- Precio accesibles
- Buena atención - amabilidad
- Atención personalizada
- Descuentos

Imagen del servicio:

Fondo verde, que representa el cuidado del medio ambiente; ya que está empresa es de rubro maderero por ende, trata de utilizar una cantidad de madera no exagerada, para no dañar los bosques de donde se traslada la materia prima.

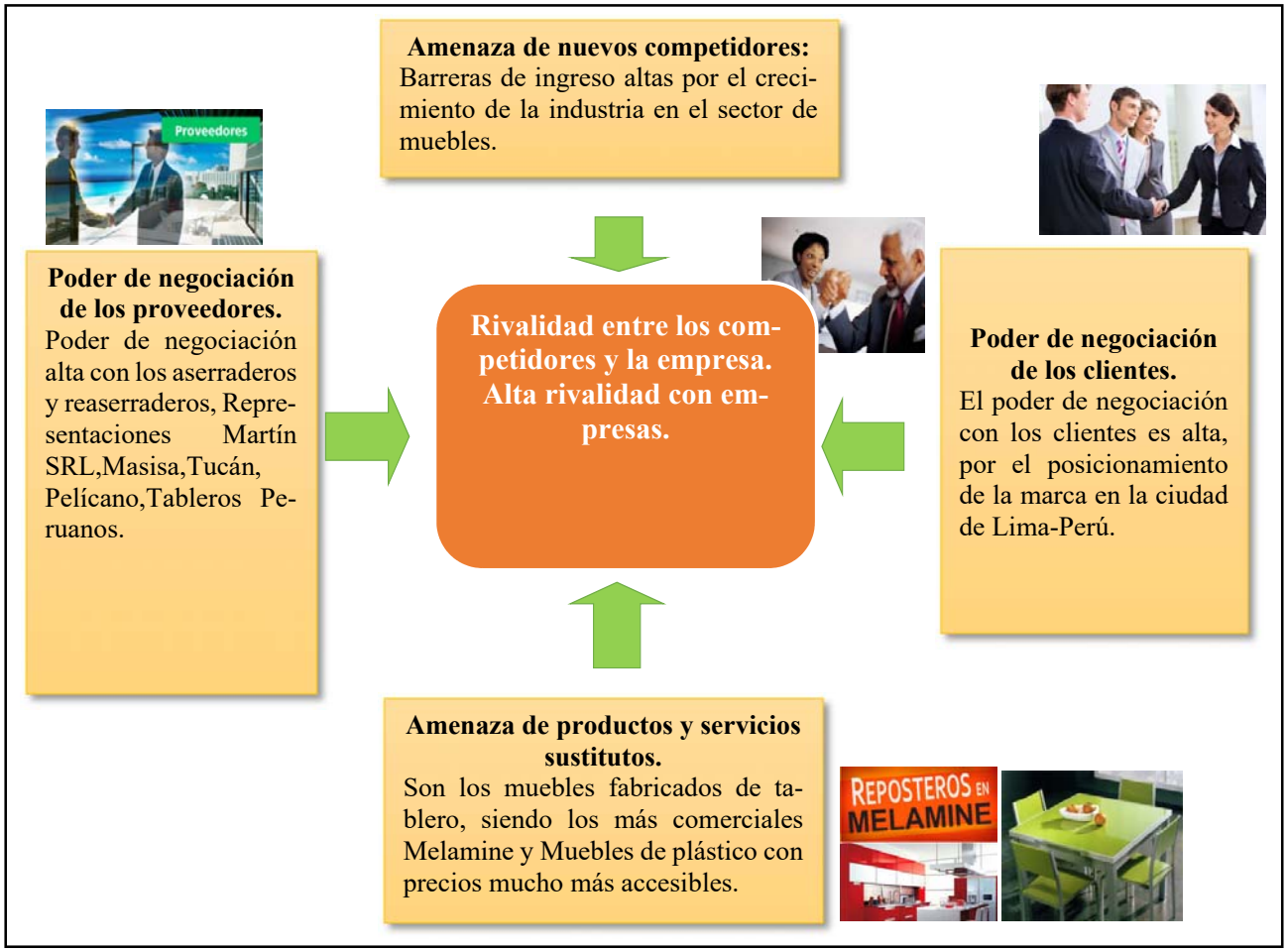
La Empresa muy pronto cambiara su imagen como se observa en la siguiente figura, con un fondo verde y letras blancas que representaría la pureza y limpieza.

Marca: MUEBLES MALDONADO S.A.C
Slogan: "CREACIONES ORIGINALES"

5.3.5 Análisis de la posición competitiva.

Porter ubica el escenario competitivo como un campo de rivalidad, define la influencia de proveedores y compradores, a la vez que alerta sobre las amenazas que representan los sustitutos o, nuevos ingresos al escenario competitivo (ver figura 08).

