



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

Plan de marketing para el posicionamiento de una pyme de  
fabricación de muebles en melamina, Chiclayo.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de Negocios - MBA

**AUTORA:**

Putpaña Cueva, Cinthya Milagros (orcid.org/0000-0001-7741-0348)

**ASESOR:**

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (orcid.org/0000-0002-8152-7570)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHICLAYO – PERÚ

2022

## DEDICATORIA

A mi esposo Erit por brindarme su apoyo moral y emocional en todo momento; a mis padres Wilber y Esperanza por siempre impulsarme a proponerme nuevos objetivos, a mi hermano Lucas quien también se ha planteado una meta académica y a mi hijo Franco, quien a pesar de su corta edad ha formado parte de este proceso.

Cinthy Milagros

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la salud y sabiduría para culminar este proyecto profesional. Al dueño de la mueblería El Roble Deza por permitirme desarrollar esta investigación y darme todas las facilidades para la aplicación de mis instrumentos. También, al Dr. Hugo Huiman Tarrillo por el asesoramiento brindado en esta tesis.

Autor

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III.METODOLOGÍA .....	14
3.1Tipo y diseño de investigación .....	14
3.2 Variables y operacionalización .....	15
3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis .....	16
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5 Procedimientos .....	17
3.6 Método de análisis de datos .....	17
3.7 Aspectos éticos .....	18
IV.RESULTADOS .....	19
V. DISCUSIÓN .....	26
VI.CONCLUSIONES .....	32
VII.RECOMENDACIONES.....	33
VIII.PROUESTA .....	34
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1 Material y acabado del producto .....	19
Tabla 2 Precio .....	20
Tabla 3 Imagen.....	22
Tabla 4 Notoriedad .....	23
Tabla 5 Uso .....	24
Tabla 6 Beneficio .....	25

## Índice de figuras

Figura 1 Diseño .....	21
Figura 2 Esquema de propuesta .....	35

## Resumen

La elaboración de este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal proponer un plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina en Chiclayo. Para medir el nivel de posicionamiento en el que se encontraba la empresa se tuvo que realizar una investigación descriptiva con método cuantitativo no experimental, la muestra estuvo conformada por 214 usuarios que forman parte del público objetivo de la empresa. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario, el que tuvo como resultados que la identidad con la empresa está en 7% y que la notoriedad de la misma está en un 4%, afectando la recordación y preferencia de los clientes. Por tal motivo, se propone un plan de marketing estratégico que permita trabajar con el producto, precio, plaza y promoción para mejorar la percepción de la PYME en el mercado de muebles y llegar al posicionamiento deseado. La conclusión de esta investigación es que la empresa deber ir ejecutando la propuesta de forma gradual con el impulso de las estrategias del marketing funcional.

**Palabras clave:** posicionamiento, marketing, estrategias

## **Abstract**

The main objective of this research work was to propose a marketing plan for the positioning of a melamine furniture manufacturing SME in Chiclayo. In order to measure the level of positioning of the company, a descriptive research with a non-experimental quantitative method had to be carried out; the sample consisted of 214 users who are part of the company's target public. The instrument used for data collection was the questionnaire, which had as results that the identity with the company is at 7% and that the notoriety of the company is at 4%, affecting the recall and preference of customers. For this reason, a strategic marketing plan is proposed to work with the product, price, place and promotion to improve the perception of the SME in the furniture market and reach the desired positioning. The conclusion of this research is that the company should gradually implement the proposal with the impulse of functional marketing strategies.

**Keywords:** positioning, marketing, strategies

## I. INTRODUCCIÓN

Lograr o incrementar el posicionamiento de la empresa es uno de los principales problemas que enfrentan las nuevas organizaciones. En el rubro de muebles de melamina, madera y derivados existe mucha competencia, donde las grandes marcas buscan desaparecer a las PYMES para tener libre mercado, es por ello, que todo nuevo negocio que estime sostenerse en el tiempo debe ser capaz de satisfacer a un público más exigente, creando y desarrollando estrategias que logren su posicionamiento, sin importar el tamaño u origen de la empresa.

Nurcholis (2019) explicó que la falta de posicionamiento se debe a la inexistencia de agilidad organizacional y de una ventaja competitiva sostenible. Para Finoti et al (2019), el posicionamiento se logra con la debida implementación de estrategias de marketing. (Sapién et al, 2019) señalaron que muchos de los nuevos empresarios no logran el posicionamiento de su marca por falta de planificación y desconocimiento de marketing. Iazzolino y Migliano (2016) afirmaron que el posicionamiento y liderazgo de la empresa se debe a una buena inversión en capital intelectual.

En Colombia, Zapata y Bolívar (2015), señalaron que las empresas presentan dificultades en su posicionamiento por la inexistencia de una planificación de marketing que los ayude a establecer una idea equitativa entre el producto y servicio ofrecido. Hernández et al (2018), explicó que el cliente asume tendencias sin previo aviso, por lo que las PYMES para evitar el fracaso y el declive deben tener como elemento funcional la orientación hacia el mercado. Indicó también que el posicionamiento de estas se ve afectadas por una visión inmediatista, de corto plazo y descuidado.

En Estados Unidos, el rubro de muebles maneja un valor aproximado de 70,000 millones de dólares, teniendo mayor rentabilidad en pedidos de unidades para viviendas. En los últimos años se ha visto un incremento en posicionamiento en las ventas de tiendas minoristas que manejan plataformas online, por tener amplio stock y precios asequibles (Gestión, 2018).

En Perú, Gaviola 2022, explicó que las nuevas empresas tienen muchas interrogantes antes de salir al mercado, buscando el éxito en sus productos o servicios. Indicó que al presentar innovación en lo que se ofrece se puede ganar funcionalidad, conveniencia y fiabilidad. Urrutia y Napán (2021), mencionaron que es relevante gestionar el posicionamiento de una empresa por diversas plataformas, puesto que, atraer y convencer a los clientes son pasos importantes para el fortalecimiento de la marca.

Para Córdova (2019), la clave del posicionamiento es crear una imagen e identificación para el producto o servicio, para ello se debe trabajar en un plan de marketing con el objetivo de hacer creer a los clientes que lo ofrecido va a satisfacer su necesidad. Armas et al (2019) explican que muchas organizaciones no logran el posicionamiento deseado por no trabajar en el precio y la distribución del producto ofrecido, señalan que es de vital importancia realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con el fin de definir estrategias oportunas.

