



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE MARKETING 2019 GRUPO VENTURA

Curso académico 2018/2019

Alumno: Alfredo Baltasar Urrutia Cascales

Profesor: Andreas Kanther



INDICE

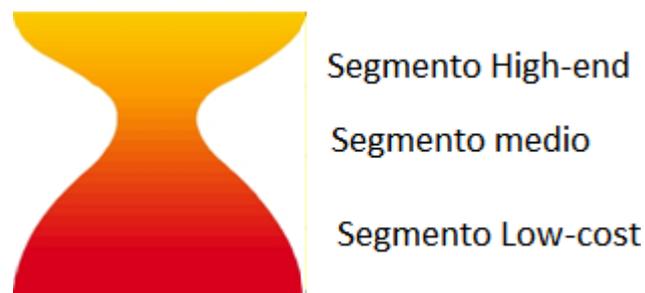
RESUMEN	pág. 4.
INTRODUCCION	pág. 10.
1. ANÁLISIS EXTERNO	pág. 12.
Evolución del entorno	
Influencia del entorno en la evolución del mercado	
Análisis del mercado	
Análisis del consumidor	
Análisis de la competencia	
2. ANÁLISIS INTERNO	pág. 30.
La empresa	
Los mercados y productos de la empresa	
Los mercados y sus públicos objetivos	
Situación actual: conclusiones	
3. DAFO	pág. 39.
4. OBJETIVOS DE MARKETING	pág. 42.
Objetivo 1: Rentabilidad.	
Objetivo 2: Imagen	
5. ESTRATEGIAS DE MARKETING	pág. 43.
Estrategia de crecimiento diversificado.	
Estrategia de mejora de la ventaja competitiva.	
6. SISTEMA DE ACCIONES DE MARKETING	pág. 47.
Sistema de acciones de marketing: Objetivo 1.	
Sistema de acciones de marketing: Objetivo 2.	
7. SISTEMA DE CONTROL DE MARKETING	pág. 54.
8. CONCLUSIÓN	pág. 58.

RESUMEN EJECUTIVO

Grupo Ventura Muebles cumplió 50 años en 2018, abrió su primera tienda En 1958, opera principalmente en el Levante español actualmente dispone en el mercado de de 7 marcas diferentes (Max Descuento, El Rebajón de la Ardilla, La Factoría, La Mueblería de Mi Casa, Rustiko, Colchones.es y Delsofá)

En este documento se analizará tanto la empresa (análisis interno) como su entorno (análisis externo) en este último cabe destacar que han pasado 10 años desde la crisis que comenzó a finales de la primera década de siglo y ahora nos encontramos en un entorno más favorable, la recuperación de la economía en general y del sector del mueble en particular es cada vez más evidente.

Se analizará también al consumidor y su comportamiento, donde podremos apreciar las nuevas tendencias de compra y advertiremos como el cliente ahora es más exigente y experimentado, las nueva tipologías de hogares y la polarización que ha sufrido el sector que ha dado lugar a un fenómeno de “estrechamiento” desplazando la oferta del sector medio donde solían actuar la mayoría de las empresas y desplazándose ahora hacia los extremos dando lugar a lo que hemos denominado como segmentos High-end y Low-cost.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis de la competencia el sector del mueble en España es un sector muy atomizado. Estudiaremos pormenorizadamente los principales competidores de Grupo Ventura que son grupos o cadenas de tiendas, los cuales presentan un alto número de establecimientos y compiten en los mercados nacionales más importantes.

- 
- 
- 
- 
- 

En el análisis interno que haremos de la empresa nos detendremos en cada marca que opera en el Grupo Ventura analizando el número de tiendas de cada una y sus características detenidamente. Las clasificaremos en tres bloques Tradicional (La Mueblería y La Factoría), Discount (Max descuento y El Rebajón) y Especialista (Rustiko, Delfosá y Colchones.es)

Tradicional (La Mueblería y La Factoría)

- Amplia tipología de mueble
- Alta calidad en acabados y diseños
- Diseño de Vanguardia
- Proveedores reconocidos
- Imagen muy cuidada en exposición y modo de comunicación

Discount (Max descuento y el Rebajón)

- Amplia tipología de mueble
- Oferta generalista
- Calidad inferior
- Mueble kit (funcional y accesible)
- Muy agresivo en precio y comunicación al público

Especialista (Rustiko, Delsofá, Colchones.es)



- Marcas orientadas a la especialización
- Acompañadas de auxiliares y decoración
- Imagen cuidada y de calidad
- Imagen cuidada y de calidad
- Comunicación más personalizada

Así pues acabaremos estudiando que productos comercializa cada marca y finalmente examinaremos detenidamente sus públicos objetivos.

Todo esto nos conducirá al análisis **DAFO** lo que nos permitirá deducir e interpretar las debilidades, amenazas fortalezas y oportunidades de la empresa en el entorno actual.

AMENAZAS

- Creciente poder de negociación de clientes.
- Alto grado de competencia. Sector muy atomizado.
- Falta de innovación. Sector mueble muy “anclado”.
- Estrechamiento del mercado medio. Polarización.

OPORTUNIDADES

- Nuevas tipologías de cliente, con nuevas exigencias y necesidades.
- Desaparición de competidores más pequeños por cierre.
- Personalización del mueble ya que gana preferencias entre los consumidores.
- Tendencia al alza del sector inmobiliario.
- Apuesta por valores intangibles en la compra sobre el propio valor producto.

FORTALEZAS

- Experiencia de más de 50 años en el sector del mueble
- Posibilidad de trabajar individualizadamente cada punto de venta
- Experiencia de combinar soportes tradicionales y nuevos soportes de comunicación
- Proceso de transformación interna. Opción de innovación
- Política comercial multimarca: posibilidad de segmentar la oferta para nuevas necesidades del consumidor
- Elevado poder de negociación con proveedores
- Central de compras en torno a las marcas del Grupo Ventura

DEBILIDADES

- Algunas tiendas son excesivamente grandes lo que conlleva a elevados costes
- Escaso control y medición de servicio al cliente
- Tendencia negativa de la cuota de mercado (a nivel estatal)
- Estructura pesada en la toma de decisiones y en los niveles de gestión

El estudio del análisis DAFO nos proporcionará dos grandes **OBJETIVOS** de marketing que están divididos en dos grandes segmentos **Rentabilidad** e **Imagen**.

Para el Objetivo Rentabilidad utilizaremos una estrategia de marketing de crecimiento diversificado y para el segmento Imagen una estrategia de mejora de la ventaja competitiva.

Objetivo 1: RENTABILIDAD (CRECIMIENTO DIVERSIFICADO)

- Reducción del coste de adquisición de muebles a proveedores en un 5%

Objetivo 2: IMAGEN (MEJORA DE LA VENTAJA COMPETITIVA)

- Mejorar 1 punto el valor percibido de la oferta High-end

- Mejorar 0.5 puntos el valor percibido del precio Low-cost

Esto nos llevará a desarrollar los SAM (Sistemas de Acciones de Marketing) en ellos podemos apreciar cada acción codificada, quien es el responsable de llevarla a cabo, que recursos emplearemos y el calendario propuesto y cuál es el objetivo que se pretende llevar a cabo con cada una de esas acciones.

Objetivo 1: RENTABILIDAD

TIPO	CÓD	ACCIÓN	RESPONSABLE	REC.	CALENDARIO	OBJETIVO
Producto	1001	Firmar acuerdo colaboración proveedor	Dpto. compras	1.000 €	Ene-19/dic-19	150 Proveedores colaboradores
Producto	1002	Diseñar producto exclusivo	Dpto. compras	6.000 €	Ene-19/dic-19	80% Exposición exclusivo
Precio	1003	incrementar margen Mueblería/Factoría	Dpto. compras	1.000 €	Ene-19/dic-19	Incrementar 10% margen
Precio	1004	Reducción precio final Max Dto. y Rebajón	Dpto. compras	1.000 €	Ene-19/dic-19	Red. precio fin 5% Inc. Ventas 2%
Fza. ventas	1005	Aportar catálogos y formación exclusivos	Dpto. compras	15.000 €	Ene-19/dic-19	Formación a comerciales.
RRPP.	1006	Convención proveedores	Dpto. compras	15.000 €	Abril-19	Coordinar 150 proveedores
				39.000 €		

Objetivo 2: IMAGEN

SAM HIGH-END

TIPO	CÓD	ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIO	OBJETIVO
Producto	2101	Incorporación WORK ZONE(La Mueblería)	Dtor. Comercial	25000 €	Ene-19/ mar-19	Incremento ventas 20% (WZ)
Fza. ventas	2102	Catálogos exclusivos marca	Dtor. Comercial	25000 €	Ene-19/ dic-19	20000 visitas efectivas
Fza. ventas	2103	Formación de alto nivel	Dtor. RRHH	2500 €	Feb-19/ jun-19	10000 visitas efectivas
Canal	2104	Refuerzo marcas en redes sociales	Jefe marca	6000 €	Mar-19/ sep-19	100.000 impactos útiles
Canal	2105	Mejorar páginas web interactiva	Jefe marca	14000€	Mar-19/ sep-19	Mejorar posicionamiento
Fidelización	2106	Muebles de alquiler opción de compra	Jefe marca	30000€	Ene-19/ dic-19	Asegurar 300 repeticiones
Fidelización	2107	Visitas a proveedores fabricación	Jefe marca	10000€	Feb-19/ dic-19	Asegurar 300 repeticiones
RRPP	2108	Organizar feria en hotel de prototipos	Jefe marca	20000€	Oct-19	Asegurar 1000 visitas efectivas
Comunic.	2109	Presencia en revistas especializadas	Dpto. Publicidad	12000€	Ene-19/ dic19	Asegurar 600 visitas efectivas
Publicidad	2110	4 campañas en radio ventaja competitiva	Dpto. Publicidad	18000€	Jul/sep/nov/dic	Asegurar 1000 visitas efectivas
				162.500 €		

SAM LOW-COST

TIPO	CÓD	ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIO	OBJETIVO
Producto	2201	Incorporar producto kit	Dtor. Compras	6.000 €	Ene-19/ marz-19	Alcanzar 40% expo kit
Producto	2202	Incorporar stands interactivos	Dtor. Comercial	12.000 €	Marz-19/may-19	Alcanzar 1 stand por tienda
Fza. Vent.	2203	Uniformar vendedores	Dpto. Publicidad	6.000 €	Ene-19	Mejorar atributo servicio 1 pto

Fza. Vent.	2204	Formar en montaje vendedores	Dpto. compras	3.000 €	Ene-19/marz-19	Mejorar atributo servicio 1 pto
Comunic.	2205	Etiquetas con info más útil	Dpto. Publicidad	5.000 €	Ene-19/abr-19	Aumentar IC 2%
Comunic.	2206	Mensajes de oportunidad tienda	Dpto. Publicidad	5.000 €	Ene-19/abr-19	Incrementar visitas efec 1500
Comunic.	2207	Contratación mensajes radio	Dpto. Publicidad	20.000 €	Ene-19/jun-19	Incrementar visitas efec 5000
Comunic.	2208	Camb. de mesas por mostrador	Dpto. decoración	12.000 €	Ene-19/abr-19	Mejorar atributo servicio 1 pto
Comunic.	2209	Reparto peluches corporativos	Dpto. publicidad	3.000 €	Ene-19/dic-19	Mejora atributo fidelidad 0,5 pt
Comunic.	2210	Folletos mensuales	Dpto. Publicidad	35.000 €	Ene-19/dic-19	Incrementar visitas efec 5000
Canal	2211	Mejora pagina web	Dpto. informát.	10.500 €	Ene19/mar-19	Asegurar cobertura web 50000
Promo	2212	Acciones promocionales	Dpto. comercial	15.000 €	Ene-19/dic-19	Incrementar visitas efec 5000
Promo	2213	Acciones promocionales R.S.	Dpto. comercial	3.000 €	Ene-19/dic-19	Asegure cobertura 10000
				135.500 €		

Para finalizar y antes de la conclusión final estableceremos un sistema de control que será gestionado por un nuevo órgano cuya denominación será Comité de Control, veremos porque miembros estará compuesto. Este órgano será el encargado de establecer el control y el seguimiento de los Objetivos, todo ello se verá claramente expuesto en un Cuadro de Control de Mando.

