UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA DE INTERIORISMO



Alumna: Iryna Lukyanova

Directoras: Laura Martínez Caro y Noelia Sánchez Casado

Octubre 2016

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

ÍNDICE

IN	ITROI	DUCCIÓN	4
-	L. Di	EFINICIÓN DE LA EMPRESA	6
	1.1.	MISIÓN DE LA EMPRESA	6
	1.2.	VISIÓN DE LA EMPRESA	6
	1.3.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	7
2.	1A	NÁLISIS DE LA SITUACIÓN	8
	2.1.	ANÁLISIS DEL SECTOR	8
	2.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	18
		2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	18
		A. Factores demográficos y socioculturales	18
		B. Factores económicos	19
		C. Factores tecnológicos	21
		2.2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	22
		A. Competencia actual	22
		B. Competidores potenciales	23
		C. Productos sustitutivos	24
		D. Clientes	24
		E. Proveedores	25
	2.3.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	26
		2.3.1. Recursos humanos y Organigrama	27
		2.3.2. Cultura empresarial	27
		2.3.3. Infraestructuras	28
		2.3.4. Financiación	28
3.	1A	NÁLISIS DAFO	28
4	OI	RIFTIVOS DEL PLAN DE MARKETING	30

5.	DES	SARROLLO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	31
6.	PLA	ANES DE ACCIÓN. MARKETING-MIX	32
ϵ	5.1.	PRODUCTO	33
6	5.2.	PRECIO	34
ϵ	5.3.	DISTRIBUCIÓN	34
ϵ	5.4.	COMUNICACIÓN	37
7.	PRE	ESUPUESTO	44
8.	PLA	ANIFICACIÓN TEMPORAL	45
CON	NCLU	JSIONES	46
REF	EREN	NCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1.	Análisis DAFO				
Tabla 2.	Presupuesto				
Tabla 3.	Programación temporal				
FIGURAS					
Figura 1.	Evolución de la producción de mobiliario en España, 1994-2015 11				
Figura 2.	Evolución de la tasa de variación anual del PIB y de la Producción anual del mueble en España. Período 2001-2015				
Figura 3.	Inversión realizada por los fabricantes en 201513				
Figura 4.	Volumen y evolución de las exportaciones en España de mobiliario terminado y sus partes. Euros. Período 1999-2015				
Figura 5.	Volumen y evolución de las importaciones de mobiliario en España. Euros. Período 1999-2015				
Figura 6.	Distribución de las ventas del fabricante de muebles en España en función del tipo de cliente en 2015				
Figura 7.	Evolución de las dificultades económicas de los hogares21				
Figura 8.	Organigrama de la empresa29				
Figura 9.	Políticas del Marketing35				
Figura 10	. Ejemplos de productos36				
Figura 11	. Distribución de la tienda, planta baja38				
Figura 12	. Distribución de la tienda, planta alta39				

INTRODUCCIÓN

El crecimiento y desarrollo de los países se ha dado indiscutiblemente gracias a las empresas, quienes por medio del desarrollo de sus actividades se han convertido día a día en el motor que mueve la economía de cada país y, en conjunto, la economía mundial. Por tal motivo, es de vital importancia que en un país existan empresas eficientes y eficaces en cada uno de los procesos que realicen, haciendo uso óptimo de los recursos con los que cuentan para de este modo satisfacer las necesidades de los clientes en la sociedad.

De la misma manera encontramos que la economía española debe seguir fortaleciéndose tanto cualitativa como cuantitativamente por medio de la creación de nuevas empresas y mejora de las ya existentes, razón por la cual he decidido desarrollar mi Trabajo de Fin de Grado (TFG) que consiste en la elaboración de un plan de marketing para una empresa dedicada a la venta de mobiliario del hogar y oficina, cuya principal actividad es la realización de proyectos de interiorismo. Para este fin, he creado una empresa de muebles ficticia denominada "Julia Mobiliario, S.L."; la cual está basada en una empresa real.

La elección de este tema para el presente TFG se debe a que se ha identificado un escaso uso de herramientas de marketing para la captación de clientes, que además es una ausencia generalizada en el sector del mueble en la pequeña y mediana empresa. Por tanto, el presente TFG tiene como objetivo destacar la importancia que puede tener el uso de las herramientas de marketing para una empresa de interiorismo.

Para la consecución de dicho objetivo, este TFG se estructura en ocho capítulos. En el primer capítulo, exponemos la definición y descripción del negocio. En el segundo, realizaremos un análisis externo acerca del mercado, el entorno, la competencia y los clientes, así como, un análisis interno de la empresa. En el capítulo tercero, se realizará un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en base a la información analizada en los capítulos anteriores. A continuación, en el cuarto capítulo se fijarán unos objetivos de marketing y las estrategias que se seguirán para

conseguirlos, las cuales se desarrollarán a través de unas acciones de marketing, expuestas en los capítulos quinto y sexto. Por su parte en el séptimo capítulo, se incluirá el presupuesto económico del plan de acción seguido de una programación temporal en el octavo capítulo. Finalmente, en el último punto, se recogerán las principales conclusiones obtenidas tras la realización del presente TFG.

1. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

1.1. MISIÓN DE LA EMPRESA

Julia Mobiliario tiene como finalidad la comercialización de un mobiliario de media y alta gama, siguiendo el estilo vanguardista de alto diseño, con el objetivo principal de generar propuestas contemporáneas y soluciones integrales de una estética personalizada y funcional. La atención y el servicio al cliente son sus pilares básicos. De este modo, los valores que se pretenden transmitir son los siguientes:

- Calidad: tanto en el producto como en el servicio ofrecido para así buscar la excelencia y fidelización de nuestros clientes.
- Pasión: estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- Integridad: actuar conforme a las normas éticas y sociales, no ocultando información relevante y siempre respetando la confidencialidad de la información personal y de la organización.
- Confianza y seguridad: proporcionar una confianza que transmita seguridad y fiabilidad a los clientes mediante experiencias previas satisfactorias, cuidando la imagen corporativa, destacando la cualificación de los empleados, difundiendo testimonios de clientes importantes, etc.
- Capital humano: contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la auto-renovación continua como ventaja sostenible y difícilmente "copiable" por los competidores.

1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA

La visión de Julia Mobiliario es ser líder en el mercado regional con proyección nacional, lo cual será posible mediante el esfuerzo, dedicación y profesionalidad de su equipo de trabajo; tomando en cuenta las tendencias del mercado, las necesidades actuales y futuras de sus clientes, seguir renovándose y actualizándose en este área con el fin de llegar a ser la mejor opción para el consumidor ofreciendo siempre calidad e innovación.

1.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Julia Mobiliario es una empresa con una trayectoria de 29 años en el mercado. Nace en 1987 de la ilusión de un joven matrimonio que hereda una pequeña tienda de muebles y decide poner todo su esfuerzo y dedicación para lograr levantar el negocio y conseguir ser un referente en la región.

El primer local se abre en San Pedro del Pinatar, un municipio de la Región de Murcia que se encuentra en las riberas del Mar Mediterráneo y del Mar Menor y dispone de gran atractivo turístico. Era una exposición de 300 metros cuadrados donde tenían mobiliario de hogar y artículos de decoración. Al poco tiempo tuvieron que contratar una dependienta y dos montadores para ofrecer un mejor servicio de atención y montaje a los clientes. Paulatinamente, la empresa fue creciendo, tanto a nivel económico como de prestigio, hasta que en el año 2000, tuvieron que adquirir dos naves industriales de 1200 y 1000 metros cuadrados, respectivamente, además de dos naves de 300 metros cuadrados en el municipio de San Javier, pueblo vecino. Con este cambio, se introduce en la empresa el mobiliario de oficina, el cual da muy buenos resultados también. Hasta el año 2008, en la empresa llegan a trabajar treinta y dos empleados, entre logística, administración y ventas, con una ruta diaria de tres camiones saliendo a repartir de lunes a sábado.

Los años de la crisis fueron muy duros, teniendo que despedir a la mitad del equipo de trabajo, pero a diferencia de muchas empresas de la competencia que tuvieron que cerrar sus puertas, Julia Mobiliario consiguió sobrevivir, gracias a la buena gestión de la gerencia en los momentos del auge.

Actualmente, Julia Mobiliario cuenta con una plantilla de doce personas, incluyendo a los dos fundadores que siguen trabajando en la empresa como el primer día, y las infraestructuras que posee se detallan en el apartado del análisis interno de la empresa.

La actividad principal del negocio es la venta de mobiliario del hogar y oficina, a través de la realización de proyectos de interiorismo. Los servicios ofrecidos son instalaciones de hogar, de oficinas, de hoteles, colectividades...

Se amueblan pisos piloto para las promotoras, así como vivienda joven. El trabajo se distingue por un previo estudio al desarrollo de cualquier proyecto, basado en el conocimiento de las necesidades de cada cliente.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este segundo capítulo, se va a proceder a realizar un exhaustivo análisis de la situación, que engloba un análisis del sector, un análisis del entorno y un análisis interno de la empresa.

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

Los fabricantes de muebles, al igual que el resto de sectores manufactureros a nivel europeo, están siendo atravesados por una serie de dificultades como consecuencia de factores tales como la irrupción de países con economías emergentes, la ampliación de la Unión Europea y, en general, la globalización. Si echamos la vista atrás, en tan sólo unos años el mundo ha cambiado de forma sustancial: los avances tecnológicos se suceden y las innovaciones pronto se vuelven obsoletas.

Lo importante para la empresa ya no es disponer de ventajas competitivas en un período determinado, sino tener capacidad estratégica para renovarse continuamente. Tal y como señala Vicente Folgado Tárrega (2008), Presidente de FEVAMA (Federación Empresarial de la Madera y Mueble de la Comunidad Valenciana): "Los empresarios del mueble sabemos que necesitamos "un nuevo modelo de negocio", un nuevo modelo competitivo basado en la innovación y el conocimiento. Tenemos que combatir el hecho de que nuestros costes ya no son competitivos comparados con otros países, tenemos una verdadera necesidad de innovación, especialización y cooperación. Con la globalización, nuestro sector tiene que fabricar valor. Estamos inmersos en un nuevo escenario, los intangibles, en el que la información, el conocimiento, la marca, el diseño o las nuevas estrategias de distribución y comercialización son los grandes activos que permiten a la empresa ofrecer una ventaja competitiva, un elemento de diferenciación. Ningún término resulta tan adecuado como el de la innovación, una cuestión fundamental para la gestión empresarial y una poderosa

palanca con la que mover el mundo. Sabemos que hay que hacer posible que el avance científico junto con los avances tecnológicos tenga un resultado productivo. Tenemos que ser capaces de transformar la información en conocimiento y el conocimiento en riqueza. Por lo tanto, ahora estamos en un momento clave para reflexionar, tomar impulso y dibujar estrategias y objetivos claros."