Carpio et al (2019), señalaron que para llegar al posicionamiento de la empresa se debe trabajar con calidad, precio, ambiente y servicio (Marketing mix). Guevara (2018), indicó que es necesario conocer cómo relacionan y califican el producto ofrecido y que conociendo ese resultado se debe implementar un modelo estratégico basado en la publicidad para lograr el posicionamiento.

Dale (2019), dijo que el 95% de los nuevos negocios o emprendimientos llegan a fracasar y esto se debe a las deficiencias que existen al momento de crear o innovar en las estrategias de marketing para impulsar sus bienes o servicios y como resultado de este problema, las empresas llegan a cerrar en el menor tiempo. Chávez (2021), señaló que la exportación de muebles de madera en el Perú disminuyó en un 8% durante el año 2020 como resultado de la baja en pedidos por parte de Estados Unidos e Italia. Esto se debe a que otros productos como estuches para joyería u orfebrería se están posicionando como productos con un alto valor agregado.

La PYME en estudio, es una empresa que se dedica a la fabricación e instalación de muebles en melamina en la Provincia de Chiclayo - Lambayeque, ofrece innovadoras técnicas que dan una mayor durabilidad al producto y genera un menor costo en la elaboración del mismo. Se instaló en Chiclayo durante el 2020, se inició con un pequeño taller haciendo trabajos a pedido y cuando se buscó ampliar el negocio elaborando productos para libre disponibilidad en tienda, sin un plan de marketing, las ventas no fueron las esperadas, no había confianza en el producto y el precio no se comparaba al de la competencia; esta situación generó una imagen equivocada de la marca. El ser nuevo en el mercado local le ha costado el posicionamiento y por ende el incremento en su cartera de clientes, además, de verse afectado de manera directa su inversión e ingresos. Por lo antes mencionado, se formuló la siguiente pregunta ¿Cómo el plan de marketing incrementará el posicionamiento de una PYME dedicada a la fabricación de muebles en melamina, Chiclayo?

Esta investigación se justificó de forma práctica, porque esta empresa necesitó implementar un plan de marketing para llegar a nuevos usuarios y lograr posicionar su marca. Se justificó teóricamente porque este estudio permitió ampliar el conocimiento sobre la importancia de un plan de marketing para lograr el posicionamiento de una PYME. Metodológicamente se justificó en la utilización de herramientas científicas cuantitativas para la obtención de resultados fehacientes del objeto de estudio. En lo que se refiere a la justificación social, la implementación del plan de marketing, permitió que la marca sea recordada y tenga importancia entre sus clientes y referidos, llegando a incrementar ventas y logrando ampliarse con nuevas sucursales.

Como objetivo general se buscó proponer un plan de marketing para incrementar el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina. Para ello, se presentaron los siguientes objetivos específicos: diagnóstico del posicionamiento de la PYME, elaboración de un plan de marketing y finalmente la validación del plan de marketing para incrementar el posicionamiento de la mueblería. La hipótesis que se planteó fue que la elaboración de un plan de marketing incrementará el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo.

## II. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta el tema de investigación, “Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo”, se tomó como referencia estudios internacionales y locales sobre cómo un plan de marketing es fundamental para incrementar el posicionamiento de una empresa.

En Colombia Ortegón (2017), realizó un estudio que tuvo como finalidad demostrar que la gestión y la dirección estratégica de cualquier compañía ayuda a mejorar la imagen y posicionamiento de la misma maximizando la respuesta del mercado. El método utilizado fue el exploratorio y se escogió tres zonas (regiones) de Colombia para la toma de muestra, donde se tuvo un total de 33 participantes. Como conclusión se sostuvo que es complejo trabajar en la imagen y posicionamiento de la marca debido a la diversidad de nociones y el impacto sobre la estrategia empresarial, por lo cual, es vital realizar un plan para realizar un diagnóstico donde se obtenga información sobre las características y atributos de nuestra empresa percibidos por el público objetivo.

En Chile, Vidal (2017) el objetivo de su investigación fue demostrar que el plan de marketing basado en estrategias permitirá incrementar las unidades vendidas y por consiguiente el posicionamiento de la marca. La muestra estuvo constituida por empresas de retail del país que hacen competencia en precios. Se realizó una proyección de 05 años, donde las ventas se incrementan de 350 productos el primer año a 2500 al finalizar el 5to año. La metodología utilizada fue cualitativa y cuantitativa. Se concluyó que es necesario implementar un plan de marketing para lograr tener mayor valorización en el mercado.

El estudio realizado en Brasil por Marques et al. (2017) tuvo como objetivo definir un modelo de negocio que se adapte a las necesidades comerciales y que evalúe las diferentes posibilidades de posicionamiento de mercado para generar el éxito del producto o servicio dado. La investigación se considera cualitativa. La estrategia metodológica utilizada fue la investigación de acción en 10 proyectos participantes del Programa de Incentivos a la Innovación, además de las 38 entrevistas a profesionales del rubro. Como parte de las conclusiones se

menciona que en la fase de posicionamiento es importante validar la información que se brinda del producto y definir las características de éste para aumentar las posibilidades de éxito.

Por su parte, Nascimento et al. (2019) su investigación tuvo como objetivo determinar el posicionamiento de la empresa con referente a la calidad de servicio o producto que se ofrece al consumidor. El estudio se caracterizó por ser exploratorio y descriptivo con un enfoque cuantitativo. La información se recopiló a través del Contenido Generado por el Usuario con un promedio de 1300 valoraciones. Se utilizó como herramienta de análisis el software Iramuteq. Como parte de las conclusiones del estudio se puede precisar que algunas empresas, llegan a posicionarse por atributo, usuario, categoría de producto y por clase de servicio. Es fundamental que los negocios que quieran seguir siendo competitivos en este mercado y con el posicionamiento deseado trabajen con la calidad ofrecida y sobre todo que conozcan las costumbres, inclinación y preferencias de los compradores.

En Cuba, López et al. (2020), planteó que es fundamental que una empresa cuente con un plan de marketing, en especial si se trata de una compañía que ofrece bienes y servicios de nivel internacional. El objetivo de estudio fue crear un plan estratégico donde se modele, estructure y ajuste los objetivos y recursos empresariales para afrontar los cambios del segmento ante la reducción de ventas y un posicionamiento inestable. Los estudios se realizaron con el capital humano de los módulos en la NC: 3000. Concluyeron que como parte del desarrollo del plan es conveniente no fijar precios inferiores para poder maximizar beneficios teniendo siempre en cuenta los precios ofrecidos por los contrincantes, además de los gastos de la materia prima. Por lo tanto, se recomienda aplicar descuentos por grandes cantidades para generar confianza y motivación, además de estudiar los precios de la competencia para ofrecer un valor tentador y a la vez salvaguardar la entidad evitando pérdidas.

