



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Trabajo de Fin de Grado**

# **PLAN DE MARKETING PARA LA CARPINTERÍA ILLÁN ORTEGA**

Curso académico 2019/2020

Alumno: Ana Lucía Ortega Jaramillo

Tutora: María Isabel Pascual del Riquelme Martínez

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. PRESENTACIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO.....                                     | 1  |
| 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....  | 2  |
| 2.1 Infraestructura.....   | 2  |
| 2.2 Volumen de ventas.....   | 3  |
| 2.3 Clientes.....  | 3  |
| 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....   | 4  |
| 3.1 Macroentorno.....  | 4  |
| 3.1.1 Perfil estratégico del entorno.....                                    | 13 |
| 3.2 Microentorno.....  | 14 |
| 3.3 Análisis interno.....  | 23 |
| 3.4 Identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades..... | 28 |
| 4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LOS CONSUMIDORES.....                              | 29 |
| 4.1 Análisis del mercado.....  | 29 |
| 4.2 Análisis de los consumidores.....  | 32 |
| 5. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....                                       | 33 |
| 5.1 Segmentación.....  | 33 |
| 5.2 Análisis socioeconómico de los segmentos de compradores de muebles.....  | 35 |
| 5.3 Selección de segmentos objetivos.....                                    | 40 |
| 5.4 Posicionamiento.....   | 42 |
| 6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.....                                 | 43 |
| 7. PLAN DEL MIX DE MARKETING.....  | 44 |
| 7.1 Producto y marca.....  | 45 |
| 7.2 Precio.....  | 52 |
| 7.3 Distribución.....  | 52 |

|   |    |
|---|----|
| 7.4 Comunicación .....                                    | 55 |
| 7.5 Marketing Digital.....                                | 58 |
| 7.6 Gestión de las relaciones con el cliente .....        | 60 |
| 8. CRONOGRAMA E INDICADORES DE EVALUACIÓN Y CONTROL ..... | 61 |
| 9. PRESUPUESTO.....                                       | 63 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA .....                                    | 65 |
| 11. ANEXOS .....  | 68 |



## 1. PRESENTACIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se va a centrar en el diseño de un plan de marketing para una empresa de muebles. Los motivos que me han llevado a realizar este trabajo han sido porque mi esposo tiene una pequeña empresa familiar que lleva dos años de vida en el mercado y quiero contribuir con este plan de marketing para el desarrollo y crecimiento de ésta. Además de ello, conocer un poco más el sector del mueble y las diferentes tendencias actuales, ya que al estar concluyendo mi carrera pasará a formar parte de la plantilla de esta empresa.

En el presente trabajo, se ha llevado a cabo un análisis del entorno de la empresa, del cual se han desprendido el análisis DAFO. Se observan oportunidades como la tendencia de pedir cada vez más muebles personalizados, lo que va en línea con el actual posicionamiento de la empresa. Como amenazas principales encontramos la presión fiscal empresarial, ya que es alta para las empresas españolas, lo cual perjudica al crecimiento de la empresa y a la creación del empleo. A continuación, se ha procedido a analizar el mercado para poder segmentar, esta segmentación se ha llevado a cabo basándonos en un informe de AIDIMA 2010, pero con información actual la que ha sido extraída del INE, de ahí se seleccionó finalmente el público objetivo al que se dirigirá la empresa, teniendo en cuenta los recursos y capacidades con los que actualmente cuenta.

También se ha implantado los diferentes elementos del marketing mix, en producto se han descrito la tipología que vende la empresa con una clara estrategia de productos personalizados, siguiendo una fijación de precios basado en la competencia. En lo que respecta a la distribución cuenta una estrategia multicanal con sistema de canal directo e indirecto al cual se implementa las estrategias *front-end* y *o2o*, seguido de una serie de herramientas de comunicación con especial incremento de costes en la publicidad online.

Y para concluir, se ha detallado el presupuesto con los costes a incurrir por las distintas actividades a realizar, así como, una serie de métricas con las cuales se llevará el control y un cronograma detallando la duración de este trabajo y de las acciones de comunicación y control.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Carpintería Illán Ortega, fundada junio de 2018, se dedica al diseño, fabricación y distribución de muebles personalizados y a medida. Se encuentra ubicado en la localidad de Redován, provincia de Alicante. La tipología de productos que ofrece es; cocinas, armarios, vestidores, estanterías, muebles de salón y baño. Vende sus productos y servicios a las provincias de Alicante, Murcia y ocasionalmente en otras zonas geográficas de España.

### 2.1 Infraestructura.

En 2018 se ubicaba en una nave de alquiler de unos 200m<sup>2</sup> aproximadamente, pero como la demanda fue en aumento en 2019 se trasladó a una nave con mayor tamaño en la que se encuentra actualmente (Figura 1), está dotada de unos 450m<sup>2</sup>, está dividida en la zona de producción, dos oficinas y cuenta con sala de exposición, aunque de momento no se la tiene activa. Estaba preparándose dicha exposición el año 2019 pero llegó la Dana en septiembre lo que hizo que estos planes se queden truncados ya que fue una de las empresas perjudicadas por ese temporal, pero para un futuro se pretende poner en marcha dicha exposición.

Figura 1: Nave

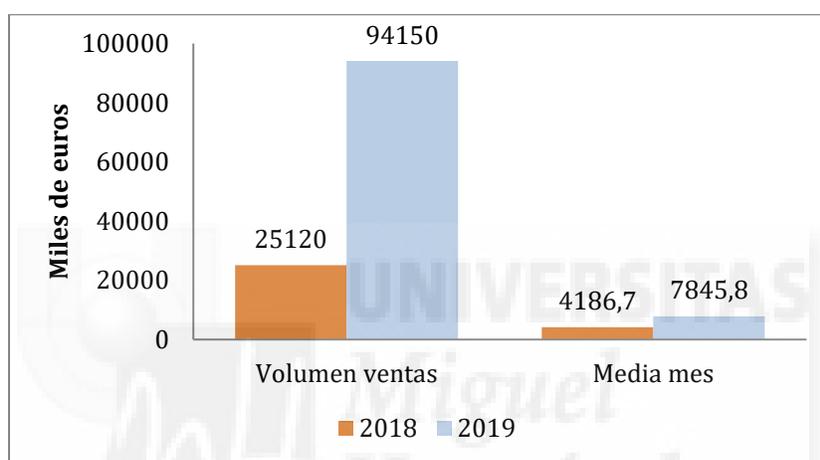


Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Volumen de ventas

En lo referente al volumen de ventas en 2018 obtuvo una facturación de 25.120€ es decir con unos ingresos medios al mes de 4.186€, y en unidades físicas aproximadamente 30 productos vendidos entre cocinas, muebles de baños, puertas, muebles de salón y tarima. En 2019 llegó alcanzar su facturación en 94.150€ con una media al mes de 7.845€, lo que supone un incremento del 87% en los ingresos como se puede observar en el siguiente Gráfico 1 con respecto al 2018, y en unidades físicas alrededor de unos 80 productos vendidos.

Gráfico 1: Volumen de ventas y media por mes



Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Clientes

Sus principales clientes son personas particulares, al año pasan por la empresa unos 40 clientes aproximadamente, con un perfil que se ubica entre los 35 y 65 años, mujeres y hombres por igual, con un poder adquisitivo medio-alto.

Estos demandan muebles personalizados y a medida, con estilo en su mayoría minimalista y colores cálidos.

La relación que se mantiene con el cliente es un trato cercano, empatizando siempre con sus necesidades para brindarle el producto o servicio deseado.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El objetivo del análisis externo es el diagnóstico o descubrimiento de las amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la empresa plantea a su desarrollo estratégico. Una primera aproximación, el concepto de entorno se refiere a todo aquello que está fuera de la empresa como organización (Guerras y Navas, 2015).

#### 3.1 Macroentorno

Para el análisis del entorno general vamos a utilizar la herramienta del análisis PESTEL, para ello definiremos el ámbito geográfico en que se va a centrar el estudio, que en este caso será el sector del mueble en el mercado español, que se encuentra comprendido según el CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) dentro del grupo C (industria manufacturera), subgrupo 31. Este sector proviene de la industria de la madera la cual a su vez proviene de la silvicultura y aprovechamiento forestal como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2: Cadena de valor madera y mueble



Fuente: UNEMADERA, 2018

Cada factor analizado de las dimensiones siguientes se valorará siguiendo una escala tipo Likert, en donde se otorgará un valor de 1 (muy negativo) a 5 (muy positivo), y al final de este análisis, se reflejará en un gráfico.

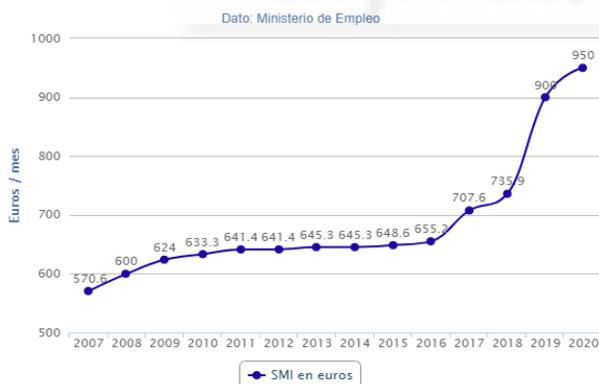
#### ● Dimensión Político - legal.

*Presión fiscal normativa total*, este indicador diseñado por el Instituto de Estudios Económicos a partir del Índice de Competitividad Fiscal internacional que elabora la Tax Foundation, señala que la presión fiscal normativa en España es del orden de un 8% superior a la media de la Unión Europea. Y la presión fiscal empresarial se sitúa en el 10,5% frente a

un 9,3% de la UE, además, la proporción de la recaudación procedente de las empresas españolas, según Eurostat, es un 30,4%, muy superior al promedio de la UE, que es un 26,2% (Sánchez, 2019). Esto se valora negativamente (1), ya que España posee una presión fiscal empresarial mayor y ello repercute al crecimiento de las empresas y por ende a la creación de empleo, además, cualquier subida impositiva normativa añadida supondría una pérdida de competitividad fiscal adicional.

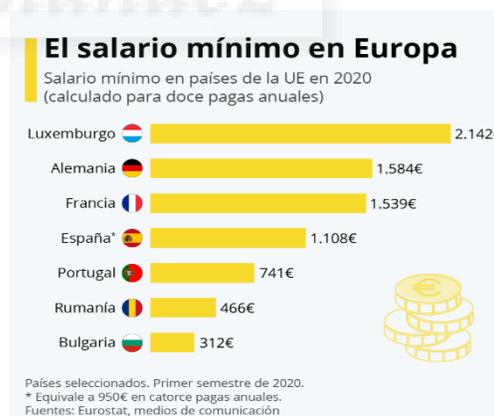
*Salario mínimo interprofesional*, en el Gráfico 2 se puede observar que el salario mínimo interprofesional en España ha ido evolucionando sobre todo en los dos últimos años que dio un salto desde los 735,90 euros en 2018 hasta los 900 euros en 2019 un incremento del 22% y un 5,5% en 2020 llegando a los 950 euros y si incluimos las pagas el SMI se sitúa en los 1.108 euros (La Vanguardia, 2020). Estas cifras del SMI como se puede observar en el Gráfico 2.1, sitúa a la economía española en el séptimo lugar entre los países de la UE con un salario base más generoso, después de Luxemburgo con 2.142 euros, Irlanda 1.656 euros, los Países Bajos 1.636 euros, Bélgica 1.594 euros, Alemania 1.584 euros y Francia 1.539 euros (Statista, 2020).

Gráfico 2 Evolución del SMI



Fuente: La Vanguardia

Gráfico 2.1: SMI en Europa



Fuente: Statista

Esta variable se considera como positiva (4), ya que el aumento de la renta nominal de los trabajadores mejora su poder adquisitivo e influye en un uso más eficiente de los recursos disponibles.

● **Dimensión Económica.**

*PIB*, (véase en la Tabla 1), en los últimos años el PIB ha ido evolucionando favorablemente lo cual se ha visto truncado por el Covid-19, el producto interior bruto de España en el primer trimestre de 2020 ha caído un -5,2% respecto al cuarto trimestre de 2019. Esta tasa es 56 décimas inferior a la del anterior trimestre, cuando fue del 0,4%. La variación interanual del PIB ha sido del -4,1%, 59 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2019, cuando fue del 1,8% y se estima que el PIB podría caer alrededor de un 8,0% en 2020 (Expansión, 2020).

Tabla 1: Evolución del PIB de España

| PIB Trimestral a precios de mercado 2020 |                |                    |                          |
|--|----------------|--------------------|--------------------------|
| Fecha                                    | PIB Trimestral | Var. Trim. PIB (%) | Var. anual PIB Trim. (%) |
| I Trim 2020                              | 298.554M.€     | -5,2%              | -4,1%                    |
| < PIB España 2019                        |                |                    |                          |
| Evolución: PIB anual España              |                |                    |                          |
| Fecha                                    | PIB anual      | Var. PIB (%)       |                          |
| 2019                                     | 1.244.757M.€   | 2,0%               |                          |
| 2018                                     | 1.202.193M.€   | 2,4%               |                          |
| 2017                                     | 1.161.878M.€   | 2,9%               |                          |
| 2016                                     | 1.113.840M.€   | 3,0%               |                          |
| 2015                                     | 1.077.590M.€   | 3,8%               |                          |

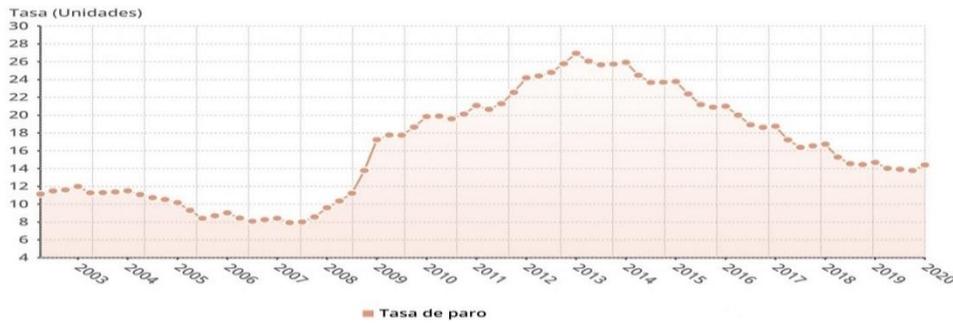
Fuente: Datos macro

Se valorará negativa (2), debido a que las previsiones no son buenas, en vista a la caída actual y a la incertidumbre de la recuperación de la economía debido a la pandemia en ya que estamos inmersos el mundo entero (Covid-19).

*Tasa de paro*, según la Encuesta de Población Activa el número total de parados en España es de 3.312.900,02 personas en el trimestre 1 de 2020, lo que supone un 3,79% respecto al trimestre anterior. La tasa de paro llegó alcanzar en 2013 un 26,9% y en la actualidad es del 14,41%, un incremento en este último trimestre de 63 centésimas influenciado por la Covid-19 y superior a los países de la UE (Gráfico 3), (Instituto Nacional de Estadística, 2020a).

La tasa de paro se valora en un punto intermedio (3) ya que, aunque hay un aumento el último trimestre del 2020 no es nada comparado a años anteriores, ya que como se vio esta tasa ha ido reduciéndose en los últimos años.

Gráfico 3: Evolución de la tasa de paro

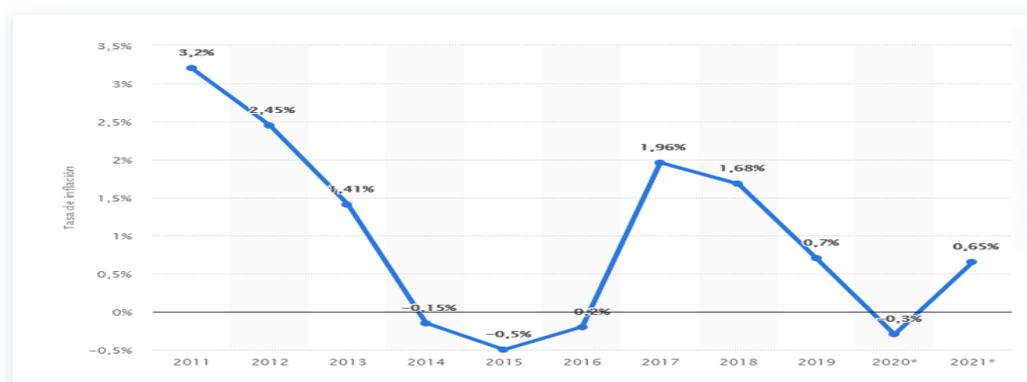


Fuente: Epdata en base al INE (2020a)

*Inflación*, la inflación anual estimada del IPC en junio de 2020 es del  $-0,3\%$ , de acuerdo con el indicador adelantado elaborado por el INE (Estadística, 2020b). Según podemos ver en el Gráfico 3.1 la inflación en 2011 alcanzó un  $3,2\%$  llegando en 2019 a  $0,7\%$  y a pesar de que se actualmente se encuentra en negativo debido al Covid-19, se prevé un incremento para 2021 de un  $0,65\%$  (Statista, 2020).

Se valorará en un punto intermedio (3), porque en el año 2019 se mantenía en un buen ritmo ya que se situaba en un  $0,7\%$  y aunque ahora se encuentra en terminos ligeramente negativos se preve la subida a un  $0,65\%$  es decir que se preven que los precios tendrán una continuidad como la que se llevaba a principios de año.

Gráfico 3.1: Inflación en España (2011-2021)



Fuente: Statista

*IPC*, este indicador referente al consumo de muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar, ha obtenido una variación anual positiva en los últimos años lo cual es bueno para el sector del mobiliario, pasando de una variación de un  $1,7\%$  en

2018 a 7, 7% en 2019 como se puede observar en el Gráfico 3.2 (Instituto Nacional de Estadística, 2020c). Por tanto, se valora positivamente (4).

Gráfico 3.2: IPC Muebles, Artículos del Hogar y Artículos para el Mantenimiento Corriente Del Hogar (2015-2020)



Fuente: Elaboración propia en base al INE (2020c)

#### • Dimensión sociocultural y demográfica

*Life is co*, es una tendencia de demanda de productos funcionales, emocionales y transformables que sean capaces tanto de responder a las necesidades de una oficina como de un pequeño piso. Se apuesta por productos extremadamente versátiles, modulares y con capacidad de transporte, un mobiliario multifuncional que permite a los consumidores adaptarse según su espacio y necesidades (El Observatorio de Tendencias del Hábitat, 2018).