Teniendo en cuenta la opinión de Folgado (2008) sobre la situación del sector, para llevar a cabo este estudio se han consultado diferentes fuentes de información. Entre ellas, el Informe de AIDIMME (Instituto Tecnológico Metalmecánico, Mueble, Madera, Embalaje y Afines) que es el fruto de la fusión de dos asociaciones: AIDIMA (Asociación de Investigación y Desarrollo de la Industria del Mueble y Afines) y AIMME (Asociación de Investigación de la Industria Metal-Mecánica, Afines y Conexas).

La industria del mueble se analiza bajo el concepto de sistema de valor, el cual incluye todas las actividades y agentes que participan en la generación de valor asociado al mueble. Abarca desde el aprovisionamiento de materiales y la fabricación de muebles, hasta la venta del producto al consumidor final a través de los canales de distribución.

En 2014 la industria del mueble en España cerró una larga etapa recesiva y dio paso a una incipiente expansión. El sector de fabricación de mobiliario recuperó una tasa de evolución positiva por primera vez desde 2007, creciendo un 3,1 por ciento interanual respecto a 2013, alcanzando un volumen de negocio de 3.830 millones de euros. Con la exportación de muebles creciendo a su vez una media del 4,07 por ciento anual desde 2010, alcanzando en 2014 un crecimiento del 4,2 por ciento con una cifra de negocio de 1.524 millones de euros, es decir, casi el 40 por ciento del total de la facturación del sector nacional, cifras similares a las de los años 2000 y 2008, aunque en menor grado que en 2013, y con síntomas de recuperación de la utilización de la capacidad productiva, la cual ha pasado del 52,7 por ciento en 2012 al 63,3 por ciento a finales de 2014, como se puede observar en la figura 1.

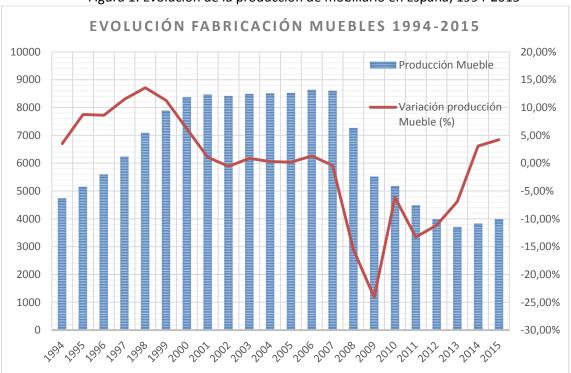


Figura 1: Evolución de la producción de mobiliario en España, 1994-2015

Fuente: Estudio de AIDIMA "La industria del mueble en España. Edición 2016".

En 2015, la producción de muebles en España continuó en la senda del crecimiento iniciada en el ejercicio anterior. En el cómputo de 2015, las ventas del sector de fabricación de muebles crecieron un 4,2% interanual, alcanzando los 3.991 millones de euros. Ese mismo año la tendencia de crecimiento se consolidó en todos los trimestres del año siendo destacable el segundo semestre de 2015, con un crecimiento interanual de las ventas de los fabricantes de muebles del 8%.

Las ventas del comercio minorista crecieron un 3,4 por ciento interanual en promedio entre enero y julio de 2015, con especial mención a las ventas minoristas de equipamiento para el hogar que crecían al 8,2 por ciento en agosto de 2015. Por otra parte, el mercado de la vivienda corrobora la mejoría de las perspectivas, con las hipotecas en auge desde junio de 2014 y el precio de la vivienda creciendo al 2,8 por ciento interanual, en el segundo trimestre de 2015, debido a la reactivación del crédito, según datos de Registradores de la Propiedad (ver figura 2).

Variación Produccion Mueble vs Variación PIB 10,0% 5,0% 0,0% 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 -5,0% Variación (%) -10,0% -15,0% -20,0% Variación roducción Mueble (%) -25,0% Variación PIB (%) -30,0%

Figura 2: Evolución de la tasa de variación anual del PIB y de la Producción anual del mueble en España. Período 2001-2015

Fuente: Elaborado por AIDIMME a partir de datos del Observatorio Español del Mercado del Mueble y datos INE.

Año

Desde el año 2014 la producción de mobiliario está creciendo por encima de la evolución del PIB, dato sorprendente sobre todo después de comprobar que la industria del mueble no creció tanto como el resto de la economía en la etapa de bonanza (mientras que el PIB nacional alcanzó tasas de crecimiento interanuales de hasta el 8,3 por ciento en 2006, el crecimiento de la producción de muebles en ese mismo año fue del 1,3 por ciento), y que decreció de forma más intensa que la mayoría de sectores durante el periodo de crisis (mientras que el PIB nacional disminuyó un 3, 3 por ciento en 2009, la producción de mobiliario lo hizo con mucha mayor intensidad con un -24,1 por ciento).



Fuente: Observatorio Español del Mercado del Mueble, AIDIMME.

En 2015, el número de fabricantes que registraron inversiones en sus negocios alcanzó cifras que no se registraban desde el año 2000. En los últimos ejercicios, la cifra de fabricantes que realizaban inversiones en sus negocios se había ido reduciendo, hasta poco más de un 10% en 2014.

En cuanto a la tipología de las inversiones realizadas en 2015, principalmente fueron en renovación o adquisición de maquinaria, tecnologías de la información seguida de la mejora de las instalaciones y, por último, la adquisición de naves industriales.

En 2015 se observó un crecimiento en la tasa de inversión en I+D e innovación registrada por el Observatorio Español del Mercado del Mueble, donde una de cada siete empresas fabricantes registró algún tipo de innovación en producto, procesos, comercialización u organización.

El ámbito de inversión preferido por las empresas en 2015 fue la I+D (16%) y la innovación (11,4%) en producto o servicio nuevo o mejorado significativamente. La media de inversiones realizadas fue de unos 100.000€ (aunque con una elevada variabilidad de entre 6.000€ y 200.000€).

El descenso registrado en el número de empresas se ha traducido en los últimos años en un gradual aumento del grado de concentración de la oferta en las empresas líderes. Las cinco primeras empresas del sector reunieron en 2014 una cuota de producción conjunta del 11,6%, participación que aumentó hasta el 17,9% al considerar el grupo de los diez primeros operadores.

En enero de 2015 se identificaban 12.775 empresas dedicadas a la fabricación de todo tipo de muebles, frente a las 13.302 existentes en el ejercicio anterior, lo que supone un 4,0 por ciento menos. En su mayor parte son compañías de pequeña dimensión. Así, cerca del 92 por ciento cuenta con menos de diez trabajadores, mientras que tan sólo el 0,8 por ciento emplea a más de 50 empleados.

EVOLUCIÓN EXPORTACIÓN DE MOBILIARIO TERMINADO Y SUS PARTES 1.800.000.000 20,00% 1.600.000.000 15,00% 1.400.000.000 10,00% 1.200.000.000 5,00% 1.000.000.000 0,00% 800.000.000 -5,00% 600.000.000 -10,00% 400.000.000 -15,00% 200.000.000 n -20,00% - 2002 2003 2004 2005 2009 2001 2008 2008 2010 , 2017 2013 2013 2014 Volumen Exportación mobiliario Evolucion Exportaciones

Figura 4: Volumen y evolución de las exportaciones en España de mobiliario terminado y sus partes. Euros. Período 1999-2015

Fuente: Elaboración AIDIMME a partir de datos del ICEX.

La evolución del sector del mueble en el contexto del comercio internacional ha variado sustancialmente en los últimos años. Tanto los proveedores de materias primas para muebles como los fabricantes de mobiliario se han posicionado progresivamente en mercados internacionales de forma continua y no solo como una alternativa a los descensos de la demanda nacional de mobiliario.

Observamos que las exportaciones de mobiliario español crecieron un 10,09 por ciento en 2015, hasta alcanzar los 1.690 millones de euros. En cifras absolutas, mientras el número de empresas fabricantes de mobiliario en los últimos 10 años se redujo prácticamente a la mitad, el número de empresas exportadoras de mobiliario creció alrededor de un 30 por ciento. En la actualidad dos de cada tres empresas exportan.

La Unión Europea es el principal mercado internacional del mobiliario español y supone un marco de estabilidad comercial fundamental para los fabricantes españoles. Este contexto de estabilidad e internacionalización ha propiciado la aparición de oportunidades que muchos fabricantes de mobiliario han sabido aprovechar, mejorando sus estructuras

^{*2013} y 2014: Datos revisados por el ICEX respecto a las cifras publicadas en el informe edición 2015. Códigos TARIC: 9401 (asientos con exclusión de la partida 94.02) y 9403 (los demás muebles y sus partes).

organizativas y la gestión de las mismas. Los datos demuestran que los fabricantes que han reforzado sus ventas internacionales en los últimos años son los que más crecen en la actualidad. Los principales destinos europeos son Francia, Portugal, Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Italia.

Entre los destinos fuera de Europa del mueble español destacaron en 2015 los países del mercado latinoamericano y del asiático. Aunque con volumen inferior al mercado europeo, se observa la capacidad del mueble español para posicionarse a escala mundial. En el grupo de países latinoamericanos clientes del mueble español destacaron Colombia, Perú, Panamá y Brasil. Otro grupo de destino del mobiliario español es Asia, con China, Japón e India como principales destinos del producto español. Taiwán, Tailandia e Indonesia ganaron peso con respecto al ejercicio anterior.

Entre los fabricantes exportadores, la mayoría (34,1 por ciento) vendió en mercados exteriores un porcentaje no superior al 25 por ciento de sus ventas totales. Las empresas exportadoras cuyas ventas internacionales superan el 50 por ciento del total de sus ventas son un 20,5 por ciento. En los casos más extremos de orientación al mercado internacional, los fabricantes cuyo volumen de exportación es más del 75por ciento del total de sus ventas han pasado de ser el 5 por ciento en 2010 al 11,4 por ciento en 2015.

En cuanto a la expectativa de evolución de las exportaciones en 2016, los fabricantes de mobiliario se mostraron claramente optimistas: el 69,4% esperaba mejoras en las ventas exteriores para 2016.

VOLUMEN Y EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE MOBILIARIO EN ESPAÑA 3.000.000.000 40,00% 30,00% 2.500.000.000 20,00% 2.000.000.000 10,00% 1.500.000.000 0,00% -10.00% 1.000.000.000 -20,00% 500.000.000 -30.00% -40,00% Volumen Impoprtaciones de mobiliario Evolución Importación mobiliario

Figura 5: Volumen y evolución de las importaciones de mobiliario en España. Euros. Período 1999-2015.