Lazo y Hernández (2018), en su estudio tuvieron como objetivo elaborar una estrategia de posicionamiento para llegar a comercializar con éxito productos de Telecomunicaciones en las zonas más populares de Cuba. La muestra fue del

100% de directivos de la empresa y la forma para recolectar los datos fue la entrevista, además se aplicaron encuestas a 380 usuarios para medir el nivel de confianza. Se pudo concluir que es necesario presentar propuestas de valor para trabajar con las fortalezas y debilidades de la empresa y así lograr posicionarse.

En Guayaquil el autor Maldonado (2016) tuvo como objetivo identificar la importancia de relacionar el comportamiento del consumidor con el posicionamiento de la empresa de muebles de madera y la importancia de contar con un plan estratégico para hacer frente a este problema. El método utilizado fue el cualitativo y cuantitativo. La muestra fueron 384 clientes de las mueblerías del sector, a quienes se les aplicaría la entrevista para la recolección de datos. El estudio concluyó que el 34% compra por recomendación y el 25% porque conoció la marca por plataformas digitales, influyendo de gran manera en la mente del consumidor sobre la importancia del producto.

En Turquía Altuntas et al. (2021), el objetivo de su estudio fue demostrar la importancia de posicionar las marcas cerca de pilares de sostenibilidad económica, medioambiental o social. El método fue cuantitativo y la muestra fue de 100 empresas que estaban incluidas dentro de la lista de Alphaliner y la metodología aplicada fue un análisis de publicaciones en redes sociales. Concluyeron que la mayoría de negocios buscan combinar los beneficios emocionales y funcionales para fortalecer la imagen de la marca como una estrategia para construir y mantener sus relaciones con sus clientes.

Mulyana et al. (2019), en Indonesia, tuvieron como objetivo desarrollar componentes de orientación al mercado el cual mejora el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La investigación se desarrolló con MYPES de Indonesia donde se distribuyeron 358 cuestionarios para la toma de muestras. La capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes facilitará el plan de marketing y los programas de implementación del mismo. En referencia a los pequeños o nuevos negocios que tienen recursos limitados se requiere especial atención para desarrollar una cultura de orientación al mercado para interiorizar un marketing arquitectónico, estratégico y eficaz, donde se encuentre la relación de orientación del mercado y las dimensiones del desempeño empresarial.

Avanzi et al (2019), en Brasil, tuvieron como objetivo realizar un estudio experimental para saber cuánto influyen los incentivos promocionales en el comportamiento del comprador para el posicionamiento de la empresa. La toma de muestra se realizó en 03 etapas donde se exhibía productos por fechas establecidas. Este estudio dio como resultado que es importante tener en cuenta que para lograr una mayor frecuencia de ventas en los POS es necesario motivar al cliente, y para ello se deben realizar análisis de los sesgos que puedan tener sus consumidores. Se demostró que los estímulos en el precio y promoción son más aceptados por el público.

En Corea Han et al (2021) el objetivo de su estudio fue explicar que las estrategias aplicadas en el mercado para el posicionamiento no son funcionales porque no son claras. El método fue descriptivo experimental con una muestra de 200 participantes. La hipótesis que presentaron fue que la condición del perdedor influiría positivamente en la percepción de esfuerzo percibido por parte del consumidor y demostraron que no todos los usuarios tienen una reacción positiva referente al esfuerzo que se hace por mejorar la oferta. Es importante saber los rasgos de nuestro público objetivo para aplicar bien las estrategias de posicionamiento, de lo contrario esta será rechazada.

Hosseini et al (2020) el objetivo de su investigación fue señalar que el área comercial tiene un alto potencial para crear planes de marketing estratégicos para lograr el posicionamiento. Se utilizó el método descriptivo con enfoque de encuesta y se tomó como muestra a todos los gerentes en empresas de muebles y madera de Therán, Irán. Una de las conclusiones de este trabajo fue determinar la obligatoriedad de poder capacitar a los dueños o gerentes de las PYMES en conocimientos de marketing con el fin de poder alcanzar los objetivos planteados, puesto que, la mayoría de ellos trabajan intrínsecamente.

Michaelidou et al (2020), tuvieron como objetivo conocer los símbolos utilizados en la publicidad para representar las estrategias de orientación comunicativa al momento de aplicarla como estrategia del plan de marketing. Concluyeron que el lenguaje es reconocido como un símbolo capaz de representar el CCP, pero si no se logra establecer con claridad el éxito de posicionamiento se verá afectado. El estudio se llevó a cabo aplicando encuestas

en países con diferentes niveles de desarrollo económico como Austria, Hungría y Turquía y el método de investigación fue el análisis de contenido.

En México Cuevas et al (2020) en su estudio con enfoque cuantitativo sobre la Incidencia de la innovación en Marketing en el rendimiento empresarial, tuvieron como objetivo esclarecer el nuevo panorama que se está tornando alrededor de las PYMES. La muestra representativa fue de 341 empresas del Sistema de Información Empresarial Mexicano. Concluyeron que es necesario que los Gerentes se preocupen en generar valor al producto y que las estrategias para llegar al cliente sean asequibles y en tiempo real.

Barón et al (2018) los autores desarrollaron una investigación descriptiva con perspectiva cuantitativa, la muestra fue tomada de 150 consumidores y un gerente, donde su principal objetivo fue crear un Plan Estratégico para captar nuevos clientes. Tuvo como objetivo confirmar que PYMES deben de adaptarse rápidamente a la nueva era para no quedar rezagadas frente a su competencia. Los resultados del trabajo realizado identificaron que es necesario la retroalimentación con los clientes sobre la calidad y la imagen de la empresa para garantizar una óptima satisfacción del público objetivo.

En Ecuador Calle et al (2020), realizaron una investigación sobre el marketing digital y sus estrategias para el sector de fabricación de muebles, el objetivo fue señalar la importancia que deben darle los encargados de las organizaciones a las herramientas digitales, puesto que otorga notoriedad de la marca y brinda una atención más personalizada y directa. La investigación fue mixta, haciendo relevancia en el enfoque cualitativo, con ello se logró el análisis y la descripción de los sucesos negativos que generaban las bajas ventas dentro de la organización. El resultado de este estudio fue que la mayoría del público objetivo conocía la marca, pero más del 60% no habían visitado la tienda por lo que se concluyó que es vital realizar campañas de promoción basadas en un plan con estrategias bien estructuradas para lograr un mayor posicionamiento.