SISTEMA DE CONTROL - CUADRO DE MANDO PLAN DE MARKETING -		
INDICADORES / VARIABLES	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	MENSUAL	
VENTAS NETAS	MENSUAL	MENSUAL
TOTAL VENTAS	ANUAL	ANUAL
Nº TOTAL VISITAS	SEMANAL	MENSUAL
Nº VISITAS EFECTIVAS	SEMANAL	MENSUAL
EVOLUCION MARGEN	MENSUAL	MENSUAL
SATISFACCION CLIENTE	SEMESTRAL	SEMESTRAL
SALDO NETO PRESCRIPTORES	SEMESTRAL	SEMESTRAL
Nº ACUERDOS EXCLUSIVIDAD	MENSUAL	
TASA EXCLUSIVOS EN TIENDA	MENSUAL	
CONTROL PRESUPUESTARIO	MENSUAL	MENSUAL
VALOR MEDIO POR PEDIDO		TRIMESTRAL
COSTE MEDIO POR VISITA		TRIMESTRAL
INDICE DE RECLAMACIONES		MENSUAL

INTRODUCCIÓN

Grupo Ventura Muebles es una empresa familiar que en el contexto económico actual, después de una gran crisis económica, está afrontando la transición en los órganos de dirección desde su fundador a la siguiente generación.

Grupo Ventura Muebles cumplió 50 años en 2018, abrió su primera tienda en 1958, y opera principalmente en el Levante español actualmente dispone en el mercado de de 7 marcas diferentes (Max Descuento, El Rebajón de la Ardilla, La Factoría, La Mueblería de Mi Casa, Rustiko, Colchones.es y Delsofá) En el año 2001 y bajo la marca comercial Franquicias del Mueble S.L. el proyecto del Grupo Ventura alcanzó una nueva dimensión al ofrecer el régimen de franquicia lo que dio lugar a un gran crecimiento y catapultó a la empresa hacia el éxito en ventas y rentabilidad.

Su misión, visión y valores han evolucionado a un nuevo tiempo, en el que toda la estructura de la empresa debe asumir la necesidad de cambio. Debe procurarse la seguridad en las decisiones de la nueva dirección y estructurar todo el trabajo entorno a una misma idea y finalidad.

Este proyecto persigue como finalidad diseñar una organización que asegure la continuidad de la empresa, con un proyecto renovado y moderno. Con el objetivo de conseguir un grupo de tiendas de muebles adaptadas al contexto actual económico y sociodemográfico, orientado a las nuevas demandas de los consumidores actuales y potenciales, enfocado en el futuro y en la diferenciación con el resto de los competidores.

Una vez generada la energía interna necesaria llega el turno de trasladar esa visión de equipo al cliente. De ahí que surja la necesidad de valorar en qué situación están las tiendas de las distintas marcas y qué hacer para diferenciarnos de la competencia, reposicionando nuestra oferta e imagen en el mercado, Para ello se pone en marcha este plan de marketing.

El plan analiza la situación económica y sociodemográfica de un contexto actual con cierta incertidumbre, después de superar una gran crisis económica y con

nuevas esperanzas en un futuro que cada día parece ir mejorando y estabilizándose.

El Grupo Ventura lleva participando 50 años con consumidores y competidores y con este plan de marketing ahondaremos en el interior y visualizaremos e investigaremos el exterior de la empresa con el fin de conocernos a nosotros mismos, definir exactamente quien somos y quien queremos llegar a ser y todo esto nos conducirá a definir amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas de nuestro grupo.

A partir de ahí la definición de los objetivos y estrategias para conseguir ese reposicionamiento deseado para las marcas de Grupo Ventura. El plan de acción y presupuesto será el anticipo de la valoración del beneficio de la empresa con este plan de marketing.

Los objetivos marcados responden a la necesidad de mantener la rentabilidad en la explotación así como mejorar la imagen de las distintas marcas con las que opera en el mercado.

1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1 Evolución del entorno.

Desde los años 2007/2008 empiezan a notarse en la economía mundial las primeras señales de lo que a la postre habría de convertirse en una crisis mundial.

La crisis financiera termina en una crisis global. Conceptos como “hipoteca basura” aparecen en nuestro día a día definidas como el detonante de una situación económica que empieza afectando al espectro financiero pero que rápidamente se traslada a las económicas reales y domésticas.

El sistema financiero y la expansión del mercado inmobiliario se convierten en baluarte de economías en auge que los gobernantes y las empresas apoyaban sin preocuparse del origen y las características de ese crecimiento.

Las operaciones de ingeniería financiera, el acceso a un parque inmobiliario casi infinito, la alegría en el consumo de las familias, los balances positivos de las empresas, llevan hasta a la economía más ortodoxa a analizar con cierta despreocupación meros ajustes o desaceleraciones que no parecían revestir la mayor importancia terminaron en una importante crisis que dio como resultado un cambio en los modelos de negocio y los modos de consumir.

Después de poco más de 10 años nos encontramos a principios de 2019 con una recuperación que aunque cada vez parece ser más evidente como, se puede comprobar con la recuperación del PIB, el consumo de los hogares sigue estando 4,6 puntos por debajo de los niveles de 2008¹, según los datos del Instituto Nacional de Estadística. Eso implica que quedan aproximadamente dos años para que se recuperen los niveles de hace 10 años, siempre que se cumplan las previsiones de los analistas. Los motivos los podemos simplificar en que se produce lo mismo con 1,7 millones de ocupados menos², lo que significa que las familias todavía disponen de menos renta en términos reales que antes de la

¹ https://elpais.com/economia/2018/03/04/actualidad/1520196934_257206.html

² https://elpais.com/economia/2018/03/04/actualidad/1520196934_257206.html

crisis. Además, hay una distribución más desigual de los ingresos., hay una mayor polarización de las rentas afectando en gran medida a las familias con menos recursos y niveles de formación más bajos y se recurre menos a la deuda a costa de dejar una tasa de ahorro a niveles mínimos.

Además de lo comentado con anterioridad no todo son malas noticias ya que se atisba en el horizonte la recuperación del mercado inmobiliario, las familias destinarán más a inversión en compra de vivienda y menos a consumo, lo que podría propiciar un impulso añadido a las ventas de sectores relacionados (en este caso el nuestro, el sector del mueble que se vio abocado a una gran recesión debido a su vinculación con el sector urbanístico y más concretamente con el apartado de vivienda)

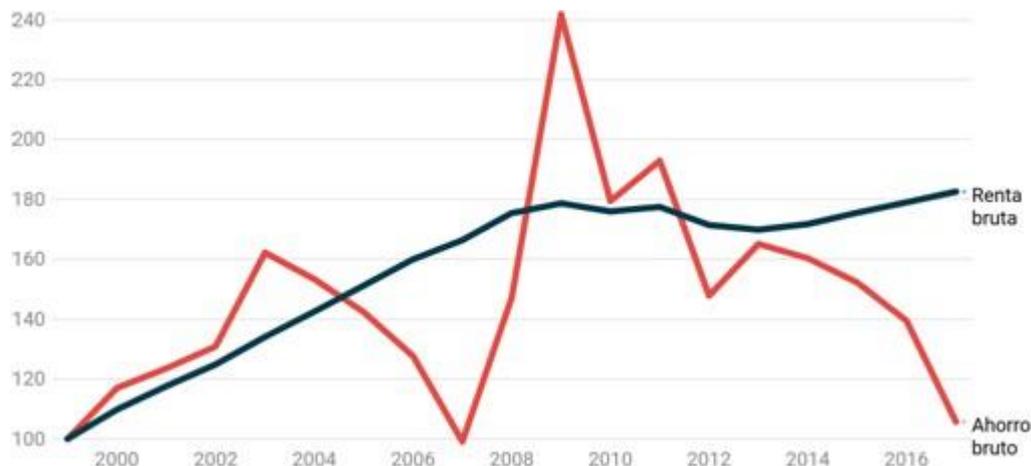
Aunque no todos son brotes verdes hay que tener en cuenta el factor demográfico que inevitablemente lastrará el consumo, con una población cada vez más envejecida, dicho envejecimiento poblacional va unido como es inevitable a un menor consumo.

Grafico 1: El mercado laboral, tasa de paro.



Fuente: Encuestas de población activa (EPA) INE.

Grafico 2: relación Ahorro y consumo hogares España 2000-2016



Fuente: INE.

Respecto al sector del mueble podemos afirmar que tras más de siete años de caída continuada de la facturación, en el año 2017 se consolidó el cambio de tendencia que ya se había iniciado un año antes. Impulsada por dos factores principalmente la compra de nueva vivienda y por la internacionalización del sector, aumentando en gran medida las exportaciones, cerrando el pasado ejercicio con un crecimiento superior al 4%³, por encima de la media de la actividad económica española.

La Comunidad Valenciana, Castilla La Mancha y Galicia son las tres comunidades que lideran los ratios de fabricación⁴; mientras Cataluña sufre un enorme parón por la caída de la actividad inmobiliaria y de la construcción que afecta en gran medida al sector del mueble además de que habrá que sumar las posibles consecuencias que puede traer el proceso secesionista que se vive en esta comunidad autónoma.

Si hablamos de exportaciones Francia, Alemania y Reino Unido son los países principales donde se producen las exportaciones en un sector que hoy en día está tremendamente internacionalizado ya que aproximadamente el 40% de la facturación proviene de las ventas al exterior⁵.

³ <http://www.economiadehoy.es/noticia/26187/empresas/el-sector-del-mueble-se-revitaliza-en-2017.html>

⁴ <http://www.economiadehoy.es/noticia/26187/empresas/el-sector-del-mueble-se-revitaliza-en-2017.html>

⁵ <http://empresae exterior.com/not/64704/el-sector-del-mueble-se-revitaliza-en-2017/>

El mercado de la vivienda ha consolidado su recuperación. Los principales indicadores muestran una tendencia alcista, con la demanda de vivienda a la cabeza, y avanzan hacia su normalización tras el periodo de crisis.

Dada la revalorización de la vivienda y la consecuente mejora de las rentabilidades, se ha iniciado un nuevo ciclo expansivo, impulsado por las grandes promotoras y fondos de inversión en el mercado de compraventa, así como por las socimis⁶, en un mercado de alquiler con cada vez mayor peso y consecuentemente estas buenas noticias también lo son para el sector del mueble que tiene y debe adaptarse a este nuevo entorno.

Gráfico 3: Evolución de la vivienda en España



Fuente: INE. Ministerio de Fomento.

Influencia del entorno en la evolución del mercado

La crisis provocó un descenso del consumo y como consecuencia el cierre de muchos negocios de distribución en el sector del mueble, la disminución de la renta y la aparición de un consumidor más prudente ha generado especialmente en el sector de la distribución del mueble una necesidad creciente de evolucionar y adaptarse.

⁶ Socimis: **Real Estate Investment Trust** (en España **socimi**) acrónimo de Sociedad Cotizada Anónima de Inversión en el Mercado Inmobiliario. Son sociedades de inversión que son dueñas de activos inmobiliarios y cuyos ingresos proceden fundamentalmente de los alquileres de los mismos. Cotizan en bolsa y tienen que repartir dividendos todos los años.

Muchas son las medidas que con carácter general se han adoptados por los distribuidores, así por ejemplo, la inclusión de productos de mayor margen para sus ventas fue la manera de obtener beneficio y compensar la reducción del consumo que se dio durante los primeros años de la crisis.

Por otro lado la utilización de las nuevas tecnologías es una herramienta clave actualmente y aporta una importantísima ayuda al marketing comercial, para conseguir nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, la implantación en todos los sectores de las TICs ha conseguido entre otras cosas unos ahorros de costes trascendentales y también ahorro de tiempo en los procesos, plazos de entrega, etc.

Otro punto importante es la proliferación de las asociaciones de distribuidores como fórmula para conseguir más ventajas en la distribución.

Todas estas medidas del sector de la distribución en general son asimilables a nuestro sector.

Todo el análisis del epígrafe anterior, muestra una identidad muy importante del sector de la distribución en general con respecto a nuestro mercado.

Como se ha comentado con anterioridad la gran crisis sufrida paralizó por completo la demanda de vivienda frenó en seco los datos al alza del sector del mueble.

Antes de la crisis era la distribución quien tradicionalmente había llevado las riendas, pero después de esta nos encontramos con un consumidor más prudente, más cualificado y preparado que ha cogido el mando de la distribución. Esa nueva situación que se ha vivido donde el sector de la distribución tuvo que adaptarse a este nuevo entorno mucho más complejo y por consiguiente el sector del mueble que como es lógico, no es ajeno al resto de la distribución.