*2013 y 2014: Datos revisados por el ICEX respecto a las cifras publicadas en el informe edición 2015. Códigos TARIC: 9401 (asientos con exclusión de la partida 9402) y 9403 (los demás muebles y sus partes).

Fuente: La Industria del Mueble en España. Edición 2016. Elaboración AIDIMME a partir de datos del ICEX.

Las importaciones de muebles en España superaron los 2.400 millones de euros en 2015. Por segundo ejercicio consecutivo, la importación de producto terminado y de componentes se incrementó de forma notable, aunque dichas importaciones no solo corresponden a las realizadas por los fabricantes de mobiliario, si no que existen otros agentes que realizan actividades importadoras, principalmente intermediarios del comercio de muebles y comercio al por mayor de mobiliario. De hecho, el número de empresas fabricantes de mobiliario que importan producto ha descendido desde 2008.

En lo que respecta a los principales países de origen, China se mantiene como principal origen del mueble importado, con más de medio millón de euros en 2015 y un crecimiento del 16,6 por ciento con respecto al año anterior.

En segundo lugar, por orden de importancia, destacan los países europeos. Entre estos, se distinguen países con altos costes productivos (Alemania, Italia o Francia, donde la ventaja competitiva del mueble se encuentra en factores como la calidad de producto o el diseño) y

otros países con menores costes (Portugal, Polonia, Rumanía o Eslovaquia, cuya ventaja competitiva se centra más en el coste). Marruecos ocupa el séptimo lugar en importancia como originario de las importaciones, con un crecimiento del 21,4% con respecto a 2014.

Web propia Institucionales Otros 0,36% Outlet Propio 1,5% fabricantes 0.77% 6,42% Consumidor Contract final 14,16% Venta Oficina 9,53% directa 39,78% Establecimi entos Tienda propia Distribuidor 59,09% final 69,84% HORECA 37,2% Comercio asociado (franc Tienda independiente 79.9% 10.9% rficie especializada en el hogai 5.3% Grandes almacenes 1,9%

Figura 6: Distribución de las ventas del fabricante de muebles en España en función del tipo de cliente en 2015.

Fuente: Observatorio Español del Mercado del Mueble, AIDIMME.

La distribución sigue siendo el canal más habitual del fabricante de muebles para posicionar su producto en el mercado español. La tienda tradicional defiende su posición en el canal de la distribución de muebles, compitiendo con las ventas realizadas en comercios asociados, grandes superficies especializadas, grandes almacenes y grandes superficies (hipermercados). En los últimos años, otros canales como el contract (donde se integra una cadena de valor de productos y servicios, con ingeniería específica, con el objeto de dar una respuesta global y especializada en la arquitectura, interiorismo y equipamiento hotelero y otros espacios de uso colectivo), la venta directa al consumidor final o la venta a otros

fabricantes han ganado terreno en cuanto a número de operaciones. Dentro del canal contract, el principal mercado es la venta a establecimientos como hoteles, restaurantes o cafeterías (HORECA, 37%), seguido del mobiliario para establecimientos comerciales (29%), oficinas (25,5%) y residencial (6,5%). El contract institucional apenas supone el 1,5% del total de las operaciones de los fabricantes. La venta directa al consumidor final también ganó importancia relativa con respecto al total de las ventas, suponiendo cerca de un 10%. Estas ventas se distribuyen entre las tiendas propias del fabricante (59,1%) y la venta directa desde fábrica (39,8%). De forma residual, aparecen otros canales como outlet propio (0,77%) o web propia con plataforma de pago (0,36%).

Las expectativas de ventas hasta final de año son optimistas por parte de los fabricantes de muebles. Un 46 por ciento de las empresas considera que el sector va a seguir creciendo, frente a un 6 por ciento que cree que va a decrecer (AIDIMME, 2016). En 2016 las ventas podrían situarse en torno a 1.385 millones de euros, un 4 por ciento más que en 2015. A corto plazo continuará la creciente internacionalización de las empresas del sector.

Sin embargo, a pesar de la previsión favorable existen retos que el sector debe abordar: el crecimiento encabezado por los fabricantes de mueble tapizado, cocinas y baños es desigual entre subsectores productivos del mueble; por otro lado, la recuperación no se traduce en un mayor número de empresas y empleo en el sector, que decrecieron durante el período de crisis.

El Club de Empresas del Mueble de AIDIMA insiste en la reactivación del consumo y del mercado de la vivienda como el impulso que la industria del mueble nacional necesita para consolidar la recuperación. Sin embargo, es necesario orientar el negocio hacia un consumidor que ha cambiado en los últimos años, y donde el mobiliario ha perdido peso específico dentro del equipamiento de las viviendas y la decoración, debido al tamaño más reducido de las viviendas y a los cambios en los estilos de vida, que han disminuido la presencia del mobiliario para convertirse en un elemento más efímero.

Además, la forma de comprar ha cambiado debido a la irrupción de Internet como canal de venta de muebles. Así, el consumidor es ahora un *smart shopper* o comprador inteligente que tiene acceso a más información, busca las opciones de compra más rentables y dispone

de una opinión más cualificada. . Por otro lado, también ha aumentado la exigencia de entrega inmediata del producto sobre la máxima "si no está no se vende", lo que a menudo resulta incompatible con una excesiva personalización del mueble, concluyen.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En este apartado se engloba a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Estas variables generalmente no solo afectan a la empresa, sino al conjunto de la sociedad y de sus actividades, y engloban materias relativas a la población, cuestiones legales, políticas, económicas, culturales y tecnológicas.

a) FACTORES DEMOGRÁFICOS Y SOCIOCULTURALES

La población, tanto a nivel nacional como regional, sigue descendiendo por cuarto año consecutivo, cerrando el año 2015 con 99.439 y 2.848 personas menos respectivamente. Asimismo, la tasa de natalidad (8,99 por mil en 2015) y el índice de fecundidad (1,33 en 2015) son muy bajos y ello supone que hay menos jóvenes que hagan bajar la edad media de la población. "Esta escasez de nacimientos vinculada a un menor tamaño de las familias se debe al deseo de la gente de mejorar sus niveles de vida personales, al deseo de las mujeres de trabajar fuera de casa y a la amplia disponibilidad y la eficacia de los métodos anticonceptivos" (Kotler y otros, (2004). La población va envejeciendo y se prevé que la tendencia continúe durante los próximos 50 años. Este fenómeno supone un cambio en el perfil del consumidor. Según el informe realizado por Aecoc en 2015 (Asociación Española de Codificación Comercial), esta parte de la población se caracteriza por realizar compras menos planificadas que el resto de compradores. De hecho, a medida que aumenta la edad, disminuye la planificación en el punto de venta. Dicho informe revela que el comprador senior (mayor de 65 años) es el que más actos de compra a la semana realiza, aunque el volumen e importe medio de su cesta es menor que el del resto de colectivos.

La mayor inestabilidad de algunas familias, debida al aumento de las separaciones matrimoniales y divorcios, así como a la disminución del número de matrimonios, lleva consigo un aumento de hogares de un solo miembro con sus propias necesidades, como por ejemplo, tener un apartamento más pequeño con muebles más económicos.

"El aumento y las mejoras en los niveles educativos de la población, se traducen en un comportamiento de compra y consumo más sofisticado, demandando productos de calidad.

La mayor incorporación de la mujer al trabajo supone que tengan menos tiempo para realizar sus compras, necesitando horarios adaptados a los suyos y sistemas de distribución eficientes. Por otra parte, el aumento de los ingresos familiares, implica poder adquirir más y mejores productos y servicios." (Santesmases, 2001).

Uno de los mayores cambios sociales de la historia está sucediendo y parece que marcará a las nuevas generaciones. El modelo de vida que imperaba en Europa desde mediados del siglo XX -casa de tamaño razonable, educación para los hijos, sanidad pública y una pensión asegurada- se está convirtiendo en un dominio exclusivo de los ricos. La clase media está en grave peligro de extinción. ¹

b) FACTORES ECONÓMICOS

Según la última encuesta realizada por el INE (Instituto Nacional de Estadística), el 16,1 por ciento de los hogares españoles manifestaba en 2014 llegar a fin de mes con mucha dificultad. Este porcentaje es inferior en 0,8 puntos al registrado en 2013 pero superior en 2,6 puntos al registrado en el 2012.

Por su parte, el 42,4 por ciento de los hogares no tenía capacidad para afrontar gastos imprevistos, frente al 41 por ciento del año 2013.

El 45 por ciento de los hogares no se podía permitir ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año, siendo Este porcentaje 0,8 puntos menor que el registrado en 2013.

_

¹ Extraído de http://www.elmundo.es/papel/historias/2016/03/20/56eac822268e3e0e628b4667.html

Finalmente, el 10,2 por ciento de los hogares tiene retrasos en los pagos a la hora de abonar gastos relacionados con la vivienda principal (hipoteca o alquiler, recibos de gas, electricidad, comunidad, etc.). Este porcentaje es 0,9 puntos mayor que el del año anterior. La figura 7 muestra cual ha sido la evolución desde 2010 hasta 2014.

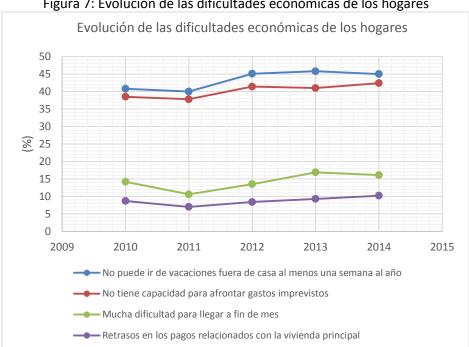


Figura 7: Evolución de las dificultades económicas de los hogares

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida (ECV-2014). INE

En nuestro país, el peso de los salarios en la renta nacional se ha reducido de manera sustancial en los últimos años, al tiempo que ha aumentado el número y porcentaje de personas que viven en situación de pobreza o exclusión social. Hemos asistido, igualmente, al aumento del peso en la renta y la riqueza nacional del 10% y del 1% de la población, respectivamente, situada en la cúspide de la estructura social; de hecho, ahora hay más mega ricos que al comienzo de la crisis².

El número de desempleados en la Región de Murcia se situó en 164.900 personas al cierre de 2015 y la tasa de paro alcanzó el 23,51% de la población activa, según EPA (Encuesta de Población Activa). El número de ocupados alcanzaba la cifra de 536.300, y la tasa de actividad alcanzó el 59,31%. Hay 313.400 hombres ocupados y 81.200 parados, mientras que las mujeres son 222.900 y 83.700, respectivamente.