De Paula (2017), el objetivo de su estudio fue comprender la relación entre el posicionamiento y la identidad de la marca, sustentado en una maximización de resultados en la empresa en Brasil. La investigación fue cualitativa y

cuantitativa. La muestra se obtuvo a través de una encuesta tomada a Gerentes de supermercados y a los clientes del mismo, al azar, llegando a un total de 846 personas. La conclusión fue que mientras los gerentes entiendan y apliquen un marketing consistente ayudará al posicionamiento de la marca.

Por su parte, Oliveira y Bins (2020) tuvieron como objetivo comprobar la importancia del marketing en las empresas. La investigación fue descriptiva y para recopilar información la muestra fue tomada de entrevistas a ejecutivos de diferentes empresas de Homburg, Alemania, Reino Unido, Israel, Suecia, Australia y Estados Unidos. Concluyeron que el área de marketing debe enfocarse en servicio al cliente, investigación de mercado y CRM, esto permitirá mayor rentabilidad.

Asimismo, Freitas y Domingues (2021) en su estudio buscaron comprobar que la falta de un marketing estratégico en las organizaciones puede conllevarlos a la quiebra. El enfoque de este trabajo fue cualitativo y descriptivo. Para la muestra se utilizó a las 09 empresas sudamericanas más enfocadas al cliente según la Revista Forbes en el 2018. Como conclusión se tuvo que las empresas referidas son multifacéticas por lo que se genera diferentes conflictos al no haberse enfocado el marketing en cada área.

Gutiérrez et al (2016) buscaron identificar y analizar los recursos que utilizan las pymes mexicanas para sus estrategias de marketing. La investigación fue exploratoria y el diseño fue transeccional no experimental. La toma de muestra fue a 184 pymes registradas en el AMIPCI. Los autores concluyeron que la mayoría de empresas trabajan con el marketing mix para una estrategia más integral y centrada en el cliente.

Ishtiaq y Munazer (2016), en su investigación realizada en Pakistán tuvieron como objetivo determinar la influencia de las estrategias de marketing para el efectivo desempeño de los negocios. Para la muestra se eligió a 700 empresas de las cuales se aplicó un cuestionario a los jefes de marketing, comerciales y de ventas. Como resultado de este estudio se obtuvo que las estrategias de marketing creativas y la ejecución efectiva tienen un impacto positivo en las industrias.

Ostermann y Moyano (2019), el objetivo de su estudio fue determinar cómo se percibe el posicionamiento de una organización en diferentes segmentos generacionales en Brasil. El estudio tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo. Se utilizó una muestra de 273 personas conformada por personal de la UERGS. La conclusión a la que llegaron los autores fue que existe diferencia de percepción de posicionamiento de marca entre los individuos de diferentes cohortes generacionales.

En Perú Ayme et al (2018), en su trabajo de investigación se buscó plantear un modelo de posicionamiento del rubro de muebles en el país para poder insertarse en el mercado de los Estados Unidos. El objetivo fue convertirse en uno de los tres principales exportadores, basándose en las variables de calidad e innovación. El problema que se identificó fue que la industria de muebles en el Perú en su mayoría está constituida por PYMES que no cuentan con herramientas de gestión que les permitan identificar riesgos u oportunidades. La metodología aplicada constó de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de control para identificar los elementos concluyentes del éxito. Como conclusión se menciona que es necesario mejorar la cadena de valor para generar sostenibilidad y optimización del producto.

Olivos (2021), tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico de marketing para lograr incrementar el posicionamiento de la empresa de muebles Fabridecort en Lambayeque. Su investigación fue explicativa y la muestra fue tomada de 384 habitantes del departamento. Las técnicas utilizadas fueron el cuestionario y la entrevista. Una de las conclusiones fue que es necesario fortalecer la confianza, la calidad y el precio del producto ofrecido. De esta manera se llegará a mejorar el posicionamiento de la marca.

La investigación realizada por Suárez (2022) en Chiclayo, tuvo como finalidad dar fiabilidad a la importancia de un plan de marketing para incrementar el posicionamiento de una empresa. La investigación fue descriptiva. Se tomó una muestra de 66 clientes y cómo instrumento de recolección de datos fue la encuesta. Como parte de las conclusiones se evidenció que el ser nuevo en el mercado afecta el posicionamiento, sin embargo, el realizar un plan de marketing

que fortalezca la imagen del producto en calidad y en tiempo de entrega ayudará significativamente en la preferencia de la marca.

Calderón (2020), desarrolló una investigación con un enfoque mixto, descriptivo no experimental. El objetivo fue implementar estrategias con el marketing mix para lograr mejorar sus procesos de promoción y venta, de esta forma lograr incrementar el posicionamiento de la empresa en estudio. La hipótesis que se trabajó fue que mediante la implementación de estas estrategias se mejorará la percepción sobre los productos y el estado de sus ventas. Para ello, tuvo que realizar un análisis y diagnóstico de situación para poder elaborar sus acciones de marketing. La muestra para esta investigación estuvo constituida por 30 clientes y 15 trabajadores de la organización. Una de las conclusiones de este estudio fue que es necesario realizar un análisis FODA para que las estrategias de marketing mix que se planteen se adecuen a las reales necesidades que está presentando la empresa.

Barrantes (2019), realizó una investigación cualitativa, cuantitativa y descriptiva para fortalecer la marca Leoncito e identificar el nivel de posicionamiento de la marca en Chiclayo-Perú. Tuvo como objetivo determinar que es importante que la empresa desarrolle estrategias de producto con el fin de entender el comportamiento del comprador en todo su contexto. Saber ¿por qué? Está comprando. El estudio se realizó con todos los clientes que adquirieron un producto en su tienda durante el año 2017. Como resultado se pudo rescatar que otros de los aspectos que han permitido el posicionamiento de la marca es su sistema de venta y cobranza, transformándose en un valor emocional.

Para definir nuestras variables se tomaron en cuenta los siguientes autores:

Hoyos (2016) mencionó que el posicionamiento no es necesariamente la recordación de la marca, sino, es cómo el consumidor asume a la marca como producto de uso personal para lograr un desempeño específico y que esto va afianzado de un marketing consistente en el tiempo. Indicó que para realizar un diagnóstico de la situación externa de la empresa se debe realizar un análisis del consumidor, competencia, mercado, macroentorno, canales, y proveedores.