Figura 08: Aplicación de las cinco fuerzas de Porter-Muebles Maldonado S.AC



Fuente: Elaboración propia.

5.3.5.1 Medición del Atractivo - Cruz de Porter.

- *Poder de negociación de los proveedores.* La existencia de proveedores especializados de maderas para los muebles de la empresa permite que exista un poder de negociación alta. Los proveedores son aserraderos y reaserraderos quienes compran las mejores maderas, provenientes de la selva peruana, empresas como Representaciones Martín SRL, Masisa, Tucán, Pelícano y Tableros Peruanos proveen también de maderas a Muebles Maldonado.

- *Amenaza de nuevos competidores:* Barreras de ingreso altas por el crecimiento de la industria en el sector de muebles.

- *Rivalidad entre los competidores y la empresa.* Se tiene una competencia muy fuerte debido a que la mayoría de marcas están logrando posicionarse desde hace mucho tiempo, los cuales vienen obteniendo buenos resultados y reputación en la mente del consumidor y también porque la gran parte de la producción y comercialización de muebles se realiza en el Parque Industrial de Villa el Salvador.

- *Amenaza de productos y servicios sustitutos.* La mayoría de muebles en el mercado peruano se fabrica de madera o de sus derivados. Dentro de este mercado, el 70% de los muebles que se comercializan son fabricados de tablero, siendo los más comerciales Melamine y Muebles de plástico con precios mucho más accesibles.

- *Poder de negociación de los clientes.* El poder de negociación con los clientes es alta puesto que el posicionamiento de la empresa ha permitido cada vez más obtener clientes que van desde políticos hasta personas relacionadas al mundo televisivo.

5.3.6 Barreras de salida y entrada del producto.

Cuadro 07: Barreras de salida y entrada del producto de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.

		Barrera de Egreso	
		Bajas	Altas
Barreta de Ingreso	Bajas	Rentabilidad Baja Riesgo Bajo	Rentabilidad Baja Riesgo Alto
	Altas	Rentabilidad Alta Riesgo Bajo	**Rentabilidad Alta** **Riesgo Alto**

Fuente: Elaboración del equipo de trabajo

Las barreras de entrada son altas porque ya existen empresas posicionadas, por otro lado la inversión es elevada para la adquisición de maquinarias, maderas y nuevas herramientas de trabajo. Las barreras de salida también son altas, pues el riesgo es alto, debido a que si no se llega a cumplir los objetivos trazados, los activos específicos pierden su valor e incluso la empresa pierde valor en la competitividad lo que implicaría una disminución de sus márgenes de ganancia.

5.3.7 Análisis FODA.

Muebles Maldonado S.A.C, para lograr ventajas competitivas tiene que identificar sus potencialidades de acuerdo con su experiencia y aptitudes, considerando el ambiente interno y externo para desarrollarse tanto económica como socialmente. La matriz FODA, permite tomar decisiones precisas de acuerdo con los objetivos y políticas planteadas por la empresa.

Cuadro 08: Análisis Foda Muebles Maldonado S.A.C

	Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Mercado	Posicionamiento de la marca en el Departamento de lima. Precios accesibles Calidad de servicio para con los clientes. Personal capacitado en la area de produccion y ventas.	Hacer uso de las Redes Sociales para promocionar sus productos. Aprovechar el Comercio Electrónico(Ventas por pagina web) Participar en charlas, talleres, seminarios (Ejm. COFIDE). Aprovechar los TLC y empezar a Incursionar en la exportacion.	Personal que no aplica las técnicas de ventas y marketing empresarial. Contar con un equipo de trabajo fragmentado, y con dificultades para relacionarse entre sí.	La competencia del Mercado (Comercios aledaños). Economía endeble de la sociedad. Productos sustitutos estandarizados y a un menor precio.
Innovación	Muebles hechos a base de la mejores maderas (tornillo, pino) y diseños exclusivos.		Alta inversion tecnologica	
Recursos financieros			Deudas pendientes o difíciles de cancelar. Alta inversion en maquinaria y equipos.	La tasa de predios son elevados. Altas tasas de interes
Recursos físicos		Outsourcing de Logistica		

Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategias de marketing.

5.4.1 Marketing estratégico.

5.4.1.1 Bases de segmentación.

Las bases de segmentación de la empresa Muebles Maldonado están dirigidas para un mercado de consumo, pues vende directamente al consumidor final en sus establecimientos.

*Geográfica***:** destinado a cubrir Lima capital.

- Densidad: Lima en promedio cuenta con 11204,2 hab/Km^2
- Clima: Combina una ausencia casi total de precipitación, con un altísimo nivel de humedad atmosférica y persistente cobertura nubosa. La temperatura promedio anual es de 18,5 a 19 °C.
- Región: Costa (Lima capital).