² Extraído de http://www.economiacritica.net/?p=7351#more-7351

Las tasas de paro y de actividad de hombres y mujeres alcanzan el 67% y 20,57% para los primeros, y 83,7% y 51,6% para ellas en la Región de Murcia.

Cuando hay desempleo se pierde por partida doble: se deja de generar riqueza material y también se deja de formar capital humano (Torres, 2001).

c) FACTORES TECNOLÓGICOS

Con la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), las empresas consiguen obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio. El equipamiento de TIC en los hogares también supone una ventaja para las empresas, ya que el consumidor a través del ordenador, Tablet o del teléfono móvil con acceso a internet, puede consultar y utilizar todos los servicios que ofrecen las empresas.

Con la globalización de internet, aparecen también las redes sociales que cobran cada vez más importancia y las empresas se ven obligadas a utilizarlas para conseguir información y comunicación con sus clientes.

Las empresas del sector del mueble se esfuerzan por invertir y desarrollar nuevos productos (I+D) o adaptar los mismos para ofrecer un mejor servicio demandado por la población española y extranjera, así las empresas se verán beneficiadas a corto y largo plazo.

2.2.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

a) COMPETENCIA ACTUAL

La competencia actual de Julia Mobiliario es muy extensa, tanto a nivel local como regional y, por ello, para llevar a cabo el análisis se han seleccionado los competidores en función de su volumen de negocio. Estos competidores son a nivel local: Bastida Muebles y La Oca; y a nivel regional: Quarta Mobiliario Contemporáneo, Kenza House y Procomobel. A continuación se aporta información sobre cada uno de ellos.

 Bastida Muebles, S.A: es una empresa creada entre 1950 y 1955, con una trayectoria de 60 años en el mercado, dedicada a la comercialización de mobiliario de alta calidad y a proyectos de interiorismo. Está ubicada en San Javier y es una marca de referencia, tanto

para el mueble de hogar como para establecimientos (hoteles, oficinas, restaurantes, etc.). Está consolidada en el ámbito nacional y tiene gran prestigio internacional. Apuesta fuertemente por el diseño y control de calidad. La empresa cuenta con más de 4000 metros cuadrados de exposición y otros 4000 metros cuadrados para logística. Utiliza Facebook como su principal red social y ofrece al cliente la posibilidad de comprar los productos online a través de la página web: http://www.bastida.com.

- La Oca: es una de las franquicias de mobiliario y decoración más importantes y reconocidas en el territorio nacional, con más de 30 años de experiencia en el mercado. Está ubicada en San Javier y cuenta con unos 1000 metros cuadrados de exposición. La empresa busca siempre el equilibrio entre la calidad, el diseño y el precio. A diferencia de otras tiendas de muebles, ofrece también artículos de regalo y menaje. Otra diferencia importante respecto a su competencia, es que si el cliente se encarga del montaje, le hacen un descuento en su compra. Las redes sociales que utilizan son: Pinterest, Facebook, Twitter, YouTube e Instagram. Ofrecen al cliente la posibilidad de comprar los productos online a través de la página web: http://www.laoca.es
- Quarta Mobiliario Contemporáneo, S.L: se encuentra ubicada en la ciudad de Murcia. Es una empresa con 20 años de experiencia en el mercado, dedicada al equipamiento de espacios con productos de alta gama y marcas de prestigio internacional (hogar y oficina), siempre en estrecha colaboración con diseñadores y profesionales del sector. Está presente en las siguientes redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Pinterest, LinkedIn, Google+ y dispone de página web: http://www.quarta.es.
- Kenza House: se encuentra ubicada en Yecla y en Elche. Lleva más de 20 años de experiencia en la venta de mobiliario y reformas integrales. Trabajan con grandes marcas del mercado nacional e internacional. Apuestan por la calidad y el servicio al cliente. Las redes sociales que utilizan son: Facebook, Twitter, Pinterest e Instagram y su página web es: http://kenzahouse.es.
- Procomobel: esta empresa se encuentra en La Zenia (Orihuela Costa) y en Guardamar. No pertenece a la Región de Murcia pero es necesario mencionarla en este análisis debido a la cercanía con Julia Mobiliario. Se creó en 1969 y lleva dedicándose al sector del mueble y

decoración 47 años. Ofrecen servicios integrales de interiorismo, diseños de interiores y ejecución de obras. También son profesionales en la fabricación y venta de puertas artesanales, ofreciendo al cliente piezas antiguas y exclusivas. La empresa cuenta con una exposición de más de 5.000 metros ubicada en Guardamar y dos exposiciones más en el Centro Comercial Zenia Boulevard en Orihuela Costa. Apuestan por la alta calidad, el diseño y la originalidad. Está presente en las siguientes redes sociales: Facebook, Twitter, Google+ y Pinterest y dispone de página web: http://procomobel.com.

b) COMPETIDORES POTENCIALES

Este sector está dominado por empresas que operan en un ámbito local. De esta manera, se consigue dar al cliente una sensación de exclusividad frente al producto mayorista de las grandes superficies. Es muy habitual que estas tiendas de muebles de alta gama cierren contratos de exclusividad con los fabricantes asociados para su distribución a nivel local. Por ello, una migración de tiendas del mismo tipo, que trabajen con los mismos suministradores que nosotros, puede desatar conflictos por determinar cuál será finalmente la empresa distribuidora. Dentro de esta tipología de empresas, que pueden hacer competencia directa a la nuestra, vamos a destacar tres que están enfocadas al mismo cliente potencial:

- Mobile & Diseño: posee dos showrooms en Marbella con un área de exposición total de 3.500 metros cuadrados. Tiene contratos de distribución en exclusiva con varias marcas muy reconocidas en el sector. Cuentan con personal multilingüe (árabe, inglés y ruso), diseñan y fabrican. Tienen departamentos especializados en nueva construcción y reformas.
- Muebles Gala: opera en Alicante y está especializado en la distribución en exclusiva de firmas españolas e italianas. Ofrecen servicios de reformas e interiorismo y cuentan con casi 50 años de experiencia. Su personal habla ruso, inglés y francés.
- Votre Maison: esta empresa está situada en el País Vasco y cuenta con más de 30 años de experiencia. Es una referencia en el sector impulsada gracias a sus cuatro interioristas de gran reputación. Han conseguido contratos de exclusividad de varias de las mejores marcas a nivel mundial. El personal de la empresa habla inglés, francés y ruso.

c) PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En los últimos tiempos, viniendo de la mano de la crisis económica, han florecido cadenas muy potentes, que suministran muebles a muy bajo coste. La influencia que puede tener este tipo de empresas, puede afectar a dos tipos de clientes. Por un lado, está el cliente de alto poder adquisitivo, que decora su casa prácticamente en su totalidad con muebles de alta calidad y que recurrirá a estas superficies, únicamente para piezas concretas o accesorios de decoración. El otro tipo de cliente es aquel que solo busca alguna pieza de alta calidad y la complementa con muebles y decoración low cost. La influencia de estas superficies en el primer tipo de cliente es mínima, no siendo así en el segundo caso. El ejemplo más cercano es IKEA, empresa referencia en el sector de la venta de muebles de bajo coste e impulsor del "móntelo usted mismo". Gracias a su política de muebles de baja calidad, fabricados en serie y con montaje por parte del cliente, además de conseguir una reducción de espacio muy significativa en el almacenamiento, posee una línea de precios muy atractiva para el cliente, contando con un diseño que ha logrado imponerse en los últimos años. El principal ejemplo de este crecimiento, es que han abierto 16 tiendas en un corto espacio de tiempo.

d) CLIENTES

Los clientes actuales de Julia Mobiliario son:

- Familias, parejas y solteros de clase media, media-alta que no solo buscan amueblar su casa, sino hacerlo de la manera más personal y original posible contando con el asesoramiento de profesionales.
- Empresas y autónomos que necesitan mobiliario para sus oficinas y despachos, buscando dar un toque de exclusividad a su negocio y mejorar así la experiencia del cliente cuando sea recibido en sus instalaciones.
- Promotoras inmobiliarias que buscan amueblar sus pisos piloto, apostando por el mobiliario de diseño como una clave de éxito en las ventas de viviendas. Cabe destacar las promociones desarrolladas en los campos de golf de la zona, que tienen como público

objetivo extranjeros que buscan, bien una segunda vivienda, bien una casa para su jubilación en un lugar de clima menos adverso que el de su país de origen.

- Hoteles de alto nivel. Se ha participado en proyectos para la decoración, tanto de zonas comunes, como de las habitaciones de algunos hoteles situados en la costa levantina.

e) PROVEEDORES

Actualmente Julia Mobiliario está trabajando con aproximadamente 100 proveedores.

Muchos son de ámbito regional y nacional, aunque también se trabaja con fabricantes italianos que se caracterizan por tener las mejores marcas de diseño internacional.

A nivel regional, la mayoría de nuestros proveedores se encuentran en el municipio de Yecla y en el entorno de Murcia capital. Algunos de ellos son:

- Sancal Diseño, S.L: se encuentra en Yecla y es un fabricante de sofás y butacas, principalmente, con más de 35 años en el mercado y se caracteriza por el diseño como su elemento central apostando por ofrecer un producto singular. La calidad es otro de los elementos centrales de la política de Sancal y está certificada en ISO 9000. Exporta a más de 35 países en los cinco continentes y tiene distribuidores exclusivos por toda Europa. Suelen cumplir con los plazos de entrega y facilitan las condiciones de pago.
- Mobil Fresno, S.L. es una empresa creada en 1976 dedicada a la producción de mobiliario de alta calidad. Está ubicada en Yecla y es una marca de referencia en la fabricación de mobiliario, tanto para el hogar como para establecimientos (hoteles, oficina, restaurantes, etc.). Está certificada en ISO 9001:2000 desde julio de 2003. Actualmente exporta alrededor de 30 % de sus ventas, siendo sus destinos por orden de importancia: EE.UU, Europa, Países del Este, Oriente medio y Australia. La vocación exportadora proviene desde el año 1985. Participan en la Feria Internacional del Mueble de Colonia, Bruselas, Milán y High Point. Apuestan fuertemente por la investigación en el diseño y control de calidad. Las instalaciones actuales de una superficie de 12.000 m².