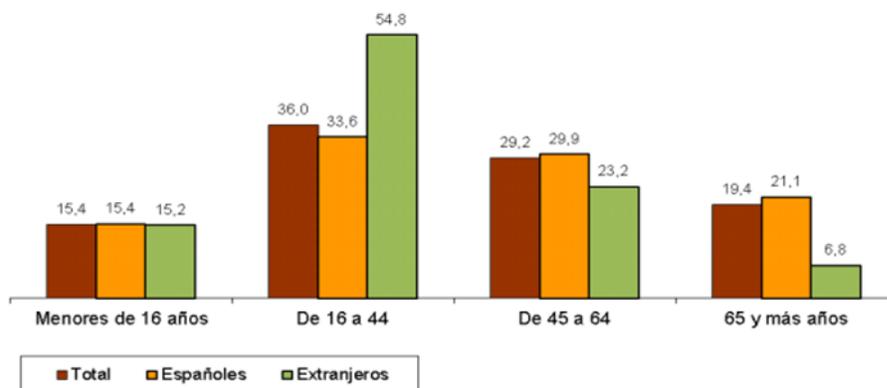
*Demanda de muebles hechos a medida.* “Según la empresa especializada en venta de muebles Carissa (<https://carissa.es/>), antaño a la hora de comprar muebles a medida, era habitual recurrir a un carpintero para fabricar un armario, una cómoda, un cabecero para la cama de matrimonio, etc. Esa era la opción artesanal, que dejó paso a la que fuera la tendencia generalizada de las últimas décadas: la compra de muebles ya fabricados, adaptándose al diseño, medidas y materiales que el fabricante haya dispuesto. Esta producción en cadena homogeniza la oferta existente, produciéndose el fenómeno de la universalización del diseño del hogar, lo que redundará en una pérdida de originalidad y personalidad que muchos consumidores y usuarios comienzan a reivindicar. En la actualidad, vuelve a demandarse

muebles a medida, que puedan responder a las necesidades específicas de los consumidores, sus espacios y sus gustos personales” (Canales Sectoriales Interempresas, 2019).

Estas dos tendencias se van a valorar positivamente (5) ya que se consideran como oportunidades, dado que las tendencias marcan los caminos a seguir a los empresarios.

*Población*, el avance del Padrón Continuo difundido por el INE destaca que en España a 1 de enero de 2020 el total de las personas inscritas es de 47.431.256 habitantes. Esta cifra supone un aumento de 405.048 personas (un 0,9%) respecto a los datos a 1 de enero de 2019. De este total, 42.008.058 tienen nacionalidad española (el 88,6%) y 5.423.198 extranjera (el 11,4%). Según se puede observar en el Gráfico 3, el 15,4% de la población tiene menos de 16 años, el 36,0% entre 16 y 44 años, el 29,2% tiene entre 45 y 64, y el 19,4% 65 o más años. Por nacionalidad, las diferencias más acusadas en el porcentaje de edad entre españoles y extranjeros se dan en el grupo de 16 a 44 años. Así, el 33,6% de los españoles se encuentra en este grupo de edad, frente al 54,8% de los extranjeros. El aumento de la población se valora como una variable positiva (4) ya que eso es un signo de prosperidad y eso significa que existe mayor número de personas que están dispuestas a comprar y a las que se puede acceder para vender (Instituto Nacional de Estadística , 2020d)

Gráfico 4. Población de inscritos por nacionalidad y grupos de edad.



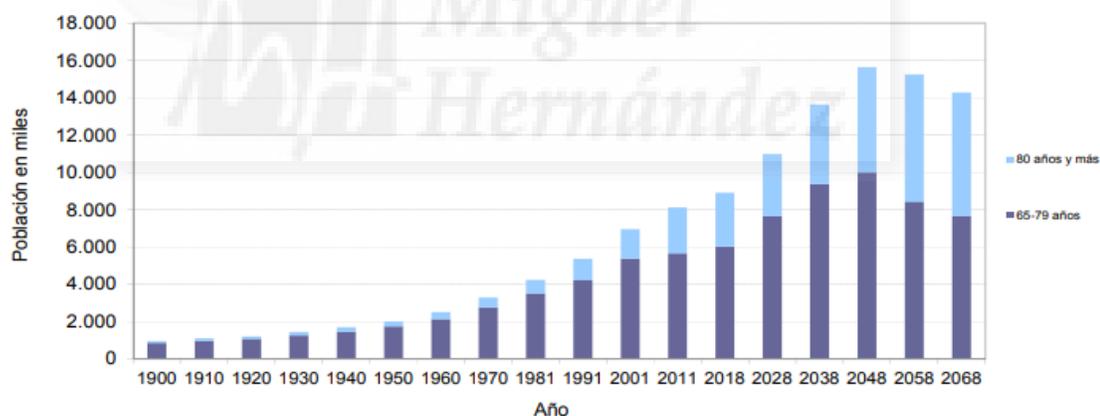
Fuente: INE (2020d)

*Envejecimiento*, según el informe “un perfil de las personas mayores en España, 2020” (Véase Gráfico 4.1), la pirámide de población de España continúa su proceso de envejecimiento, medido por el aumento de la proporción de personas mayores 65 años o más, hay 9.057.193 un 19,3% sobre el total de la población, y por la edad media de la población que se sitúa en 43,3 años; en 1970 era de 32,7.

Según la proyección del INE (2018-2068), en 2068 podría haber más de 14 millones de personas mayores, 29,4% del total de una población que alcanzaría los 48.531.614 habitantes. Durante las décadas de los 30 y 40 de este siglo se registrarían los mayores incrementos, con la llegada a la vejez de las voluminosas cohortes nacidas durante el baby boom, Pérez Díaz, Abellán García, Aceituno Nieto y Ramiro Farinas (2020).

Esta variable se valora como negativa (2), ya que al preverse cada vez más personas mayores en la población en la empresa y en lo que es el sector del mobiliario contará con mano de obra envejecida, ya que es un sector que no llama la atención a los jóvenes.

Gráfico 4.1: Evolución de la población de 65 y más años. España (1900-2068)



\* De 1900 a 2018 los datos son reales; de 2028 a 2068 se trata de proyecciones.  
Fuente: INE:1900-2011: Censos de Población y Vivienda. 2018: Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2018. Consulta en enero de 2019; 2028-2068: Proyecciones de población. Consulta en enero de 2019.

Fuente: Informe envejecimiento en red

### ● Dimensión Tecnológica.

En cuanto al nivel tecnológico, es un sector que ha ido implantando tecnología e innovación con el paso del tiempo. La industria del mueble no ocupa ninguno de los primeros puestos en el ranking de los sectores innovadores, si bien en los últimos años se han realizado

importantes esfuerzos innovadores. Según AIDIMA, existen diferentes líneas donde la innovación ha avanzado de forma destacada. En concreto en I+D dentro de los procesos de producción (tecnología, flexibilidad, tiempo de cambio mínimo, aumento de la velocidad de trabajo y automatización en la manipulación), introducción en las empresas del concepto de logística excelente y calidad en el servicio e incluso, de la entrega *just in time* presente en otros sectores más avanzados (Generalitat Valenciana, 2007).

*Internet de las cosas*, la realidad virtual, es un factor que ha cobrado fuerza para el diseño y producción del mueble, ya que existe software que presenta múltiples ventajas para la fabricación de muebles y el interiorismo de cara al cliente final, al ser capaz de trasladar a un espacio o ambiente que no existe físicamente.

En este contexto encontramos que la empresa de software Teowin ofrece el módulo Teolive VR para el diseño de interiores, donde muestra los proyectos 3D debajo de su mejor perspectiva, ¡viviéndolos desde dentro!, el cliente está colocado dentro de su futuro proyecto, en el que puede caminar en la habitación, agarrar los objetos, abrir los cajones, las puertas e interactuar con su entorno (Teowin, 2019).

*Ventas online*, actualmente, el comercio electrónico es uno de los sectores de mayor actividad y con mayor crecimiento, principalmente gracias al avance de la tecnología y a los nuevos hábitos de consumo. El consumo online en muebles y accesorios para el hogar en España ha venido creciendo en los últimos tres años. El gasto ha pasado de 78 millones en 2016 a 147,9 millones de euros en 2018, un crecimiento del 89% (Estrategias Hábitat, 2020).

*Blockchain*, el Instituto Tecnológico Metalmeccánico, Mueble, Madera, Embalaje y Afines (Aidimme) y el Instituto Tecnológico de Informática (ITI) están integrando distintas tecnologías para configurar un sistema de gestión de los procesos de transporte para mercancías peligrosas que mejore por un lado la trazabilidad, y por otro, reduzca el riesgo de incidencias durante el aprovisionamiento, tránsito, y descarga final del producto en destino. Entre las mercancías peligrosas se encuentran compuestos que utiliza la industria de la madera y el mueble en sus productos.

La iniciativa se enmarca en el proyecto Gestablock, cofinanciado por el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial, Ivace, y el fondo Feder de la Unión Europea, que pretende

involucrar a todos los agentes de la cadena de suministro para lograr un sistema documental veraz e incorruptible y un control eficiente de la mercancía (Interempresas, 2020).

El gasto en I+D+I (2) es bajo y por ello se valora negativamente, Internet de las cosas (5) y Blockchain (4) se valoran positivamente porque son programas que permiten añadir valores para la venta del mobiliario y las ventas online (3) en un término intermedio porque es un canal de distribución que está en auge para el sector y esto es bueno pero por otra parte, se encuentran en este canal grandes marcas vendedoras de mobiliario que logran ensombrecer a las pequeñas empresas.

#### ● **Dimensión ecológica.**

Ha tomado una gran importancia en los últimos años, dado que va creciendo la conciencia ecológica del consumidor debido al cambio climático.

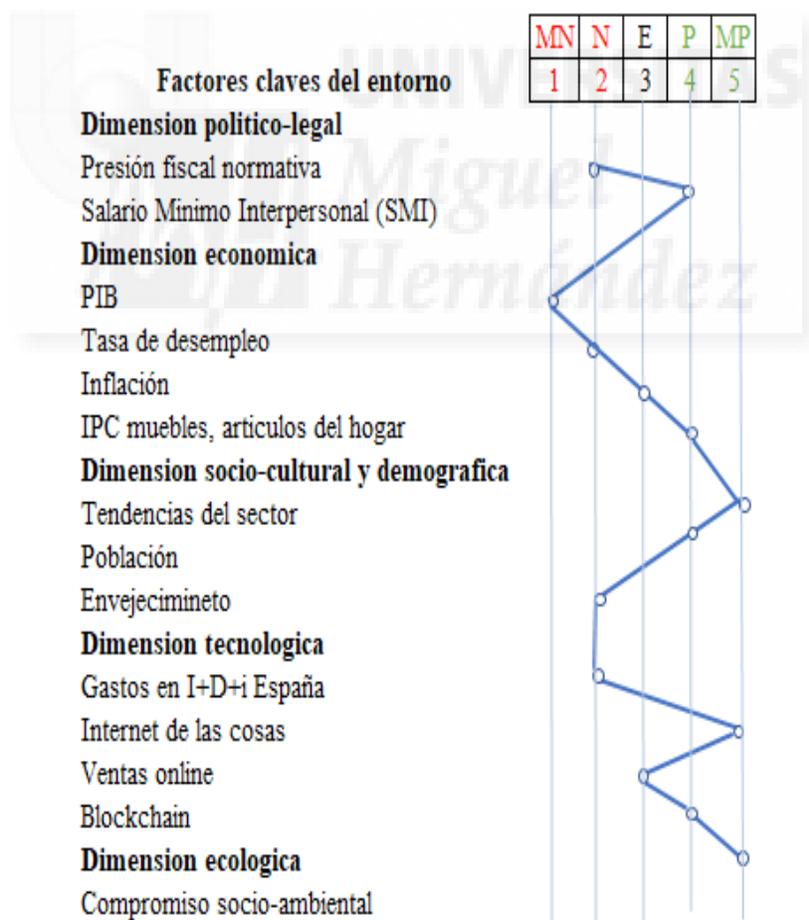
*Compromiso medioambiental*, el 43 % de la superficie terrestre de la UE (182 millones de hectáreas) está ocupada por bosques u otras superficies boscosas. De esa superficie, 134 millones de hectáreas se destinan al suministro de madera. Las industrias europeas de transformación de la madera están sinceramente comprometidas con el desarrollo sostenible, en gran medida porque sus materias primas provienen de bosques gestionados de forma sostenible. En este sentido los productos de madera y sus derivados destacan por su capacidad de almacenamiento de carbono, su alta reciclabilidad, la renovabilidad de sus materias primas, y el hecho de que se haga un menor uso de combustibles fósiles en su transformación que en el caso de otros materiales, es decir, son más eficientes energéticamente que otros muchos materiales como el acero, el hormigón, etc. constituyéndose como candidatos idóneos para combatir el Cambio Climático (Asociación Nacional Fabricantes de Tableros, 2009).

Este compromiso medioambiental por parte del sector es una oportunidad para todas las empresas que se dedican a la fabricación y venta de muebles ya que hay una organización eficiente de la gestión de bosques y trabajan para aprovechar al máximo materiales reciclados para los muebles, por ello lo valoramos positivamente (5).

### 3.1.1 Perfil estratégico del entorno

A continuación, vamos a resumir gráficamente la información analizada y procedemos a plasmarlo en lo que se llama perfil estratégico del entorno (Gráfico 5). Se observa que las tendencias del sector, las ventas online y el compromiso medioambiental han obtenido puntuaciones altas ya que son variables influyentes para el crecimiento de la empresa y por lo contrario como muy negativo la tasa de desempleo seguido de la presión fiscal normativa, esto perjudica a la empresa, por un lado si la tasa de desempleo sigue en aumento las compras decrecen, y por otro lado al tener una normativa fiscal alta, el crecimiento de la empresa es más lento al igual que la creación puestos de trabajo.

Gráfico 5: Perfil estratégico del entorno



Fuente: Elaboración propia en base a Guerras y Navas (2015)

### 3.2 Microentorno

Hace referencia al conjunto de actores o fuerzas más cercanas a la empresa, que afectan de una forma más directa y que son parcialmente controlables por la empresa. Para el análisis del microentorno usaremos el modelo de (Porter, 2009), conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son las siguientes (Figura 3), la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. (Guerras y Navas, 2015)

Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a Porter (2009).

*La rivalidad entre los competidores existentes*, el sector del mueble español continúa con la tendencia creciente que se está manteniendo en los últimos cuatro años. Concretamente, en 2019 ha experimentado un incremento del 2,8 por ciento respecto al año anterior (véase Gráfico 6), con un volumen de negocio de 4.608 millones de euros. Este resultado es ligeramente superior al crecimiento interanual registrado en 2018, que fue del 2,7 por ciento (Porcar, 2020).

Gráfico 6: Evolución de la producción de mobiliario en España (2010-2019)

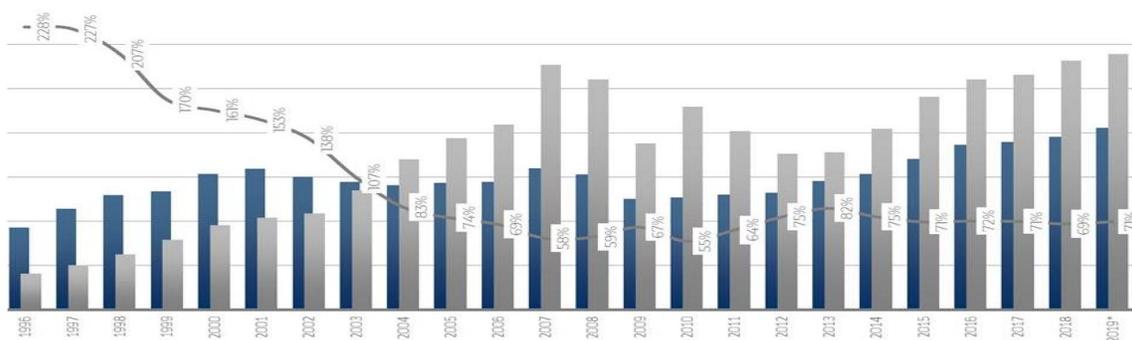


Fuente: Observatorio Español del Mercado del Mueble. AIDIMME

El sector tiene sobre sí una peligrosa amenaza que es la importación, esta es la mayor competencia directa para la producción nacional.

Desde antes la década de los noventa, el saldo del comercio exterior del mobiliario había sido, tradicionalmente, positivo como se puede observar en el Gráfico 6.1 pero, una vez entrados en el siglo XXI las importaciones de mobiliario empezaron a crecer, especialmente las procedentes de Asia. Se trataba de un producto con una configuración muy diferente al producido en España por lo general con un estándar de menor calidad, indistinguibles unos de otros, pero con unos precios mucho más baratos. Este boom importador se tradujo en una caída de la tasa de cobertura, y así, desde 2004, el valor de las importaciones superó al de las exportaciones (Porcar, 2020).

Gráfico 6.1: Evolución de la tasa de cobertura del comercio exterior de mobiliario en España. (1996-2019)



Fuente: Observatorio Español del Mercado del Mueble. AIDIMME a partir de datos ICEX

En este contexto durante el año 2019 España importó muebles por valor de 3.180 millones de euros, lo que representa un aumento de 3,4% con respecto a 2018. Los principales países importadores fueron China con 737.409,00 siendo el principal proveedor con una cuota de mercado del 23,2% y un incremento del 13%, seguido se encuentra Portugal 386.428,2 con un incremento del 3.36%, Alemania con 345.942,5 y una disminución del -1.4% e Italia 262.751,6 con un incremento de 5,3% respecto al 2018. Se destaca la reactivación de las importaciones españolas de mueble alemán e italiano, lo que denota que no todo el mueble importado en España es de países de fabricación *low-cost*.

En cambio, las exportaciones del mueble español han superado la cifra de 2.318 millones de euros, cifra que ha supuesto un incremento de 4,7% con respecto al volumen registrado en 2018. Entre los principales países europeos está Francia con 649.089,50 y un incremento del 9%, Portugal 320.660,30 y un incremento del 17.5%, Alemania 152.596,00 y un incremento del 1,3 y Reino unido 122.774,5 con un incremento del 4.3% con respecto al 2018, totalizando un 53,5% de la exportación española de muebles, más de la mitad del total exportado. Con estos datos tenemos que el saldo de la balanza sectorial nacional arroja un déficit de 861 millones de euros, situándose la tasa de cobertura en un 72,9% (Canales Sectoriales Interempresas, 2020).