Demográfica: destinado para familias del nivel socioeconómico A, B y C.

- Edad: Destinado a familias de entre 24- 65 años.
- Sexo: Femenino – masculino.
- Ocupación: Ama de casa – Asalariado – Independiente.
- Educación: Sin Nivel, Primaria, Secundaria y Superior.
- Ingresos: Menor a S/. 5000 hasta mayores de S/. 10000

Psicografica: destinado a consumidores.

- Clases social: Nivel A, B y C.
- Estilo de vida: Tradicional.

Conductual:

- Ocasión de uso: depende del precio
- Condición del usuario: nivel alto y medio
- Clasificación del uso: familiar y personal
- Estado de lealtad: depende de la calidad y atención al cliente final
- Actitud hacia el producto: duraderos y de garantía.

5.4.1.2 Perfil del mercado.

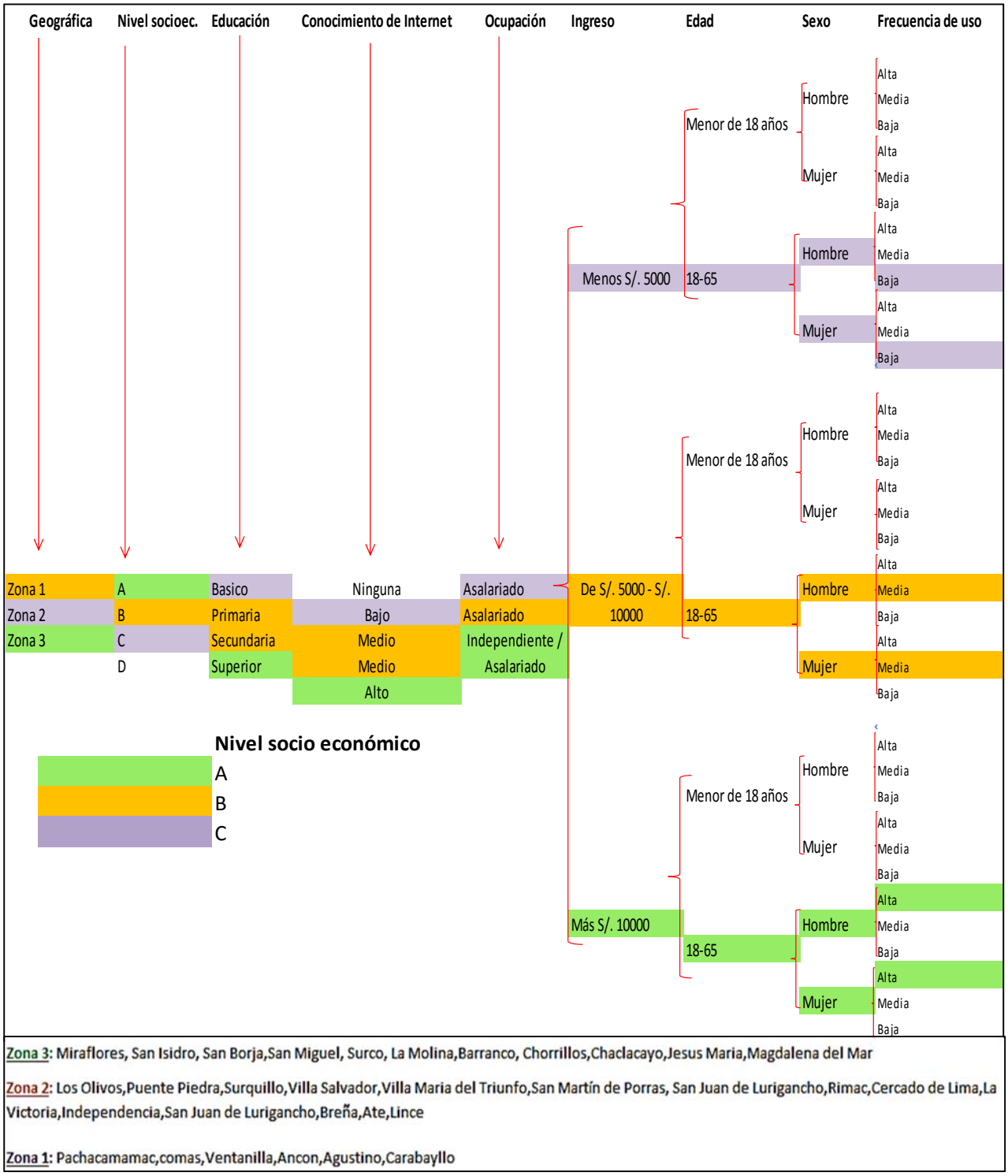
Camino crítico 1: Familias que renuevan frecuentemente sus muebles, de edades entre 18 a 65 años, cuyo ingreso sea de S/10 000 a más, profesionales, trabajadores asalariados e independientes, cuyo nivel educativo estén en el nivel secundaria y superior. Aquellos que se encuentren en el estrato socioeconómico A y estén ubicados en los distritos exclusivos de la capital como Miraflores, La Molina, etc (Ver figura 9).