Por su parte Olivar (2020), mencionó que la propuesta de valor como la estrategia de comunicación son instrumentos fundamentales para lograr o incrementar el posicionamiento, ya que el objetivo es crear y mantener una ventaja competitiva. Según el autor, las estrategias para diagnosticar el posicionamiento pueden enfocarse por las siguientes dimensiones: Atributos: enfocado en las características del producto o servicio. Percepción: enfocada en el reconocimiento e imagen de la empresa por el consumidor. Diferenciación: esto permitirá entender qué es lo que nos distingue de la competencia. Por otro lado, explicó que las etapas del proceso para el posicionamiento pueden ser: Análisis situacional, establecimiento del posicionamiento deseado, planificación de actividades y evaluación y control de estrategias.

Para Arambulé y Pabón (2018) el posicionamiento no es el trabajo que se hace con el producto si no con la mente del consumidor, por lo que se busca que puedan diferenciarlos y conocerlos de una forma particular. Para iniciar con el trabajo de posicionar la marca se debe responder las siguientes interrogantes: ¿qué posición tiene?, ¿qué posición te gustaría tener?, ¿a quién debe superar?, ¿tienen dinero suficiente?, ¿puede sobresalir? y ¿es usted digno de su posición?

Para Mir (2015) indicó que el cliente rechaza todo aquello que no encaja en el marco de sus preferencias, es por ello que el posicionamiento debe estar enfocado en ser diferente y relevante. Una de las principales estrategias es la segmentación de mercado, el cual debe responder a las siguientes interrogantes sobre el cliente objetivo: ¿Qué quiere?, ¿qué hace? y ¿quién y cómo es?

Saíenz (2016) en su libro explicó que el Plan de Marketing debe priorizar ampliar la oferta de productos, encontrar una ventaja competitiva sostenible y detectar nuevos segmentos o nichos con crecimiento potencial. Cuando se aplica un Plan de Marketing estratégico se logra la satisfacción del cliente, la fidelidad y por ende la rentabilidad de la empresa. El autor menciona que las dimensiones que se deben tomar en cuenta son: Análisis y diagnóstico de situación: nos permitirá conocer la realidad en la que la empresa se encuentra, esto, será la base para implementar nuestro plan estratégico. Decisiones estratégicas: una vez conocidas las deficiencias de la empresa, es necesario fijarse objetivos para cambiar la realidad problemática de la organización. Estos

deben basarse en el diagnóstico. Decisiones operativas: cuando se tenga claro los objetivos que debe lograr la empresa se debe definir los planes de acción para lograr aquello. Las estrategias deben tener como base el análisis y el diagnóstico situacional. Esto permitirá que se actúe bajo realidad.

Para Westwood (2016) el Plan de Marketing ayuda a descubrir lo que el cliente quiere, mejora las oportunidades de negocio y que logra el éxito cuando el producto es el adecuado, está en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Para el autor, el Plan de Marketing debe considerar estudios del mercado interno y externo, realizar análisis DAFO, fijar objetivos, generar estrategias y planes de acción, finalmente, incluir publicidad y plan de promoción.

Saa (2019) indicó que el Plan de Marketing contiene diferentes herramientas y procesos que en su ejecución permiten ofrecer mejores propuestas de valor al público objetivo para satisfacer y generar necesidades y deseos mediante el intercambio del producto. El autor explicó que una de las estrategias que ayudan a una empresa a conseguir sus objetivos es el marketing mix o 4P. El autor, también señaló que el planeamiento debe contener un análisis de situación, definición de objetivos y estrategias.

Olivar (2021) explicó que el plan de marketing es estratégico para un óptimo posicionamiento. El producto debe estar sustentado en los atributos que lo hagan único y diferente a los competidores como lo son: la calidad y la confianza. El autor indica que para trabajar en el Plan de Marketing para el Posicionamiento se debe realizar el análisis de los atributos, selección del posicionamiento deseado y el establecimiento de estrategias, una de ellas puede ser el marketing mix.

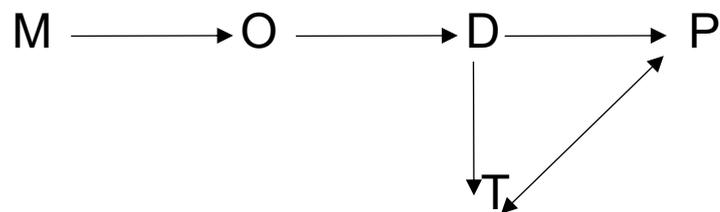
Hoyos (2021) indicó que el plan de marketing es la bitácora que establecerá qué objetivos desea alcanzar la empresa y qué es lo que debe hacer para lograrlo. Esto permitirá que la empresa esté orientada a su mercado objetivo. Para ello, la planeación se debe basar en dos dimensiones: la estratégica y la operativa.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

Teniendo en cuenta las variables de esta tesis y el objetivo que consistió en proponer un plan de marketing para el posicionamiento de una Pyme de fabricación de muebles de melamina, le correspondió un tipo de investigación descriptiva-propositiva, puesto que se buscó recopilar información y detallar el estado de las variables en un tiempo único según Hernández y Mendoza (2018), con esto se tuvo un panorama más preciso de la magnitud del problema y a la vez, se buscó plantear una solución para cumplir con el objetivo propuesto dentro de esta investigación (Hurtado, 2015).

Este estudio se trabajó con el método cuantitativo con un diseño no experimental, puesto que, no existió la intención de manipular de las variables; no se tuvo control directo sobre ellas y solo se observó los fenómenos que ocurrieron en su contexto natural. Esto, nos permitió evaluar las causas que originaron el problema para poder darle el soporte necesario (Mar et al 2020).



**Dónde:**

**M:** Muestra

**O:** Observación variable dependiente

**D:** Descripción la situación

**T :** Teorías que fundamentan

**P:** Propuesta (Plan de Marketing)

### 3.2 Variables y Operacionalización

Las variables que se trabajaron en esta investigación fueron:

#### **Variable independiente:** Plan de Marketing

Para Saíenz (2016) el plan de marketing se trata de un documento estructurado que incluye herramientas estratégicas, las cuales deben ser aplicadas tras un estudio previo para que se cumplan los objetivos propuestos. El autor refiere que, para el éxito de nuestro plan de marketing, así sea para una pequeña empresa, se debe realizar un análisis de la situación actual, con esa información se debe plantear las metas como organización para luego definir cuáles serán las estrategias que mejor se ajustan para cumplir lo propuesto.

Operacionalmente se centró en la elaboración y diseño de propuestas para el plan de marketing. Las dimensiones que se trabajaron para esta variable fueron: análisis y diagnóstico de la situación, decisiones estratégicas y operativas; los indicadores fueron análisis de la situación, diagnóstico, objetivos de marketing, estrategias de marketing y definir los planes de acción con el presupuesto correspondiente.