No se eligen las otras empresas como Maderas Cape S.L.U ya que ellos se dedican a los envases y embalajes de madera, DisQuain S.l. se dedican al comercio al por mayor de materiales de construcción, vidrio y artículos de instalación, Carpintería de Aluminio Jose Quesada a la comercialización de productos de Aluminio. Por otro lado, hemos descartado las empresas Bayan Carpinteros y Carpintería Galindo Hnos, porque al no disponer de página web ni páginas de redes sociales no se puede realizar un análisis para las pertinentes comparaciones.

Para llevar a cabo este apartado nos hemos reforzado en la información disponible en sus respectivas páginas web y redes sociales. Seguido se harán correspondientes comparaciones con distintas variables entre la competencia (véase Tabla 2).

*Rogel y Gea S.L. carpinteros*, fundada en 1985, cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector, se encuentra en correntías altas, nº 60 de la ciudad de Orihuela, cuenta con 4 trabajadores en su plantilla. Ofrece fabricación de todo tipo diseños de; cocinas, armarios puertas y tarima flotante (<https://rogelygea.es/>).

Es decir, sus productos son más limitados que los que ofrece Carpintería Illán Ortega, y con una calidad mayor al igual que sus precios.

*JM ebanistería*, está ubicada en ctra. Bigastro Polígono 15 C, 34, de Orihuela, se trata de una empresa de ebanistería y carpintería con más de 20 años de experiencia en el sector de la madera. Ofrecen mobiliario de baño, vestidores, cocinas, mobiliario de salón, mobiliario para comercios y mobiliario para despachos además realizan trabajos en madera natural, madera lacada y cualquier otro tipo de acabado, así como compaginando ésta con el uso de otros materiales como el acero, aluminio, gresite o vidrio, entre otros (<http://jmebanisteria.com/>). Esta empresa vende mayor variedad de productos que Carpintería Illán Ortega, en cuanto a su calidad es similar al igual que los precios.

*Muebles Huertas - Decoración y Mobiliario S.L*, es una empresa que se encuentra en la calle Pascual Martínez, 111, Redován, cuenta con una plantilla de 5 trabajadores. Ofrece productos como mobiliario de habitaciones de adultos y niños, armarios, camas, sofás, cocinas, puertas y productos decoración (<https://huertasmuebles.es/>).

Dispone de gran variedad de productos, su calidad es similar a la de Carpintería Illán Ortega y en cuanto a los precios son un poco más altos.

*Ikea*, es una empresa de ámbito internacional. Existe una sucursal de la tienda en el Parque Comercial Thader, Av. Don Juan de Borbón, S/N, 30110 Murcia a unos 25 minutos en coche desde Redován. Tiene una cartera extensa de productos con una longitud elevada. Ofrece desde muebles de madera para el hogar hasta productos decorativos como cuadros, libros, etc. y todo a bajo coste ([www.ikea.com/es/es](http://www.ikea.com/es/es)).

Es decir, su variedad de productos es muy alta en comparación con Carpintería Illán Ortega. Al ser una multinacional opera mediante economías de escala por lo que puede permitirse ofrecer precios bajos, y por ello ser un gran competidor para las pequeñas y medianas empresas del sector. En cuanto a la calidad que ofrece es menor que la ofrecida en la empresa Illán Ortega.

Tabla 2: Análisis comparativo de la competencia

|                       | Carpintería<br>Illán Ortega        | Muebles<br>Huertas                 | Rogel y Gea                        | Ebanistería<br>JM                  | Ikea                        |
|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Ámbito de actuación   | Nacional                           | Nacional e Internacional           | Nacional                           | Nacional                           | Internacional               |
| Variedad de productos | Media                              | Alta                               | Media-Baja                         | Media-Alta                         | Alta                        |
| Calidad               | Media-Alta                         | Media-Alta                         | Alta                               | Media-Alta                         | Media-baja                  |
| Diseños               | Actuales                           | Actuales                           | Actuales                           | Actuales                           | Propios                     |
| Precios               | Medios-altos                       | Altos                              | Altos                              | Medios-altos                       | Bajos                       |
| Distribución          | Canal directo e indirecto          | Canal directo e indirecto   |
| Comunicación          | Offline y online                   | Offline y online                   | Offline y online                   | Offline y online                   | Offline y online            |
| Garantía              | 2 años                             | 2 años                             | 5 años                             | 2 años                             | 5 años                      |
| Transporte y montaje  | Incluido con el producto principal | No incluye con el producto. |

Fuente: Elaboración propia en base a la información facilitada por cada empresa en su página web.

*La posibilidad de entrada de nuevos competidores*, esto depende de las barreras de entrada que existe en el sector. En España a enero de 2019 se identificaban 11947 empresas dedicadas a la fabricación de todo tipo de muebles, frente a las 12.237 existentes en el año anterior, un 2,4% menos. En su mayoría se tratan de empresas de pequeña dimensión, ya que el 90% cuenta con menos de diez trabajadores, mientras que tan sólo el 1% emplea a más de 50 empleados. Andalucía es la Comunidad Autónoma donde se ubica el mayor número de empresas, con el 18,1% del total, seguida de Cataluña, con el 12,00%, Comunidad Valenciana un 9% y Madrid el 9,7%, conjuntamente forman el 54% del total. (Europa Press, 2020).

Es un sector en el que el acceso a las materias primas no representa grandes problemas, además es fácil la copia del producto y es difícil su protección legal (patentes). Lo que sí es verdad que las grandes cadenas poseen proveedores acreditados a los cuales no se puede acceder las pequeñas empresas (Iborra, “et al”. , 2014).

Por tanto, podemos decir, que es un sector en el que es fácil entrar ya que si un competidor nuevo desea entrar no tiene que realizar grandes inversiones en el sistema productivo, además se puede acceder a la mayoría de los proveedores sin ningún problema, simplemente se requiere experiencia previa por parte del propietario o trabajadores.

*La amenaza de productos sustitutos*, en el sector de los muebles de madera, sus sustitutos son los muebles de acero, metal, plástico, y uno de los últimos que hemos podido averiguar son los muebles de cartón.

Aunque parezca un concepto rompedor, no es nuevo. El arquitecto Frank Gehry, ganador del Premio Pritzker, desarrolló dos líneas de mobiliario de cartón de 1969 a 1972. Aun así, el uso de este material versátil con el que crear todo tipo de mobiliario sigue siendo muy desconocido. "Los muebles fabricados con cartón no son solo artículos decorativos, sino que son plenamente funcionales, además de resistentes, ligeros, desmontables, plegables y 100% reciclables", señala Nacho Bautista, arquitecto y socio de Cartonlab, empresa que nació en 2010 dentro del estudio Moho Arquitectos como un laboratorio de ecodiseño usando cartón como materia prima (López, 2017).

Sin embargo, a pesar de que existen muebles en diferentes materiales no son sustitutivos perfectos, más bien dentro de los mismos muebles de madera existen sustitutivos perfectos ya que existe un sinnúmero de diseños solo varían en calidad y precio. Los consumidores de muebles de madera desde hace décadas han usado estos para el acondicionamiento de sus hogares, lo cual sigue estando presente hoy en día, ya que no existe un sustitutivo perfecto para estos.

Para analizar los siguientes dos puntos ubicaremos a la empresa que es el fabricante en un término intermedio entre los proveedores de materia prima y los consumidores finales, con ello pretendemos analizar el poder de negociación con los dos agentes del mercado.

*Poder negociador de los proveedores*, en los distintos subsectores del mueble se encuentran proveedores como: los productores de madera, los productores de tableros, los productores de madera aserrada, las empresas de pinturas y barnices para mueble, las empresas productoras de herrajes y los proveedores de colas y adhesivos.

El poder de negociación de los proveedores de materias primas es elevado frente a los fabricantes, debido a dos causas: el tamaño relativo de las empresas proveedoras es mayor que el de los fabricantes de muebles, y los proveedores ofrecen cada vez más un producto con mayor valor añadido, diferenciando y especializando a sus clientes, por ejemplo los productores de tableros se observa una integración vertical hacia adelante ya que producen productos semielaborados, mecanizados de piezas e incluso mobiliario listo para ensamblaje (Borantot, “et al”.., 2003). Todo esto hace que su poder negociador frente a los fabricantes sea mayor.

Para Carpintería Illán Ortega la función de aprovisionamiento es importante por ello busca proveedores que brinden productos de calidad y que sean de confianza, al ser el propietario un antiguo cliente le dan facilidades de pagos ya sean mediante giros de 30-60 y 90 días o cuotas mensuales. Entre sus proveedores más importantes se encuentran los proveedores de madera y tableros (Maderas Castejón, Puertas Hercan), puertas de paso y blindadas (Puertas

Hermagal), herrajes (Serviherrajes y Comercial Castilla), pinturas y barnices (Pintura la guía), herramientas y maquinaria (Gaor y Everak).

Como la empresa trabaja sobre demanda, esto se trasmite a los proveedores, por ello no se tienen fechas concretas de entrega de material. Cada proveedor tiene sus propias políticas de distribución, normalmente pasan una vez a la semana los proveedores de madera y tableros, y los de herrajes dos veces por semana por la zona de Vega Baja. Y si la empresa necesita algo de urgencia y no hay servicio de entrega le toca ir a recogerlo a la fábrica.

Se ha realizado una lista de los materiales de materia prima como tableros, madera y herrajes más usados en la fabricación de los productos, detallando quien provee y sus precios (ver Anexo I), estos precios pueden variar en un par de euros de un proveedor a otro, pero para simplificar lo hemos realizado así.

#### *Poder negociador de los compradores*

En este apartado es importante indicar los factores que influirán en el poder de negociación entre los fabricantes y el consumidor final. Con lo que hay que recordar que la suma de las empresas situadas alrededor de Carpintería Illán Ortega es de 138 empresas dedicadas a la comercialización de muebles y también recordar que existen grandes cadenas como IKEA muy cerca de la localidad de Redován y por último el crecimiento de las e-commerce en el sector del mueble. Por todo ello, el poder de negociación de los fabricantes y distribuidores minoristas de mobiliario respecto a los consumidores finales es muy bajo.

Los consumidores finales disponen de gran información ya sea online y offline en la que puede comparar precios, estilos, calidad y servicios, es decir que interacciona con una realidad de consumo elegida por él, de manera inmediata y accesible desde cualquier ubicación. Por tanto, al poder disponer de toda la información y al tener diversas empresas con un producto similar, le da la opción de anteponer sus criterios y condiciones ante los vendedores. Es decir que el poder negociador del fabricante frente al consumidor final es bajo.

Estos poderes de negociación, situando a los fabricantes en medio, es bajo ya sea por parte de los proveedores de materia prima o en el caso de los consumidores finales. Esto lo podemos catalogar como uno de los puntos negativos para la empresa ya que al no tener poder de negociación reduce su intervención en el mercado y ello debilita a la empresa en sí. A la empresa le toca adaptarse a las condiciones de los demás ya que como se ha visto su poder es casi nulo.

Para concluir el análisis del microentorno comentaremos que la empresa cuenta con alianzas estratégicas con:

*Hermagal*, que es uno de los proveedores de puertas con esta empresa tienen una alianza estratégica y económica dado que trabajan en conjunto para realizar determinados trabajos, con ello intentar fomentar por un lado la cartera de clientes y por el otro incrementarán las ventas, todo ello sin perder de vista su objetivo final que es el ofrecer un producto acorde a las necesidades del cliente.

*Empresas multiservicio* que actúan como intermediarios para llegar a los consumidores finales, estos captan nuevos clientes y se llevan una comisión por cada trabajo realizado, de esta manera la empresa consigue llegar a un mayor número de consumidores e incrementar su cartera de clientes.

Este tipo de alianzas beneficia a las empresas pequeñas, sobre todo al comienzo cuando no es conocida y no posee su propia cartera de clientes, gracias a estas alianzas Carpintería Illán Ortega ha ido prestando sus servicios y vendiendo sus productos a un mayor número de clientes, le ayudado a crecer y a que se la reconozca por toda la provincia.

### **3.3 Análisis interno**

Respecto al análisis interno valoraremos la empresa en la que se centra el presente plan de marketing. Se trata de una pequeña empresa llamada Carpintería Illán Ortega que pertenece al sector secundario. Ofrece sus productos y servicios en la Comunidad Valenciana y en la Región de Murcia, pero con especial implementación en la zona de la Vega Baja.

Cuenta con personal con más de 20 años de experiencia en el sector. Su misión es “comercializar mobiliario a medida y personalizado, con estilos vanguardistas”.

Ofrece diseño, fabricación e instalación de muebles o decoraciones para el hogar, realizados en su mayoría de derivados de madera. La tipología que se venden es; cocinas, escritorios, archivadores, armarios, vestidores, estanterías, librerías, muebles de salón, muebles de baños, cabezal de cama y mesas de noche a juego. La fabricación se hace sobre pedido y para ello cuenta con una amplia gama de materiales a elegir. Además, ofrece servicios como; asesoramiento para la adecuación de espacios y ambientes, elaboración de diseños del área según mobiliario escogido o de opciones de texturas y herrajes para el mobiliario, transporte del mobiliario, instalación del mobiliario, instalación de tarima y puertas, servicio de desmontaje y retirada de muebles antiguos, garantía de 2 años.

La empresa actualmente no dispone de toda información y herramientas para implementar un plan de marketing, por ello de este trabajo para reforzar capacidades humanas y técnicas. Además, no dispone de página web lo cual puede dificultar la comunicación con el cliente, lo que sí tiene son perfiles en redes sociales y mediante dichos perfiles se informa a los seguidores y clientes de las características de los diferentes productos y servicios prestados con los que se va creando un portafolios de los productos.

En cuanto a los **Recursos y capacidades** son dos conceptos que están interrelacionados. Por una parte, los recursos son el conjunto de factores de que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia y, por otro lado, las capacidades representan la adecuada combinación y coordinación de recursos individuales disponibles, es decir, son habilidades colectivas de la organización para desarrollar actividades mejor que la competencia (Guerras y Navas, 2015). Los recursos con los que cuenta la empresa son recursos **tangibles** como los activos físicos y financieros que se describirán en la Tabla 3, para ello hemos realizado un balance que refleje el activo y el pasivo que posee la empresa a datos de 2020. Y los recursos intangibles los cuales se describen más adelante.

Tabla 3: Balance de la empresa

| Concepto                              | Inversión<br>Importe | Concepto                                | Importe        |
|---------------------------------------|----------------------|---|----------------|
| <b>Total Inmovilizado</b>             | <b>70.300</b>        | <b>Recursos Propios</b>                 | <b>73.500</b>  |
| <b>Inmovilizado Material</b>          | <b>65.400</b>        | Capital                                 | 15.000         |
| Terrenos y bienes naturales           | 0                    | Reservas                                |                |
| Edificios y construcciones            | 0                    | Resultados del periodo                  |                |
| Instalaciones                         | 2.000                | Aportaciones no dinerarias              | 58.500         |
| Maquinaria                            | 50.000               | Subvenciones                            |                |
| Utillaje, Herramientas,...            | 2.500                | <b>Recursos Ajenos</b>                  | <b>40.003</b>  |
| Mobiliario                            | 3.000                | <b>Créditos Largo Plazo</b>             | <b>20.000</b>  |
| Elementos de transporte               | 5.500                | Acreeedores L.P. Financieros            | 20.000         |
| Equipos informáticos                  | 2.400                | Acreeedores L.P. Leasing                | 0              |
| Otro Inmovilizado Material            |                      | <i>C/c Socios y Administradores (*)</i> |                |
| <b>Inmovilizado Inmaterial</b>        | <b>3.500</b>         | Otros Acreeedores L.P.                  |                |
| Aplicaciones Informáticas             | 3.500                | <b>Créditos a Corto Plazo</b>           | <b>20.003</b>  |
| Arrendamientos Financieros            | 0                    | Acreeedores C.P. Financieros            |                |
| Otro Inmovilizado Inmaterial          | 0                    | Acreeedores Comerciales                 | 12.778         |
| <b>Inmovilizado financiero</b>        | <b>1.400</b>         | <i>Salarios a Pagar (*)</i>             |                |
| Fianza del local                      | 1.400                | Otros Acreeedores C.P.                  | 7.225          |
| <b>Gastos Amortizables</b>            | <b>0</b>             |   |                |
| De primer establecimiento             | 0                    |   |                |
| De constitución                       | 0                    |   |                |
| <b>Total Circulante</b>               | <b>43.203</b>        |   |                |
| <b>Existencias Iniciales</b>          | <b>12.100</b>        |   |                |
| Tableros                              | 3.500                |   |                |
| Madera                                | 2.900                |   |                |
| Herrajes                              | 2.500                |   |                |
| Muebles montados                      | 2.500                |   |                |
| Varios(Tornillos, lijas, cola et)     | 700                  |   |                |
| <b>Realizable</b>                     | <b>26.603</b>        |   |                |
| Hacienda Pública IVA soporta          | 4.725                |   |                |
| <i>Cientes (*)</i>                    | 21.878               |   |                |
| <i>Otros Deudores (*)</i>             |                      |   |                |
| <b>Tesorería inicial / Disponibil</b> | <b>4.500</b>         |   |                |
| <b>Total Activo</b>                   | <b>113503</b>        | <b>Total Pasivo</b>                     | <b>113.503</b> |

Fuente: Carpintería Illán Ortega

El capital físico para destacar es la maquinaria de producción, ya que en ello ha invertido 50.000 euros, en el mobiliario y equipos informáticos para el funcionamiento de la oficina interna se han destinado 5.400 euros entre otros como se puede observar en el balance (Tabla 3).