Camino crítico 2: Familias que renuevan regularmente sus muebles, de edades entre 18 a 65 años, cuyo ingreso sea de S/5000 a S/10000 soles a más, independientes y asalariados, cuyo nivel educativo sean primaria, secundaria y superior. Aquellos que se encuentren en el estrato socioeconómico B y se ubiquen en los distritos más poblados como SJM, SJL, etc (Ver figura 9).

Camino crítico 3: Familias que casi nunca renuevan sus muebles, de edades entre 24 a 65 años, cuyo ingreso son de S/5000 a menos, asalariados, independientes y amas de casa, cuyo nivel educativo son: sin nivel educativo, nivel primaria y secundaria, que se encuentren en el estrato socioeconómico C y se estén ubicados en los distritos más poblados de la capital Limeña (Ver figura 9).

- *Medición del atractivo:* Elegimos el camino crítico.

Figura 09: Medición del atractivo y camino crítico.

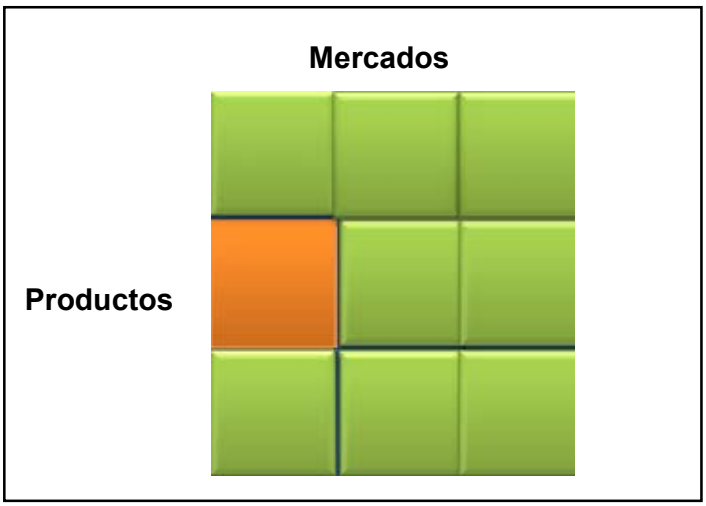


Fuente: Elaboración propia.

5.4.1.3 Concentración de segmento.

- *Concentración en un solo Segmento:* La empresa se dedica a una sola categoría de productos (muebles) dentro de las cuales desarrolla 4 líneas de producto (muebles de comedor, sala, dormitorio y accesorios decorativos) para un solo mercado.

Figura 10: Patrón de selección de Muebles Maldonado- Concentración en un solo segmento.



Fuente: Guias de clase de marketing

5.4.1.4 Descripción del posicionamiento actual de la empresa Muebles Maldonado S.A.C

En referencia al posicionamiento Muebles Maldonado se encuentra posicionado como la empresa líder en muebles del hogar en la capital de Lima. Esto gracias a la buena calidad de sus productos y a los auspicios televisivos en el que ha invertido en distintos canales de televisión, siendo esta su principal herramienta de marketing para lograr el posicionamiento en la mente del consumidor. Sin embargo existen otras empresa de muebles como Ikasa que ha le está quitando poder de mercado y competitividad a la empresa por haber implementado nuevas herramientas de marketing como son las ventas online, el cula ha tenido mucho pogeo. A continuación se describen los atributos y el nivel de posicionamiento de Muebles Maldonado.

Cuadro 09: Posicionamiento "Muebles Maldonado"

POSICIONAMIENTO						
ATRIBUTOS	**C.E**	**C.O**	**IMP**	**P.V**	**PVC**	**A.R**
Tecnología	5	8	Alta	Baja	Alta	Invertir
Costo	7	6	Alta	Media	Media	Mantener
Calidad	10	7	Alta	Alta	Media	Vigilar
Servicio	8	7	Alta	Media	Media	Mantener e invertir

- C.E = Calificación de los atributos de la empresa -1A10-
- C.O = Calificación de los atributos dela competencia -1A10-
- IMP = Importancia de cada atributo para el cliente.
- P.V = Posibilidad y velocidad de respuesta de la empresa.
- P.V.C = Posibilidad y velocidad de respuesta de la competencia.
- A.R = Acciones recomendadas.