A nivel nacional algunos de los proveedores más recurrentes son:

- Andreu World: es uno de los referentes de la vanguardia del mueble español. Su filosofía, en estos casi 60 años que llevan en el mercado, es la excelencia en la calidad y el mejor diseño. El haber trabajado directamente con los diseñadores de reconocido prestigio, ha ayudado a que los muebles de Andreu World se exporten ya a más de 65 países en todo el mundo y que sean demandados para amueblar importantes proyectos a nivel internacional. Tienen varias certificaciones de la resistencia de sus productos. Somos los distribuidores oficiales de Andreu World en la Región de Murcia durante este año.
- Treku: con más de 50 años de trayectoria apuestan firmemente por la calidad y el diseño, ofreciendo siempre una creación original y propia de la marca. La superficie de sus instalaciones alcanza los 12000 m2 y la distribución de sus productos se ha ampliado a varios países europeos y EEUU. Este año tenemos un acuerdo con Treku para ser sus distribuidores oficiales en la Región de Murcia.

A nivel internacional trabajamos con:

- Lago SpA: comienza su actividad artesanal de ebanista en el siglo XIX. Las generaciones sucesivas continúan con la tradición y hoy están presentes a lo ancho del mundo con más de 400 tiendas seleccionadas como sus distribuidores y numerosas tiendas monomarca Lago en ciudades italianas y europeas. Es una marca innovadora de diseño italiano y vela tanto por la calidad de sus productos como por la singularidad.
- Cattelan Italia: lleva 37 años en el mercado y se caracteriza por su estilo y su búsqueda por mejorar siempre la calidad y la comodidad de sus muebles. Actualmente, exportan a 150 países de todo el mundo y la previsión es seguir con la expansión.

2.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno de la empresa va a ayudar a identificar los recursos y capacidades que posee Julia Mobiliario con el objetivo de determinar sus fortalezas y debilidades.

2.3.1. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIGRAMA

Julia Mobiliario es una empresa familiar cuya estructura organizativa es funcional y se conforma de una plantilla de 12 empleados fijos. El organigrama de la figura 8 muestra dicha estructura.

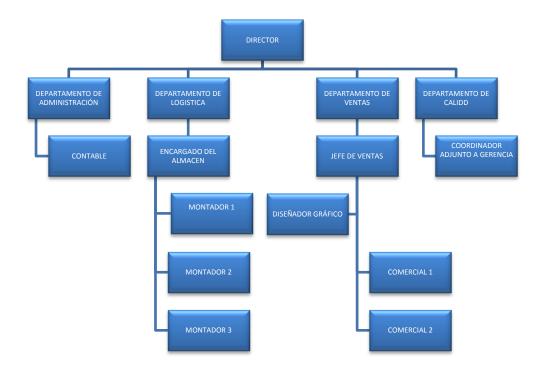


Figura 8: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. CULTURA EMPRESARIAL

La cultura de la organización son los valores, símbolos, mitos, pautas de conducta y normas de actuación de la empresa. La cultura empresarial de Julia Mobiliario se concreta en tres aspectos:

- La confianza que han depositado en nosotros a lo largo de los años sus miles de clientes.
- El compromiso social con la sociedad pinatarense.
- La profesionalidad del equipo humano.

2.3.3. INFRAESTRUCTURAS

Como ya se ha mencionado en el apartado de la descripción del negocio, Julia Mobiliario dispone, por un lado, de una nave industrial de 1200 metros cuadrados, dividida en dos plantas, que utiliza como exposición de su mobiliario de hogar y de oficina, y también es donde están ubicadas las oficinas de la empresa. Por otro lado, en la calle paralela a la exposición, tiene otras dos naves de 300 metros cuadrados cada una. Una de ellas está destinada para el mobiliario de outlet, cerrada al público y la otra se utiliza de almacén y como cochera de los vehículos que tiene la empresa. También tiene otra nave de 1000 metros cuadrados, situada en el polígono industrial vecino, destinada exclusivamente para la recepción y envío de la mercancía, así como para su almacenamiento. Por último, dispone de un local de 300 metros cuadrados en el centro de San Pedro del Pinatar, cerrado actualmente pero de gran valor sentimental para sus propietarios.

La empresa dispone de tres camiones de la marca Nissan con capacidad de hasta 3.500 kg para el reparto, aunque está utilizando solamente dos debido a la falta de trabajo. También hay dos vehículos comerciales, un Volkswagen Golf y un Hyundai Santa Fe, que los utilizan tanto los propietarios como los comerciales.

2.3.4. FINANCIACIÓN

Actualmente Julia Mobiliario no tiene ninguna financiación externa. Se autofinancia con los beneficios que va obteniendo.

3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) ayuda a plantear las acciones que deberían ponerse en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de sus debilidades y fortalezas. En la tabla siguiente se muestran las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas para nuestra empresa.

Tabla 1. Análisis DAFO

DEBILIDADES

- Producto de larga duración
- Ausencia de un departamento de marketing
- Pocos vendedores cualificados
- Segmentos de consumidores con nivel adquisitivo medio-alto.
- No hay mediciones de satisfacción en el servicio al cliente.
- Alto coste en cambiar la colección.

AMENAZAS

- Problemas medio-ambientales que puedan afectar al turismo de alto poder adquisitivo.
- Amenaza de los muebles funcionales y económicos.
- Posible aumento de la competencia por estar en un sector muy acotado.
- Afectación del turismo en la zona debido al Brexit.

FORTALEZAS

- Exclusividad de diseños
- Buena relación calidad-precio
- Atención y asesoramiento personal en decoración
- Financiación de la compra aplazada y sin intereses.
- Público objetivo de clase media-alta sin problemas para invertir.
- Autofinanciación de la empresa
- Experiencia de 30 años en el sector

OPORTUNIDADES

- Contratación de proyectos con promotoras, constructoras y arquitectos para cliente de alto poder adquisitivo.
- Poder enfocar el servicio a la diversidad de clientes extranjeros que vienen a la zona.
- Tendencia al alza del sector inmobiliario.
- Profesionalizar el asesoramiento de la decoración.

Fuente: Elaboración Propia

• DEBILIDADES

Las debilidades están relacionadas con el tamaño de la empresa, ya que es una pequeña empresa familiar que carece de un departamento de marketing definido en el que hay pocos comerciales cualificados, y también con el tipo de producto que vende la empresa, tanto por la larga vida útil del mismo como por su alto coste al cambiar la exposición en la tienda. El hecho de que el público objetivo sea de nivel adquisitivo medio-alto, es una debilidad ya que es un sector bastante limitado. Otra de las debilidades a tener en cuenta es la falta de control de satisfacción en el servicio al cliente.

FORTALEZAS

Las fortalezas se centran en aspectos relacionados con la calidad y exclusividad del producto, con la amplia experiencia en el sector, con el servicio proporcionado al cliente tanto de

asesoramiento personalizado como de financiación y, por último, con la capacidad de la empresa de autofinanciarse.

AMENAZAS

Las amenazas más importantes están relacionadas con el cliente extranjero que busca adquirir su segunda vivienda en nuestra zona. Por un lado, tenemos el problema medioambiental de la proliferación de algas tóxicas en el Mar Menor, que están causando un daño muy grave a la laguna y se desconoce si hay alguna solución al respecto y si la hubiese, no sería a corto plazo. Por otro lado, la salida del Reino Unido de la Unión Europea provocará, según los expertos, una caída de la libra esterlina que restará poder adquisitivo a los británicos y acabará afectando al sector inmobiliario español. Nos afecta especialmente este hecho, ya que el mayor porcentaje de compradores extranjeros de viviendas en nuestra zona son británicos.

OPORTUNIDADES

Entre las oportunidades que ofrece el entorno se encuentra la contratación de proyectos por parte de las promotoras, constructoras y arquitectos para clientes de alto poder adquisitivo, aprovechando la tendencia al alza del sector inmobiliario, sobre todo en la vivienda de lujo. Por otro lado, tenemos la oportunidad de enfocar nuestro servicio a la diversidad de clientes extranjeros que vienen en esta zona y, para que este servicio sea competitivo, tenemos la oportunidad de profesionalizar nuestro departamento de ventas.

4. OBJETIVOS PLAN DE MARKETING

Para la fijación de los objetivos se han tenido en cuenta los factores internos y externos que afectan al desarrollo de la actividad de la empresa y éstos son:

- 1) Incrementar los ingresos por ventas en un 15 % para el 2017.
- 2) Aumentar la fidelidad de los clientes (5%) para que nos vuelvan a comprar y nos recomienden a sus familiares y amigos.
- 3) Aumentar la notoriedad de la marca a nivel regional en un 5%.
- 4) Incrementar en un 20% el número de clientes extranjeros de clase media-alta.

5. DESARROLLO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se exponen las estrategias que se van a seguir para cumplir con los objetivos establecidos en el apartado anterior.

- Estrategia de diferenciación:

Se ha escogido este tipo de estrategia para poder obtener ventaja competitiva en el mercado, ya que nuestra empresa no puede competir en precio. Por tanto, se va a apostar por aportar valor añadido a través del servicio. El objetivo es hacer que el cliente viva una experiencia única que derive en confianza y esa confianza lo lleve a comprar, a repetir la compra en ocasiones posteriores y a que recomiende a la empresa a familiares, amigos y conocidos. Por tanto, para aportar valor añadido al servicio que ofrece Julia Mobiliario, en primer lugar, la empresa debe disponer de un personal muy profesional y preparado tanto a nivel de idiomas como a nivel de conocimientos sobre los productos. En segundo lugar, ofrecer al cliente una sala de espera en la tienda donde se pueda tomar un café y echar un vistazo a las últimas tendencias en decoración, también ofrecer al cliente el servicio a domicilio adaptándose a los horarios del cliente y llevar todos los catálogos en una Tablet para poder mostrarlos en su casa con la ventaja añadida de poder aconsejarle en función de la decoración de la misma. Otro de los valores añadidos en el servicio es el contacto con el cliente después de la venta, manteniéndole al día de las novedades e interactuando con él en las redes sociales para conocer su experiencia con el producto y sus necesidades futuras. Estar pendiente del cliente, aumentando su fidelidad, es mucho más fácil y rentable que conseguir un cliente nuevo. Por este motivo, es fundamental que todos los trabajadores de la empresa se marquen como prioridad la búsqueda de la satisfacción del cliente y no únicamente la venta.

- Estrategia de segmentación:

La estrategia se va a enfocar a un determinado segmento del mercado, nuestro cliente objetivo, con el fin de fomentar el incremento de las ventas de la empresa y reforzar el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

- Estrategia de posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento está enfocada al servicio de proyectos de interiorismo totalmente personalizados por el que se caracteriza la empresa. Además, la calidad del mobiliario que ofrece la empresa, favorece el reconocimiento de la marca y, por lo tanto, ayuda a reafirmar el posicionamiento. Por ello, este tipo de estrategia ayudará en la consecución de los objetivos establecidos en el plan de marketing.