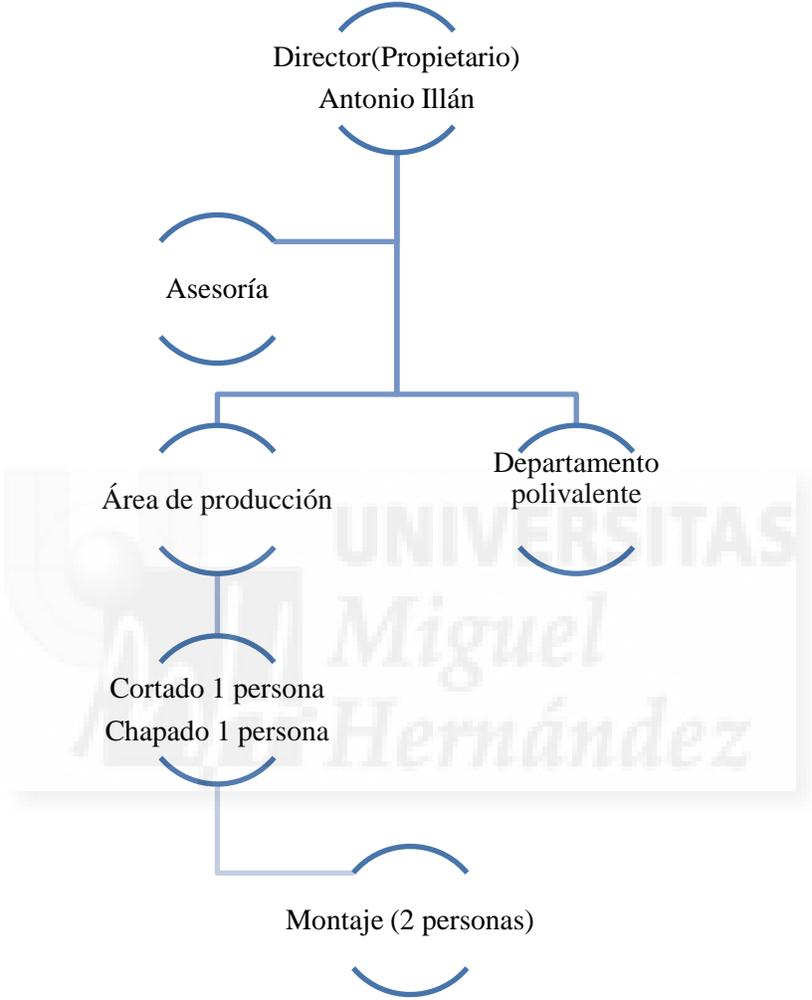
Los recursos financieros con los que cuenta son, un préstamo personal con una entidad de crédito de 20.000 euros, en tesorería 4.500€ para los imprevistos que puedan surgir.

Para la compra de materia prima cuenta con acuerdos comerciales como pagos mediante giros. Los gastos de alquiler, de personal, de suministros se cubren mediante la obtención de los beneficios, al igual que se cubrirá los gastos oportunos de este plan de marketing.

**Recursos humanos**, estructura de la empresa se encuentra representada gráficamente mediante el siguiente organigrama (Figura 6) que se muestra a continuación, el cual ha sido

diseñado para describir los puestos, las obligaciones y responsabilidades de los que conforman la empresa Carpintería Illán Ortega.

Figura 6: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Al tratarse de una pequeña empresa la mayoría de los puestos definidos tienen varias funciones. En primer lugar, se encuentra como director (propietario) se encarga de tratar directamente con los clientes, cumple varias funciones, entre ellas la dirección de la empresa, trato con los clientes, realiza las mediciones y a veces controla el área de producción. En segundo lugar, está la consultora externa que se trata de la asesoría es la encargada de tramitar todo tipo de papeles para la correspondiente presentación en las Administraciones Publicas.

En tercer lugar, está el departamento polivalente, ahí hay una persona que es la encargada del aprovisionamiento de materia prima y temas de facturación, control de nóminas etc.

En cuarto lugar, está el área de producción con una plantilla de cuatro trabajadores con puestos y funciones definidas para cada uno de ellos. Dos personas que son los encargados de manipular la maquinaria pesada como la cortadora y Chapadora, y otras dos personas que se encargan del montaje. De estos 4, 2 son fijos y 2 son eventuales. Los eventuales se los suele contratar cuando incrementa la demanda que normalmente suele ser en los meses de verano y en navidad.

Y por otra parte **recursos intangibles**, estos recursos son más difíciles de percibir ya que no son cuantificables físicamente, por lo que su gestión y evaluación no es sencilla (Guerras y Navas, 2015).

- Conocimientos en el sector de la madera por parte del propietario y de los dos de empleados fijos, que tienen más de 20 años de experiencia en el sector.
- Motivación por parte del propietario para realizar una buena gestión empresarial para que la empresa continúe creciendo.
- Compromiso e implicación en el trabajo para ofrecer productos y servicios acordes a lo que espera el cliente

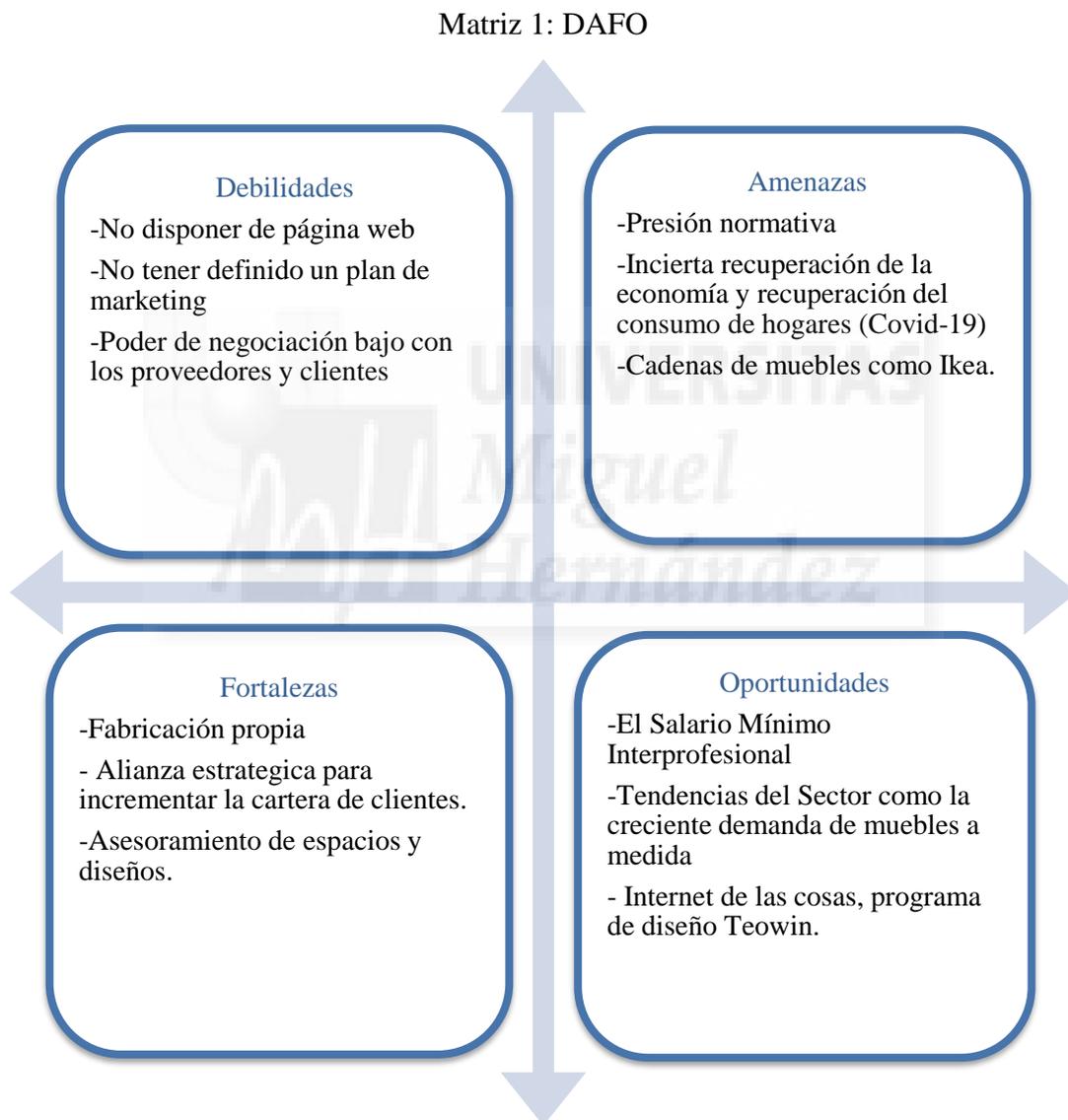
En lo que respecta a las **capacidades** destacamos las siguientes:

- Capacidades para fabricar distintos tipos de muebles personalizados por el cliente.
- Capacidad de cambios organizativos dentro de la empresa en cuanto a los empleados, tiempo, fabricación, etc. Por ejemplo, cuando hay que preparar un pedido se organiza el tiempo que estarán en la fábrica produciendo y el tiempo en el que estarán en casa del cliente con el montaje, es decir se coordina el tiempo de cada labor para poder cumplir con los plazos establecidos con el cliente.
- Capacidad para trabajar en equipo, ya que existe una buena comunicación entre todos para resolver los problemas que puedan surgir del trabajo. El propietario al ser un buen líder logra que esta capacidad sea un gran refuerzo para la empresa ya que al existir una buena comunicación logran reducir tiempos de fabricación e instalación.

### 3.4 Identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

El análisis DAFO representa en cada una de las áreas de la matriz, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno (Guerras y Navas, 2015).

En la Matriz 1 detallaremos los elementos más relevantes de este análisis del entorno de la empresa y dentro del sector del mueble.



Fuente: Elaboración propia

## 4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LOS CONSUMIDORES

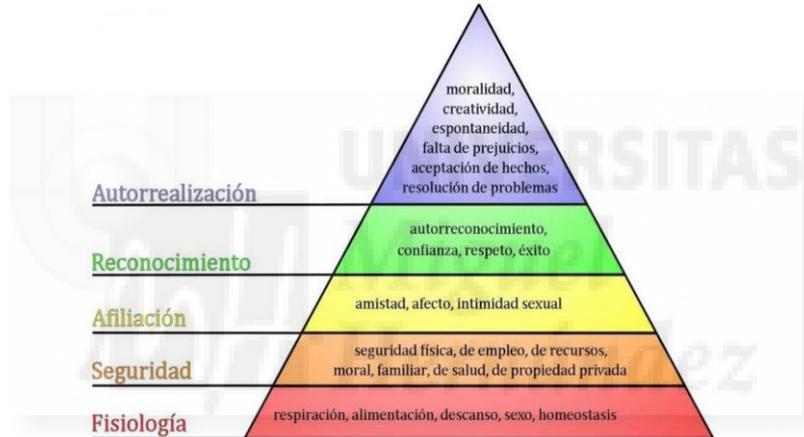
### 4.1 Análisis del mercado

A continuación, identificaremos el mercado de referencia, así como el relevante lo que se representará mediante el modelo de Abell (1980), a partir de tres dimensiones y sus posibles desagregaciones:

*Análisis de las funciones o necesidades.*

Siguiendo esta la Pirámide de Maslow (Figura 7) podemos clasificar los muebles en diferentes eslabones.

Figura 7: Pirámide de Maslow



Fuente: EOI en base de Maslow

La importancia del mobiliario en el mundo moderno es indiscutible. La mayoría de las actividades que las personas realizan a diario (descansar, comer, estudiar, etc.), se llevan a cabo con la ayuda de algún mueble.

En el primer nivel lo podemos asociar al descanso, dado que un mueble como lo es una cama puede satisfacer esa necesidad básica de descansar.

En el segundo nivel en el de las necesidades de seguridad y protección ya que estas surgen para desarrollar ciertos límites en cuanto al orden, lo cual es imprescindible en la vida de las personas, por ejemplo, una puerta en su vivienda, una mesa, una cocina, un armario.

En el tercer nivel se asocia dado que el ser humano siente la necesidad de relacionarse y ser parte de la sociedad que nos rodea y en este aspecto creo que los seres humanos vamos adaptándonos a las nuevas tendencias y en este aspecto muchos intentan estar a la par con dicha sociedad, y es entonces cuando se siguen modas. En el caso de los muebles, las tendencias de los diseños.

En el cuarto lugar porque hay personas que reforman o compran sus viviendas con muebles o tipos de decoraciones originales o con cierto estatus, algo que a la persona en sí le hace sentirse satisfecho ya sea por un diseño exclusivo o por la personalización de dicho mobiliario.

#### *Análisis de los grupos de clientes*

Aquí nos referimos al mercado al que se dirige, es decir los **grupos de clientes** que en este caso podemos decir que se trata de consumidores particulares que tienen alguna necesidad o simplemente guiado por las tendencias desean comprar algún mueble para su hogar. Entre este gran macrosegmento podemos encontrar familias con hijos pequeños o mayores, hogares unipersonales y parejas.

A lo largo del ciclo de vida de las personas pasan por etapas y en cada una de ellas demandan diferentes tipologías de mobiliario para satisfacer las necesidades correspondientes en cada etapa.

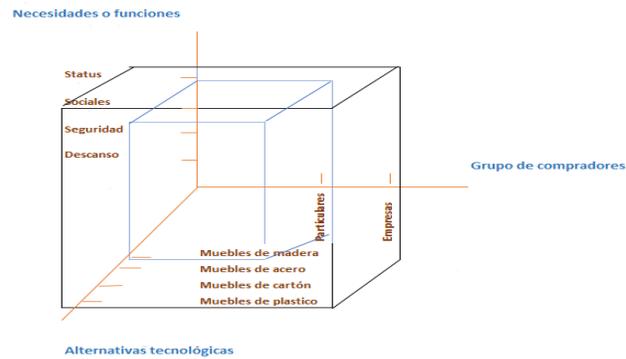
#### *Análisis de las tecnologías*

**Las Tecnologías** para satisfacer a dichos grupos de clientes son; muebles de madera, hierro, acero, plástico y cartón. Se eligen este tipo de tecnologías porque existen compradores que prefieran otro tipo de industria para cubrir sus necesidades o funciones.

Aunque estos no son sustitutivos perfectos los usaremos para poder definir el mercado de referencia y el mercado relevante.

En la Figura 8, se observa el mercado de referencia que está representado con el cubo de color negro y dentro de este el mercado relevante que está representado por el cubo azul, este último es el en que nos centraremos para nuestro análisis.

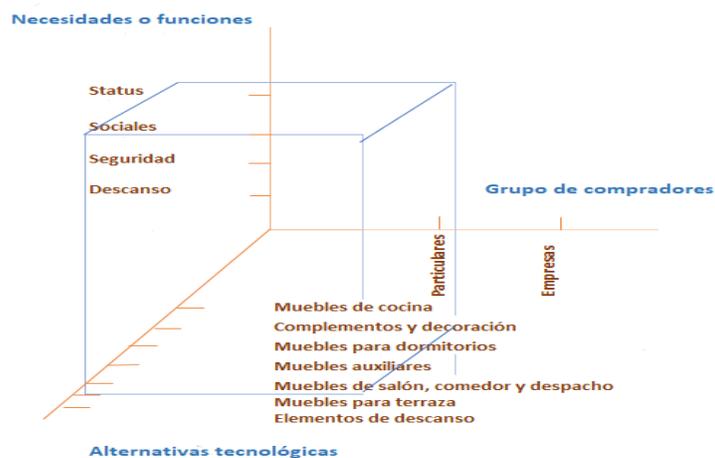
Figura 8: Mercado de referencia y relevante



Fuente: Elaboración propia en base a Abell (1980)

El mercado relevante es aquella parte del mercado de referencia en el que la empresa realmente compite, (Munuera y Rodríguez, 2012). Por tanto, este será nuestro producto-mercado ya que mediante una tecnología se cubre a un grupo de clientes satisfaciendo distintas necesidades. Para ello utilizando la tecnología que son los muebles de madera, realizaremos una desagregación de esta, con el grupo de compradores y sus respectivas necesidades (Figura 9). La empresa Illán Ortega cubre las distintas necesidades a un grupo de compradores y con más de la mitad de la tecnología dentro del sector del mueble, quedando fuera los muebles de terraza y los elementos de descanso.

Figura 9: Mercado relevante



Fuente: Elaboración propia en base a Abell (1980)

Por tanto, tiene una estrategia de cobertura de especialización basada en la dimensión tecnología, es decir que la empresa elige especializarse sobre una forma tecnológica específica y con ella satisfacer las distintas necesidades de un gran grupo de comprador como lo son los particulares (Munuera y Rodríguez ,2012).

#### **4.2 Análisis de los consumidores**

Según el Observatorio Cetelem Consumo España 2018, el 48% de los españoles encuestados compraron algún mueble durante el ese año. De las categorías adquiridas por los consumidores durante ese año los más demandados fueron los complementos y accesorios de decoración un 44%. 12 puntos más que en el año anterior 2017, en segundo lugar, los muebles auxiliares con un 28% subiendo una posición respecto al año anterior. Por último, se encuentran los muebles de dormitorio con un 25%, 4 puntos porcentuales menos que el año anterior, que fue la segunda categoría más demanda.

Los consumidores eligen para sus compras como canal preferido las grandes superficies especializadas (46%), seguido de los grandes almacenes (20%), compras online (17%) y las tiendas medianas o grandes de barrio (17%). Los motivos que los lleva a la compra primero es el precio, seguido de la variedad del producto y por último la calidad del producto. El 50% de los consumidores antes de comprar se informan en internet, un 35% compra en la tienda sin usar internet, un 5% se informa en la tienda y compra en internet y un 9% compra en internet sin usar la tienda para informarse (El Observatorio Cetelem de Consumo en España, 2018).

En 2019 continua la tendencia invertir mucho más en decoración, el interés por el estilo sigue presente en los consumidores. La funcionalidad es también un criterio de compra que cobra protagonismo, aunque en este sentido, el desarrollo sostenible ha sido el gran cambio de los últimos tiempos. Los consumidores exigen cada vez más muebles reciclados o de concepción eco responsable, tendencia que cobrará todavía más fuerza en los próximos años (Rousselle, 2019).

## 5. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

### 5.1 Segmentación

La segmentación es un proceso encaminado a la caracterización de aquellos consumidores con necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento. En la actualidad, las condiciones del entorno y la virulencia de la lucha competitiva han favorecido la adopción de la segmentación por parte de las empresas (Munuera y Rodríguez, 2012).

Según el flash del informe de “Consumo de muebles en España de AIDIMA, 2010”, el ciclo de vida del hogar es la combinación de variables de edad y morfología del hogar de los miembros que habitan en el mismo. Analizar el consumo de muebles de esta forma permite saber cuáles son las características y necesidades de amueblamiento de cada uno de ellos, ya que varían en función del número de miembros que lo componen, los roles y la edad de estos. El ciclo de vida de los hogares se va a descomponer en once segmentos, según sus miembros y edad como se puede observar en la Figura 10.