Análisis del mercado.

El mercado del mueble tuvo un crecimiento sostenido en la década de los 90. En el periodo 1999 al año 2007 el sector se movía con un dinamismo económico

importante, ya que los hogares españoles aumentaron y los elementos como la consolidación del empleo favoreció un crecimiento nunca visto en el sector, en 2008 junto con la crisis se produjo un frenazo en seco en la economía española, siendo el sector urbanístico uno de los más afectados y como ya hemos comentado el sector del mueble como no podía ser de otra manera y dada su fuerte dependencia del sector inmobiliario se vio en medio de esta “gran tormenta” que le llevó a un recesión que duraría más de un lustro y que en el año 2013 tocó fondo con una reducción cercana al 60% frente a sus máximos precrisis, más tarde tuvo su punto de inflexión con una recuperación del mercado y de la producción de muebles a partir del año 2014, un crecimiento lento debido a la gran incertidumbre pero que se ha mantenido constante hasta la fecha y esos “brotes verdes” que empezaban a florecer parece que se van consolidando lentamente.

En el año 2018 encadena su quinto año consecutivo de crecimiento, impulsado por la recuperación inmobiliaria y la transformación del sector, que tiene hoy un importante perfil exportador.

El sector se está beneficiando del reciente crecimiento de la construcción (que se acerca ya al 3% anual⁷). Esta reactivación del sector de la demanda inmobiliaria junto con el repunte de la renta familiar y del gasto de los hogares españoles en bienes de consumo duradero han impulsado la recuperación del sector del mueble que en España registró un crecimiento del 4,6% anual situándose en los 1465 millones de euros⁸.

Las previsiones del sector a corto plazo apuntan a la prolongación del crecimiento de la demanda. Así, para el conjunto de 2018 se estima un valor de mercado de unos 1.530 millones de euros, un 4,4% más que en 2017⁹.

Respecto a los intercambios comerciales con el exterior, las importaciones aumentaron un 6,7% en 2017, hasta los 685 millones de euros, mientras que las exportaciones ralentizaron su ritmo de crecimiento¹⁰.

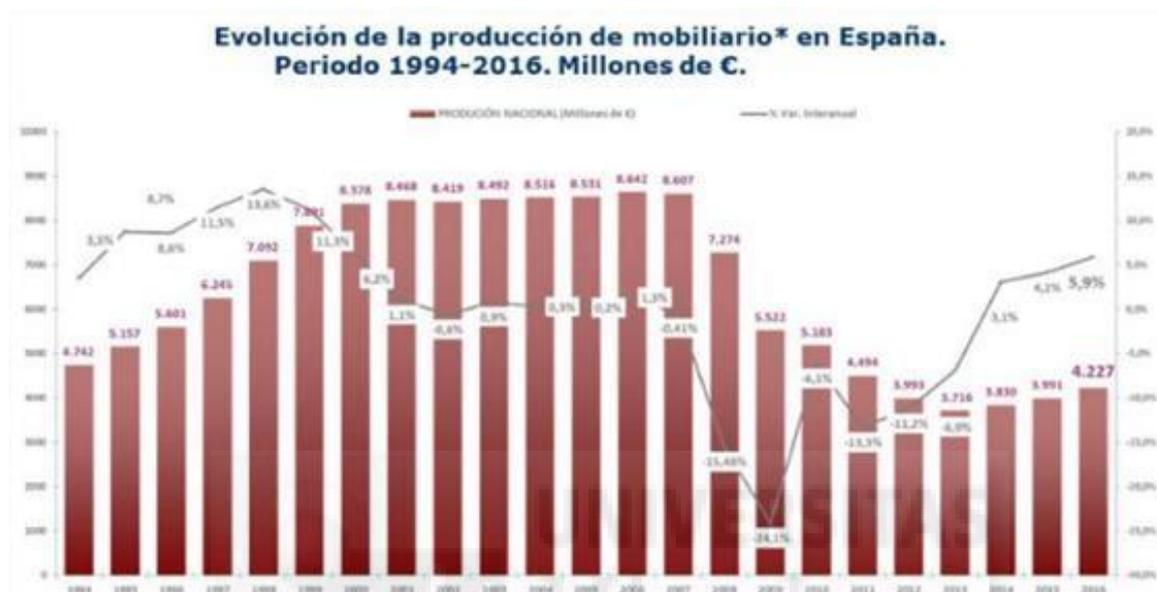
⁷ <https://economia3.com/2018/01/18/130103-sector-maderas-muebles-crecera-2018-gracias-solido-motor-exportador/>

⁸ <http://www.lavanguardia.com/vida/20180403/442154577543/economia--las-ventas-de-muebles-de-hogar-crecieron-un-46-en-2017-y-se-elevaran-un-44-en-2018.html>

⁹ <http://www.aquora.es/blog/las-ventas-de-muebles-de-hogar-consolidan-su-crecimiento/>

En enero de 2017 operaban en España 12.261 empresas dedicadas a la fabricación de todo tipo de muebles, frente a las 12.465 existentes en el ejercicio anterior, lo que supone un 1,6% menos¹¹.

Grafico 4: Evolución de la producción de mobiliario en España



Fuente: Observatorio español del mercado del mueble. AIDIMME.

Tabla 1: Sector madera y mueble en España predicciones 2018



Fuente: Crédito y Caución.

¹⁰ <http://www.europapress.es/economia/noticia-ventas-muebles-hogar-crecieron-46-2017-elevaran-44-2018-20180403103735.html>

¹¹ <http://www.europapress.es/economia/noticia-ventas-muebles-hogar-crecieron-46-2017-elevaran-44-2018-20180403103735.html>

El sector del mueble siempre ha tenido un marcado carácter conservador en su evolución, hasta no hace muchos años no se habían considerados como claves los valores intangibles en la distribución o valores como la innovación en el producto, en los últimos años hemos visto por ejemplo iniciativas en fabricantes que incorporan el empleo de nuevos materiales o técnica como podría ser la extrusión de aluminio que aporta mejoras en la fabricación del producto (menor tamaño y peso, facilidad de embalaje y reciclable, además de colores y acabados innovadores). A pesar de algunas excepciones, la mayoría permanece “clavado” en el producto en una etapa de madurez muy importante. Los ritmos de crecimiento cada vez menores y con más competencia han definido a un sector con una intensa cobertura del mercado y con muy pequeñas modificaciones en la distribución.

Los operadores de este sector tanto distribuidores como fabricantes son la mayoría compañías de pequeña dimensión, (En 2017 el 91% de las empresas contaba con menos de diez trabajadores, mientras que tan sólo el 1% empleaba a más de 50 personas¹²) con lo que la apuesta por un producto diferente es complicada puesto que las innovaciones realizadas por los grandes son copiadas rápidamente, con lo cual el ciclo de vida de los modelos de fabricación y venta es muy corto.

La relación estrecha entre grandes distribuidores y fabricantes importantes, suele trasladarse en negociaciones para el desarrollo de productos con características exclusivas, colecciones exclusivas, de manera que se puede ofrecer un producto diferenciado y también de forma diferenciada.

La incorporación a la distribución de una oferta completa (muebles hogar, muebles cocina, decoración, baño, etc.) en los últimos años y a través de diversos canales se ha visto una evolución orientada al cliente que también manifiesta que su compra podría decidirla en la medida que pudiera hacer un amueblamiento integral. El cliente quiere rapidez y sencillez y las empresas del sector deben de

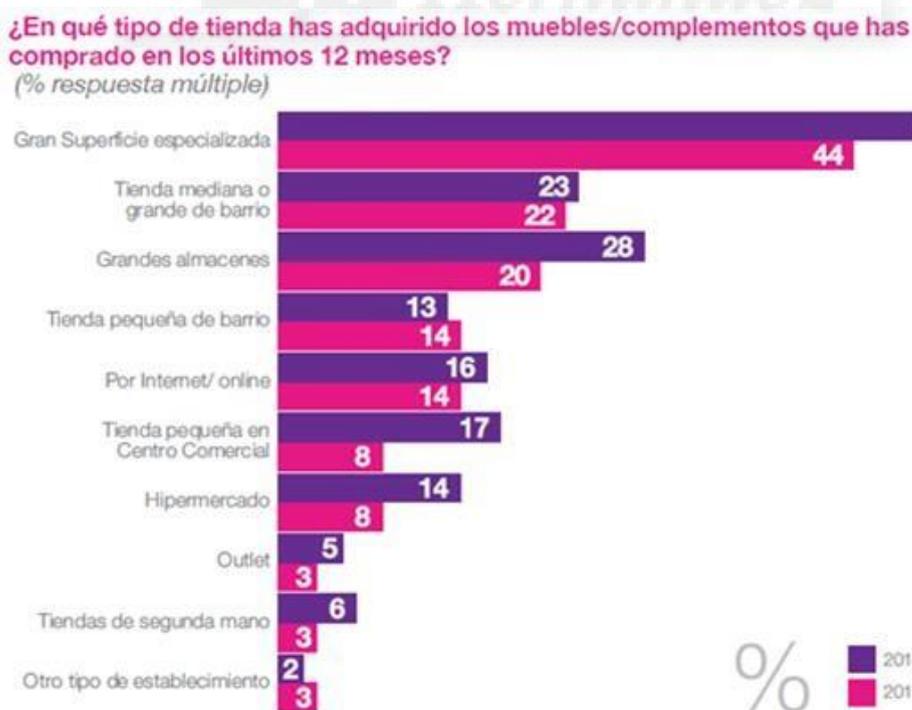
¹² <http://www.europapress.es/economia/noticia-ventas-muebles-hogar-crecieron-46-2017-elevaran-44-2018-20180403103735.html>

de adecuar la oferta a las nuevas necesidades y expectativas de unos clientes cada vez más informados y exigentes.

A pesar de ser un sector tradicional en los aspectos asociativos, las nuevas situaciones económicas han derivado también en una variación en la filosofía sobre esta idea. Es posible que en estas nuevas formulas de asociacionismo haya encontrado el sector una forma de supervivencia por las ventajas que ofrece pertenecer a un grupo de empresas. Unificar capacidades productivas, recursos y activos materiales y humanos permite ser más competitivo y la posibilidad de llegar a nichos de mercados donde empresas individuales no pueden llegar por sí solos.

Como se puede apreciar en las siguientes gráficas del observatorio Cetelem (2017) la gran superficie especializada es el tipo de tienda que prefiere el consumidor, seguido de la tienda mediana o grande de barrio y los grandes almacenes, después se sitúa la tienda de barrio al mismo nivel que las compran online.

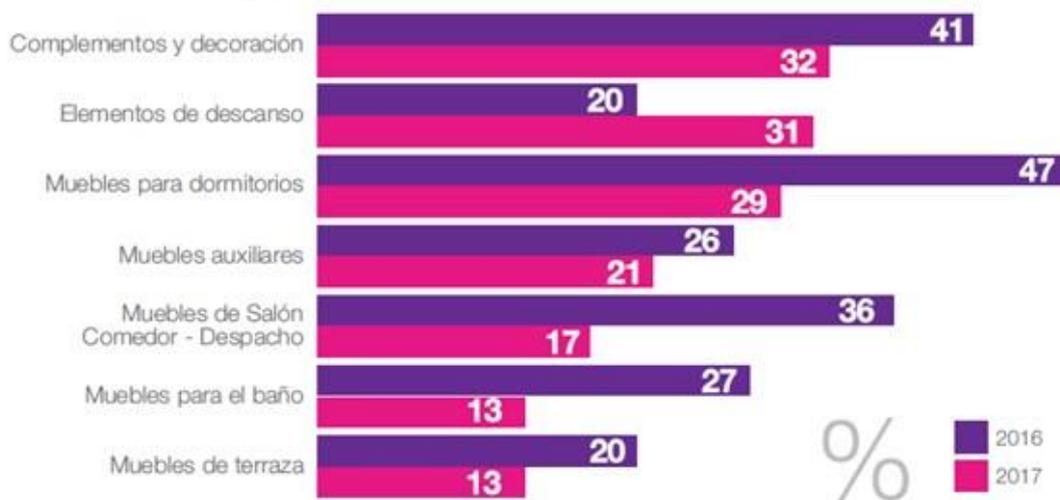
ReGrafico 5: Tiendas y superficies donde se han comprado muebles 2016/217



Fuente: Observatorio Cetelem consumo en España 2017.