#### **Variable dependiente:** Posicionamiento

Según Olivar (2020), el posicionamiento es cómo la organización quiere ser percibida por su mercado meta, esto incluye la capacidad de diferenciarse ante sus competidores en efectividad, valor y relevancia. Es decir, la empresa debe ofrecer productos atractivos que logren satisfacer un conjunto de necesidades del cliente para lograr su preferencia al momento de la compra. Para llegar a ello, el autor explica la importancia de estudiar los siguientes puntos: que atributos resaltan ante la exigencia del usuario, la percepción que el cliente tiene sobre nuestra empresa y qué es lo que nos diferencia ante la competencia.

La operacionalización de esta variable fue medida por medio de un cuestionario que permitió evaluar el nivel de posicionamiento que la empresa tenía. Las dimensiones que permitieron la construcción del cuestionario fueron: atributos, percepción y diferenciación, mientras que los indicadores que se

trabajaron fueron calidad, precio, diseño, imagen, notoriedad de la empresa, uso y beneficio.

La escala de medición que se utilizó para la aplicación del instrumento fue la de Likert, este tuvo cinco opciones que fueron desde totalmente desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

### **3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis**

Para Hurtado (2015) la unidad de estudio se debió delimitar en base al planteamiento del problema para obtener mejores resultados, y, para efectos de esta investigación se tomó en cuenta una población de 483 Chiclayanos que oscilaban entre los 25 y 60 años de edad y que en su momento pidieron información, una proforma o que han adquirido un mueble de la PYME en estudio.

La muestra, según Hernández y Mendoza (2018) es un subconjunto de la población, donde los participantes tienen características comunes a las áreas del estudio en curso. Es por ello, que al tratarse de una población finita se optó por utilizar la fórmula que indican los autores (Ver anexos) para calcular la muestra, la que resultó ser de 214 clientes, quienes formaron parte del estudio. Asimismo, se determinó que el muestreo sea de carácter probabilístico aleatorio simple, puesto que todos los integrantes que forman parte de la población tuvieron la misma posibilidad de participar en la investigación (Hernández y Mendoza, 2018, p. 175). Finalmente, para la unidad de análisis se consideraron las siguientes características:

- Sexo: masculino y femenino
- Edades entre 25 y 60 años.
- Trabajadores dependientes o independientes de Chiclayo.
- Personas que hayan comprado un producto de la empresa.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

Hurtado (2015) refirió que la técnica es el procedimiento para la recolección de datos, mientras que el instrumento representa la herramienta con la que se recogió la información. En esta investigación se utilizó como técnica la encuesta

ya que es otra persona quien tiene experiencia directa con el evento y por ende el instrumento de medición fue el cuestionario, este último, de elaboración propia y constó de 15 preguntas.

Fue importante, también, que esta investigación contara con la validez de expertos o *face validity*, que, según los autores, “esto implica que los individuos tengan claridad sobre lo que deben hacer, entiendan los ítems o reactivos y lo que se les solicita” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 235). Por tal motivo, se consideró a tres profesionales en el área marketing, metodología y estadística respectivamente para que realizaran la evaluación del instrumento y verificaran que este cumpliera con los criterios para su aplicación.

Para determinar el grado de confiabilidad se utilizó el coeficiente alfa Cronbach, donde se tuvo que observar si el coeficiente se acercaba a (0) donde la confiabilidad es nula y si sucedía lo contrario, donde, si se acerca a (1) existía mayor grado de fiabilidad, Hernández y Mendoza (2018). El resultado de confiabilidad fue de 0,902 para esta investigación, considerado dentro del rango excelente (Ver anexos).

### **3.5 Procedimientos**

Para el desarrollo de la operacionalización de las variables se solicitó un permiso documentado al Gerente de la Pyme considerada para este estudio. Como siguiente paso se elaboró un cuestionario para medir el posicionamiento de la mueblería, el cual, tuvo que ser validado por expertos en el tema. Por consiguiente, en cuanto el instrumento fue aprobado se procedió a la aplicación del mismo; se tomó en cuenta realizarlo por medio de la plataforma Google Forms. Una vez obtenida la información los datos fueron procesados en el programa SPSS v.25 para realizar el análisis y diagnóstico correspondiente.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Para tratar la información obtenida de la aplicación del instrumento, se utilizó el método estadístico de análisis descriptivo, el que nos permitió conocer cada detalle de la información y ordenar la misma mediante tablas y figuras. Esto, para lograr una mejor interpretación de las preguntas del cuestionario.

### **3.7 Aspectos éticos**

Alvarez (2018), consideró que los principios éticos son la guía de comportamiento de los involucrados en el desarrollo del estudio. Mencionó que es un elemento central en la investigación científica, por lo que el autor de la investigación debió evitar perjudicar a los elementos que formaron parte del proyecto. Por tal motivo, se consideraron los siguientes aspectos:

Privacidad y protección de datos: fue importante asegurar a todos los participantes que su identidad estuvo segura durante el procesamiento de los datos y que todo resultado fue compartido solo con fines académicos sin sobrepasar la confidencialidad.

Respeto: cada persona que participó en el estudio fue tratada con igualdad, sin importar género o creencias, las opiniones o información que brindaron se mantuvieron en el anonimato para no afectar sus futuras relaciones con los dueños o trabajadores de la empresa.

Consentimiento informado: en este punto se dio a conocer el objetivo real de la investigación a los encuestados, así como también, al Gerente de la PYME para que puedan tomar la decisión de participar y que así la información obtenida sea bajo su consentimiento.

Cabe resaltar que durante el desarrollo de la investigación se respetó las políticas de la empresa para que esta investigación se realizara bajo los estándares exigidos por la Universidad César Vallejo.

#### IV. RESULTADOS

Tabla 1

*Material y acabado del producto*

RESPUESTA	MATERIAL		ACABADO	
	F	%	F	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	5%	5	2%
<b>De acuerdo</b>	90	42%	73	34%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	80	37%	98	46%
<b>En desacuerdo</b>	34	16%	38	18%
<b>Totalmente desacuerdo</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla 1 observamos que, con respecto al material que utiliza la empresa para fabricar sus muebles tenemos un porcentaje total de aceptación de un 47%, entre tanto el 37% reflejó falta de convencimiento y a ello se suma el 16% de la muestra, la cual indicó estar en desacuerdo con esta característica del producto; dentro del indicador de calidad también se preguntó sobre el acabado de los muebles, a lo que los clientes contestaron en un 36% su satisfacción con ello. Sin embargo, el 46% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con este atributo, lo que significa que tuvieron una mala experiencia o que el producto final no cubrió sus expectativas, situación que generó que el 18% indique estar en desacuerdo.