Fuente: Elaboración propia

El posicionamiento de la empresa está designado:
:

- ✓ *Por beneficios.* Los muebles son elaborados con las mejores maderas, finos acabados, durables y garantizados**.**
- ✓ *Por clase de clientes.* Los productos están dirigidos a la población mayor a 18 años de niveles socio económico A, B y C.

5.4.1.5 Estrategias Genéricas.

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de diferenciación.

Posicionarse en la mente del consumidor se vuelve cada vez más retador. Desde que nos levantamos estamos expuestos a diferentes marcas, anuncios y recomendaciones de productos, lo que hace difícil que las recordemos todas. Especialistas afirman que una persona puede recordar hasta 7 marcas de una categoría. Si no nos recuerdan no existimos para nuestros clientes. Es por ello que se ha decidido utilizar la estrategia de diferenciación para alcanzar los objetivos.

Según Kotler, existen 4 tipos de estrategia de diferenciación:

- *Producto:* La marca se diferencia por los atributos del producto como la forma, resultados, confiabilidad, estilo o diseño.
- *Personal:* La empresa puede diferenciarse si su capacitación es superior a la de la competencia. Formando una fuerza de ventas especializada, ofreciéndole al cliente un asesor en lugar de un vendedor. El asesor le ayudara al cliente a seleccionar la menor opción de acuerdo a sus necesidades.
- *Imagen:* Las personas reaccionan positivamente ante los productos que les brindan un status o si es un aspiracional.

- *Canal:* Las empresas pueden destacarse por su cobertura en los canales de distribución, porque facilita a su cliente adquirir el producto.

Para que una estrategia se califique como diferenciación debe cumplir los siguientes requisitos: debe ser importante; la diferencia debe ser percibida y valorada por un número representativo de consumidores, para que valga la pena destacarse por ello; deber ser distinta, ninguna competencia ofrece algo similar, siendo una característica imprescindible la originalidad, puesto que en esto radica el éxito de la estrategia; debe ser asequible, el precio debe ser alcanzable para el cliente, es importante analizar los costos, puesto que aunque sea muy innovador pero si el precio es muy alto no se vende y finalmente ser rentable, la inversión deber ser proporcionada a la ganancia que se va a obtener.

Es importante destacar, que para elaborar una estrategia de diferenciación hay que prestar especial atención a los pequeños detalles, que son los que hacen la diferencia. Las oportunidades están a la orden del día, el reto está en aprovecharlas así como son los nuevos estilos de consumo, de compra donde Muebles Maldonado está dejando desapercibido el canal de distribución vía online que facilita al cliente adquirir el producto. Tanto el producto, la imagen y el personal son factores positivos con los que cuenta la empresa pero el canal de distribución aún sigue muy inactivo.

La diferenciación es la estrategia con la que se identifica Muebles Maldonado: Los servicios se distinguen de la competencia, porque que ofrecen una variedad de diseños y modelos de muebles, con un proceso de fabricación eficiente, de buena calidad, personalizado y sobre todo un precio acorde del público objetivo, todo estos son aspectos fundamentales que la competencia no presenta.

5.4.1.6 Conducta de compra.

El consumidor limeño por la buena situación económica del país, le da gran importancia a la calidad y al precio al momento de realizar sus compras.

Los muebles de madera cautivan al público por la calidad de ellos que pueden perdurar en el tiempo. Al momento de realizar la compra los hombres tienden a ser más funcionales optando primero por ver con el tipo de madera que fue fabricado el mueble en cambio la mayoría de las mujeres optan por el diseño del producto en sí. Muchas veces la decisión de compra de las mujeres influye sobre la de los hombres.

5.4.2 Marketing operativo.

5.4.2.1 Políticas de producto.

Decisiones sobre líneas de productos:

- *Amplitud:* Más de cuatro productos en el porfolio de negocio de la empresa “Muebles Maldonado”
- *Longitud*: Muebles para dormitorio, comedor, sala y accesorios decorativos.
- *Profundidad:* Se ofrece una variedad de modelos, tamaños, colores todos de buena calidad y finos acabados.
- *Consistencia:* Las líneas de productos están estrechamente relacionados en cuanto a su uso final y todos tienen el mismo canal de distribución.