Grafico 6: Tipos de producto comprados 2016/2017

Has comentado que has comprado muebles/complementos en los últimos 12 meses. En concreto, ¿qué tipo de producto has comprado?
(% respuesta múltiple)



Fuente: Observatorio Cetelem consumo en España 2017.

Análisis del consumidor

Los consumidores son cada vez más experimentados y están más informados, son más exigentes y piden una mayor exposición directa del producto.

Probar el producto es muy importante para los consumidores y los distribuidores lo saben. Intentan despertar el interés en la ambientación y decoración de las tiendas con una especie de showroom para mostrar su producto de forma directa y original con la consecuente atracción de clientes.

Todo lo comentado anteriormente, sin dejar de ser el mayor peso para el cliente, es cierto que también ha ganado fuerza la venta virtual, las tiendas virtuales en Internet tratando de ser muy atractivas y presentarse de un modo muy especializado y con la opción de personalizar la compra.

Grafico 7: Dinero invertido según tipos de mueble online vs tienda



Fuente: Observatorio Cetelem consumo en España. Encuesta consumo en España 2017

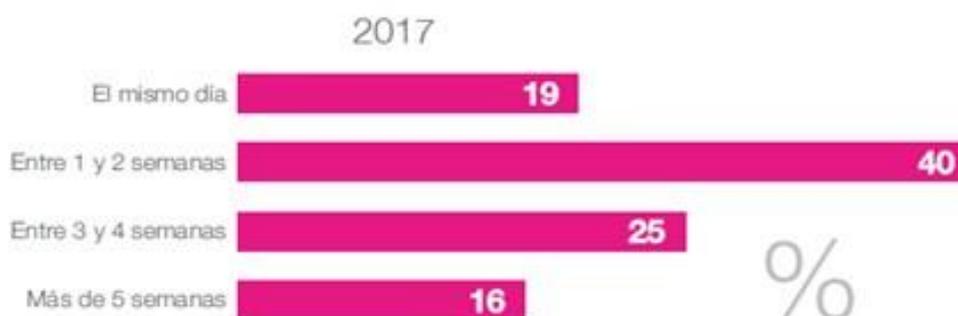
El cliente tiene cada vez más posibilidades y la búsqueda por internet del producto que desea (comparando el mejor precio u opción) cada vez tiene un peso más específico, Además se sigue apostando por el método tradicional y se mira y compara en distintas tiendas y catálogos por lo que la función de diferenciación se convierte en una necesidad básica para el distribuidor.

Las nuevas tipologías de hogares (singles, monoparentales, pisos compartidos...etc.) es un hecho indiscutible, de ahí que los nuevos consumidores valoren muy positivamente una oferta de productos diferente adaptada a sus características y necesidades.

Grafico 8: Tiempo destinado al proceso de compra

Tiempo destinado al proceso de compra

¿Cuánto tiempo has tardado en realizar la compra desde el momento en que apareció la necesidad de adquirir muebles/complementos? (% respuesta única)

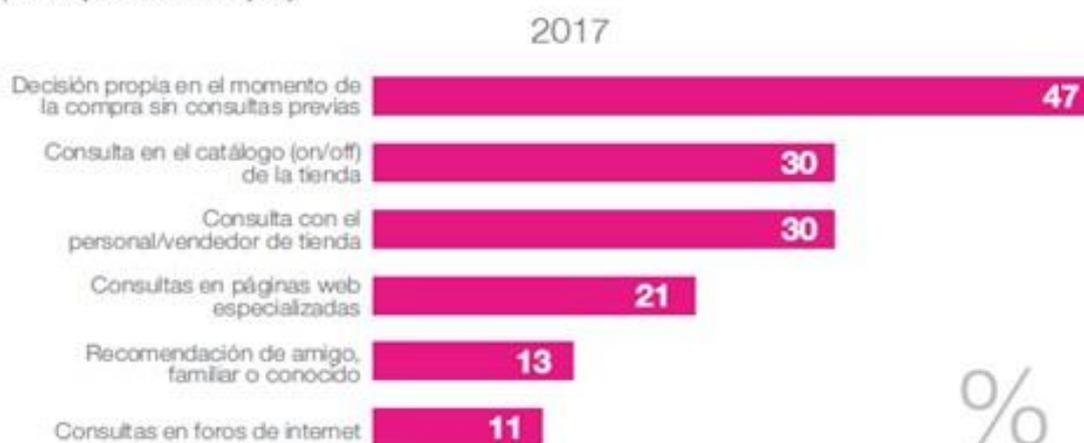


Fuente: Observatorio Cetelem consumo en España 2017.

Grafico 9: Fuentes de información en el proceso de compra

Fuentes de información en la decisión de compra

¿Cuáles han sido las fuentes de información determinantes en el proceso de compra de un producto concreto en una tienda concreta? (% respuesta múltiple)



Fuente: Observatorio Cetelem consumo en España 2017.

Según los últimos datos del Instituto Nacional de estadística (INE) los hogares que más han aumentado en los últimos años son los de un solo miembro. Los “nuevos solteros” o “singles” son un elemento social que ha ganado presencia en el consumo en la última tiempos.

El tipo de cliente o consumidor es el que ha cambiado y eso ya influye en las encuestas analizadas en las que el peso de la opinión de las nuevas formas familiares empieza a tener referencia.

Tradicionalmente el consumidor de mueble lo podríamos definir en tres categorías¹³ que han sido las predominantes en los últimos años:

Jóvenes (18 – 45 años): Con un volumen de compra muy importante responden normalmente a la compra para primera vivienda para constituir familia o amueblamiento de necesidad por emancipación, separación, con lo cual la figura de “con hijos” o “sin hijos” es clave y el sector se ha adaptado eficazmente a las nuevas tipologías de consumidor como los “singles”, hombres o mujeres solos, divorciados, etc.,, que se han convertido en una categoría muy importante con la evolución de los años, como son los hogares unipersonales.

La mayoría suele buscar un equipamiento de nivel medio y que le permita realizar adquisiciones de otros bienes complementarios. Buscan mueble moderno y de diseño, funcional y asequible y prefieren la gran superficie para realizar su compra.

Además suelen ser estos consumidores los que arrastran al resto de población con sus tendencias y por ende a la distribución¹⁴. Aquí encontramos a la mayoría “consumidores online” que utilizan internet tanto para la compra directa como para buscar la información necesaria antes de visitar la tienda físicamente.

¹³ Dato extraído de las diferentes entrevistas que se han realizado a J.F.M. (Exdirector Comercial Muebles Ventura)

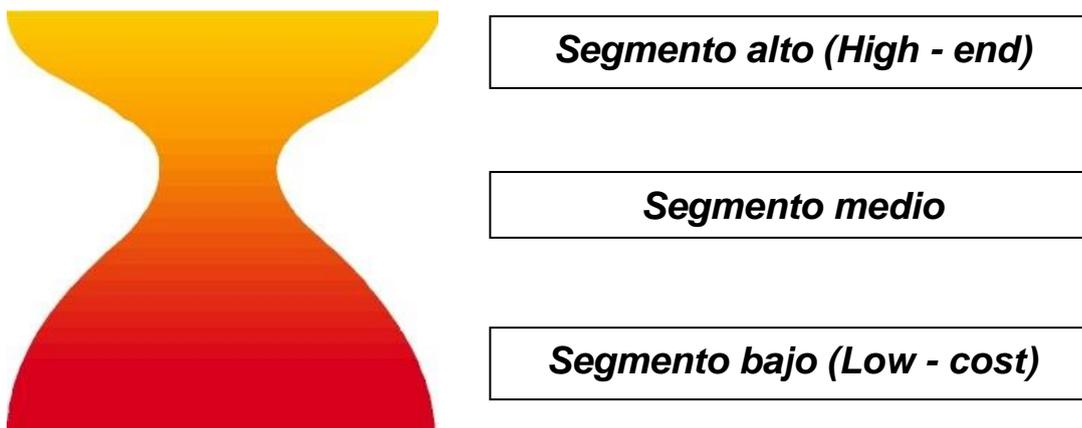
¹⁴ Dato extraído de las diferentes entrevistas que se han realizado a J.F.M. (Exdirector Comercial Muebles Ventura)

Mayores (más de 45 años): Es un público que compara, usa de manera habitual el canal de la tienda independiente o tradicional con ubicación distinta a Centro Comercial, ya que valora cuestiones como la confianza o la cercanía. Este público tiene este comportamiento principalmente es una compra de renovación o complementaria de otras anteriores. Además este tipo de compra es la que más en alza está por los motivos sociodemográficos ya expuestos, siendo además la de mayor consumo.

Inmigrantes: Colectivo ha tenido un peso muy importante en los últimos años del sector, pero es cierto que la evolución económica ha reducido en gran medida a este colectivo. Su canal preferido es la gran superficie y son especialmente sensibles al precio teniendo esta variable un peso específico crucial en la decisión de compra.

En lo que respecta a la segmentación podemos confirmar que donde antes todo el mundo quiera operar en un segmento medio, el propio consumidor ha polarizando esta situación, ya que bien por especialización de producto, bien por precio de producto el esquema se está desplazando hacia los extremos.

Gráfico 10: Diferenciación por segmentos



Fuente: Elaboración propia.

Los elementos más valorados por el consumidor en 2007 eran, según el estudio de Cetelem-Nielsen

- Calidad
- Trato del personal en tienda
- precio
- Garantía del producto
- Plazo de entrega

Sin embargo en la actualidad, en un estudio reciente (Cetelem 2016) vemos como la calidad sigue siendo el factor más valorado pero el precio se sitúa prácticamente a la par mientras que hace una década estaba relegado a un cuarto puesto

- Calidad
- Precio
- Garantía del producto
- Servicio de montaje

Aunque bien es cierto que a día de hoy resulta imposible establecer una prelación tan clara de los valores del consumidor, salvo en la idea de precio resultado de la situación económica de los últimos años. Pero más allá, el trabajo del distribuidor empieza ahí, encontrar los valores que el cliente más va a tener en cuenta a la hora de su decisión de compra es justo en ese punto donde debe empezar el trabajo para diferenciarse de los competidores.

Análisis de la competencia

El sector del mueble en España es un sector muy atomizado. Más allá de los establecimientos independientes, incluso de los adheridos a grupos compra, vamos a analizar las principales marcas competidoras a las que se enfrenta Grupo Ventura.

Los principales competidores de Grupo Ventura son cadenas de tiendas, normalmente grandes superficies (más de mil metros cuadrados), estas presentan un alto número de tiendas y compiten en los mercados nacionales más importantes.

Si bien el mayor número de tiendas de Grupo Ventura se concentran en el Levante, el resto de competidores también tienen una participación importante en esta área geográfica.



Es la empresa minorista de mobiliario y decoración más importante del mundo. De origen sueco, aparecen con un concepto muy definido apoyado también en una logística muy trabajada que le ha dado una diferencia competitiva en un sector en el que la marca apenas tiene importancia en el consumidor, captando en sus inicios a un público joven pero actualmente sus tentáculos han llegado a todos los tipos de público.

Trabajan con fabricantes que desarrollan producto en exclusiva para ellos, diseñados por Ikea ofreciendo así exclusividad. Ha conseguido una consolidada imagen de marca.

Cuentan con 20 establecimientos fijos en España. En su política comercial destaca la idea de ir reduciendo precios a través de la negociación de costes, transportes, etc.



De origen sevillano es la empresa española líder del sector que llegó a tener 70 establecimientos cuenta ahora con alrededor de 50 establecimientos y no para de crecer, con una nueva apuesta por locales más pequeños (los antiguos llegaban a tener más de 6.000 metros cuadrados) y según explican Casonova y Picamill quieren "dejar de ser grandes expositores de mobiliario para presentar una suma de ambientes minuciosamente trabajados por diseñadores de reconocido prestigio".

Merkamueble es competencia directa del grupo Ventura ya que posee catálogos y precios muy similares y ambas empresas están enfocadas a un público objetivo muy similar.



Su nacimiento se produce en Zaragoza. Este grupo tiene una política de marcas similar a la de Grupo Ventura.

Grupo Rey comercializa las siguientes marcas: Muebles Rey, Tuco, Decorae (tienda online outlet) y La Cuarta (mueble de diseño)

De este modo ofrece distintas tipologías de producto en calidad, estilo y precio cubriendo un mercado muy amplio.