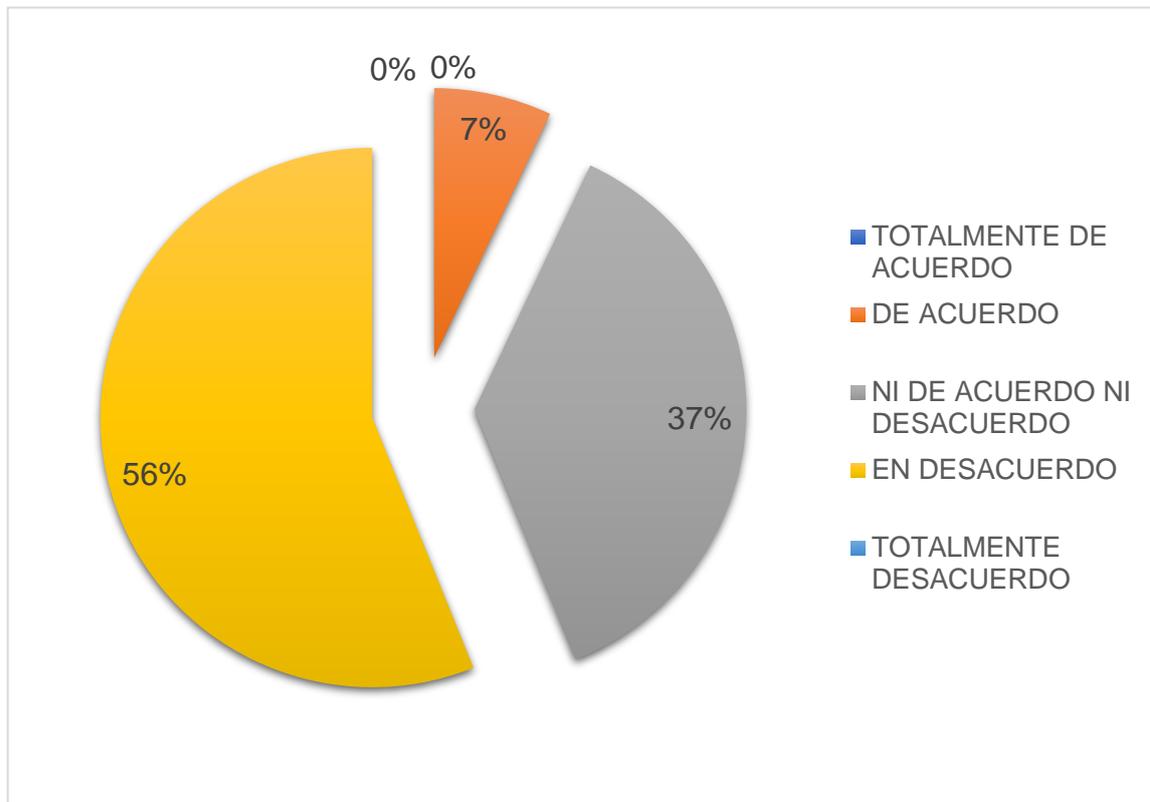
**Tabla 2***Precio*

RESPUESTA	PRECIO MERCADO		PRECIO PRODUCTO	
	F	%	F	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0%	0	0%
<b>De acuerdo</b>	25	12%	25	12%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	64	29%	139	65%
<b>En desacuerdo</b>	102	48%	50	23%
<b>Totalmente desacuerdo</b>	23	11%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Los resultados de esta tabla muestran que el 59% de los encuestados estuvieron disconformes con los precios en comparación al mercado, esto se debe a la diversidad de ofertas que pueden ofrecer los competidores y el nivel socioeconómico del sector en la que se ubica la empresa y que no ha sabido sobrellevar, el 29% señaló no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 12% está de acuerdo con la relación precio-mercado. Con lo que refiere al precio por el valor del producto el 12% indicó que, sí concuerda, el 65% mostró su indecisión y esto se debe a que para ellos el nivel del producto es regular, entre tanto, el 23% confirmó su desacuerdo con el valor otorgado al bien.

**Figura 1**

*Diseño*



*Nota.* En la figura 1 observamos que el mayor porcentaje de los clientes está en desacuerdo con la variedad de diseños de los muebles puestos en venta. La discrepancia que mostró el 56% es señal suficiente para plantear estrategias que ayuden a mejorar esta característica. El mercado en el que se encuentra la empresa es muy variante, por lo que el 37% mencionó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 7% dijo estar de acuerdo. Los porcentajes obtenidos por este indicador hizo notar que el atributo debe fortalecerse y mantenerse constantemente actualizado para no llegar a perder clientes por esta razón.

**Tabla 3***Imagen*

RESPUESTA	LOGO		IDENTIDAD EMPRESA		PUBLICIDAD	
	F	%	F	%	F	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>De acuerdo</b>	8	4%	14	7%	5	2%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	57	27%	147	68%	80	37%
<b>En desacuerdo</b>	144	67%	53	25%	129	61%
<b>Totalmente desacuerdo</b>	5	2%	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Los resultados de esta figura corresponden a la dimensión de percepción, para el cuál se decidió investigar cómo está siendo captada la imagen de la PYME en el público objetivo. Con lo que respecta a este indicador tenemos los siguientes resultados: el 67% de los encuestados señalaron que el logo de la empresa no es impactante, el 27% no estuvo totalmente convencido y el 4% estuvo de acuerdo con que el logo sí llame la atención. En lo que refiere a sentirse identificado con la organización, los clientes señalaron en un 68% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 25% sintió no armonizar con la empresa y el 7% dijo sí estar de acuerdo con lo que la empresa representa. En el área de publicidad, los encuestados eligieron en un 61% estar en desacuerdo con la eficacia de la publicidad, el 37% no tuvo una idea clara y solo el 2% señaló estar de acuerdo con los resultados de este indicador.

**Tabla 4***Notoriedad*

RESPUESTA	DESTACA		RECOMIENDA		RECONOCE	
	F	%	F	%	F	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>De acuerdo</b>	8	4%	15	7%	8	4%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	65	30%	156	73%	121	57%
<b>En desacuerdo</b>	136	64%	43	20%	80	37%
<b>Totalmente desacuerdo</b>	5	2%	0	0%	5	2%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla 4 se trabajó la notoriedad de la empresa, dónde se evaluó si ésta destaca entre sus competidores, a lo que los usuarios contestaron lo siguiente: el 64% eligió estar en desacuerdo porque consideró que la organización no ha llegado a posicionarse, el 30% dijo estar en duda y el 4% sintió que sí sobresale en el mercado. También se preguntó si llegarían a recomendar la PYME a familiares o conocidos, a lo que el 73% respondió que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, denotando cierta desconfianza con la marca, el 20% dijo que no lo recomendaría y el 7% que sí lo haría. Para saber qué tanto han predominado los canales de ventas, se le preguntó a la muestra si los reconocían, ellos respondieron en un 39% que no identificaban la tienda online y física, mientras que el 4% dijo que sí la reconocía y el 57% mencionó que no ha llegado a explotar en su totalidad los puntos de venta.