Figura 10: Grupos de segmentación según sus miembros y edad



Fuente: Observatorio Español del Mercado del Mueble. AIDIMA (2010)

Según sus miembros se clasifica en:

- Hogar unipersonal: son aquellos hogares formados por un miembro.
- Parejas: son hogares formados por dos miembros adultos que conviven, no tienen hijos.
- Nido dependiente: son hogares donde hay niños, menores de 6 años. Generalmente serán parejas, sin olvidar que también forman parte de este grupo los hogares monoparentales, familias con niños donde sólo existe un progenitor, siempre que el hijo sea menor de 6 años.
- Nido Autónomo, son hogares iguales a los anteriores, donde hay niños y todos ellos mayores de 6 años.

Cada uno de los hogares según su morfología, se comportan de forma diferente dependiendo de la edad del sustentador o sustentadores principales, por ello se distinguen en tres tramos.

- Primer tramo, jóvenes de menos de 35 años.
- Segundo tramo, adultos entre 35 y 64 años.
- Tercer tramo, mayores de 65 años.

Los nidos autónomos II, son la tipología de hogares mayoritarios en la compra de mobiliario, aunque en los últimos años ha perdido importancia, dando paso al crecimiento de otros segmentos, como las parejas adultas sin niños.

Los nidos autónomos II han llegado a invertir tres veces más que algunas parejas u hogares unipersonales en la compra de mobiliario y el segmento que más ha incrementado su gasto medio son los hogares mayores de 65 años con hijos mayores. (Instituto Tecnológico Muebles, Maderas y Afines, 2010)

Siguiendo la distinción de etapas según Wells y Gubar, los hogares unipersonales menores de 35 años cuentan con pocas cargas financieras, sus gastos están orientados la mayoría al ocio y optan por la compra de muebles básicos, los de 35 a 64 años ya tienen mejor posición económica y estabilidad estable por tanto sus gastos se derivan a muebles de calidad, buscan productos personalizados a sus necesidades.

Las parejas recién casadas sin hijos por su parte tienen buena posición financiera por ello demandan muebles más duraderos al igual que las parejas entre 35 y 64 años que demandan artículos de lujo y de diseño en cambio las parejas de más de 65 años sus gastos se derivan más a medicación y ocio.

Los hogares dependientes en cambio tienen escasa liquidez debido a que cuando hay niños pequeños se incrementan los gastos en el hogar y disminuye su capacidad de ahorros, por ello demandan muebles baratos. En cuanto a los nidos autónomos cuando los hijos son mayores de 6 años suelen trabajar la pareja por lo que tienen una posición financiera estable por ello demandan muebles de calidad y duraderos (Rivera, “et al”., 2009).

## 5.2 Análisis socioeconómico de los segmentos de compradores de muebles.

En este apartado vamos a analizar según la población española el tamaño de los hogares según su tipología y edad y por último se analiza los gastos medios de muebles de cada uno de ellos.

Los hogares españoles cada vez están más fragmentados, como se puede visualizar en el Gráfico 7, hoy en día estos se dividen en hogares unipersonales que representan el 26%, parejas sin hijos que conviven en el hogar el 21%, los monoparentales el 10% y las parejas con hijos que conviven en el hogar el 33%, es decir que el nido dependiente y autónomo formarían un 43% de la población, y por último el 10% en otros que son hogares que no forman ningún núcleo familiar (Porcar, 2020).

Gráfico 7: Hogares según su tipología en España 2019

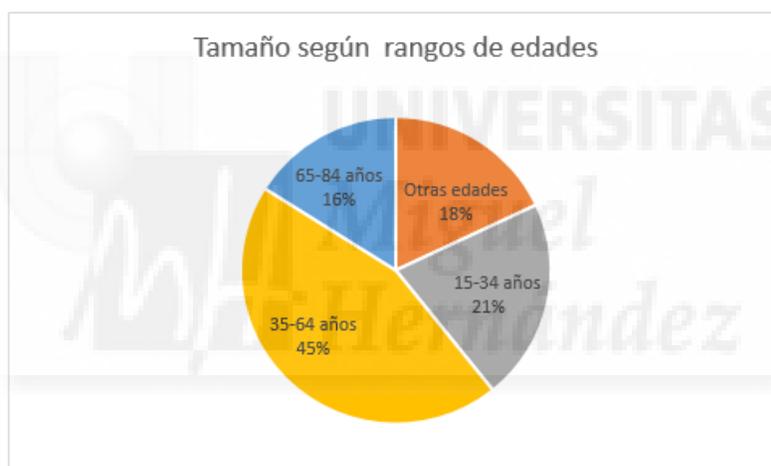


Fuente: Observatorio de Español del Mercado del Mueble en base al INE

Otra de las variables a analizar es el rango de edad, hemos analizado la población del año 2019, lo cual lo podemos ver en el Gráfico 7.1. Para poder concretar mejor su tamaño hemos delimitado el rango total entre 15-84 años ya que según criterios propios los que se encuentran fuera de este rango no son compradores activos de mobiliario.

El primer tramo de 15 y 34 años está compuesto por un 21% del total de la población, el segundo tramo los de 35 y 64 años representan el 45% mientras que el tercer tramo entre 65-84 años son un 16% y otros representan un 18% (Instituto Nacional de Estadística, Población según rangos de edad, 2020e).

Gráfico 7.1: Población según rangos de edad 2019

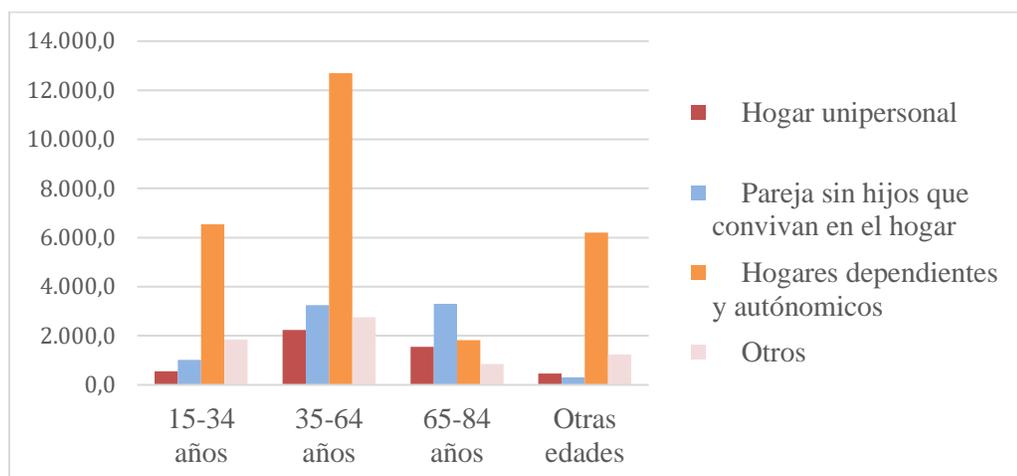


Fuete: Elaboración propia a través de datos del INE (2020e)

Para finalizar este análisis se determinará concretamente el tamaño de cada uno de los segmentos valorando la población según la edad y el tipo de hogar.

Como se puede observar en el Gráfico 7.2, a fecha de 2019, los hogares españoles están comprendidos por una mayoría de hogares dependientes y autonómicos, seguido de las parejas sin hijos que conviven en el hogar, y siendo inferiores los hogares unipersonales. Estos últimos obtuvieron un incremento de 1,3% respecto a 2018 (Instituto Nacional de Estadística, 2020f).

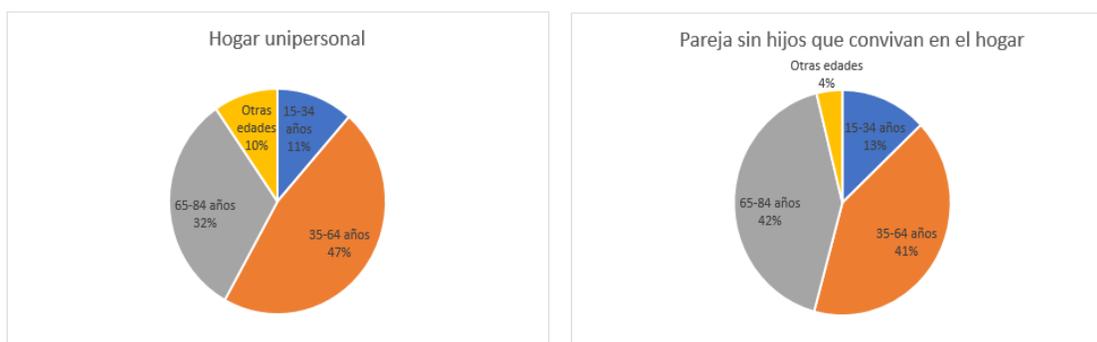
Gráfico 7.2: Población residente según edad y tipo de hogar 2019



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE (2020f)

Es decir, que los hogares unipersonales están formados por un 11%, 47% y 32% entre los rangos de edad de 15-34, 35-64 y 65-84 respectivamente, y por otro lado están las parejas sin hijos formadas por un 13%, 41% y 42% entre los rangos correspondientes antes descritos. Y por último los hogares dependientes y autónomos con un 24% el tramo de edad entre 15-34, 46% los de 35-64 años y 7% los de 65-84 años. (véase Gráficos 7.3, 7.4, 7.5, y 7.6).

Gráficos 7.3 y 7.5: Porcentajes de la población según edad y tipo de hogar



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE (2020f)

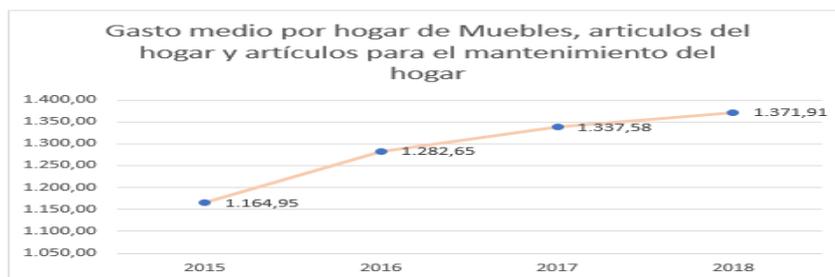
Gráficos 7.5 y 7.6: Porcentajes de la población según el tipo de hogar



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE (2020f)

A continuación, evaluaremos las ventas en España durante los últimos años de muebles en el hogar, para ello se tomarán datos del INE y de ellos desprenderemos la información que nos ayudará a tomar las decisiones oportunas para determinar el público objetivo. El gasto medio por hogar de muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento del hogar desde 2015 a 2018 ha mantenido un incremento favorable, con un incremento de 2,57% en 2018 respecto al 2017, como se puede apreciar en el Gráfico 8 (Instituto Nacional de Estadística, 2020g).

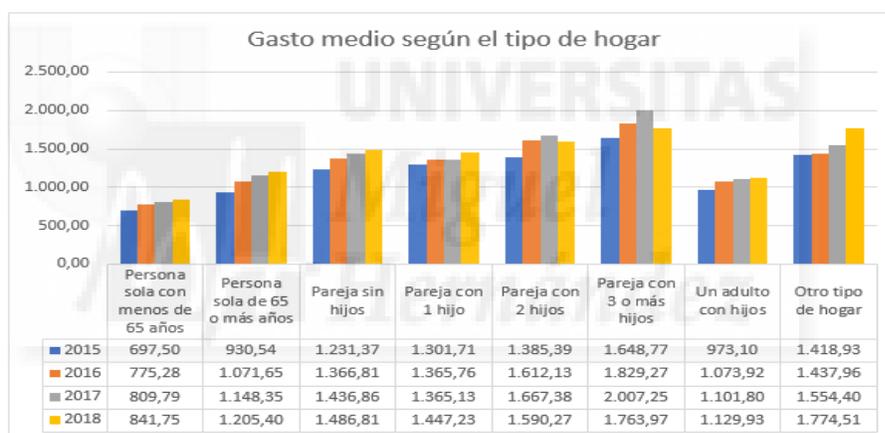
Gráfico 8. Gasto medio por hogar de muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento del hogar (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia a través de datos extraídos del INE (2020g)

El Gráfico 8.1, detalla el gasto medio por hogar en muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar, este gasto ha mantenido una evolución favorable en los últimos años en los hogares unipersonales que están formados por las personas solas de menos de 65 años y las de más de 65 años suponiendo un incremento del 4,55% de 2018 respecto a 2017, en las parejas un 3,47%, y en otros tipos de hogares un 14, 16%. Por otro lado, los nidos dependientes y autonómicos que están formados por pareja con 1 hijo, 2 hijos, 3 hijos y adultos con hijos se observa una disminución del -7,53% (Instituto Nacional de Estadística, 2020g).

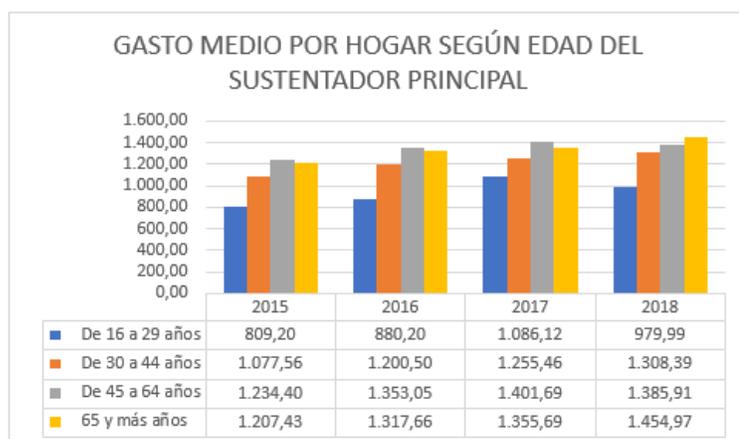
Gráfico 8.1: Gasto medio por hogar en muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar según el tipo de hogar (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE (2020g)

En cambio, respecto a la edad del sustentador principal de la familia se visualiza en el Gráfico 8.2, que el gasto medio por hogar ha disminuido en 2018 en un 9.8% respecto al 2017 en el rango de 16-29 años, al igual que el rango de edad de 45 a 64 años en un 1,12% en cambio los tramos de 30-44 años y los de más de 65 años han incrementado su gasto en un 4,21% y 7,32% respectivamente (Instituto Nacional de Estadística, 2020h).

Gráfico 8.2: Gasto medio por hogar en muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar según la edad del sustentador principal (2015-2018)



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE (2020h)

### 5.3 Selección de segmentos objetivos

Al no poder seguir la misma estructura que la del informe de AIDIMA en cuanto a los hogares dependientes y autónomos por no poder desagregar las familias con hijos de acuerdo con la edad (6 años) hemos integrado las familia con hijos, independiente de las edades de los hijos, quedando estos en un solo segmento, con lo cual finalmente obtenemos nueve segmentos de los once que teníamos inicialmente y con la información obtenida del INE, hemos definido el tamaño de cada uno de los segmentos, así como los gastos relativos de cada uno de ellos en sector (ver Anexo II).

Los segmentos a los que la empresa se va a dirigir están dentro del grupo II los hogares unipersonales y las parejas, estas están comprendidos en un rango de 35-64 años suponiendo el 26% y 21% de la población total. Estos dos segmentos, serán representados de ahora en adelante como segmento A; Hogares unipersonales cuyo sustentador principal tiene entre 35 y 64 años y segmento B; parejas cuyo principal sustentador tiene entre 35 y 64 años.

Estos representan una oportunidad, ya que tienen una tendencia alcista en los gastos, poseen estabilidad financiera, suelen estar al día en cuanto a diseños y estilos, son consumidores de

muebles modernos y prefieren calidad, personalización, valoran la cercanía del punto de venta al igual que un trato personalizado por ello están dispuesto a pagar un precio superior.

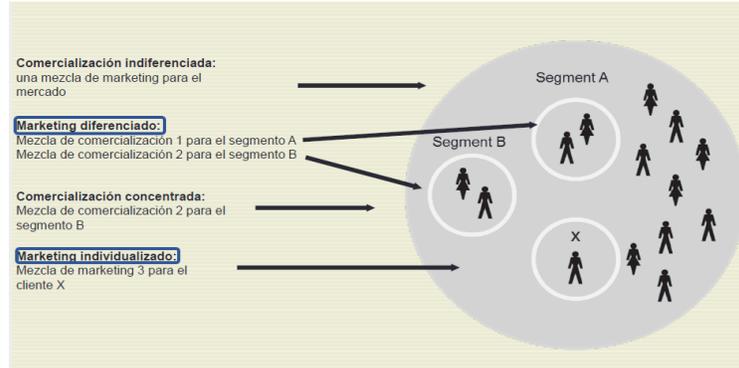
En la actualidad la empresa ya trabaja con clientes del segmento B y puede decir que ha obtenido experiencias positivas, ya que son parejas que demandan muebles totalmente personalizados y estos poseen estabilidad financiera. Los hogares unipersonales es un segmento más ambiguo para la empresa, pero al estar en el mismo rango de edad y situarlos como un grupo de consumidores con compras de muebles con propensión alcista y características parecidas al otro segmento se centrará en estos. Estos dos segmentos los llega a cubrir perfectamente con sus recursos y capacidades disponibles.

Los otros grupos de se descartan, porque al ser una empresa pequeña no puede cubrir tantos segmentos, además de ello no cuenta con dotes de fabricación en muebles infantiles en el caso de hogares dependientes y para los autónomos y otros grupos, aunque son interesantes para poder dirigirse a ellos por lo que se ha comentado no posee todos los recursos y capacidades para lograrlo, por lo que se terminan descartando.

A continuación, procederemos a elegir las estrategias de cobertura para los segmentos elegidos A y B (Figura 11), estas serán; marketing diferenciado o estrategia de diferenciación ya que se pretende diversificar riesgos. Esta estrategia se centra en diferenciar la oferta de productos con objeto de satisfacer las necesidades de múltiples segmentos del mercado (Munuera y Rodríguez, 2012). Es decir que se aplicara hacia los dos segmentos, aunque tengan características comunes habrá que seleccionar muy bien estas para poder dirigirse adecuadamente a cada segmento en función de las necesidades de cada grupo de consumidores.

Y por otro lado también nos interesa aplicar la estrategia o marketing individualizado ya que con ella se pueden personalizar ofertas de marketing a cada individuo dentro de los segmentos elegidos. Dado que los productos que ofrece la empresa van enfocados a la personalización, esta estrategia ayudaría a centrarse en las necesidades específicas de cada uno de los consumidores y así ofrecer lo que realmente satisfaga sus necesidades.

Figura 11: Estrategias de coberturas de segmentos específicos



Fuente: Burk Wood

#### 5.4 Posicionamiento

Una vez que hemos seleccionado los segmentos y la estrategia de cobertura, estableceremos el posicionamiento del producto - mercado. Ya que para tener ventajas frente a la competencia es importante saber posicionarse en la mente de los consumidores.