5.4.2.2 Portfolio de negocios.

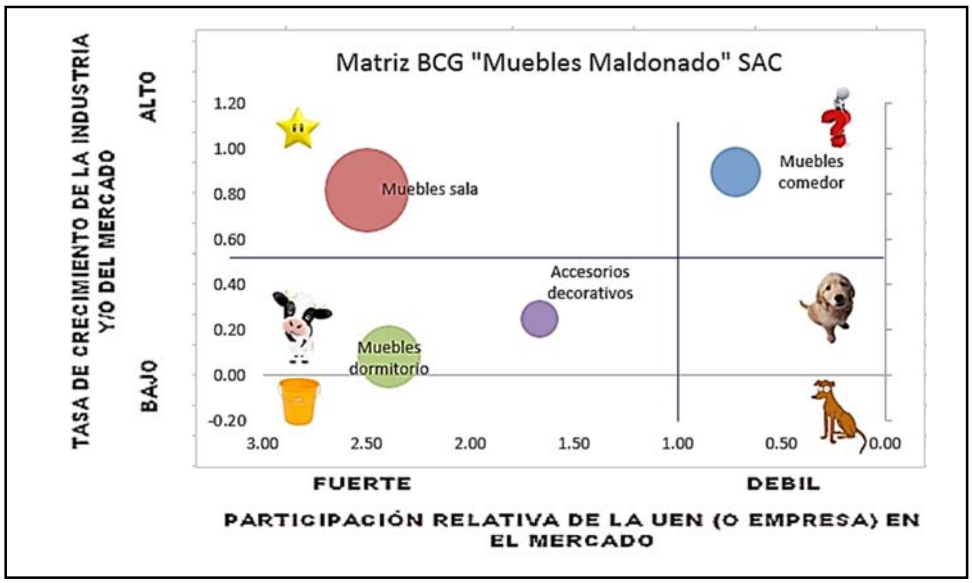
Teniendo en cuenta que cada producto tiene un comportamiento diferente, son necesarias acciones estratégicas que se ajusten a sus particularidades, por ello se desarrolla la matriz BCG para analizar el portafolio de negocios de la empresa “Muebles Maldonado S.A.C”.

Cuadro 10: Ventas y participaciones según línea de producto.

Cód.	Productos	Ventas	Proporción cartera negocio	Ventas lider	Ventas sector año 2014	Ventas Sector año 2013	Tasa de crecimiento	Participación relativa del mercado	Casillas Matriz BCG
A	Muebles de comedor	36,000	17%	50,000	300,000	158,000	0.90	0.72	Interrogante
B	Muebles de sala	100,000	47%	40,000	296,000	163,000	0.82	2.50	Estrella
C	Muebles dormitorio	55,000	26%	23,000	300,000	278,000	0.08	2.39	Vaca
D	Accesorios decarativos	20,000	9%	12,000	150,000	120,000	0.25	1.67	Vaca
	Promedio	**211,000**	**100%**	**125,000**	**1,046,000**	**719,000**	**0.51**	**1.82**	

Fuente: Superintendencia de mercado de valores-Perú
Elaboración: Propia

Figura 11: Matriz BCG.



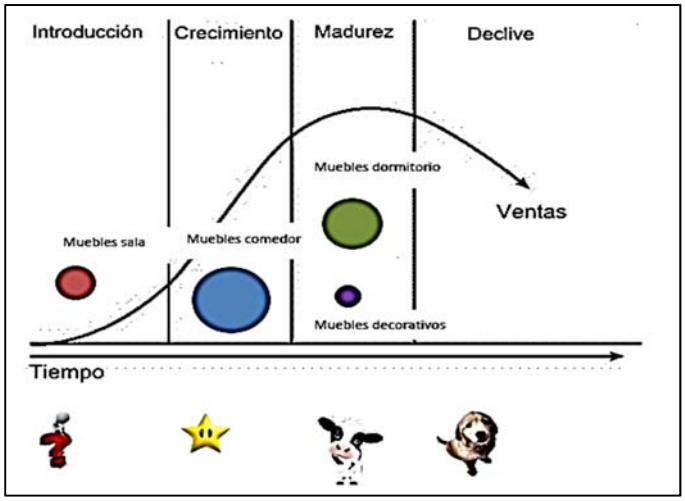
Fuente: Elaboración propia.

Según la matriz Boston Consulting Group, el mueble de comedor tiene una baja participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento del sector, lo que implica que en un futuro probablemente pase a ser estrella o perro. El mueble para sala tiene una alta participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento del sector, lo que implica que este producto contribuya a una reinvertir más en este producto, pasando así al cuadrante vaca lechera o perro. Finalmente tenemos a los muebles de dormitorio y accesorios decorativos están con una alta participación en el mercado y una baja tasa de crecimiento del sector lo ameritaría una reestructuración de plan marketing.

5.4.2.2 Ciclo de vida del producto (C.V.P.)

En términos generales el ciclo de vida del producto es una herramienta de administración de la mercadotecnia que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de producto, lo cual, es un requisito indispensable para fijar adecuadamente los objetivos de mercadotecnia para un producto, y también, para planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos. A continuación se detalla el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentre cada línea de sus productos de la empresa Muebles Maldonado S.A.C.