- Estrategia de fidelización:

La lealtad del cliente hacia nuestra marca y su compromiso con la misma repercute directamente en la empresa; por tanto, tenemos que centrarnos en esta estrategia para cumplir con el objetivo de incrementar los ingresos por ventas, aumentar la fidelidad del cliente y la notoriedad de la marca. Tenemos que construir relaciones a largo plazo demostrando el interés por la persona y no solo por las ventas. Por ello, la comunicación con el cliente tiene que ser espontánea y cercana, sin discursos preestablecidos, pudiendo pedir al cliente consejos y sugerencias que puedan ayudar a la empresa a mejorar. Con pequeñas acciones que, es posible lograr grandes cosas, siempre y cuando exista constancia.

- Estrategia funcional:

Como estrategia funcional de comunicación, Julia Mobiliario ha desarrollado una página web, una página de Facebook y ha colocado una valla publicitaria en el centro de Murcia capital. La idea es seguir utilizando estos canales de comunicación, aunque cambiando la forma de transmitir el mensaje y añadiendo otros que se especifican en el siguiente apartado.

6. PLANES DE ACCIÓN. MARKETING MIX

Los planes de acción derivados de las estrategias anteriores tienen como objetivo, por un lado, el incremento de los ingresos por ventas y el número de clientes extranjeros, por otro, el aumento de la fidelidad de los clientes actuales y, por último, el aumento de la notoriedad de la marca. Cabe destacar que estos objetivos están directamente relacionados entre sí y la consecución de uno de ellos, ayudará en la obtención del resto. Por consiguiente, para conseguir cumplir dichos objetivos se desarrollarán las cuatro variables del marketing mix:

Figura 9. Políticas del marketing



Fuente: http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/

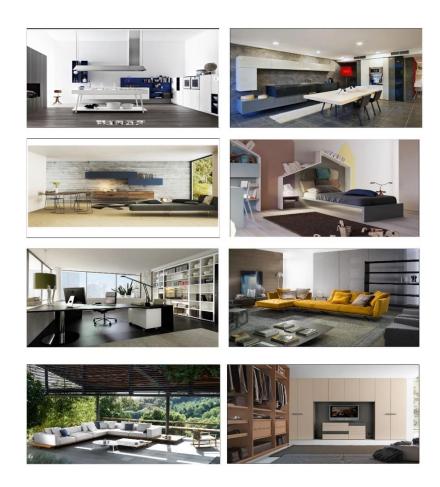
Dichas variables deben coordinarse y dirigirse a un público objetivo concreto. En el caso de Julia Mobiliario su público objetivo estará comprendido por personas cuyo rango de edad oscila entre los 30 y 55 años, de nacionalidad española y extranjera, de clase social media-alta y de residencia permanente o temporal en las provincias de Murcia y Alicante.

6.1. PRODUCTO

El servicio que ofrece Julia Mobiliario consiste en resolver la necesidad del cliente de amueblar y decorar su espacio, sea familiar o laboral, con la ayuda de un producto de alta calidad que respalda a la empresa. El servicio se caracteriza por ser cercano, profesional, detallista y sobre todo adaptado a las necesidades del cliente, ofreciendo incluso el asesoramiento en el domicilio para ofrecer la máxima comodidad. El producto es de fabricación nacional e italiana de gama alta con todas las garantías exigidas a los fabricantes añadiendo la garantía adicional que ofrece Julia Mobiliario.

Se comercializan cocinas, composiciones para el salón, dormitorios (tanto juveniles como de matrimonio), sillones, sofás, mesas, sillas, armarios, mobiliario para el jardín, iluminación y complementos. El estilo es, principalmente, moderno y contemporáneo, optando por muebles de líneas muy simples predominando el cubismo, los muebles modulares y el diseño nórdico. Todo ello de muy alta calidad y con acabados excelentes.

Figura 10. Ejemplos de productos



Fuente: Páginas web de los principales proveedores: www.lago.it/es, www.tribu.com/es, www.presotto.it/, www.casadesus.net/, www.cesar.it/es/

6.2. PRECIO

Debido al tipo de público objetivo que tiene la empresa, el precio está establecido en función de la alta calidad del producto, por tanto, los precios son de descremación ya que nuestro cliente potencial no nos elige por el precio.

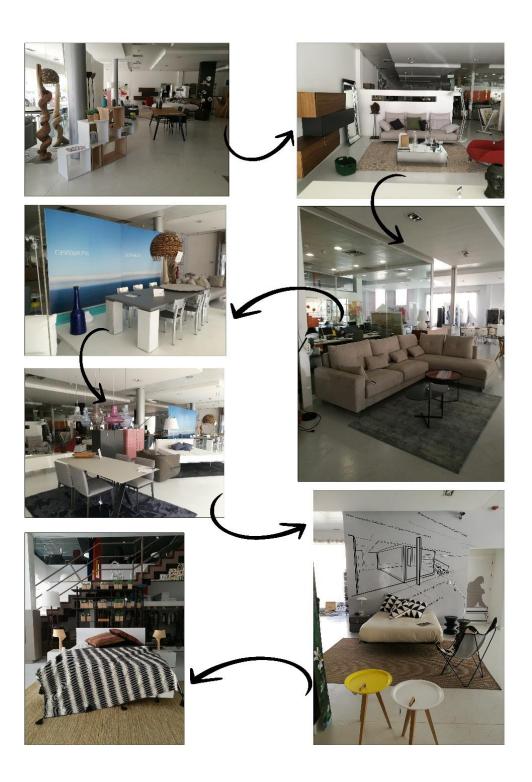
6.3. DISTRIBUCIÓN

El servicio que ofrece la empresa fuerza a la misma a tener un canal tradicional de venta, es decir, venta personal y directa entre el comprador y el vendedor. La ventaja consiste en que este tipo de venta está considerada la más eficaz ya que genera mayores posibilidades de poder convencer al potencial comprador. Una vez que se cierra la venta y se recibe el producto en el almacén, respetando siempre los plazos de entrega acordados, se le lleva al cliente y se le deja montado y listo para el uso.

La empresa dispondrá de una web corporativa con fines informativos pero no de venta, en la que incluirá una pequeña muestra de los productos de la empresa y las posibles ofertas; pero el cliente siempre deberá acudir al establecimiento físico para realizar cualquier transacción.

En lo referente a la exposición de la tienda, cuenta con diferentes espacios, intentando abarcar algunos de los estilos que manejan los fabricantes o aquellos productos que pueden tener más aceptación de cara a la próxima temporada. La exposición cambia cada cierto tiempo con el fin de cambiar el aspecto de la tienda y ser un reflejo de los cambios en las tendencias en el mundo de la decoración. No obstante, se mantiene cierta estructura a pesar de la evolución del mobiliario expuesto. En una primera parte, junto a la entrada, se suelen situar los salones y alguna combinación de salón-comedor. Tras la exposición comentada, se da paso a una muestra de mesas de comedor de diferentes estilos. El final de la planta baja, se dedica a los dormitorios, predominando el de matrimonio frente al juvenil del que sólo suele haber una muestra. La parte superior de la tienda se dedica al mobiliario de oficina. Las figuras 11 y 12 muestran visualmente la distribución de ambas plantas.

Figura 11. Distribución de la tienda, planta baja.



Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Distribución de la tienda, planta alta





Fuente: Elaboración propia

6.4. COMUNICACIÓN

Las herramientas que se van a utilizar para la consecución de los objetivos establecidos son las siguientes:

- Publicidad tradicional:

Para la realización de publicidad, se va a seguir manteniendo la valla publicitaria colocada en la avenida Juan de Borbón de Murcia, frente al IKEA y se va a alquilar otras dos vallas situadas en la carretera nacional N-332, entre Campoamor y La Zenia, una en dirección Alicante y otra en dirección Cartagena. El contrato de alquiler de todas vallas es de 12 meses ya que es el mínimo que se puede contratar en régimen de alquiler con la empresa Grupo Cu4tro. La imagen que va a aparecer es muy simple pero llamativa. En el fondo gris oscuro aparece el logotipo de Julia Mobiliario, que son los colores representativos de la marca, con los servicios y soluciones que ofrece y más abajo la dirección. El diseño de esta imagen será realizado por la persona encargada de los diseños gráficos en la empresa. Con la valla situada en Murcia se pretende reforzar la imagen de la marca ya que el cliente de toda la vida de Julia Mobiliario ha sido la clase media-alta de la capital. Sin embargo, la nueva localización de la segunda valla, va a fomentar el conocimiento del negocio y aunque la imagen sea la misma, en esta valla el texto sobre los servicios y soluciones que ofrece la empresa se va a poner en inglés y en ruso ya que la población de esa zona es mayoritariamente de habla inglesa y rusa.

El responsable de la contratación de este servicio será la Coordinadora Adjunta a Gerencia, siempre con el visto bueno del director que es quién tiene que aprobar el gasto.

El coste del alquiler mensual de la valla de Murcia es de 120€ de 8x6 metros y el coste de las vallas de la Zenia asciende a 330 € de 8x3 metros, además del suplemento de 600 € por la impresión en vinilo y la fijación del anuncio, que se paga en la primera cuota.

Otra opción de la publicidad tradicional que se ha escogido es la realización de un tríptico, donde en la portada va a aparecer el logo de Julia Mobiliario y dentro se van a exponer las principales marcas con las que trabaja la empresa para que con un golpe de vista, el cliente sepa cuál es el estilo y el gusto de la tienda. El texto estará en español, en inglés y en ruso. En principio, se van a pedir 1000 unidades.

Se van a distribuir tanto en la tienda, como en las oficinas y casas-piloto de las promotoras inmobiliarias a las que Julia Mobiliario ha prestado su servicio. El objetivo del tríptico en las casas-piloto es conseguir ponérselo muy fácil al cliente dándole nuestra dirección y página web ya que el principal trabajo se ha hecho con la decoración y la exposición del mobiliario en la vivienda.

El coste de las mil unidades a todo color con 6 caras asciende a 139€. Se va a contratar a una empresa online de impresión de publicidad llamada Saxoprint.

Otra de las medidas que se puede encuadrar dentro de este grupo y que pueden dar una gran visibilidad son las cuñas de radio. Realizar una cuña con gancho, dinámica y que llame la atención del cliente no es algo sencillo, pero con imaginación se puede terminar elaborando un spot que consiga llegar al cliente potencial que deseamos. No tiene que ser un discurso largo, sino más bien algo conciso y original que permita distinguirse de las cuñas tradicionales que se pueden escuchar.