El posicionamiento facilitará el diseño y desarrollo de la estrategia de marketing, en este caso nos centraremos en un posicionamiento del producto centrado en el consumidor, es decir que se realzará aquellos atributos adecuados a las distintas necesidades tanto para el segmento A como para el segmento B.

El objetivo es posicionarse en la mente de los consumidores como una “empresa que vende muebles personalizados con los mejores materiales del mercado y asociados a una serie de servicios que facilitan su puesta en escena”

Ya que como ya se comentó anteriormente la empresa se dedica al diseño, fabricación e instalación de muebles a medida. Cada mueble fabricado por la empresa cuenta con atributos y características únicos. El cliente es el que decide libremente la necesidad que quiere cubrir, los atributos que necesita para cubrir esa necesidad y la empresa sólo cumplen estos anhelos y deseos realizando ese mueble tan deseado.

## 6. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

En este apartado describiremos la estrategia de marketing que se implantará en la empresa, así como los objetivos que se persigue. Para la elección de la estrategia (Figura 12) usaremos la matriz de crecimiento de Ansoff (1965).

Se va a elegir las estrategias de penetración para el segmento B; parejas cuyo sustentador principal tiene entre 35 y 64 años, con el fin de atraer a clientes potenciales hacia los productos personalizados que vende la empresa, esta estrategia ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que se opera con productos y mercado en los que ya conoce la empresa. Y por otro lado con la estrategia de desarrollo de mercados para atacar el nuevo grupo de consumidores, el segmento A; hogares unipersonales cuyo sustentador principal tiene entre 35-64 años, ofertando los productos personalizados. Estas dos estrategias de crecimiento ayudarán al crecimiento de la empresa y tienen un reducido riesgo.

Figura 12: Matriz de Ansoff (1965)

| PRODUCTO<br>MERCADO | Actual                | Nuevo                          |
|---------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Actual              | Penetración           | Desarrollo de nuevos productos |
| Nuevo               | Desarrollo de Mercado | Diversificación                |

Crecimiento intensivo  
 Crecimiento diversificado

Fuente: Elaboración propia en base de Ansoff (1965)

Antes de plantearnos los objetivos destacaremos nuestra meta que es incrementar la cuota de mercado, búsqueda de nuevos usuarios y la expansión geográfica, para ello elegiremos objetivos que cumplan con el requisito SMART, es decir tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo.

- Incrementar las ventas de los productos personalizados en un 10% respecto a las actuales, en un plazo de un año.
- Aumentar los canales de distribución, creando una página web con su respectiva tienda online, de esta manera captar un 20% de clientes del segmento A, en comparación con los que se tienen actualmente, en el plazo de un año.
- Intensificar la comunicación online y el uso de redes sociales y con ello captar un 3% de clientes de los dos segmentos objetivos, en comparación con los que tiene la empresa actualmente.

## 7. PLAN DEL MIX DE MARKETING

Después de la elección de los segmentos, así como la estrategia procederemos a desarrollar los elementos del marketing mix para alcanzar los objetivos anteriormente descritos. El marketing mix es proceso que nos permite la planificación y ejecución de cada uno de los cuatro elementos que se describen en la Figura 13 para crear intercambios que satisfagan las necesidades tanto de la empresa como la del público objetivo.

Figura 13: Las 4 P's del marketing mix



Fuente: Elaboración propia en base McCarthy (1960)

## 7.1 Producto y marca

El mueble es un producto con ciertos atributos que es diseñado, fabricado e instalado en algún espacio de la vivienda con una función o propósito, para cumplir con las expectativas del consumidor y dejar una necesidad totalmente satisfecha.

*La estrategia de productos* que sigue es la diferenciación de producto ya que cada mueble posee cierto prestigio estos son totalmente personalizados y a medida, adaptándose perfectamente al público escogido ya que como se vio anteriormente estos prefieren productos personalizados que se adapten a sus necesidades.

Para este apartado nos centraremos en los atributos del producto como la calidad el embalaje y sus características, la marca y los servicios más relevantes que apoyan a los productos.

*La calidad* ofrecida por la empresa es media- alta ya que la empresa trabaja para que todos los productos tengan un acabado perfecto, se lleva un control en la fabricación para que este todo en correcto estado al igual que en el montaje. Se usa materiales de primeras marcas ya sean en tableros, herrajes como en pinturas.

*Embalaje*, actualmente la empresa se ocupa del traslado de los muebles a casa del cliente sin contar con ningún intermediario, por tanto, lo que se hace es cubrir con mantas, o cartones los distintos muebles para evitar que se rayen. Pero como los objetivos es abrir una tienda online, se buscará una empresa para que provea material para el embalaje de los muebles, una empresa responsable con un embalaje que cumpla el protocolo FSC®, el programa PEFC™ o posee la etiqueta de la SFI™ de Cadena de Custodia Certificada. Entre estas hemos podido comprobar que la empresa Smurfitkappa, cumple con esto y ofrece cartones para el embalaje de mobiliario (<https://www.smurfitkappa.com/es>).

Para continuar con el análisis del producto vamos a proyectar parte de su *portafolio* de productos más relevantes, describiendo parte de sus características. Entre estos podemos encontrar; muebles de cocina, complementos y decoración, muebles de baño y armarios-vestidores, todas las siguientes figuras son trabajos que se han realizado en la empresa.

*Cocinas*, (Figura 14) diseñadas y fabricadas a medida, con los módulos con cierre hasta el techo, interior de color blanco mate y las puertas en blanco brillo (Figura 14 y 15), (Figura 16) color negro mate y roble (Figura 17) combinación de blanco mate y roble. Y dos de ellas cuenta con una isla.

Cuentan con módulos interiores altos y bajos, sus puertas en el color y material a elegir con sistema de aperturas de puertas gola, push- pull o tiradores. Herrajes (Blum); cajones con sistema auto cierre, bisagras de doble acción con y sin freno, carro especiero, mecanismo de rincón extraíble, cubertero, escurrer platos de acero inoxidable, soporte para platos y zócalo de aluminio, además de esto existe un catálogo amplio de tipos de herrajes con varios modelos.

La encimeras pueden ser de krion, formica, mármol o silestone. El Krion y la formica se distribuye directamente de la empresa mientras que el mármol y silestone se subcontrata.

El Krion es un material compuesto de minerales naturales y resinas de gran resistencia que lo hacen similar a la piedra natural, es un material de Porcelanosa. Se trabaja de forma similar a la madera, pero tiene características diferentes, lo que nos permite cortar las planchas, unir las, termo formarlas para realizar piezas curvas, etc. Logrando construir diferentes diseños y proyectos inalcanzables con otros materiales (<https://www.krion.com/>).

Formica se trata de un recubrimiento estratificado con resinas fenólicas sobre un material de soporte que suele ser DM o aglomerado. Estas capas consiguen imitar diferentes acabados, como aluminio, madera, piedra o colores brillantes y mates, entre otros. Es un material muy duro, por lo que es difícil rayarlo, y fácilmente lavable con agua y jabón (<https://www.formica.com/es-es>).

Como complementos se incorpora tira de luces LED, para la iluminación de la encimera, existe variedad de colores, pero lo que más usan es la luz cálida y luz fría.

Figura 14 y 15: Cocinas con puertas en blanco brillo con encimera en mármol y silestone.



Fuente: Elaboración propia

Figuras 16 y 17: Cocinas con puertas en combinación blanco, negro mate con roble con encimera en silestone y krypton.



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

A continuación, los *complementos y decoración*, cada uno de estos productos cuentan con personalidad propia, como se puede apreciar en las siguientes Figuras 18,19,20 y 21. Se realizaron estos a medida y con materiales y colores a elección del cliente.

Figura 18: Puertas de suelo a techo decoradas en secuencia de barrotes de madera en blanco y tiras de espejos.



Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Mueble de barra con botellero con un módulo en rectangular en el techo con luces Led con el modelo ojo de buey.



Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Decoración en madera de olivo en la pared de un salón.



Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Barra con base de madera con un diseño exclusivo con encimera de cristal templado.



Fuente:Elaboración propia

Seguido están los *armarios y vestidores* (Figuras 22,23, 24 y 25) también son productos con plena personalidad ya que son realizados a medida y están dotados de herrajes y complementos a gusto del cliente. Cuentan con cajoneras, baldas y herrajes como perchas colgadoras abatibles, self pantalonero extraíble, Aventos HP Top 27, sistema de puertas push and pull, ñero o puertas correderas.

Figura 22: Armario-vestidor, puertas en color marrón y el interior en haya.



Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Armarios empotados con el interior en color y puertas blancos brillo.



Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Armario empotrado en roble e interior blanco.



Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Armario en blanco con interior en lino Cancún.



Fuente: Elaboración propia

Por último, se puede ver (Figura25) *muebles de baño*, con cajones Blum, uno es de color gris brillo y el otro de roble, los dos tienen un detalle en las puertas para colgar la toalla, los dos con encimera de Krion y cajones con sistema auto cierre.

Figura 25: Muebles de baño en gris y roble con encimera de Krion



Fuente: Elaboración propia

*Marca*, según la AMA (American Marketing Association), la marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los competidores. La marca es un resumen de cualidades reales o ilusorias, racionales o emocionales, tangibles e intangibles que el consumidor percibe de un producto (Kotler y Lane, 2006).

Figura 26: Marca de la empresa



Fuente: La empresa

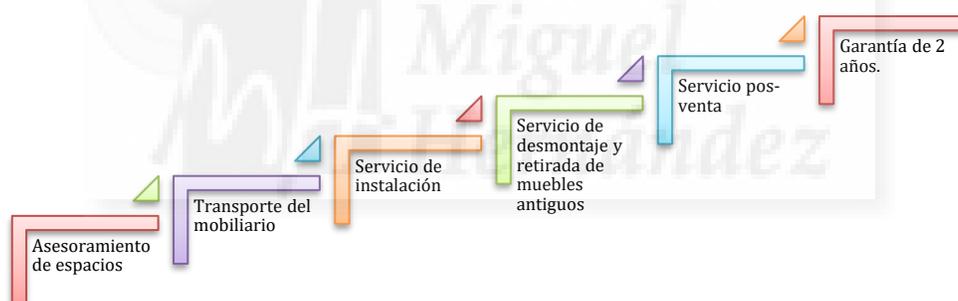
La empresa tiene el nombre de “Carpintería Illán Ortega” como se observa en la Figura 26, este a su vez se ha convertido en la marca ya que los clientes la asociación como tal.

Uno de los elementos de la marca es el nombre, este se eligió ya que, al ser apellidos de los fundadores, estos son fáciles de recordar, se puede aplicar en mercados extranjeros, puede ser registrable y protegible. Otro de los elementos de la marca es el logo, éste se diseñó con las letras de los apellidos que se pretende transmitir un tipo de modular, además, se eligió colores negro para transmitir lujo y exclusividad y el color marrón ya que evoca a la naturaleza y a la madera.

La empresa seguirá la estrategia de marca única, es decir que usaría la marca en todos sus productos, al ofrecer línea de mobiliario de madera esto es fácilmente aplicable.

Por último, destacamos los servicios que incluye la empresa con los productos.

Figura 27: Servicios de apoyo al producto



Fuente: Elaboración propia

Con todos los servicios adicionales se pretende reforzar al producto con estos valores añadidos y así atraer a los consumidores ya que además del producto en sí, se ofrecen estos servicios que les facilita la compra al consumidor despreocupándose él de todo, ya que no tiene que estar pensando del transporte o el ensamblaje, etc. ya que la empresa lo deja listo para su uso. Cabe destacar que las empresas locales ofrecen servicios similares y en lo que se puede destacar uno de otro es el trato y la confianza que generan cada uno de cara al cliente final. En esto podemos decir que la empresa cuenta una buena reputación y por ello los

consumidores lo prefieren, además por el trato cercano que se le ofrece al cliente, todo ello les genera confianza e incentiva a la compra.

## 7.2 Precio

Para la fijación de precios la empresa aplica el método basado en la competencia. Ya que los precios que ofrece son similares a los que existe en el mercado, para esto aplica la estrategia de penetración, es decir, precios sensiblemente inferiores a los competidores más directos con el fin de ofrecer ofertas competitivas para ganar clientes y obtener una mayor cuota de mercado.

Se han realizado cuatro presupuestos como modelo de la fijación de precios (ver Anexo III) en el que se detallará todos los materiales que se necesita para la producción y los servicios añadidos y a partir de este, un porcentaje obtiene un beneficio del 40%, en la Tabla 4 se puede observar una breve descripción de dicha fijación.

Tabla 4: Fijación de precios

| Producto   | Precio coste€ | Precio Venta€ |
|------------|---------------|---------------|
| Cocina     | 2460,16       | 3445,00       |
| Armario    | 1246,04       | 1750,00       |
| Decoración | 2436,00       | 3445,00       |
| Baño       | 1551,96       | 2175,00       |

Fuente: Elaboración propia

Para el futuro la empresa le gustaría poder aplicar la fijación de precios basados en el valor percibido, por ello se trabajará para que el cliente pueda percibir ese valor añadido al producto, lo cual le permitirá diferenciarse de la competencia.

## 7.3 Distribución

La empresa cuenta con una estrategia multicanal ya que por un lado tiene un sistema de canal directo y por otro lado el sistema de canal indirecto tal y como lo podemos ver en la Tabla 5.

Tabla 5: Acuerdos de canales de comercialización



Fuente: Elaboración propia a través de estrategias para el creciente cliente valor y rentabilidad

Mediante el directo llega a los consumidores finales sin ningún intermediario, esto le permite un alto grado de contacto con los clientes y mayor control de los productos. Uno de los objetivos de la empresa es ampliar este canal, por ello se creará una página web con su respectiva Ecommerce y así poder distribuir el producto a escala nacional. La página tiene que contar con un buen diseño, que sea intuitiva y fácil de usar, con velocidad de carga en la que se especifique información corporativa y tenga un apartado en el que mediante la inscripción pueda acceder alguna aplicación para la elección del material y colores y así creen sus propios diseños.

Se implementará las estrategias multicanal, por un lado, desarrollar el *Front-End* para el cliente, esto es la interfaz online que permite a los clientes interactuar con los productos (hacer búsquedas, conocer sus características, hacer listas de interés, ordenar pedidos, resolver dudas, etc.) de una manera eficaz, transparente y sencilla para el cliente. Y por otro lado la estrategia *o2o (Online to Offline)*, permite abordar a los consumidores, que hoy en día cada vez están más en el canal online y menos en las tiendas físicas, esta estrategia hace que una empresa pueda llevar a sus clientes del punto online al físico o a la inversa, permitiendo así al cliente realizar sus compras en el lugar y el momento que lo necesite y consiguiendo así una gran experiencia para él basada en la comodidad de compra. (Porcar, 2020).

Y por otro parte cuenta con el sistema de canal indirecto que está formado por representantes y agentes de ventas, estos buscan clientes y tienen la facultad de negociar en representación del fabricante, pero no compran los productos y por eso se les llama agentes (Burk, 2010). En el caso de la empresa los que realizan este tipo de distribución son; Ricamp y A tu hogar (comerciales multiservicios) estos representantes se llevan una comisión por cada partida de carpintería que vendan.

En cuanto a la cobertura del mercado podemos enmarcar la empresa dentro de una distribución selectiva ya que tiene más de un intermediario, esto le permite un mayor control y sus costes son menores en comparación con los de la distribución intensiva.

Por otro lado, la logística es una base fundamental en la empresa, por tanto, se trabaja para cumplir una serie de funciones que refuercen la eficiencia y eficacia en la producción, por ello se lleva a cabo tareas que se detallan a continuación.

- Un control de inventario, se lleva el control de toda la materia prima que está dentro del almacén, así de esta manera se lleva un mayor control a la hora de las preparaciones de cada pedido.
- El aprovisionamiento ya que como se comentó en el apartado del análisis interno se buscan proveedores eficientes que sirvan la materia prima de calidad y adaptándose al volumen y ritmo de producción.
- Control operativo dentro del almacén que consiste en la organización de la producción de cada pedido, se organiza los recursos humanos y la maquinaria de manera que sea eficiente la producción y con ello la entrega del pedido.
- Control del transporte que consiste en organizar los procesos de entrega de cada pedido, controlando al detalle el desplazamiento desde que sale los muebles del almacén hasta el domicilio del cliente. Para más adelante sería interesante aplicar el blockchain en transportes, ya que se considera una buena herramienta para el control del desplazamiento de la mercancía.
- Servicio posventa que se centra en gestionar la garantía que se le ofrece al cliente, cualquier duda o reclamación se le soluciona en la mayor brevedad posible.

## 7.4 Comunicación

Las herramientas de comunicación que se utilizan en la actualidad en la empresa para poder llegar al público objetivo es el boca a boca, venta personal, seguido de las redes sociales, pero se estima que se quedan cortas por tanto se ampliará estas herramientas como la publicidad y promoción de ventas. La empresa lleva a cabo la estrategia *pull*, ya que su objetivo es centrarse sobre los consumidores finales.

Estos 2 años la herramienta de comunicación que más ha fluido es primer lugar es el boca a boca ya que gracias a las recomendaciones de los distintos consumidores motivados por su experiencia y satisfacción han ido recomendando a sus amigos, familiares y conocidos y con ello la empresa ha ido incrementando su cartera de clientes.

Por otro lado, otra herramienta ha sido las redes sociales, pero aún no se trabaja en ellas al cien por cien, por ello uno de los objetivos de esta empresa es incrementar su uso y así ofrecer un mejor servicio de información a los clientes, incrementar sus seguidores y poder captar a los segmentos objetivos.

*Publicidad*, para ello se centrará en la zona de la Vega Baja mediante la comunicación offline, y online sería hacia el territorio nacional a un radio de unos 50 kilómetros de Redován inicial y posteriormente se irá ampliando. Para diseñar la publicidad se buscará apelativos, palabras claves que puedan fortalecer los factores de diferenciación en el producto, se realizará distintas publicidades donde se puedan describir las distintas características del mobiliario vendido o para dar a conocer promociones, todo ello con el fin de persuadir al público objetivo y también con el afán de recordar las ventajas de comprar en la empresa. Por tanto, las acciones que se pretende llevar a cabo son las siguientes:

- *Publicidad offline.*

Una *valla publicitaria* con el nombre de la empresa, con alguna foto llamativa con la que los clientes puedan percibir a simple vista que es lo que vende la empresa y sus beneficios, que se ubiquen en algún punto estratégico como puede ser a la entrada de Orihuela. Se estima un coste aproximado durante un año de 2.880 euros.