La estructura del Grupo Rey probablemente le supuso sufrir más que otros grupos en la crisis económica¹⁵, al tener un régimen de asociados cuyo compromiso con

¹⁵ Dato extraído de las diferentes entrevistas que se han realizado a J.F.M. (Exdirector Comercial Muebles Ventura)

el grupo no es como el de la tienda propia, ni tan siquiera como la franquicia, pero le aporta ingresos extraordinarios de proveedores y asociados.

Cuentan con 30 tiendas de Muebles Rey y alrededor de 117 tiendas asociadas a Rey Corporación a las que ofrece servicios de Agencia de publicidad, producción audiovisual, marketing promocional, etc.

Conforama

Es la segunda empresa minorista (sector de mueble) más importante del mundo, detrás de IKEA. Acercándose a 300 tiendas a nivel mundial, 26 de ellas en España han conseguido un índice alto de penetración en el mercado español. Después de muchos esfuerzos para conseguir reconocimiento dentro del sector en España, ya que al aterrizar en España fue todo lo positiva que esperaban, aunque ahora con el auge del sector se han consolidado y están abriendo nuevas tiendas, la última el 25 de abril de 2018 en Murcia.



Nace en Alicante, igual que el Grupo Ventura. Cuenta con 32 tiendas con intención de seguir su expansión en franquicias.

Son muchas las similitudes con Grupo Ventura, en cuanto a planes de expansión tipo de oferta de producto, etc.

Esta marca es conocida por utilizar personajes famosos asociados a su imagen para la promoción de sus productos.

2. ANÁLISIS INTERNO

La empresa

En 1968, el empresario alicantino Ventura Martínez Berenguer, abre su primera tienda de muebles en el barrio de Benalúa. Fruto de su capacidad y esfuerzo no tarda en llegar a la conclusión de que el crecimiento empresarial pasaba por seguir abriendo tiendas con la filosofía de ofrecer al público las diferentes demandas y necesidades que planteaba la clientela. De esta manera podría llegar a más público y cubrir los distintos segmentos y grupos con gustos diferentes y preferencias heterogéneas.

El Grupo Ventura opera principalmente en el Levante español y alcanza valores de éxito, con 7 marcas comerciales distintas. Con la experiencia acumulada y el saber hacer de su importante trayectoria, en 2001 y bajo la marca comercial Franquicias del Mueble S.L. el proyecto de Grupo Ventura alcanza una nueva dimensión al ofrecer, en régimen de franquicia, la posibilidad de amparar negocios externos en una empresa de éxito en ventas y rentabilidad.

Esta empresa familiar en los últimos años ha estado viviendo cambios en la estructura organizativa, profesionalización de la empresa, dinamismo en las decisiones, planteamientos para la diferenciación de sus marcas e incluso en el modo de relacionarse en el mercado, ya que además del régimen de franquicia, existen otras formulas como la de asociados en compras, una fórmula para permitir el acceso de tiendas independientes a la central de compras de Grupo Ventura.

Las marcas y productos de la empresa

El Grupo Ventura estableció a Franquicias del Mueble como gestor del crecimiento del grupo, le convierte en el departamento de expansión de las tiendas propias y quien mantiene la relación con las tiendas franquiciadas y los asociados en compras.

El Grupo opera en el mercado con 7 marcas comerciales distintas y el tiempo ha ido definiendo una personalidad bien marcada de cada razón mercantil respondiendo a los distintos clientes y las necesidades del mercado.



5 TIENDAS

- Superficie del inmueble: 2500 a 4000 m²
- Metros lineales de escaparates: 40
- Área de influencia: 150.000 habitantes
- Ubicación preferente: Tráfico rodado, fácil acceso y aparcamiento propio.
- Parques comerciales



6 TIENDAS

- Superficie del inmueble: 1000 a 2500 m²
- Metros lineales de escaparates: 25
- área de influencia: 100.000 habitantes
- Ubicación preferente: zonas comerciales en acceso a ciudades o periferia, con tráfico rodado y fácil aparcamiento. En zonas de mucho tránsito o con alta concentración de tiendas de muebles.



6 TIENDAS

- Superficie del inmueble: 1250 a 2500 m²
- Metros lineales de escaparates: 25
- área de influencia: 100.000 habitantes
- Ubicación preferente: Zonas comerciales en acceso a ciudades o periferia, con tráfico rodado y fácil aparcamiento



2 TIENDAS

- Superficie del inmueble: 2500 a 4000 m²
- Metros lineales de escaparates: 45
- área de influencia: 150.000 habitantes
- Ubicación preferente: Tráfico rodado, fácil acceso y aparcamiento propio.



- Superficie del establecimiento dedicada: al menos 9 ambientes.
- Presencia notoria de la marca en fachada o escaparates.

- área de influencia: 75.000 habitantes
- Ubicación preferente: presencia parcial en escaparates de punto de venta en zona comercial, en acceso a ciudades o periferia, con tráfico rodado y aparcamiento fácil.



delsofá



colchones.es

Ambas son tiendas especializadas que se basan en la venta online y la expansión por medio de asociados, llegando a tener más de 160 puntos de venta físicos en España.

El Grupo Ventura organiza todas las tiendas de las distintas marcas comerciales en tres modalidades diferentes. Esta clasificación viene dada por el nivel de producto, precio, la cartera de proveedores y el modo de comunicar su oferta al público en general.

Tradicional (La Mueblería y La Factoría)



- Amplia tipología de mueble
- Alta calidad en acabados y diseños
- Diseño de Vanguardia
- Proveedores reconocidos
- Imagen muy cuidada en exposición y modo de comunicación

Discount (Max descuento y el Rebajón)



- Amplia tipología de mueble
- Oferta generalista
- Calidad inferior
- Mueble kit (funcional y accesible)
- Muy agresivo en precio y comunicación al público

Especialista (Rustiko, Delsofá, Colchones.es)



- Marcas orientadas a la especialización
- Acompañadas de auxiliares y decoración
- Imagen cuidada y de calidad
- Imagen cuidada y de calidad
- Comunicación más personalizada

Cada marca va definiendo su identidad más allá de esta clasificación en los productos que comercializa de manera particular.

Productos comercializados por las marcas Grupo Ventura

**MUEBLES LA
FACTORIA**

Comedor, tapizado, dormitorios matrimonio y juvenil, elementos de descanso.
Estilo moderno, vanguardia, chapas naturales y sintéticas.



Comedor, tapizado, dormitorios matrimonio y juvenil, cocina, amplia gama de auxiliar, elementos de descanso, decoración y complementos (en todos los estilos)



Comedor, tapizado matrimonio y juvenil, cocina, decoración elementos de descanso mueble kit y auto servicio



Comedor tapizado matrimonio y juvenil, elementos de descanso mueble kit y auto servicio.



Comedor, dormitorio, tapicería, juvenil, descanso todo enfocado al mueble colonial, rustico, nacional y de importación.



Mueble tapizado, amplia gama de precios, acompañado de secciones de auxiliar y decoración. También elementos de descanso.



Colchones, canapés, somieres y también tapizados y todo tipo de accesorios para el descanso.

Las marcas y sus públicos objetivos.

Las marcas tienen definida su identidad por el tipo de producto que comercializan, la manera y el modo en que presentan los distintos estilos y también por el tipo de cliente al que dirigen su oferta.

En principio es una clasificación fruto de la planificación y el análisis de la experiencia de las distintas tiendas desde donde a lo largo de la vida de las marcas se ha ido consolidando un público objetivo.

Segmentación por marcas Grupo Ventura

FACTORIA

- Clase media
- 30-50 años
- Con mentalidad joven
- No excesivamente sensible al precio
- Tipo de amueblamiento: primera vivienda o renovación
- Gusto por el mueble moderno y de vanguardia.

LA MUEBLERIA

- Clase media media-alta
- 30-60 años
- No muy sensibles al precio pero muy sensibles a la calidad.
- Renovación de vivienda y en algunos casos parejas jóvenes que buscan muebles de calidad
- Importante necesidad de asesoramiento.

EL REBAJON DE LA ARDILLA

- Clase media media-baja
- 25-50 años
- Muy sensibles al precio y a los ganchos comerciales
- Parejas jóvenes
- Amueblamiento parcial o de alquiler

MAX DESCUENTO

- Clase media media-baja
- 25-45 años
- Alta sensibilidad al precio
- Amueblamiento integral por eso necesita una gran exposición
- Necesidad de asesoramiento

RUSTIKO

- Clase media media-alta
- 30-50 años
- Poca sensibilidad al precio

- Parejas jóvenes/maduras y hogares unipersonales
- Gusto estético por mueble de características especiales
- Necesidad alta de asesoramiento.

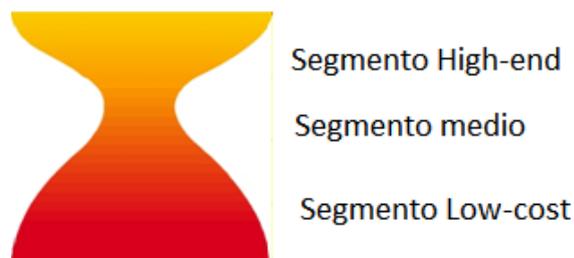
DELSOFA

- Clase media media-alta
- 35-50 años
- Poca sensibilidad al precio
- Gusto por calidad y estética
- Parejas jóvenes y hogares unipersonales
- Necesidad de asesoramiento.

COLCHONES.ES

- Amplia gama de público
- Grandes marcas y marca blanca propia
- Todo tipo de precios.

Como hemos comentado con anterioridad las nuevas tipologías de clientes dan como resultado clientes más exigentes, más preparados, más tendentes al uso de las nuevas tecnologías todo esto ha obligado a Grupo Ventura a recolocar la oferta de sus marcas. La modalidad Discount y especialista crece respecto de la tradicional. El público del mercado medio ha tenido un desplazamiento hacia la línea más económica y un mercado más elevado y especializado.



Fuente: Elaboración propia.

Estos movimientos del segmento de población se traducen en la necesidad del Grupo Ventura de rectificar políticas comerciales, centrando esfuerzos en las marcas Discount y también en las Especializadas, sacando a las Tradicionales del segmento convencional.

Este fenómeno de “estrechamiento del mercado medio”, impone la necesidad de recrear el concepto y las soluciones para el segmento menos definido del mercado.

Situación actual: conclusiones

Los efectos negativos de la crisis obligaron a Grupo Ventura ha adaptarse a un nuevo entorno con una situación económica desconocida hasta el momento y ha obligado al grupo a implantar nuevas estrategias buscando una reposición de sus marcas en el mercado.

Los consumidores exigen cada vez más, están más preparados y nos encontramos en un entorno con nuevos canales de distribución, para ello Grupo Ventura tiene que convertirse en una “máquina de fabricar ideas” para poder diferenciarse de la competencia con valores como la comodidad y la rapidez, la especialización y la adaptación par a cubrir las necesidades del consumidor.

Los productos Low-cost y los especialistas son las categorías que marcan la tendencia de consumo de la clientela.

Esa es la idea que persigue este plan de marketing, cambiar las estructuras y modernizarse para al final poder diferenciarse.

3. DAFO

Todo el análisis anterior nos predispone a una situación en la que podemos determinar cuáles son la Amenazas y Oportunidades, Fortalezas y Debilidades del Grupo Ventura.

Estas conclusiones concretarán los objetivos y acciones que se tomarán derivadas del análisis interno y externo realizado hasta ahora.