Figura 12: Esquema del ciclo de vida de producto de la empresa Muebles Maldonado S.A.C

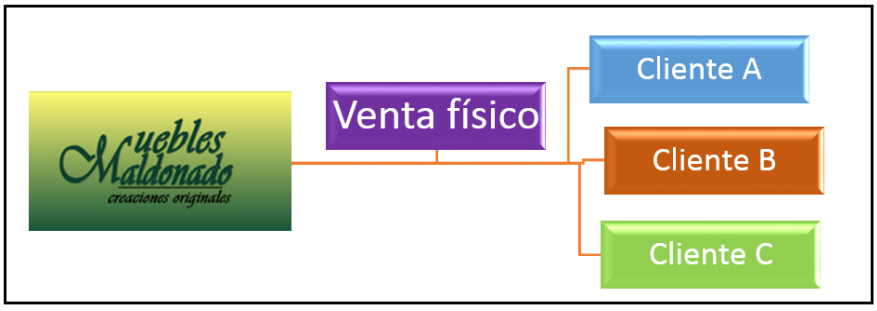


Fuente: Elaboración propia.

5.4.2.3 Política de distribución.

Actualmente Muebles Maldonado SAC tiene la planta productora y distribuidora en el distrito de Villa el Salvador del departamento de Lima y un pequeño stand en la Panamericana Sur-Atocongo en la feria artesanal de San Juan de Miraflores donde vende sus productos de manera directa y con presencia física del consumidor final.

Figura 13: Actual canal de distribución-Muebles Maldonado.



Fuente: Elaboración propia.

5.4.2.4 Políticas de precio.

El objetivo de la política de precios es lograr una alta participación en ventas. El valor que se asigna en la comercialización de muebles son las siguientes variables:

- *Los costes variables*

  El análisis financiero realizado indica un costo variable medio (CvMe) de S/. 600 Nuevos Soles.

- *Demanda*

  Se ha establecido en base a las familias y nivel socioeconómico.

- *Competencia*

  De acuerdo al análisis de mercado realizado, se conoce que los precios de la competencia fluctúan desde S/.1000 nuevos soles a más.

- *Prioridades de clientes*

  La prioridad de nuestro mercado meta es el producto fabricado a base de madera, de buena calidad y diseño diferenciado.

  Además de las variables mencionadas se maneja como estrategia del producto el reconocimiento y posicionamiento que la empresa tiene en el mercado de la capital limeña.

Cuadro 11: Precio final al consumidor-Muebles Maldonado

Presentación	Precio Final al Consumidor
Líneas de productos:	
Sala	A partir de S/. 1000 nuevos
Comedor	soles a más.
Dormitorio	
Accesorios	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Muebles Madonado

5.4.2.5 Políticas de impulsión.

La estrategia promocional está básicamente dirigida a lograr que el cliente entienda las características intrínsecas del producto y el servicio que ofrece “Muebles Maldonado”, lo que permite que las personas lo diferencien de los competidores. La publicidad se distingue por ser llamativa, resaltar la calidad de acabado y sus características única en el mercado.

- **Publicidad.**

El principal medio de publicidad de la empresa Muebles Maldonado son los auspicios televisivos en distintos programas de los canales de televisión peruana. Se puede afirmar que es la principal estrategia que le ha permitido posicionarse en el mercado limeño en el sector de muebles de madera.

- **Fuerza de ventas.**

Para complementar la publicidad y asegurar una respuesta eficaz y rápida del mercado meta, Muebles Maldonado participa en las principales ferias relacionadas al rubro del sector de muebles de madera, donde también tiene un contacto directo con potenciales clientes.

- **Promoción y Difusión.**

Como apoyo a la comunicación y a la fuerza de ventas se establecen de acuerdo al presupuesto, ocasiones y ámbitos una batería de promociones destinadas a estimular la compra del producto en los puntos de venta (Tienda y Ferias) de la empresa.

5.5 Acciones de control

Los indicadores con los que trabaja Muebles Maldonado son:

Rentabilidad	Medición mensual para realizar ajustes y lograr los objetivos
Rotación de clientes	No existe un control mensual de las bases de datos de clientes, lo que imposibilita identificar el incremento o disminución de clientes que compran muebles, para poder así realizar ajustes necesarios.
Rotación de producto	Se inspeccionan en los puntos de venta
Abastecimiento	Se revisa los registros de compra y ventas de los años anteriores y así planifican y proyectan las futuras compras de los siguientes meses
Ventas	Ventas presupuestadas/ventas realizadas
Contador de visitantes	Deficiencia en el control de tráfico de la página web
Promociones entregadas	Promociones realmente entregadas y hechas al público objetivo en distintas ocasiones
Eventos	Escasez de eventos realizados o programados
Marca	Carencia de grupos focales para medir el grado de recordación de la marca

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

Después de analizar la empresa y del desarrollo de las propuestas para las estrategias de marketing para la empresa Muebles Maldonado S.A.C, se deducen las siguientes conclusiones:

-Actualmente las marcas en la mente de los consumidores no son tan permanente debido a los múltiples agentes del medio que están en continua evolución, lo que condicionan la percepción que tienen los consumidores sobre dichas marcas y sus valores. La empresa Muebles Maldonado S.A.C ha logrado posicionarse en el mercado de Lima-Perú, sin embargo se considera importante un impulso en el reposicionamiento de marca que le permita obtener una mayor rentabilidad y participación del mercado.