*Flyers*, en español donde se visualice fotos de los productos sus características, dirección y logo de la empresa serían para repartir a la zona de Orihuela. Se prevé un coste aproximadamente de 322.14€ (Iva incluido), de la impresión de 7500 flyers y su correspondiente repartición, se contrataría este servicio dos veces al año en los meses de abril y octubre mediante la empresa Recordis como se observa en la Figura 28 (<https://www.recordis.com/>).

Figura 28: Flyers

recodis Precios Empresa Servicios Blog Contacto

Estos son nuestros precios para Orihuela (Alicante)

Impresión + Reparto de Flyers / Folletos Din A5 14,80 x 21,00 cm

Servicio de distribución: Buzoneo genérico / Localidad: Orihuela (Alicante)  
Impresión: Flyers / Folletos. Formato: Din A5 14,80 x 21,00 cm. Páginas: 2 páginas (impresión a dos caras). Papel: 115 g Papel couché. Característica: Brillante. Tintas/Colores: Impresión a todo color 4+4 tintas (CMYK).

Selección de una cantidad: 7.500 ud. **PRECIO !!!** 219,66 €

Contratar suplemento de diseño: +30,00 €  
\*Los precios mostrados no incluyen I.V.A.

Contratar campaña Quiero un presupuesto personalizado

Fuente: Página web Recordis

*Folletos Trípticos*, en español donde se anuncien los productos y servicios que se vende en la empresa, así como su correspondiente ubicación y contacto se prevén unos costes de 101,14 de la impresión de 2000 folletos en la Ecommerce 360imprimir y se repartirán en la empresa a los clientes o posibles clientes (<https://www.360imprimir.es>).

Figura 30: Folletos Trípticos

Folletos Trípticos

Folletos Trípticos - Personalizado y al mejor precio  
De información ordenada y clara con Trípticos Publicitarios, ayude a sus clientes a conocer su marca

Promoción Económico Premium Personalizar

Tamaño abierto: 210 x 297 mm

Tipo de Material: Couché Mate 90 g

Impresión: Colores, 2 caras

Opciones: Sin acabados

Otros: Pliegue en U

Cantidad: 2000

Presupuesto Online: 83,59 € (92,88 €) (101,14 € iva)

Fuente: Página web 360imprimir

*Tarjetas de visita*, con la cual los clientes pueden contactar ya que en las tarjetas incluye ubicación y teléfono de la empresa. Se realizará un pedido de 500 tarjetas de visita a la tienda e-commerce de 360imprimir, estas tienen un coste de 18,25€ (<https://www.360imprimir.es>).

Figura 29: Tarjetas de visita

The image shows a screenshot of a business card order page. On the left, there are two tabs: 'Anverso' (selected) and 'Reverso'. Below them is a preview of the business card front, which includes the logo 'CARPINTERÍA ILLÁN ORTEGA', the name 'Antonio Illán Hernández', phone number '616 399 937', email 'carpinteriaillanortega@gmail.com', address 'C/ Dr. Rafael Poveda, 5 03370-Redován-Alicante', and social media links for Facebook and Instagram. On the right, the product is 'Tarjetas de Visita 85 x 55 mm'. Below this, there is a note: 'Compró este producto la última vez el día 18/11/2018. Las mismas opciones que seleccionó para su producto la última vez fueron marcadas abajo.' Underneath is a 'Repetir este pedido' section with a form containing dropdown menus for 'Tipo de Material' (Couché 350 g), 'Impresión' (Colores, 2 caras), 'Opciones' (Sin acabado), 'Otros' (Sin extra), and 'Cantidad' (500). To the right of the form, the total price is displayed as 'TOTAL 15,08 € (18,25 € c/ IVA)' with a green 'Repetir este pedido' button.

Fuente: Elaboración propia en base a la página 360imprimir

○ *Promoción de ventas*

*Descuentos de un 5%*, en las próximas compras de muebles, de esta manera se recompensa la lealtad de los consumidores. Tomando como referencia la media de los ingresos que son los 7.8458,8€ supondrían los 392€ euros, los cuales se prevén que podrá ser una media durante seis meses, es decir un total de 2.352,0€.

*Sorteo*, de un electrodoméstico como por ejemplo una TV y algún mueble de baño dos veces al año, precio de coste aproximadamente un mueble pequeño de baño 400€, y una TV de 32 pulgadas 170€. Se realizará en diciembre el sorteo de la TV y en julio el mueble.

## 7.5 Marketing Digital

En este apartado se detallará las distintas aplicaciones que tiene actualmente la empresa y las que se quiere ampliar, seguido se detallará la publicidad online que se llevará a cabo.

### ○ *Aplicaciones o plataformas*

*Facebook e Instagram*, se tiene un perfil de la empresa en estas redes ya que cuentan con una red de usuarios muy activos, y poseen herramientas de comunicación súper definidas, para aplicar anuncios promocionales se puede segmentar de acuerdo con las variables que más interese a cada uno, con ello se llega directamente al público objetivo. Mediante estas aplicaciones se realizarán distintas publicidades para captar clientes del segmento A.

*Google My Business*, esta herramienta de Google gratuita se usa para gestionar la presencia en internet a nivel SEO (Creada en noviembre de 2019), en la que se tiene vinculado la ubicación, horario, el portafolios de los productos, y una vez creada la página web se la vinculará con esta, además de ello con esta aplicación se permite gestionar las reseñas e ir posicionándose cuanto a la búsqueda de Google.

*WhatsApp Business*, se ha creado un perfil de la empresa y con ella se mantiene una relación estrecha con los clientes y proveedores ya que al estar vinculada al móvil la respuesta es inmediata.

*Página web*, (proyecto) se pretende que sea con velocidad de carga, que contenga información corporativa de la empresa, con el portafolio de los productos, una tienda e-commerce con alguna aplicación añadida con la que el cliente pueda crear sus propios diseños, elegir materiales, color, herrajes etc. y así poderles realizar un presupuesto personalizado el cual se le dará mediante una cita en persona para afianzar el vínculo con el cliente.

Y por último se creará un perfil de la empresa en las redes sociales Twitter y LinkedIn, en la que se vinculará toda la información de contacto, así como se creará el portafolios de los productos y un perfil en la página de YouTube para poder compartir videos para alcanzar un

mayor número de seguidores en las distintas redes, los videos tendrán que contar con la técnica AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción).

○ *Publicidad online.*

*Instagram y Facebook*, se realizarán anuncios promocionales (Figura 30) con fotos y videos de los productos vendidos, que especifiquen las características con el fin de alcanzar el segmento objetivo. Se realizará una segmentación en base a las variables que más interesen dentro de un radio de 50 kilómetros. Esto se prevé un coste estimado de 14€ por 15 días con una estimación de audiencia entre 351 y 1015 personas al día e interacciones entre 30-86. Se realizaría esto una vez al mes por tanto al año se prevé que sean unos costes anuales de 168€ en cada una de las redes sociales ( <https://www.facebook.com/>).

Figura 30: Campaña de publicidad Facebook e Instagram

The image shows a screenshot of the Facebook advertising interface. It is divided into several sections:

- Personas que eliges por medio de la segmentación:** Includes 'Detalles de la audiencia' (Lugar de residencia: España: Redován, Valenciana, Spain (+50 mi) Comunidad Valenciana; Edad: 34-64), 'Personas a las que les gusta tu página', 'Personas a las que les gusta tu página y sus amigos', and 'Personas de tu zona'. A 'Crear' button is at the bottom.
- Ubicaciones:** A question '¿Dónde quieres que las personas vean tu anuncio?' is followed by checkboxes for 'Facebook' (checked), 'Messenger' (unchecked), and 'Instagram' (checked).
- Duración:** Shows 'Días' set to 15 and 'Fecha de finalización' set to 28 de julio de 2020.
- Presupuesto total:** Shows 'País, divisa' as ES, EUR and a total budget of € 14,00 with a 'Cambiar' button.
- Results Summary (Right Side):** Shows 'Resultados diarios estimados' with 'Interacción con la publicación' (30-86) and 'Personas alcanzadas' (351-1015). Below it, 'Resumen del pago' states 'Tu anuncio estará en circulación durante 15 días.' and 'Presupuesto total' is 14,00 € EUR.

Fuente: Elaboración propia a través de la red social Facebook e Instagram

Google Ads, se definirá un radio de 65 kilómetros, buscando palabras claves como muebles de diseño, muebles personalizados, muebles minimalistas, etc. con el que se crea el anuncio, este tendrá un coste de 152 € al mes como máximo con el que se llegaría a un número estimado de entre 12.070 y 20.170 usuarios y conseguiría entre 910 y 1.518 clics en los anuncios al mes, se aplicaría cada 2 meses con un total de 6 meses al año esto sería un coste anual de 912€ ([https://www.google.com/intl/es\\_es/business/](https://www.google.com/intl/es_es/business/)).

Figura 30: Campaña Google Ads

The screenshot displays the Google Ads campaign management interface. At the top, it shows estimated performance: 16,393 - 27,347 impressions and 910 - 1,518 clicks per month. The campaign goal is set to 'Realizar una acción en el sitio web'. The ad text includes the business name, a description of custom furniture services, and the address: 'Avda de Orihuela 49, Carretera Redován-Orihuela (Cv 900)'. The budget is set to 5,00 € per day (152,00 € per month maximum). The ad is targeting keywords such as 'muebles modernos', 'muebles de diseño', 'muebles personalizados', and 'Muebles con personalidad propia'. The interface includes 'EDITAR' buttons for both the ad and the keywords.

Fuente: Elaboración propia en base a Google My bussines

## 7.6 Gestión de las relaciones con el cliente

*La venta personal* esta herramienta de comunicación se implanta y seguirá aplicando en la empresa ya el trato con los clientes es importante, por ello se establece una relación

continúa con cada uno de ellos, asesorándoles y resolviendo todas sus dudas respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa.

Además, se indagará continuamente sobre sus gustos y preferencias en el sector del mueble para mostrarles los artículos más afines a ellos mismos. Se realizarán publicaciones en las distintas aplicaciones o plataformas informando esto y con ello afianzar la relación con los clientes.

*Email-marketing* de captación, se usará para entrar en contacto con usuarios con el objetivo de un lead, un contacto u una venta o para dirigir tráfico en la página web. Primera se creará una base de datos de los clientes con información relevante asociada a ellos como la edad, gustos y preferencias, el tipo de hogar y su lugar de residencias de esta manera se podrán crear estrategias altamente personalizadas.

*Suscripciones newsletters* en la página web para enviar contenidos adicionales a los usuarios interesados, con periodicidad mensual, con contenidos visuales y diseños claros que llamen la atención y así alimentar la relación con los clientes.

Se implantará la estrategia *Buzz- marketing*, en las distintas redes sociales mediante incentivos a los clientes para que recomienden a la empresa a sus amigos, conocidos y familiares.

## **8. CRONOGRAMA E INDICADORES DE EVALUACIÓN Y CONTROL**

En este punto se va a detallar las métricas que se usaran para medir las distintas campañas, así como el control que se llevará a cabo. Todo el plan de marketing al igual que las acciones publicitarias como su control quedará reflejado en un cronograma.

○ *Métricas:*

*La penetración de mercado*, ya que esta mide la lealtad de los clientes respecto a todos los que compran en ese segmento de mercado, con esta se evaluará como está interviniendo el producto que vende la empresa, reforzándola mediante una matriz BCG (Domínguez, 2007). Se realizará una dos veces al año en diciembre y julio.

$$\text{Penetración de Mercado} = \frac{\text{Clientes que compran la marca/producto en el segmento}}{\text{Clientes totales que compran en ese segmento}} * 100$$

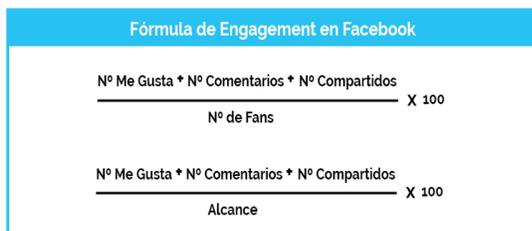
*El ROI*, es una de las principales métricas de análisis financiero, relaciona los beneficios por la inversión realizada, servirá para evaluar el retorno del plan de marketing, y se usarán para las distintas campañas publicitarias (Domínguez, 2007). Se realizará dos veces al año en los meses de diciembre y junio.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

$$\text{ROI campaña publicitaria X} = \frac{\text{Ingresos generados por campaña X} - \text{Costes campaña X}}{\text{Costes campaña X}}$$

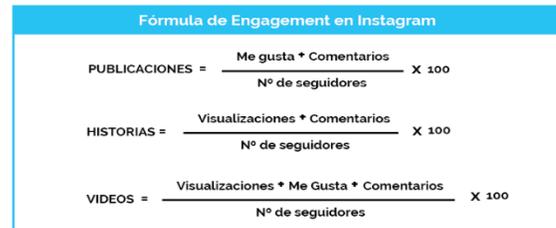
*El engagement*, es la métrica para las redes sociales (Figuras 31 y 32), esta se puede calcular por publicación o por periodo de tiempo. Así mismo, se puede calcular el de una publicación o periodo concretos, o bien obtener una media que nos sirva como referencia (Uncommunitymanager, 2018). Se realizará las primeras evaluaciones cada tres meses en los meses de noviembre, febrero, mayo y el ultimo en un plazo de dos meses en julio.

Figura 31: Fórmulas de facebook



Fuente: Uncommunitymanager

Figura 32: Fórmulas de Instagram



Fuente: Uncommunitymanager

○ *Control*

Se implementará el control formal, para verificar las acciones de comunicación. Para ello se ha establecido unos plazos para ir evaluando lo que se llevará a cabo y a partir de cada uno de estos controles tomar las medidas oportunas si existiese alguna desviación corregir para las futuras campañas.

Figura 33: Control para la comunicación mediante las métricas



Fuente: Elaboración propia

○ *Cronograma*

La primera parte de este, está detallado los pasos que se han realizado para realizar el plan de marketing, así como sus plazos establecidos para cada una de las etapas, esto se ha desarrollado en ciento cincuenta días, el plazo en meses ha sido desde febrero hasta julio y lo ha llevado a cabo Ana Lucía Ortega, pareja del dueño de la empresa y actual estudiante. Los siguientes trescientos sesenta y cinco días, es decir un año será el aplicable para la comunicación y su respectivo control, este se abarcará desde agosto 2020 hasta julio de 2021, y los responsables serán Ana Lucía Ortega que pasa a plantilla de la empresa junto a un profesional externo de marketing que se contratará (ver Anexo IV).

## 9. PRESUPUESTO

Se prevé que se destinaran un 9.75% de los ingresos anuales del 2019, para gastos de comunicación, así como la proyección de un plan de marketing junto a la creación de la página web. Todos los precios son reales, se ha investigado en distintas tiendas online de cada uno de estos proveedores con los que se puede realizar la publicidad, así como la creación de página web y los costes de este plan de marketing se han estimado que este tipo de proyecto tendría un coste de 600€, y en lo que respecta al mantenimiento de las redes

sociales la llevarán Ana Lucía Ortega, por tanto no va suponer costes a este presupuesto, ya que esto se incluyen en los costes fijos que tiene la empresa.

Para la creación de la página web se contratará un profesional de marketing, el que se encargará de crear la página web y brindará apoyo a Ana Lucía Ortega, en las distintas campañas de comunicación y control, esto se prevén unos costes de 1080€ anuales.

Tabla 7: Presupuesto Marketing

| <b>PRESUPUESTO ANUAL</b>                  |                       |  |                      |
|---|-----------------------|--|----------------------|
| <b>Publicidad</b>                         | Publicidad<br>offline | Valla publicitaria Orihuela                                  | 2.880 €              |
|   |                       | Flyers   | 322,14 €             |
|   |                       | Folletos Trípticos   | 101,14 €             |
|   |                       | Tarjetas de visita   | 18,25 €              |
|   | Publicidad<br>online  | Redes sociales Facebook e<br>Instagram<br>Google Ads         | 336,00 €<br>912,00 € |
| <b>Promoción de<br/>ventas</b>            | Offline y<br>Online   | Descuento del 5% a los clientes                              | 2.352 €              |
|   | Online                | Sorteos de Mueble baño y TV                                  | 570 €                |
|   |                       |  |                      |
| <b>Plan de Marketing y<br/>página web</b> |                       | Creación página web y mantenimiento (profesional<br>externo) | 1.080 €              |
|   |                       | Diseño de plan de marketing                                  | 600 €                |
|   |                       | Mantenimiento de redes sociales                              | -                    |
| <b>TOTAL</b>                              |                       |  | <b>9.172 €</b>       |

Fuente: Elaboración propia

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Nacional Fabricantes de Tableros. (2009). *Frente al Cambio Climático Utiliza Madera*. Recuperado de Asociación Nacional Fabricantes de Tableros: <http://www.cismadeira.es/Galego/downloads/1.cambioclimaticomadera.pdf>
- Borantot Ramón J.M., Navarros Campos J. y Iborra Casanova J. (2003). *Análisis de la industria*. Recuperado de Instituto Tecnológico de la Madera, Mueble, Embalaje y Afines: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/1PAG%20317-334.pdf>
- Canales Sectoriales Interempresas. (08 de Mayo de 2019). *Crece la demanda de muebles a medida, según Carissa*. Recuperado de Canales Sectoriales Interempresas: <https://www.interempresas.net/Decoracion-interiorismo/Articulos/245121-Crece-la-demanda-de-muebles-a-medida-segun-Carissa.html>
- Canales Sectoriales Interempresas. (28 de Febrero de 2020). *La exportación española de muebles crece un 4,7% en 2019*. Recuperado de Canales Sectoriales Interempresas: <https://www.interempresas.net/Madera/Articulos/266935-La-exportacion-espanola-de-muebles-crece-un-4-7-por-ciento-en-2019.html>
- Carina, R. (2019). *Más consumo, menos gasto*. Recuperado de El observatorio Cetelem: <https://elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/Informes/observatorio-cetelem-consumo-espana-2019.pdf>
- Domínguez, D. A. (2007). *Métricas del Marketing*. Recuperado de Esic editorial: [https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos\\_download/metricas\\_del\\_marketing.pdf](https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf)
- Dasi Coscollar, A., Dolz Dolz, C., Ferrer Ortega, C. E Iborra Juan, M. (2014) *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA.
- El Observatorio Cetelem de Consumo en España. (2018). *Sector Muebles y Complementos*. Recuperado de El Observatorio Cetelem: <https://elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/Informes/cetelem-consumo-espana-2018-mueble.pdf>
- El Observatorio de Tendencias del Hábitat. (2018). *Cuaderno de Tendencias del Hábitat 19/20*. Comunidad Valenciana.
- Estrategias Hábitat. (04 de Mayo de 2020). *E-commerce*. Recuperado de Estrategias Hábitat AIDIMME: <http://estrategiashabitat.aidimme.es/2020/05/04/click-and-collect/>
- Expansión, Datos Macro. (2020). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Recuperado de Expansión, Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