AMENAZAS

- **Creciente poder de negociación de clientes.**
- **Alto grado de competencia. Sector muy atomizado.**
- **Falta de innovación. Sector mueble muy “anclado”.**
- **Estrechamiento del mercado medio. Polarización.**

OPORTUNIDADES

- **Nuevas tipologías de cliente, con nuevas exigencias y necesidades.**
- **Desaparición de competidores más pequeños por cierre.**
- **Personalización del mueble ya que gana preferencias entre los consumidores.**
- **Tendencia al alza del sector inmobiliario.**
- **Apuesta por valores intangibles en la compra sobre el propio valor producto.**

FORTALEZAS

- **Experiencia de más de 50 años en el sector del mueble**
- **Posibilidad de trabajar individualizadamente cada punto de venta**
- **Experiencia de combinar soportes tradicionales y nuevos soportes de comunicación**
- **Proceso de transformación interna. Opción de innovación**
- **Política comercial multimarca: posibilidad de segmentar la oferta para nuevas necesidades del consumidor**
- **Elevado poder de negociación con proveedores**
- **Central de compras en torno a las marcas del Grupo Ventura**

DEBILIDADES

- **Algunas tiendas son excesivamente grandes lo que conlleva a elevados costes**
- **Escaso control y medición de servicio al cliente**
- **Tendencia negativa de la cuota de mercado (a nivel estatal)**
- **Estructura pesada en la toma de decisiones y en los niveles de gestión**

4. OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivo 1: RENTABILIDAD

- **Reducción del coste de adquisición de muebles a proveedores en un 5% (Límite temporal 12 meses)**

Las negociaciones con la cartera de proveedores que se ha alcanzado en las últimas fechas a través de contratos de colaboración y compromisos de compra hace que sea relativamente accesible alcanzar el OBJETIVO (el OBJETIVO principal aparecerá siempre en mayúsculas) establecido para el año 2018. En cualquier caso, ese objetivo inicial e importante es la antesala de otros dos objetivos (sub-objetivos, aparecerán siempre en minúscula) que deberá implementar la Dirección Comercial en coherencia con la política de polarización de las marcas hacia el High-end y el Low-cost:

- ✓ **4.1.a)** Objetivo 1A. Incrementar el margen de beneficio en un 10% en los establecimientos High-end. El público objetivo de este tipo de establecimientos (La Factoría y la Mueblería) con cada venta genera una mayor rentabilidad, sin necesidad de subir los precios, pudiendo además ofrecer una experiencia de compra diferenciada por la oferta de producto exclusivo.
- ✓ **4.1.b)** Objetivo 1B. Aplicar la reducción del coste al precio final de los productos que compiten en la línea Low-cost (Max Descuento y El Rebajón) De este modo se produce un aumento de la sensación de precio bajo al cliente final. Esta acción debe de conseguir un incremento de las ventas de al menos un 2% en las marcas del Grupo que operan en el “bajo coste” en el marco temporal de los 12 meses que se establecían para el objetivo general.

Objetivo 2: IMAGEN¹⁶

- **Mejorar 1 punto el valor percibido de la oferta High-end (12 meses)**
- **Mejorar 0.5 puntos el valor percibido del precio Low-cost (12 meses)**

Con los mecanismos adecuados, según explicamos más adelante, se persigue reafirmar la idea y objetivo de responder a la demanda del nuevo consumidor en cuanto a que la experiencia de compra sea más “emocionante” y de mejor servicio y calidad, personalizada y adecuada a su necesidad personal y única. Del mismo modo el objetivo de valor percibido sobre precio del low-cost, fruto de las acciones que también se expondrán más adelante en el sistema de acciones de marketing (ambas puntuaciones de mejora están basadas en un estudio propio que la empresa realizó en el año anterior para averiguar la satisfacción del cliente)

Al final, este objetivo planificado para el periodo de 12 meses, persigue cerrar el círculo de la idea de que el sector en el que opera Grupo Ventura está pidiendo salir del mercado medio y polarizarse por “arriba o por abajo” según demandan los clientes objetivos.

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para conseguir estos objetivos expuestos en el epígrafe 4, se pondrán en marcha las siguientes estrategias para alcanzarlos, dependiendo del tipo de objetivo para el que se enfocan.

Estrategia de crecimiento diversificado

Esta estrategia responde a las expectativas del OBJETIVO 1 expuesto más arriba, para conseguir la reducción de costes de adquisición de muebles a nuestros proveedores en un 5 %.

¹⁶ Ambos objetivos se incluyeron en un plan de marketing real de la empresa (Dato obtenido de la entrevista personal con J.F.M Exdirector Comercial Muebles Ventura)

Para desarrollar la estrategia se realizará una integración vertical hacia arriba de modo que se desarrollen acuerdos de colaboración con los proveedores de modo que esa cooperación germine en un trabajo conjunto en el estudio y desarrollo de las necesidades de producto.

El conocimiento que el Grupo Ventura tiene del mercado y del consumidor final, serán las aportaciones que hará a los proveedores, junto con el desarrollo de diseño, acabados, precios aproximados, apoyo a la distribución, garantizando con esta fórmula unos compromisos de compra y exclusividad. Del mismo modo los proveedores que formen parte de la cartera de Grupo Ventura se comprometen a fabricar esos modelos de manera exclusiva, con catálogos e imagen exclusiva para el grupo.

Con esta estrategia se persigue reducir el precio de la adquisición de producto además de desarrollarlo de manera exclusiva para Grupo Ventura. Con ello también se conseguirá avanzar de manera conjunta en los sistemas de calidad. Facilitará el acceso de información tanto de Grupo Ventura como de los proveedores, alcanzando un mayor nivel de eficiencia, economías en la fabricación y otras áreas de gestión.

Todo esto apoya de manera clara como beneficio potencial al OBJETIVO 2 consistente en la mejora de la imagen y por extensión se consolida la idea de polarización del mercado y la oferta para el mismo según se ha venido explicando.

Para favorecer los acuerdos con los proveedores se aportará la cartera de casi 170 asociados en compras que tiene el Grupo Ventura con el que alcanzará ese ratio de consumo para obtener la mejora del 5% en los precios.

Con esa mejora en cartera en la oferta Discount lo que se hará será repercutir sobre el precio final para el consumidor la mejora de descuento en la adquisición de producto, con lo que se mejorará la competitividad en la línea de tiendas de marca que operan en el Low-cost.

Por el contrario en las marcas que operan en la modalidad Tradicional, se mantendrán precios y lo que se hará será incrementar el margen de beneficio por unidad vendida. El consumidor final, percibirá un valor añadido en la oferta de mueble exclusivo y con carácter personalizado, siendo un segmento de público menos sensible al precio.

Como conclusión indicar que estas acciones afectarán al OBJETIVO 2 en el eje precio para la línea de comunicación de las marcas Discount y en el eje producto para la línea de las tiendas de marcas Tradicional.

Estrategia de mejora de la ventaja competitiva

Con el desarrollo de la estrategia anteriormente explicada se pretende alcanzar una relación con los proveedores y con la plataforma de asociados en Compras que faciliten una política de uso del precio final que posicione a las distintas marcas en una ubicación mejor en la imagen que percibe el consumidor final.

Las excelentes ubicaciones de las tiendas de las marcas del Grupo Ventura ayudan de manera importante la defensa de la ventaja competitiva en la gestión de la comunicación y las facilidades para el cliente a la hora de la toma de decisión de acudir a los establecimientos del grupo.

Para ello en las distintas marcas y en la idea de polarización del mercado se actuará en la explotación de esa ventaja competitiva en la siguiente línea estratégica:

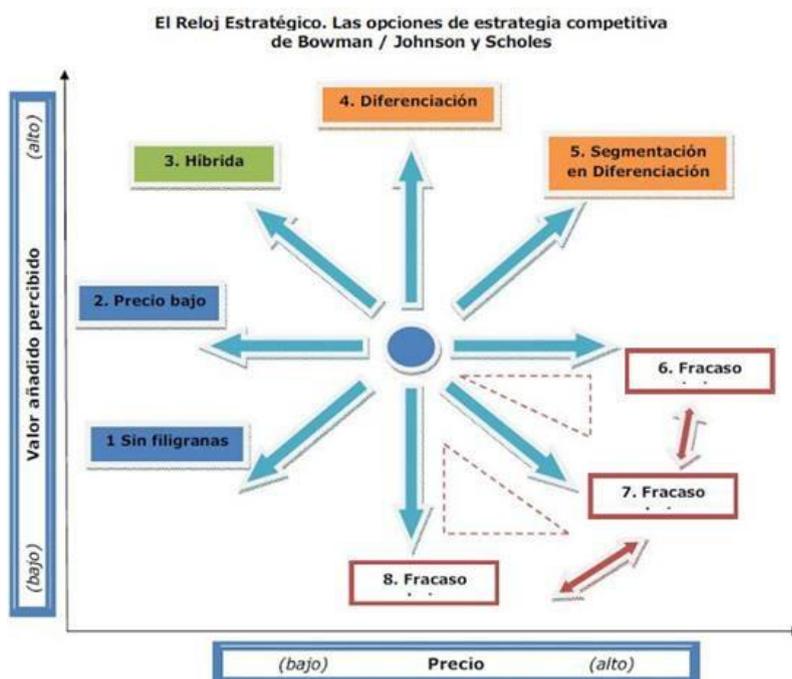
- En la línea de Low-cost se seguirá una estrategia de bajo coste “híbrida” ya que siguiendo el reloj estratégico de Bowman “The Customer matriz” se enfocará a unas acciones de un valor percibido elevado junto a una sensación de precio muy bajo. La consecución de este objetivo favorecerá mantener una gran competitividad en una guerra de precios del mercado y además el “colchón” en el margen y la política de comunicación permitirá realizar acciones con la intención de conseguir el “efecto visita” de manera

que no solo se alcance un mayor volumen de venta sino que se alcance una mayor imagen y percepción de precio en la marcas Discount.

- En la línea de High-end se persigue la idea de mejorar la imagen en cuanto a valor percibido de oferta en general para lo que se persigue una estrategia que el mismo reloj de Bowman llama estrategia de diferenciación, es decir, una estrategia de un valor percibido muy alto, el punto más alto de la matriz mientras que la sensación de precio es menos importante por existir menor sensibilidad al precio en el segmento de público al que se dirige el logro de este objetivo.

Ofrecer producto exclusivo por la posibilidad de personalizarlo, incluir absolutas novedades de amueblamiento anticipando la resolución de problemas del cliente potencial, consiguiendo que la experiencia de compra incluya emocionalidad en el proceso con la inclusión de servicios adicionales y novedosos incrementará la prescripción de las marcas Tradicional, además de conseguir una clara mejora de imagen por la notoriedad de las acciones que se presentarán.

Grafico 11: El reloj estratégico de Bowman/Johnson y Scholes.



Fuente: www.dbcalidad.blogspot.com

El mercado demanda innovación por su propia evolución. Es cierto que la importancia de los costes, los resultados y los procesos son vitales pero en la matriz de las nuevas situaciones de mercado, la innovación es un valor a incorporar en la oferta para que todas esas acciones reporten esa notoriedad suficiente para que con todo el ruido que percibe el cliente final, en su mente esté claramente diferenciada la oferta de Grupo Ventura.

6. SISTEMA DE ACCIONES DE MARKETING

6.1 Sistema de Acciones de Marketing OBJETIVO 1 (RENTABILIDAD)

Para alcanzar el OBJETIVO 1 (Reducción de costes de adquisición de muebles a nuestros proveedores en un 5 %.) Seguiremos la estrategia de crecimiento diversificado, explicada en el punto anterior, para ello se plantearán las acciones de marketing que se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 2: OBJETIVO 1.

TIPO	CÓD	ACCIÓN	RESPONSABLE	REC.	CALENDARIO	OBJETIVO
Producto	1001	Firmar acuerdo colaboración proveedor	Dpto. compras	1.000 €	Ene-19/dic-19	150 Proveedores colaboradores
Producto	1002	Diseñar producto exclusivo	Dpto. compras	6.000 €	Ene-19/dic-19	80% Exposición exclusivo
Precio	1003	incrementar margen Mueblería/Factoría	Dpto. compras	1.000 €	Ene-19/dic-19	Incrementar 10% margen
Precio	1004	Reducción precio final Max Dto. y Rebajón	Dpto. compras	1.000 €	Ene-19/dic-19	Red. precio fin 5% Inc. Ventas 2%
Fza. ventas	1005	Aportar catálogos y formación exclusivos	Dpto. compras	15.000 €	Ene-19/dic-19	Formación a comerciales.
RRPP.	1006	Convención proveedores	Dpto. compras	15.000 €	Abril-19	Coordinar 150 proveedores
				39.000 €		

Fuente: Elaboración propia

1001 ACUERDOS COLABORACIÓN EXCLUSIVA CON PROVEEDORES

Se firmarán 150 acuerdos de colaboración exclusiva con proveedores que serán los que constituyan la cartera operativa de la empresa, esto nos hará trabajar de una manera más estrecha y derivará en una mayor eficiencia en la integración vertical “aguas arriba” aportando valor al producto final sin incrementar su precio.

1002 PRODUCTO EXCLUSIVO

Se trabajará en esa integración vertical hacia arriba en la mejora de las relaciones con los proveedores hasta el punto de desarrollar producto exclusivo para las exposiciones. El objetivo es alcanzar el 80% de las exposiciones de todas las marcas del grupo Ventura con producto considerado exclusivo, diseñado bajo la marca MOBILAND registrada por Grupo Ventura con este propósito.