Tras ver las diferentes opciones, se ha optado por plantear una campaña que dure 30 días naturales y que utilizará la plataforma de la cadena COPE, la segunda emisora más escuchada a nivel nacional. Se plantea un anuncio de ámbito regional en un horario comprendido entre las 10:00 y las 14:00 horas. El coste por cuña está valorado en 33,04 € por lo que la campaña tendrá un coste total de 991,2 €.

Adicionalmente, deberemos contratar los servicios de una empresa de publicidad que nos ayude a configurar la cuña. Nos apoyaremos en un locutor profesional con experiencia en el sector que nos va a cobrar 150 € por una grabación de 30 segundos.

Publicidad digital:

Julia mobiliario tiene creada una página web de cuya gestión se encarga el diseñador gráfico de la empresa con la colaboración de los comerciales para la elección de producto. Para poder mejorar el posicionamiento de la web, se van a contratar los servicios de la empresa Tech-Consulting basados en un asesoramiento tecnológico, SEO (optimización para los motores de búsqueda) y SEM (marketing en los buscadores). Con la optimización en motores de búsqueda en Google, se pretende posicionar la página web para que aparezca dentro de los 30 primeros resultados que aparecen al introducir en el buscador palabras y frases clave tales como: mobiliario, tienda muebles San Javier, mobiliario contemporáneo, muebles en Murcia, muebles de diseño, etc. Se establecerá un radio de 100 kilómetros, es decir, cuando la persona que ponga en el buscador de Google las palabras "muebles de diseño" y se encuentre en un radio de 100 kilómetros de la tienda, la página web aparecerá dentro de los primeros resultados. Se realizarán campañas trimestrales basadas en el uso de seis marcas distintas: Sancal, Treku, Lago, Gervasoni, Presotto y Artémide, para que cuando se realicen búsquedas de las mismas también aparezca la página web de Julia Mobiliario. Este sistema aporta beneficios a medio plazo, ya que es Google quien va estableciendo el posicionamiento según las visitas y el tiempo que los usuarios dedican a navegar por la página web y para ello hay que dedicarle mucho tiempo buscando palabras clave significativas.

El servicio de marketing en buscadores, a través de Google Adwords, consiste en pagarle a Google en función del número de clics realizados en la web. El servicio que ofrece Tech-Consulting es participar en la subasta y pujar lo más alto posible para obtener la mejor posición. Así, se contratarán los anuncios de Google Adwords con un límite de 110 € al mes que equivalen aproximadamente a unas 330 visitas mensuales durante seis meses que serán analizadas por si es necesario incrementar la inversión en función de los resultados obtenidos. Este servicio aporta información sobre en qué franjas horarias las personas

buscan la información, así como el tiempo que permanecen visitando la página web de Julia Mobiliario.

Por ofrecer estos servicios Tech-Consulting cobra 150 € al mes para un contrato de un año. Se considera que es muy importante la presencia y el posicionamiento de la marca en internet ya que ayuda a cumplir los objetivos propuestos.

Otra de las herramientas tremendamente potente a utilizar es la creación de un canal de difusión en YouTube, ya que es una forma de darle una mejor experiencia al público, transmitiéndole compromiso y generando confianza.

La creación del canal es totalmente gratuita e incluso puede llegar a aportar una pequeña línea de ingresos directos vía publicidad, generalmente en torno a 1€-1,5€ por mil visitas. Los videos que se van a subir van a ser de los productos de la empresa, así como entrevistas a clientes contando su experiencia porque es una forma muy positiva de generar confianza, consejos de los comerciales sobre la decoración y las tendencias, etc. La idea es que resulte divertido y cercano pero a la vez muy profesional. Uno de los beneficios que aportaría YouTube es el feedback recibido a través de las votaciones y comentarios de los usuarios. Es muy importante conocer las necesidades y los gustos de los consumidores para poder satisfacerlos y aportar soluciones ya que lo importante no es sólo lo que se vende, sino la necesidad que satisface en los clientes.

Para huir de la imagen del video casero que inspira poca seriedad, realizaremos esta acción de marketing apoyándonos en profesionales que dispondrán los medios para realizar una grabación con alta calidad y un montaje profesional de la misma. Nos hemos puesto en contacto con una empresa situada en Murcia llamada Acrox Audiovisual. Nos ha propuesto un presupuesto de 500 € para un video-anuncio realizado con una sola cámara más un dron, grabando todo el material en una sola mañana y realizando un montaje de 5 minutos para su subida a YouTube.

Fuerza de ventas:

Es una de las herramientas clave en el caso que nos ocupa, ya que el trabajo de información y persuasión que realizan los vendedores es crucial para la decisión de compra del consumidor. Por ello, para potenciar la productividad de la fuerza laboral en el área de ventas se llevaran a cabo diferentes acciones. Por un lado, se contratará el curso de Master Diseño, Modelado y Decoración de Interiores 3D. Interiorista Profesional ONLINE. Este curso lo ofrece INEM, subvencionado por la Fundación Tripartita, para aquellos empleados contratados en régimen general y no supone coste alguno para la empresa, a excepción de las horas que los comerciales dediquen al estudio. El curso se impartirá online con un total de 108 horas durante nueve meses, con las clases distribuidas en dos días a la semana, lunes y miércoles, de 9:30 a 11:00. Comenzará en abril de 2017 y finalizará en diciembre del mismo año. El objetivo de este curso es desarrollar habilidades en cuanto a la creación de espacios con visión y enfoque arquitectónico para el ejercicio profesional del modelado de interiores, utilizando el programa 3D Studio Max. No era obligatorio realizar un curso tan extenso pero al consultar al departamento comercial, todos los componentes han mostrado mucho interés y ganas en realizarlo.

Por otro lado, se incrementará en 90 € el salario de aquellos comerciales que hablen un segundo idioma, ya que es muy importante para la empresa debido al público extranjero que tiene. Julia Mobiliario va a ofrecer cursos de inglés a sus vendedores a través de la Fundación Tripartita, donde pueden elegir el nivel que quieran cursar. Se considera que es muy importante motivar al personal, en este caso económicamente, y premiar a aquellos que se esfuerzan en superarse.

Se ha considerado otra forma importante de aumentar la productividad del equipo comercial fijando un objetivo común de ventas semestral. Se va a plantear de forma que, en el primer semestre de 2017, se tienen que haber aumentado las ventas en un 20% respecto al mismo periodo del año anterior, aprovechando que es la época más productiva a lo largo del año en Julia Mobiliario. Es un reto importante para el equipo y no es difícil de conseguir. Si se cumple dicho objetivo, la empresa premiará a los tres comerciales con un viaje de un fin de semana a Milán, para que asistan al Salón Internacional del Mueble, que es uno de los eventos más importantes de Europa en lo que respecta a la industria del mueble. Las

entradas a la Feria las proporcionan los fabricantes, por lo que el gasto para la empresa estaría formado por la suma del coste del vuelo más el hotel de cuatro estrellas con pensión completa para tres personas con salida desde Alicante que ascendería aproximadamente a unos 725 €. Consideramos que es una inversión, ya que el equipo podrá disfrutar y conocer las últimas novedades e innovaciones relacionadas con el mueble y la decoración. Podrán probar el producto, coger ideas y elegir aquellos fabricantes que mejor representen a la empresa para establecer acuerdos de comercialización.

Tener un equipo motivado y profesional es una clave de éxito y uno de los valores de la compañía. Por ello, se van a poner todos los medios para conseguirlo empezando por la actitud de la gerencia de crear un buen clima laboral y que todos los trabajadores de la empresa tengan como objetivo la satisfacción total del cliente.

- Relaciones públicas:

Se pretende organizar un evento con el motivo del 30 aniversario de Julia Mobiliario que se celebrará el 25 de mayo del 2017. Para ello, se contactará con Willy Ramos, un pintor contemporáneo colombiano y profesor de arte en la Universidad Politécnica de Valencia, también viejo conocido del gerente de la empresa, para ofrecerle hacer una exposición de sus pinturas en la tienda con el motivo del aniversario. La idea es establecer un acuerdo con el mismo, a través del cual por cada lámina vendida en el evento, la empresa se va a llevar un 10% de comisión. El precio medio de venta de las pinturas oscila entre cuatro y seis mil euros. Se espera obtener beneficios de esta acción, ya que algunos de los cliente objetivo de Julia Mobiliario aprecian el arte contemporáneo y ya se han hecho con alguna obra de arte de este artista. Para amenizar el evento se contratará un catering para ofrecer un cóctel a tanto a clientes como amigos. El coste que supondrá para la empresa dicho catering gira en torno a 3.000 €, calculado para 150 personas a 20€ por persona.

Al evento solo se podrá acceder con invitación, que se enviará por correo electrónico a los clientes, pidiendo su confirmación con dos meses de antelación. También se contactará con el periódico regional La Verdad, convocando una rueda de prensa utilizando como pretexto la presencia de un gran artista en las instalaciones de la empresa. Con ello se espera que

publiquen un buen artículo sobre el evento, dando una maravillosa y gratuita publicidad al negocio.

El objetivo del evento es aumentar tanto la fidelidad de nuestros clientes como la notoriedad de la marca a nivel regional.

Una vez realizado este evento y habiendo estudiado cuáles has sido los resultados (satisfacción del cliente, repercusión, ventas). Se plantea la realización de acciones similares diferenciadas por nacionalidades. Según esta idea se realizarían eventos dirigidos a público inglés, alemán, ruso, sueco, holandés...brindando nuestra tienda como punto de encuentro con alguna excusa predeterminada (un grupo musical de su tierra, una exposición de algún artista con el que compartan la nacionalidad, degustación de algún alimento típico de su tierra o productos de origen español como la paella, el vino o el jamón. Dado que estos clientes potenciales se suelen distribuir en núcleos muy concretos, es muy fácil hacerles llegar la información sobre la realización del evento. Dicho cliente potencial asistiría a la tienda con la intención de pasar un buen rato acompañado de sus compatriotas, disfrutando de la acción concreta que hayamos dispuesto. En ese ambiente, nuestros dependientes intentarían contactar con ellos sin agobiarles ni importunarles, más bien con la idea de ofrecer el servicio para alguna necesidad futura. No se plantea eventos multitudinarios, sino más bien estará enfocado a grupos reducidos de 30-40 personas. Se dispondrá un espacio habilitado especialmente para su disfrute en la planta superior sin tener que mantener la tienda cerrada al público. Se plantea un coste de 10 € por persona, luego podemos valorar cada acción concreta en un coste total de unos 300 o 400 euros.