- Generalitat Valenciana. (2007). *La Innovación en el Sector del Mueble en la Comunidad Valenciana*. Recuperado de <http://www.presidencia.gva.es/documents/80920710/80950149/mueble2007.pdf/a38fb8cb-dd26-4863-9a61-3b4052653607>.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Navarra España: Thomson-Civita.
- Instituto Nacional de Estadística . (21 de Abril de 2020d). *Avance de la Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2020*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística: [https://www.ine.es/prensa/pad\\_2020\\_p.pdf](https://www.ine.es/prensa/pad_2020_p.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística. (Junio de 2020b). *Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC)*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0620.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (Abril de 2020a). *Tasa de Paro, Encuesta de Población Activa (EPA)*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0120.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (Junio de 2020c). *Índice de Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=22344>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020e). *Población según rangos de edad*. Recuperado de <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=02002.px>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020f). *Población residente según edad y tipo de hogar*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/p274/serie/prov/p04/10/&file=01009.px&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020g). *Gasto medio por hogar en muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=24900>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020h). *Gasto medio por hogar en muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar según la edad del sostenatdor principal*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística : <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=25177&L=0>
- Instituto Tecnológico Muebles, Maderas y Afines. (2010). *El Consumo de Muebles en España* . Recuperado del Instituto Tecnológico Muebles, Maderas y Afines: <https://quimicasthai.files.wordpress.com/2010/12/informe-del-consumidor-de-muebles-en-espac3b1a-2010.pdf>
- Interempresas.net (2020). *Industria de la Madera*. Interempresas. Recuperado de [https://www.interempresas.net/Flipbooks/MD/46/pdf/MD46\\_HD.pdf](https://www.interempresas.net/Flipbooks/MD/46/pdf/MD46_HD.pdf)

- Kotler, P. Keller, K.L. y Rivera, C.E. (Trad.). (2006). *Dirección de Marketing (12a ed.)*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/lc/bibliotecaumh/titulos/107668> .
- La Vanguardia. (23 de Enero de 2020). Así ha cambiado el salario mínimo en España los últimos años. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200123/473090819346/salario-minimo-smi-espana-evolucion-subida-950-euros-cambios-gobierno.html>
- López, L. S. (26 de Agosto de 2017). *Los muebles solo de cartón llegan a las casas*. El País. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2017/08/24/actualidad/1503571733\\_092712.html](https://elpais.com/economia/2017/08/24/actualidad/1503571733_092712.html).
- Munera Alemán, J. L. y Rodríguez Escuder, A.I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*, Madrid: ESIC.
- PÉREZ DÍAZ, Julio; ABELLÁN GARCÍA, Antonio; ACEITUNO NIETO, Pilar; RAMIRO FARIÑAS, Diego. (2020). “Un perfil de las personas mayores en España, 2020. Indicadores estadísticos básicos”. Madrid, Informes Envejecimiento en red nº 25, 39p. [Fecha de publicación: 12/03/2020].
- Porcar, G. R. (05 de junio de 2020). 3 evidencias sobre la comoditización del mueble y la estrategia urgente. Obtenido de *Estrategias Hábitat*: <https://estrategiashabitat.aidimme.es/2020/06/05/comoditizacion-del-mueble>
- T Rivera, J., Arellano, R., y Molero, V. (2009). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid: Esic.
- Sánchez de la Cruz, D. (2019). *Índice de Competividad Fiscal 2019*. Recuperado de [https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications\\_docs-file-675-indice-de-competitividad-fiscal-2019-presentacion-de-la-presion-fiscal-normativa-en-espana.pdf](https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-675-indice-de-competitividad-fiscal-2019-presentacion-de-la-presion-fiscal-normativa-en-espana.pdf)
- Statista. (7 de Febrero de 2020). *Radiografía del salario mínimo en Europa*. Recuperado de Statista: <https://es.statista.com/grafico/16031/salario-minimo-europa/>
- Teowin. (2019). *TEOLIVE, TEOLIVE VR y TEOLIVE SHOWROOM, los módulos que dan vida a tus proyectos utilizando las últimas tecnologías y la Realidad Virtual*. Recuperado de Teowin: <https://teowin.com/es/teolive-software-realidad-virtual-diseno-interiores/>

## 11. ANEXOS



**ANEXO I  
PROVEEDORES**

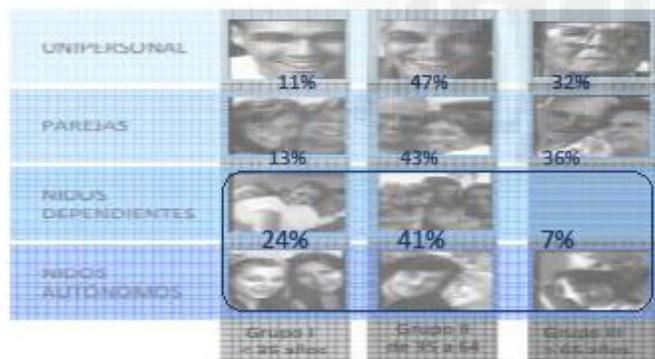
| MATERIALES                             | Precio<br>unidad | Maderas<br>castejon | Puertas<br>Hercan | Tablenova | Puertas<br>Hermagal | Servi Herrajes | Comercial<br>Castilla |
|--|------------------|---------------------|-------------------|-----------|---------------------|----------------|-----------------------|
| Tableros para módulos interiores 19MM  | 38,3             | x                   | x                 | x         |                     |                |                       |
| Tableros DM                            | 64,77            | x                   | x                 | x         |                     |                |                       |
| Tableros Lino Cancún                   | 43               | x                   | x                 | x         |                     |                |                       |
| Tablero roble                          | 56,2             | x                   | x                 | x         |                     |                |                       |
| Tableros en brillo (Distintos colores) | 160              | x                   | x                 | x         |                     |                |                       |
| Trasera melanima en blanco             | 25               | x                   | x                 |           |                     |                |                       |
| Madera                                 |                  | x                   |                   | x         | x                   |                |                       |
| Puertas de paso                        | 170              |                     |                   |           | x                   |                |                       |
| Puertas de entrada blindadas           | 475              |                     |                   |           | x                   |                |                       |
| Tarima                                 |                  | x                   |                   |           |                     |                |                       |
| Cajones con sistema autocierre         | 30               |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| Carro especiero                        | 95               |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| cuartero                               | 70               |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| Porta platos                           | 80               |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| Escurreidor de platos                  | 39               |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| Bisagras 5,20                          | 5,2              |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| Tapacantos                             |                  | x                   | x                 |           |                     |                |                       |
| Tiradores                              |                  |                     | x                 |           |                     | x              | x                     |
| Percha colgador abatible               |                  |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| Barra de colgar ropa                   |                  |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| Patas o ruedas                         | 0,6              |                     |                   |           |                     |                |                       |
| Guias tandem                           | 10,95            |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| acoplamiento guias tandem              | 1,4              |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| Pulsadores push-pull                   | 3,5              |                     |                   |           |                     | x              | x                     |
| Aventos HK TOP 27 38,97€ ud.           | 35               |                     |                   |           |                     |                |                       |
| Zócalo                                 | 16               | x                   | x                 |           |                     | x              | x                     |
| etc.                                   |                  |                     |                   |           |                     |                |                       |

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO II SEGMENTACIÓN

|                               | Total población<br>Según la tipología | Grupo I<br>de 15 a 34 años | Grupo II<br>de 35 a 64 años | Grupo III<br>de 65 a 84 años | otras edades | Gasto medio por hogar en<br>muebles, artículos del<br>hogar y artículos para el |
|-------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------|---|
| Total población según la edad |                                       | 21%                        | 45%                         | 16%                          | 18%          |   |
| Unipersonales                 | 26%                                   | 11%                        | 47%                         | 32%                          | 10%          | 4,55% +   |
| Parejas                       | 21%                                   | 13%                        | 41%                         | 42%                          | 4%           | 3,47%+  |
| Nido dependiente y Autónomico | 43%                                   | 24%                        | 41%                         | 7%                           | 23%          | 7,53% -   |
| Otros                         | 10%                                   | 28%                        | 41%                         | 13%                          | 18%          | 14,16% +  |

Fuente: Elaboración propia en base a los datos extraídos del INE



La población es compuesta por un 26% unipersonales. Y este a su vez lo forman el 11% el grupo I, el 47% grupo II, y el 16% al grupo III.

Las parejas componen un 21% de la población total y este lo componen un 13%, 41% y 42% correspondiente al grupo I, II y III respectivamente.

Los nidos dependientes y autónomicos se componen del 43% de la población total y este a su vez esta descompuesto en un 24%, 41% y 7% de cada uno de los grupos.

En cambio por edad se componen el grupo I de un 21% el grupo II un 45% y el grupo III por el 16%.

**ANEXO III  
FIJACION DE PRECIOS**

| Cantidad | Cocina 3 metros aprox.                                | Precio ud. | Precio coste   | 40%           | Precio venta    |
|----------|---|------------|----------------|---------------|-----------------|
| 5        | Tableros para módulos interiores                      | 38,3       | 191,5          |               |                 |
| 2        | Tableros para las puertas                             | 160        | 320            |               |                 |
| 3        | Trasera melanima en blanco                            | 13         | 39             |               |                 |
|          | Herrajes  |            | 0              |               |                 |
| 3        | Cajones con sistema autocierre                        | 30         | 90             |               |                 |
| 1        | Carro especiero                                       | 95         | 95             |               |                 |
| 1        | cupertero   | 10         | 10             |               |                 |
| 1        | Porta platos  | 75         | 75             |               |                 |
| 1        | Escurreidor de platos                                 | 45         | 45             |               |                 |
| 28       | Bisagras  | 5,2        | 145,6          |               |                 |
| 12       | Patas cocina reforzada                                | 0,6        | 7,2            |               |                 |
| 3        | Sistema de apertura de puertas gola                   | 15         | 45             |               |                 |
| 1        | Tornillos, pegatinas etc.                             | 30         | 30             |               |                 |
| 1        | Zócalo de alumino                                     | 16         | 16             |               |                 |
| 1        | Luces Led   | 95         | 95             |               |                 |
| 1        | Encimera de formica                                   | 100        | 100            |               |                 |
|          | <b>1304,3</b>   |            | 0              |               |                 |
| 3        | Dias de fabricación (Mano de obra en el taller)       | 150        | 450            |               |                 |
| 1        | servicio de transporte                                | 100        | 100            |               |                 |
| 3        | Servicio de instalación 60€ M lineal                  | 60         | 180            |               |                 |
| 3        | Servicio de desmontaje y retirada de muebles antiguos | 55         | 165            |               |                 |
|          | Desgaste de herramientas y utilidad del taller 20%    |            | 260,86         |               |                 |
|          | <b>Total</b>  |            | <b>2460,16</b> | <b>984,06</b> | <b>3444,224</b> |

Fuente: Elaboración propia

| Cantidad | Armarios empotrado aprox 2 metros *1,8                | Precio ud. | Precio coste   | 40%            | Precio venta    |
|----------|---|------------|----------------|----------------|-----------------|
| 0        | Tableros DE 19MM                                      | 38,3       | 0              |                | 0               |
| 1        | Tablero DM HIDRÓFUGO                                  | 40         |                |                |                 |
| 2        | Tableros en color lino cancún para interior           | 43         | 86             |                | 86              |
| 1        | Tablero de 10 MM                                      | 25         |                |                |                 |
|          | Herrajes  |            | 0              |                | 0               |
| 1        | Percha colgador abatible 135,49€ ud.                  | 135,49     | 135,49         |                | 135,49          |
| 1        | Barra de colgar ropa                                  | 15         | 15             |                |                 |
| 1        | Self pantalonero extraible 50,75€ ud.                 | 50,75      | 50,75          |                | 50,75           |
| 12       | Bisagras  | 5,2        | 62,4           |                | 62,4            |
| 8        | Patas   | 0,6        | 4,8            |                | 4,8             |
| 4        | Guías tandem 10,95€ ud.                               | 10,95      | 43,8           |                | 43,8            |
| 4        | acoplamiento guías tandem                             | 1,4        | 5,6            |                |                 |
| 12       | Pulsadores push-pull 2,91€                            | 2,91       | 34,92          |                | 34,92           |
| 2        | Aventos HK TOP 27 38,97€ ud.                          | 38,97      | 77,94          |                | 77,94           |
| 1        | Tornillos, pegatinas, pegamentos etc                  | 30         | 30             |                | 30              |
|          | <b>546,7</b>  |            | <b>0</b>       |                |                 |
| 2        | Días de fabricación (Mano de obra en el taller)       | 130        | 260            |                | 260             |
| 1        | servicio de transporte                                | 100        | 100            |                | 100             |
| 2        | Servicio de instalación 60€ M lineal                  | 60         | 120            |                |                 |
| 2        | Servicio de desmontaje y retirada de muebles antiguos | 55         | 110            |                | 110             |
|          | Desgaste de herramientas y utilidad del taller 20%    |            | 109,34         |                | 109,34          |
|          | <b>TOTAL</b>  |            | <b>1246,04</b> | <b>498,416</b> | <b>1744,456</b> |

Fuente: Elaboración propia

| Cantidad | Decoración (Ejemplo Figura 20)                     | Precio ud. | Precio coste | 40%   | Precio venta |
|----------|--|------------|--------------|-------|--------------|
| 5        | Tableros de olivos                                 | 320        | 1600         |       |              |
| 1        | Tornillos, pegatinas, pegamentos etc               | 30         | 30           |       |              |
|          | <b>1630</b>  |            |              |       |              |
| 1        | Días de fabricación (Mano de obra en el taller)    | 150        | 150          |       |              |
| 3        | Servicio de instalación 110€ M lineal              | 110        | 330          |       |              |
|          | Desgaste de herramientas y utilidad del taller 20% |            | 326          |       |              |
|          | <b>TOTAL</b>                                       |            | 2436         | 974,4 | 3410,4       |

Fuente: Elaboración propia

| Cantidad | Baño (Ejemplo Figura 25)                              | Precio ud. | Precio coste | 40%     | Precio venta |
|----------|---|------------|--------------|---------|--------------|
| 1        | Tableros para interior                                | 38,3       | 38,3         |         |              |
| 1        | tablero para puertas                                  | 160        | 160          |         |              |
| 4        | Cajones   | 30         | 120          |         |              |
| 1,5      | Encimera de Krion 450€ metro                          | 450        | 675          |         |              |
|          | <b>993,3</b>  |            |              |         |              |
| 2        | Días de fabricación (Mano de obra en el taller)       | 150        | 300          |         |              |
| 1        | Servicio de instalación 60€ M lineal                  | 60         | 60           |         |              |
| 0        | Servicio de desmontaje y retirada de muebles antiguos | 55         | 0            |         |              |
|          | Desgaste de herramientas y utilidad del taller 20%    |            | 198,66       |         |              |
|          | <b>TOTAL</b>  |            | 1551,96      | 620,784 | 2172,744     |

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO IV  
CRONOGRAMA**

| Tareas                                       | Fecha de inicio | Fecha de fin | Duración (días) |
|--|-----------------|--------------|-----------------|
| Análisis macro y microentorno                | 1               | 45           | 45              |
| Análisis del mercado y los consumidores      | 46              | 76           | 30              |
| Segmentación y posicionamiento               | 77              | 97           | 20              |
| Objetivos y estrategias de marketing         | 100             | 120          | 20              |
| Plan del marketing mix                       | 121             | 150          | 29              |
| <b>COMUNICACIÓN</b>                          | 160             | 515          | 355             |
| Instalación de valla publicitaria            | 170             | 190          | 10              |
| Flyers (Empresa Recordis) Octubre            | 211             | 226          | 15              |
| Flyers (Empresa Recordis) Abril              | 423             | 438          | 15              |
| Tarjetas de visita                           | 160             | 164          | 4               |
| <b>SOCIAL ADS</b>                            | 150             | 517          | 367             |
| Publicidad en Instagram (1-15 de Agosto)     | 150             | 165          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 de Agosto)     | 165             | 180          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 Septiembre )   | 180             | 195          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 de Septiembre) | 195             | 210          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 Octubre )      | 210             | 225          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 de Octubre)    | 225             | 240          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 Noviembre )    | 240             | 255          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 de Noviembre)  | 255             | 270          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 Diciembre )    | 270             | 285          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 de Diciembre)  | 285             | 300          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 de Enero)      | 300             | 315          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 de Enero)      | 315             | 330          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 de Febrero)    | 330             | 345          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-28 de Febrero)    | 345             | 360          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 Marzo )        | 360             | 375          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 de Marzo)      | 375             | 390          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 Abril )        | 390             | 405          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 deAbril)       | 405             | 420          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 Mayo )         | 420             | 435          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 deMayo)        | 435             | 450          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 Junio )        | 450             | 465          | 15              |
| Publicidad en Facebook (15-30 de Junio)      | 465             | 480          | 15              |
| Publicidad en Instagram (1-15 de Julio)      | 480             | 495          | 15              |
| Google Ads Agosto                            | 150             | 180          | 30              |
| Google Ads Octubre                           | 212             | 242          | 30              |
| Google Ads Diciembre                         | 273             | 303          | 30              |
| Google Ads Febrero                           | 334             | 364          | 30              |
| Google Ads Abril                             | 394             | 424          | 30              |
| Google Ads junio                             | 455             | 485          | 30              |
| <b>CONTROL</b>                               | 246             | 517          | 271             |
| Penetración de mercado (Diciembre)           | 273             | 288          | 15              |
| Penetración de mercado (julio)               | 502             | 517          | 15              |
| ROI  | 288             | 303          | 15              |
| ROI  | 487             | 502          | 15              |
| Engagement (Noviembre)                       | 246             | 261          | 15              |
| Engagement (Febrero)                         | 342             | 357          | 15              |
| Engagement (Mayo)                            | 438             | 453          | 15              |
| Engagement (Agosto)                          | 502             | 517          | 15              |

Inicio del proyecto 1  
Fin del proyecto 515