Dentro de las acciones que se han marcado como principales se establecen otras dos acciones que en sí mismas son un objetivo directo y consecuencia de las acciones que venimos definiendo:

1003 INCREMENTAR MARGEN HIGH-END

Consecuencia del objetivo de reducir los costes de proveedores en el 5% mencionado se pretende incrementar el margen de beneficio en un 10 % en las marcas Tradicional (La Mueblería y La Factoría)

1004 REDUCCIÓN PRECIO FINAL LOW-COST

Una vez alcanzado el objetivo de reducir los costes de proveedores en un 5% se aplicará una reducción del precio final de un 5% en las marcas Discount (El Rebajón y Max Descuento) además de marcar un objetivo de incremento de las ventas por esta acción de un 2% de las marcas mencionadas.

1005 FORMACIÓN Y CATALOGOS EXCLUSIVOS

Con esta acción se pretende formar a los comerciales en el catalogo exclusivo de la marca MOBILAND además de dotarlos de nuevas herramientas desarrollar su trabajo de una manera más eficiente.

1006 CONVENCION ANUAL PROVEEDORES

Se organizará anualmente una convención con los proveedores colaboradores como acción de relaciones públicas, para el mantenimiento de las relaciones y el planteamiento del enfoque para los siguientes años de trabajo del proyecto.

Sistema de Acciones de Marketing OBJETIVO 2 (IMAGEN)

Para alcanzar el OBJETIVO 2: Mejorar el valor percibido de nuestra oferta High-end (1 punto) y Low-cost (0.5 puntos). Seguiremos una estrategia de mejora de la ventaja competitiva, desarrollada en el punto anterior, para ello se plantean las siguientes acciones de marketing que se recogen en las siguientes tablas. Para una mayor comprensión se plantean dos tipos de SAM (sistema de acciones de marketing) según nos refiramos a las marcas High-end (La Mueblería y La Factoría) o Low-cost (Max Descuento y El Rebajón).

▪ 2.1 SAM HIGH-END

Tabla 3: SAM OBJETIVO 2.1 (High-end)

TIPO	CÓD	ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIO	OBJETIVO
Producto	2101	Incorporación WORK ZONE(La Mueblería)	Dtor. Comercial	25000 €	Ene-19/ mar-19	Incremento ventas 20% (WZ)
Fza. ventas	2102	Catálogos exclusivos marca	Dtor. Comercial	25000 €	Ene-19/ dic-19	20000 visitas efectivas
Fza. ventas	2103	Formación de alto nivel	Dtor. RRHH	2500 €	Feb-19/ jun-19	10000 visitas efectivas
Canal	2104	Refuerzo marcas en redes sociales	Jefe marca	6000 €	Mar-19/ sep-19	100.000 impactos útiles
Canal	2105	Mejorar páginas web interactiva	Jefe marca	14000€	Mar-19/ sep-19	Mejorar posicionamiento
Fidelización	2106	Muebles de alquiler opción de compra	Jefe marca	30000€	Ene-19/ dic-19	Asegurar 300 repeticiones
Fidelización	2107	Visitas a proveedores fabricación	Jefe marca	10000€	Feb-19/ dic-19	Asegurar 300 repeticiones
RRPP	2108	Organizar feria en hotel de prototipos	Jefe marca	20000€	Oct-19	Asegurar 1000 visitas efectivas
Comunic.	2109	Presencia en revistas especializadas	Dpto. Publicidad	12000€	Ene-19/ dic19	Asegurar 600 visitas efectivas
Publicidad	2110	4 campañas en radio ventaja competitiva	Dpto. Publicidad	18000€	Jul/sep/nov/dic	Asegurar 1000 visitas efectivas
				162.500 €		

Fuente: Elaboración propia

La idea es la búsqueda de la mejora de ventaja competitiva si hablamos de las marcas del segmento más alto, La Factoría y La Mueblería seguiremos como se ha indicado anteriormente una estrategia de diferenciación a través de la oferta. Se mejorará el atributo calidad y el trato del personal profesional, además la política de garantía y cambio. La planificación de las acciones responde a la representación de las soluciones intangibles y la reducción de incomodidades y de inseguridades para el cliente final, por encima del precio y producto, que son las soluciones tangibles. Las acciones principales serán:

2101 INCORPORACIÓN PRODUCTO WORK ZONE

El objetivo es conseguir en este tipo de producto para La Mueblería un incremento de las ventas de un 20%. (Work Zone: todo tipo de muebles para oficinas y zonas de trabajo)

2102 DESARROLLO DE CATALOGOS EXCLUSIVOS DE CADA MARCA

Desarrollo de catálogos exclusivos de cada marca, gracias a los diferentes acuerdos con proveedores asociados exclusivos, apuntando directamente al público objetivo de ambas con el fin de incrementar las visitas efectivas a las diferentes tiendas.

2103 FORMACIÓN DE ALTO NIVEL DIRIGIDA A VENEDORES

El objetivo es conseguir que las visitas a la tienda sean más efectivas con un personal altamente preparado en una gestión diferente y diferenciada del cliente final.

2104 REFUERZO DE AMBAS MARCAS EN REDES SOCIALES

Refuerzo del posicionamiento de ambas marcas en las diferentes redes sociales, con el fin de alcanzar un alto número de impactos útiles, fidelizar a nuestros clientes y posicionar nuestra marca en la mente del consumidor.

2105 NUEVA WEB INTERACTIVA

Con el diseño y la mejora de la página web buscamos un mayor posicionamiento en la mente del consumidor, en ella se podrá ver todo nuestro catálogo con tecnología 360 y diseñar sus propios espacios, con ello pretendemos ponderarnos a la vanguardia tecnológicamente y proporcionaremos nuevas soluciones y alternativas a nuestro cliente potencial.

2106 ALQUILER DE MUEBLES CON OPCION DE COMPRA

Este tipo de acción pretende asegurar 300 clientes por año fruto de la política de financiación. Es esta una acción sumamente importante ya que es innovador para el cliente final además de suponer un cambio de mentalidad, por adaptar la solución al hábito de los consumidores. La empresa aprovechará la plataforma

virtual “muebles al coste.com”, propiedad del Grupo Ventura para dar salida a los muebles de segunda mano, el cliente con una especie de “leasing” podrá elegir si comprar al final de los 24/48 meses todos los muebles, parte de ellos o renovarlos, sin duda algo innovador y para clientes que quieren tener su casa a la vanguardia del diseño mobiliario.

2107 VISITAS A PROVEEDORES FABRICACIÓN

Con el fin de mantener una estrecha colaboración con los diferentes proveedores de fabricación, nuestro objetivo serán 300 visitas en el periodo entre febrero y diciembre, con el fin de mantener diversas reuniones con el fin de crear sinergias y optimizar nuestras relaciones comerciales.

2108 ORGANIZAR FERIA DE PROTOTIPOS

Se organizará una feria de prototipos a nivel estatal donde se mostrarán las últimas tendencias en muebles y los nuevos prototipos diseñados por nuestros colaboradores, con esta idea nos posicionaremos en la mente del consumidor como una empresa líder y a la vanguardia en el sector del mueble.

2109 PRESENCIA EN REVISTAS ESPECIALIZADAS

Con el objetivo de conseguir 5.000 visitas efectivas a nuestras tiendas invertiremos 15.000 euros en estar presentes en diferentes revistas especializadas en el sector, que se llevarán a cabo con publicidad y publipreportajes.

2110 CAMPAÑAS EN RADIO VENTAJA COMPETITIVA

Realizaremos cuatro campañas de radio en diferentes momentos del año, con el fin de comunicar a nuestro cliente potencial nuestra ventaja competitiva, con el fin de obtener al menos mil visitas efectivas.

▪ 2.2 SAM LOW-COST

En cuanto a la idea de gestión de la imagen para Max Descuento y El Rebajón consiste en transmitir con la política de precio que se le ha asignado un

plus de imagen para un tipo de público absolutamente sensible al precio pero que al tiempo agradece valores del servicio personalizado y humanizado.

Así para Max Descuento y El Rebajón se van a desarrollar el siguiente SAM.

Tabla 4: SAM OBJETIVO 2 (Low-cost)

TIPO	CÓD	ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	CALENDARIO	OBJETIVO
Producto	2201	Incorporar producto kit	Dtor. Compras	6.000 €	Ene-19/ marz-19	Alcanzar 40% expo kit
Producto	2202	Incorporar stands interactivos	Dtor. Comercial	12.000 €	Marz-19/may-19	Alcanzar 1 stand por tienda
Fza. Vent.	2203	Uniformar vendedores	Dpto. Publicidad	6.000 €	Ene-19	Mejorar atributo servicio 1 pto
Fza. Vent.	2204	Formar en montaje vendedores	Dpto. compras	3.000 €	Ene-19/marz-19	Mejorar atributo servicio 1 pto
Comunic.	2205	Etiquetas con info más útil	Dpto. Publicidad	5.000 €	Ene-19/abr-19	Aumentar IC 2%
Comunic	2206	Mensajes de oportunidad tienda	Dpto. Publicidad	5.000 €	Ene-19/abr-19	Incrementar visitas efec 1500
Comunic	2207	Contratación mensajes radio	Dpto. Publicidad	20.000 €	Ene-19/jun-19	Incrementar visitas efec 5000
Comunic.	2208	Camb. de mesas por mostrador	Dpto. decoración	12.000 €	Ene-19/abr-19	Mejorar atributo servicio 1 pto
Comunic.	2209	Reparto peluches corporativos	Dpto. publicidad	3.000 €	Ene-19/dic-19	Mejora atributo fidelidad 0,5 pt
Comunic.	2210	Folletos mensuales	Dpto. Publicidad	35.000 €	Ene-19/dic-19	Incrementar visitas efec 5000
Canal	2211	Mejora pagina web	Dpto. informat.	10.500 €	Ene19/mar-19	Asegurar cobertura web 50000
Promo	2212	Acciones promocionales	Dpto. comercial	15.000 €	Ene-19/dic-19	Incrementar visitas efec 5000
Promo	2213	Acciones promocionales R.S.	Dpto. comercial	3.000 €	Ene-19/dic-19	Asegure cobertura 10000
				135.500 €		

Fuente: Elaboración propia

2201 INCORPORAR PRODUCTO KIT A LAS TIENDAS

De esta manera y alcanzando el objetivo del 40% en producto kit, se pondrá de manifiesto la imagen corporativa que se persigue de línea Discount, con un producto simple pero que cubre con necesidades y expectativas.

2202 INCORPORAR STANDS INTERACTIVOS

Con esta acción se pretenden instalar un stand interactivo por tienda donde el cliente podrá ver todo el catálogo con tecnología 360° y además podrá hacer sus propios diseños de diferentes estancias en 3D combinando las diferentes propuestas que le ofrecen ambas marcas.

2203 UNIFORMAR VENDEDORES

Esta acción de marketing está encaminada a reforzar la imagen corporativa de las marcas, y mejorar el servicio siendo fácilmente identificables los trabajadores de la tienda. Se uniformarán a vendedores y encargados de tienda, con uniformes cómodos y modernos.

2204 FORMACIÓN EN MONTAJE PARA LOS VENDEDORES

Con la idea de interactuar con el cliente en la tienda se dotará a los vendedores de formación en el ámbito del montaje del tipo de mueble señalado, de manera que el cliente pueda ver y aprender la manera más simple de montar su propio mueble o por qué no llevárselo montado si es una pieza fácilmente transportable.

2205 ETIQUETAS CON INFO MÁS ÚTIL

Se mejorará la información de las diferentes etiquetas para que el cliente este puntualmente y totalmente informado de los productos que está viendo, con el objetivo de ayudarlo en tomar su decisión de compra y aumentar nuestro índice de convertibilidad.

2206 MENSAJES DE OPORTUNIDAD TIENDA

En la tienda habrá ofertas exclusivas para los clientes que nos visiten, con ello se pretende aumentar las visitas a nuestros establecimientos.

2207 CONTRATACIÓN MENSAJES RADIO

Se harán diferentes campañas a lo largo de todo el año, anunciando ofertas y descuentos con el fin de aumentar las visitas efectivas a los diferentes establecimientos.

2208 CAMBIO DE MESAS POR MOSTRADOR

Cambiaremos las mesas por mostradores de atención al clientes dando una imagen más dinámica y flexible que las tiendas tradicionales.