La otra acción planificada dentro del campo de las relaciones públicas es el de llegar a contratos de colaboración con arquitectos y decoradores... y demás profesionales del sector de la construcción y de la restauración. Este tipo de colaboración se basa en asesorar al cliente y conducirlo hacia una relación con la empresa de la que se es colaborador. Esto se podría hacer, bien con el boca a boca cuando un cliente plantee un problema que puede solucionar alguna de las empresas colaboradores, bien haciendo referencia a dichas empresas en las diferentes plataformas de las que se disponga (medios impresos, digitales...). Así, por ejemplo, cuando un cliente llega a nuestra tienda indicando que desea hacer una reforma, nosotros nos interesaremos por si ya tiene contratados lo servicios del

arquitecto o interiorista que precisa. En caso de no tenerlo, intentaremos conducirlo hacia alguno de nuestros colaboradores. De la misma manera, esperamos esta reacción de nuestros colaboradores hacia nosotros, referenciándolos a nuestra empresa cuando tengan alguna necesidad en el mobiliario.

Una manera de lograr este objetivo es acordar con las empresas colaboradoras una comisión por ventas que vengan derivadas directamente de ellos. Además, al utilizar la plataforma de nuestra página web para presentar los proyectos más interesantes de los que hemos sido partícipes, utilizaremos estos reportajes para darles visibilidad indicando su participación en cada uno de los proyectos expuestos.

7. PRESUPUESTO

El presupuesto estimado de las acciones que se pretenden llevar a cabo en el ejercicio 2017 se encuentra detallado en la Tabla 2.

Tabla 2. Presupuesto

Tipo	Acción	Precio Base	Adicional
Medios Tradicionales	Contratación valla publicitaria Murcia	1.440,00€	600,00€
	Contratación valla publicitaria Zenia	3.960,00€	600,00€
	Impresión Trípticos	139,00€	- €
	Cuñas para radio en la cadena COPE	991,20€	150,00€
Medios Digitales	Posicionamiento en buscadores	1.800,00€	- €
	Anuncio de Google Adwords	660,00€	- €
	Canal de Youtube	1.500,00€	- €
Fuerza de Ventas	Curso de Master de Diseño Modelado y Decoración de Interiores 3D	- €	- €
	Motivación empleados por segundo idioma	2.160,00 €	- €
	Motivación empleados por incremento ventas	725,00€	- €

Iryna Lukyanova

Relaciones Públicas	Catering evento aniversario	3.000,00€	- €
	Reuniones temáticas por nacionalidades	1.200,00€	- €

TOTAL (sin IVA)	18.925,20 €
IVA (%)	21,00%
TOTAL (con IVA)	22.899,49 €

Fuente: Elaboración propia

8. PLANIFICACIÓN TEMPORAL

Las acciones de marketing que se quieren llevar a cabo y que han sido expuestas en el capítulo 6, se van a distribuir a lo largo del año 2017, concentrándose la mayor parte de ellas en el primer semestre. Al comienzo del ejercicio, en el mes de enero, se contratarán las vallas publicitarias con una duración de un año, se imprimirán los trípticos que serán distribuidos a lo largo de todo el ejercicio, se firmará la contratación anual de servicios de posicionamiento con Tech-Consulting, así como los anuncios de Google Adwords para un período inicial de 6 meses. La creación del canal de YouTube se realizará en enero y se subirán videos durante todo el año. Del mismo modo, la motivación de los empleados dará comienzo en enero, con la diferencia en la duración, es decir, la táctica del aumento de nómina por un segundo idioma se prolongará durante 12 meses, mientras que la motivación por llegar a aumentar los ingresos será durante el primer semestre, debido a que es el más productivo.

Se ha escogido el mes de abril para lanzar la cuña de radio durante 30 días para poder ver la productividad de esta táctica.

El evento del aniversario de Julia Mobiliario se realizará en la fecha concreta del 25 de mayo del 2017, mientras que las reuniones temáticas por nacionalidades se harán también en días puntuales comprendidos entre abril y mayo, ya que los meses de verano la mayoría de los extranjeros regresan a sus países de origen debido a las altas temperaturas que se alcanzan.

En lo que respecta al curso de Master de Diseño Modelado y Decoración de Interiores 3D, dará comienzo en abril y terminará en diciembre, aprovechando los meses de verano en los que baja mucho el volumen de trabajo.

Tabla 3. Programación temporal

Tipo	Acción	Duración	Inicio	Fin
Medios Tradicionales	Contratación valla publicitaria Murcia	12 meses	01/01/2017	31/12/2017
	Contratación valla publicitaria Zenia	12 meses	01/01/2017	31/12/2017
	Impresión Trípticos	12 meses	01/01/2017	31/12/2017
	Cuñas para radio en la cadena COPE	1 mes	01/04/2017	31/04/2017
Medios Digitales	Posicionamiento en buscadores	12 meses	01/01/2017	31/12/2017
	Anuncio de Google Adwords	6 meses	01/01/2017	30/06/2017
	Canal de Youtube	12 meses	01/01/2017	31/12/2017
Fuerza de Ventas	Curso de Master de Diseño Modelado y Decoración de Interiores 3D	9 meses	01/04/2017	31/12/2017
	Motivación empleados por segundo idioma	12 meses	01/01/2017	31/12/2017
	Motivación empleados por incremento ventas	6 meses	01/01/2017	30/06/2017
Relaciones Públicas	Catering evento aniversario	Puntual	25/05/2017	25/05/2017
	Reuniones temáticas por nacionalidades	Puntual	01/04/2017	01/06/2017

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Con la realización de este TFG se ha puesto de manifiesto el impacto que ha tenido la crisis económica sobre el sector del mueble y, especialmente, sobre la empresa Julia Mobiliario, que ha tenido que luchar por la supervivencia de la empresa durante dicho período.

A pesar de ello y según los datos del análisis del sector y del entorno, se prevé un crecimiento de la economía española, que puede ir en consonancia con un aumento del nivel de ventas de la empresa, siempre y cuando siga evolucionando con las necesidades del consumidor.

Se ha visto reflejada la importancia de la innovación, el conocimiento y la diferenciación dentro del sector del mueble, lo cual ha dado origen a las acciones estratégicas planteadas en el proyecto.

Se considera que la puesta en marcha de este Plan de Marketing de Julia Mobiliario proporcionaría a la empresa información sobre cuál es la situación y el posicionamiento de la misma en el mercado, marcando las etapas que se han de seguir para la consecución de los objetivos fijados.

Además, puede aumentar y mantener el estado motivacional más alto en la empresa, es decir, cuando todo el equipo tiene claro con qué visión se trabaja, las razones por las cuales se hacen las cosas, cómo se hacen y se muestran los logros, la motivación estará en un nivel adecuado y se obtendrán, más fácilmente, las metas u objetivos.

A nivel personal, gracias a este proyecto he podido aplicar mis conocimientos de Marketing adquiridos en el Grado, así como ampliarlos, debido a la exhaustiva búsqueda de información durante el desarrollo del mismo. Me gustaría poder presentar mi Plan de Marketing a Julia Mobiliario y explicarle los beneficios que aporta, haciendo hincapié en que no es un gasto, sino una inversión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDIMME. (2016). *La industria del mueble en España*. Dpto. Análisis de Mercado y Estrategia. Valencia: AIDIMME.

Kotler P., Armstrong G., Cámara D. y Cruz I. (2004). Introducción al Marketing. Madrid: Prentice Hall.

Navarro, J., Iborra, J., Macián, F., Sales, V. y Velasco, S. (2008). *La Industria Del Mueble en 2016. Escenarios Competitivos: Tendencias e Implicaciones Estratégicas.* Dpto. Análisis de Mercado y Estrategia. Valencia: AIDIMA.

Santesmases, M. (2001). Marketing. Conceptos y Estrategias. 4ª ed. Madrid: Pirámide.

Torres, G. (2001). Un Sueño para Venezuela ¿Cómo Hacerlo Realidad? 4ª ed. Venezuela: Fanarte.

Además de la bibliografía anterior, se han realizado consultas a diferentes páginas webs con el fin de obtener datos fiables y poder contrastar la información recabada, entre las que se destacan las siguientes:

http://www.ine.es/

http://www.minetur.gob.es/es-

ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confecci%C3%B3n.pdf

http://empresaexterior.com/not/58553/la-exportacion-espanola-de-muebles-crece-un-12-1-durante-el-primer-trimestre-de-2016/

http://www.noticiashabitat.com/2015/aidima-participa-con-informacion-de-mercado-en-la-planificacion-de-las-empresas-del-mueble-para-2016/

http://www.noticiashabitat.com/2015/el-club-de-empresas-del-mueble-del-instituto-aidima-confirma-indicios-de-cambio-de-ciclo-en-el-sector/

http://citma.blogspot.com.es/

http://www.smartupmarketing.com/tips-de-estrategias-de-marketing/

http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana

http://aulacm.com/plan-de-marketing-online-empresa/

http://blog.mueblipedia.com/2014/01/30/los-cambios-son-inevitables-es-el-final-del-comercio-tradicional-de-muebles/

http://www.cateconomica.com/Articulo/El-envejecimiento-de-la-poblacion-ofrece-oportunidades-de-negocio-al-gran-consumo

http://www.bienpensado.com/8-acciones-de-marketing-que-podrían-transformar-su-negocio/

http://www.elmundo.es/papel/historias/2016/03/20/56eac822268e3e0e628b4667.html

http://www.ine.es/prensa/np908.pdf

http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/

http://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=ebe15b7a-6b78-4f49-ab8e-af3aea7b024a&groupId=10131

http://www.economiacritica.net/?p=7351#more-7351

http://www.elpublicista.es/el-comprador-senior-se-mueve-por-impulso-en-el-punto-de-ventvn23225-vst53 http://www.anuncio-radio.com http://techconsulting.es/ http://www.cuatroexterior.es/ http://www.saxoprint.es/ http://cursosinem2016.com/c-curso-inem-2016-master-diseno,-modelado-y-decoracion-deinteriores-3d-interiorista-profesional-online http://elobservatoriocetelem.es/ http://www.aidima.es/ http://www.aidimme.es/ http://www.bastida.com/ http://www.laoca.es/ http://www.lago.it/es http://www.tribu.com/es http://www.presotto.it/ http://www.casadesus.net/ http://www.cesar.it/es/ http://www.treku.es/ http://www.sancal.com/ http://www.gervasoni1882.it/en http://www.artemide.com/home/index.action http://www.quarta.es/ http://www.cattelanitalia.com/es/bienvenidos-en-cattelan-italia

http://www.andreuworld.com/workspaces
http://www.mobilfresno.com/
http://mobiledis.com/
http://www.mueblesgala.es/
http://votremaison.es/
http://procomobel.com/
http://kenzahouse.es/