-El abordaje metodológico es cualitativo de carácter descriptivo-diagnostica, corresponde al estudio de caso, a través del cual se busca realizar una investigación aplicada de resolución del problema, donde se hace una observación- descripción del fenómeno y se genera una propuesta.

-Se desarrolló el trabajo bajo las perspectivas del marketing estratégico y el marketing operativo, entendiendo el primero como el desarrollo de actividades que buscan conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados, y el segundo como las actividades que nos permiten poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos propuestos. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar.

-Del análisis FODA de la empresa se pueden resaltar como principales fortalezas el posicionamiento de la marca ”Muebles Maldonado” en el departamento de Lima, así como sus productos de muebles hechos a base de las mejores maderas (tornillo, pino,caoba) y diseños exclusivos ; como principales debilidades están el desconocimiento del mercado de muebles y deudas pendientes o difíciles de cancelar. En los aspectos externos que influyen en el negocio de la empresa Muebles Maldonado encontramos como amenazas la competencia en el mercado así como productos sustitutos estandarizados y aun menor precio, y como oportunidades el e-commerce (comercio electrónico) para las ventas online, hacer uso redes sociales para promocionar los productos.

-En el marketing operativo se propone las siguientes decisiones:
Modernización de la empresa a través de la ampliación de nuevos canales de distribución con la implementación de la página web que funcione como tienda online el cual permitirá a la empresa:

- publicidad y marketing a nivel mundial totalmente gratuito;
- acceso de sus clientes a todos sus productos durante las 24 horas del día y desde cualquier parte del mundo;
- aceptar y procesar órdenes de compra sin la necesidad de su intervención ni supervisión;
- manejar múltiples pedidos de manera eficiente y en poco tiempo;
- contactarse con sus clientes actuales o clientes potenciales a través de formularios en la tienda virtual;
- hacer ofertas o promociones para obtener más ventas;
- los clientes podrán diseñar sus muebles en la misma plataforma virtual.

-Se propone desarrollar una estrategia de fidelización, actividades en el punto de venta, promociones, descuentos y participación en las principales ferias relacionadas al rubro , del mismo modo se plantea seguir con la estrategia de auspicios a los programas de televisión, el cual fue uno de los principales puntos para su posicionamiento en el mercado limeño.

BIBLIOGRAFÍA

AMA Dictionary of Marketing Terms (2008). Peter D Bennett McGraw-Hill.

Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa-COPEME (2015).Recuperado de http://www.copeme.org.pe/

Druker,P.((1985).La *Innovación y el empresario innovador*. (8ª ed). Edhasa.

Estadísticas de comercio para el desarrollo de negocios internacionales (2015).Recuperado de http://www.trademap.org

Instituto nacional de estadística e informática- INEI (2015).Recuperado de http://www.inei.gob.pe/

Sistema de información empresarial – INFOSIEM. (2015). Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/microempresa/publica/p03/g-inform.html#sie

Jiménez, A et al. (2004).*Dirección de productos y marcas.* Barcelona: Universidad de Catalunya.

Kotler, P. y Armstrong,G. (1996).*Fundamentos de marketing*. (6ª ed). México: Prentice Hall.

Kotler, P. y Keller,K. (2006).*Dirección de marketing*.(12ª ed). México: Pearson educación.

Muebles Maldonado S.A.C (2015). Recuperado de: http://www.mueblesmaldonado.com/

Ministerio de Producción del Peru.(2015). Recuperado de: http://www.produce.gob.pe/

Ordozgoiti, R. y Perez,I. (2006).*Imagen de marca.* Recuperado de https://books

https://books.google.com.ar/books?id=5FDwpMIpwSQC&pg=PA65&dq=definicion+de+posicionamiento+de+marca&hl=es-419&sa=X&ei=dbtgVZqGJ4vRggSz9oHwBQ&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=definicion%20de%20posiciona-

Puro Marketing (2015). Marketing estratégico. Recuperado de http://www.puromarketing.com/27/4031/el-marketing-estrategico.html

Ries,A.y Trout,J.(1993). *Posicionamiento.* McGraw-Hill