2209 REPARTO ARDILLAS Y MAX CORPORATIVOS

Se obsequiará a los clientes con peluches corporativos, con el fin de mejorar en el atributo correspondiente a fidelización del cliente.

2210 FOLLETOS MENSUALES

Diseñaremos diferentes folletos mensuales para buzoneo en la zona de cada una de las tiendas, estos llevarán diferentes ofertas y promociones.

2211 MEJORA PÁGINA WEB

Con el diseño y la mejora de la página web, buscaremos asegurar una mayor cobertura online en ella podrá ver toda la gama de productos de la marca con tecnología 360º con ello nos pondremos a la vanguardia tecnológicamente y proporcionaremos nuevas soluciones y alternativas al cliente potencial.

2212 ACCIONES PROMOCIONALES

Diseñaremos diferentes acciones promocionales en el punto de venta, con el objetivo de incrementar las visitas efectivas a cada uno de nuestros establecimientos

2213 ACCIONES PROMOCIONALES REDES SOCIALES.

Se diseñarán diferentes acciones promocionales para asegurar una mayor cobertura en redes sociales.

7. SISTEMA DE CONTROL DE MARKETING

El estudio global de control de Grupo Ventura se dirigirá desde el Comité de Dirección de la Empresa donde se valorarán todos los datos que arrojan los distintos cuadros de mando derivados de cada producto/mercado y serán representados por su Director Comercial correspondiente.

La sistemática del proyecto que se presenta en este documento creará un nuevo órgano denominado COMITÉ DE CONTROL que gestionará toda la evolución del sistema de control de este plan de marketing.

El Comité de Dirección está formado por:

- Presidente/a de GV
- Director/a General de GV
- Director/a Financiero/a de GV
- Director/a Comercial de GV
- Director/a de Marketing de GV
- Director/a de RRHH de GV

El nuevo órgano de gestión COMITÉ DE CONTROL, lo formarán:

- Director/a de Marketing
- Responsable comercial de cada marca
- Responsable de cada proyecto
- Otros miembros de la empresa necesarios para cada proyecto.

Este órgano reporta la información de sus cuadros de mando a las reuniones que mantiene mensualmente el Comité de Dirección, además el Comité de Control, mantiene un contacto permanente haciendo uso de modernos métodos de comunicación (video conferencias, multiconferencias telefónicas, gestión por proyectos, etc...)

Así pues este Comité, establecerá el control y seguimiento de los objetivos dependiendo efectivamente de cada proyecto, que en este plan de marketing están considerados.

Los mecanismos de control establecidos para cada Objetivo se verán claramente expresados en el cuadro de control que se puede observar en el documento.

En el siguiente cuadro se puede ver el control que seguirá el Comité de control, la temporalidad y la relación más importante que guarda cada acción de control con cada objetivo.

Tabla 5: Sistema de control

SISTEMA DE CONTROL - CUADRO DE MANDO PLAN DE MARKETING -		
INDICADORES / VARIABLES	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	MENSUAL	
VENTAS NETAS	MENSUAL	MENSUAL
TOTAL VENTAS	ANUAL	ANUAL
Nº TOTAL VISITAS	SEMANAL	MENSUAL
Nº VISITAS EFECTIVAS	SEMANAL	MENSUAL
EVOLUCION MARGEN	MENSUAL	MENSUAL
SATISFACCION CLIENTE	SEMESTRAL	SEMESTRAL
SALDO NETO PRESCRIPTORES	SEMESTRAL	SEMESTRAL
Nº ACUERDOS EXCLUSIVIDAD	MENSUAL	
TASA EXCLUSIVOS EN TIENDA	MENSUAL	
CONTROL PRESUPUESTARIO	MENSUAL	MENSUAL
VALOR MEDIO POR PEDIDO		TRIMESTRAL
COSTE MEDIO POR VISITA		TRIMESTRAL
INDICE DE RECLAMACIONES		MENSUAL

Fuente: Elaboración propia.

- **CONTROL OBJETIVO 1**

- ✓ **Reducción del coste de adquisición de muebles a proveedores en un 5%.**

Para este objetivo las acciones e control más destacadas del cuadro de mando que se establecerá es el siguiente:

Nº acuerdos alcanzados: En el periodo para observar que la evolución en el tiempo es adecuada y cuantos proveedores aceptan o renuncian a los acuerdos propuestos.

Control de exposiciones exclusivas en tienda: En la medida que cada proveedor se incorpore a la cartera de producto habrá que establecer control sobre las acciones previstas en el objetivo por lo que habrá que establecer.

Medición de las ventas en grupo Discount, este será el indicador de eficacia de la mejora del precio en este segmento de la empresa (Carácter mensual)

Asimismo otro indicador será el de la **evolución del margen** de beneficio de esta acción a la cuenta de explotación total de la empresa.

Se medirá también el **nivel de satisfacción del cliente** a través de los vendedores desde el punto de venta, reportando esa información semanalmente.

En cuanto al grupo **Tradicional**, lo que se medirá será además de la **evolución de las ventas** la repercusión en imagen de la acción de mejorar el margen comercial manteniendo los precios, a través del **saldo neto de prescriptores**. Además de la **evolución de las ventas y el número de visitas total y efectivas**.

▪ **OBJETIVO 2**

- ✓ **Mejorar 1 punto el valor percibido de la oferta High-end**
- ✓ **Mejorar 0.5 puntos el valor percibido del precio Low-cost**

En cuanto a este OBJETIVO, las acciones serán controladas sobre los presupuestos asignados a cada nueva acción. **Control presupuestario**.

Además se valorará en cada caso Tradicional o Discount como afectan las decisiones de imagen que se han adoptado a través de la **satisfacción del cliente**, en el proceso de venta por las percepciones de imagen que recibe, así como en el postventa por el **nivel de satisfacción** y las impresiones que se produzcan, incluyendo las **reclamaciones**. Con este valor percibido se persigue encontrar el **saldo neto de prescriptores** que aporte claridad sobre las acciones elegidas.

Es importante conocer el **nº de visitas y el nº de visitas efectivas**, además del **coste medio** que nos produce cada una de estas visitas

Del mismo modo se valorará la **evolución de las ventas** para poder establecer que las decisiones son las adecuadas. Se valorará el **valor medio por pedido** que debe incrementarse fruto de todas estas acciones y objetivos.

Una vez preestablecidos los indicadores del cuadro de mando del comité se elevará al Comité de Dirección con quien se establecerán reuniones trimestrales donde presentar estos datos relacionados con el resto de cuadro de mando integral de los distintos departamentos. Y ahí la valoración de los resultados orientados a beneficio. Se valorará la vista de las distintas cuentas de explotación por unidad de negocio en particular, por marca y por conjunto total de Grupo Ventura.

8. CONCLUSIÓN

La necesidad imperante que han marcado los tiempos económicos que se han analizado profusamente más arriba y la reciente y esperanzadora recuperación del sector junto con la propia evolución natural de la empresa hacían imprescindible un plan de marketing enfocado hacia objetivos y metas claros y concisos.

Durante muchos años la capacidad y el ingenio del Presidente del Grupo, el empresario Don Ventura Martínez, fue suficiente para generar un modelo de negocio exitoso y rentable, pero después de haber pasado por un entorno turbulento debido a la crisis que hemos vivido recientemente y la gran estructura en la que se ha convertido Grupo Ventura necesita apoyarse en herramientas útiles, fiables y profesionales de aquí que se haya confeccionado este plan de Marketing para el año 2019.

Con este documento se intenta dar un salto cualitativo en la forma de dirigir nuestra política de marketing y comunicación desde un prisma más profesionalizado y flexible que pretende una adaptación al mercado y al cliente de una manera más eficiente.

Durante todo el 2019 por medio del Comité de control podremos ir analizando si las diferentes acciones y estrategias están dando el fruto esperado y si día a día vamos cumpliendo los objetivos propuestos. Al final del presente año podremos

analizar pues, la desviación que se ha sufrido respecto a los objetivos y presupuestos iniciales.

En definitiva con el presente plan de marketing se pretende conseguir como ya se ha comentado anteriormente una mayor adaptación a un entorno en constante cambio, una relación más estrecha con proveedores y asociados, aumentar nuestra cercanía con el cliente, ofreciéndole mejores soluciones para sus necesidades y un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.



BIBLIOGRAFIA EMPLEADA

Libros:

- Aguirre García, Maria Soledad. **Marketing en sectores específicos**. Piramide 2000.
- Jacques Lambin, Jean. **Marketing Estratégico**. ESIC 2003.
- Munuera Aleman, Jose Luis y Rodriguez Escudero, Ana Isabel. **Estrategias de Marketing**. ESIC 2012.
- Santesmases Mestre, Miguel. **Marketing Conceptos y estrategias**. Piramide 2004.

Documentos / Informes

- CESCE Informe sectorial de la economía española 2016 (2017)
- Cetelem. El observatorio Cetelem consumo España 2016 (2017). www.elobservatoriocetelem.es
- Cetelem. El observatorio Cetelem del mueble 2017 (2017) www.elobservatoriocetelem.es

Páginas web

- El Portaluco (20 de abril de 2017) Nuevos hábitos de consumo en el sector del mueble. Recuperado de Fuente: <https://elportaluco.com/nuevos-habitos-consumo-sector-del-mueble/>
- Gómez Manuel V. (25 de enero de 2018) España cierra 2017 con la creación de casi medio millón de empleos. El País. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2018/01/25/actualidad/1516866497_850189.html
- <http://dbcalidad.blogspot.com/2016/01/el-reloj-estrategico-bowman.html>
- <http://empresaexterior.com/not/64704/el-sector-del-mueble-se-revitaliza-en-2017/>
- <http://www.delsofa.es/>

- <http://www.economiadehoy.es/noticia/26187/empresas/el-sector-del-mueble-se-revitaliza-en-2017.html>
- <http://www.grupoventura.es/>
- <http://www.merkamueble.com/>
- <http://www.mueblesrustiko.com/>
- <https://careers.talentclue.com/es/job/7088634>
- <https://www.colchones.es/>
- <https://www.conforama.es>
- <https://www.ikea.com/es/es/>
- <https://www.lamuebleria.es/>
- <https://www.maxdescuento.com/>
- <https://www.moblerone.es>
- <https://www.muebleselrebajon.com/>
- <https://www.muebleslafactoria.es/>
- <https://www.mueblesrey.com>
- Inter empresas.net (2018) recuperado de: <https://www.interempresas.net/Madera/Articulos/207226-Maderas-y-Muebles-crecera-mas-del-3-por-ciento-en-2018-gracias-al-solido-motor-exportador.html>
- Jorrín Javier G. (29 de marzo de 2018) Las familias Españolas vuelven a vivir por encima de sus posibilidades. El confidencial. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/economia/2018-03-29/ahorro-renta-familias-hogares-vivir-encima-posibilidades_1542438/
- Maqueda Antonio (5 de marzo de 2018) El consumo de los hogares todavía necesitará dos años para recuperarse. El País. Recuperado de https://elpais.com/economia/2018/03/04/actualidad/1520196934_257206.html
- Redacción Interempresas. (10 de enero de 2018) Maderas y Muebles crecerá más del 3% en 2018 gracias al sólido motor exportador. Recuperado de <https://www.interempresas.net/Madera/Articulos/207226-Maderas-y-Muebles-crecera-mas-del-3-por-ciento-en-2018-gracias-al-solido-motor-exportador.html>

- Requena Juan Carlos. (17 de abril de 2018) Las ventas del mueble de hogar consolidan su crecimiento. Recuperado de: Fuente: <http://www.aquora.es/blog/las-ventas-de-muebles-de-hogar-consolidan-su-crecimiento/>
- Romera Javier (6 de junio de 2016) El Economista. Merkamueble abrirá 40 tiendas hasta 2019 y entierra la crisis inmobiliaria. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/7615097/06/16/Merkamueble-abrira-40-tiendas-hasta-2019-y-entierra-la-crisis-inmobiliaria.html>
- Sales Vicente. (20 de julio 2017) La Industria del mueble en España edición 2017. Recuperado de: <http://actualidad.aidimme.es/2017/07/20/la-industria-del-mueble-espana-edicion-2017/>
- Tendencias Inmobiliarias » workplace » Las claves del inmobiliario español en 2018 (2018) recuperado de: <https://tendenciasinmobiliarias.es/las-claves-del-inmobiliario-espanol-2018/>