**Tabla 5***Uso*

RESPUESTA	DURABILIDAD		FUNCIONALIDAD	
	F	%	F	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	2%	0	0%
<b>De acuerdo</b>	69	32%	12	6%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	120	57%	88	41%
<b>En desacuerdo</b>	20	9%	114	53%
<b>Totalmente desacuerdo</b>	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En la tabla 5 se muestra que el 57% de los encuestados opinaron que no estuvieron de acuerdo ni en desacuerdo con que la durabilidad de nuestros muebles sean mejor que la de otras marcas, resultado de una mala experiencia, mientras que el 34% dijo estar convencido de que este indicador es mejor que el de la competencia y el 9% estuvo en desacuerdo con ello. Con lo que respecta al uso por funcionalidad, los clientes se mostraron en un 53% que los muebles ofrecidos no son más funcionales en comparación a otras marcas del mercado local, el 41% señaló que no es más ni menos que en las otras tiendas y solo el 6% indicó que sí es más funcional que el resto.

**Tabla 6***Beneficio*

RESPUESTA	SERVICIO POST VENTA		SERVICIO DE ENTREGA	
	F	%	F	%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0%	0	0%
<b>De acuerdo</b>	10	5%	48	22%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	86	40%	67	32%
<b>En desacuerdo</b>	114	53%	99	46%
<b>Totalmente desacuerdo</b>	4	2%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Observamos en esta tabla que el 53% de los clientes estuvieron en desacuerdo con el servicio post venta como un beneficio de la empresa, esto se da a causa de la falta de seguimiento al usuario luego de haber comprado el producto, el 40% se mostró indiferente y el 5% mencionó estar de acuerdo con la atención post compra, este último porcentaje correspondería a los clientes que adquirieron un diseño personalizado. En el tema de entrega del producto, los encuestado indicaron en un 22% estar de acuerdo con este servicio por ser más eficiente que otras marcas, el 32% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 46% señaló estar en desacuerdo.

## V. DISCUSIÓN

El primer objetivo específico de esta investigación fue realizar un diagnóstico del posicionamiento de la PYME en estudio, para ello se aplicó un cuestionario de elaboración propia a los clientes de esta empresa, con el fin de obtener información fidedigna que contribuya a un diagnóstico real. Para ello, se trabajó con tres dimensiones: atributos del producto, percepción de la empresa y diferenciación con los competidores, cada uno con sus respectivos indicadores.

En atributos, el primer indicador fue el de calidad, que según muestra la tabla 1 tiene un nivel de aceptación medio por parte de los clientes de la mueblería, donde el 47%, menos de la mitad de los encuestados, están de acuerdo con el material que se utiliza para la fabricación de los muebles y el 36% con acabado que se le da a los mismos, mientras que el 17% en promedio está insatisfecho con esta característica. Estos resultados confirman los estudios realizados por Nascimiento et al. (2019), quienes mencionaron que la calidad del producto es un atributo que te permite ser competitivo en el mercado y por consiguiente contribuye a que los nuevos emprendimientos logren el posicionamiento en su público objetivo siempre y cuando estén alineados al requerimiento del cliente. Asimismo, Mir (2015) afirmó que la organización debe enfocarse en ser diferente y relevante, por lo que la calidad es un factor importante para encajar dentro de las preferencias del cliente prospecto para no llegar a ser rechazado.

En la tabla 2 se evaluó el precio de los muebles en comparación a otras marcas y por la relación precio-calidad, los resultados obtenidos son de baja satisfacción, donde el 59% siente que los precios no coinciden con los valores del mercado local y el 65% dicen no estar seguros con el precio asignado, restándole valor al bien. Esta situación se asemeja a la investigación realizada por Vidal (2017), quien señala que tuvo que implementar estrategias para incrementar sus ventas, puesto que los precios de sus muebles no se asemejaban a los de su competencia y no eran aceptados pese a la calidad de los mismos, a consecuencia de ello menoró significativamente su producción y su valorización en el mercado, pese a que estaban dentro de los estándares

exigidos, por lo que interpreta que si la calidad no va acompañado de un precio competitivo las ventas no mejorarán. Sin embargo, Arambulé y Pabón (2018) explicó teóricamente que, los cambios que se puedan realizar en el precio con el fin de ubicarse en la mente de los consumidores no son suficientes para lograr incrementar el posicionamiento si solo se trabaja superficialmente, puesto que, antes de actuar se debe saber muy bien a quién se debe superar o si en el sector donde nos encontramos realmente cuentan con los recursos necesarios para realizar este tipo de adquisiciones.

Con lo que respecta al del diseño de los muebles, los clientes evaluaron la variedad y personalización que brinda la empresa con el producto ofrecido, teniendo un 56% de usuarios disconformes con este atributo y un 37% que no está convencido con la variedad puesta en venta. Esto nos muestra que más de la mitad de los encuestados están insatisfechos con una característica que es muy importante para llamar la atención del cliente y que muy bien vienen trabajando la competencia. Es por ello que Ortigón (2017), señaló en su estudio es necesario conocer si los atributos de nuestros productos están siendo aceptados o no, debido a la complejidad que pueden generar al momento de trabajar el posicionamiento por la falta de aceptación, es por ello que es importante maximizarlos para lograr mejores resultados. Incluso, Lazo y Hernández (2018) sostuvieron que también es necesario saber las debilidades que existen en la empresa con el fin de crear o mejorar la propuesta de valor del bien o servicio para llegar a ocupar un espacio en la mente del consumidor y por ende su preferencia.

Dentro del diagnóstico de posicionamiento, consideramos saber cómo se encuentra el nivel de percepción que tienen nuestros clientes sobre la empresa y para ello se trabajó con dos indicadores; el primero corresponde a la imagen de la PYME, donde se encontró que un 67% de los usuarios sienten que el logo de la organización no es llamativo ni causa impacto, además el 68% dijo no estar seguro con sentirse identificado con la empresa y el 61% confirma que la publicidad que se viene realizando no es eficiente. Estos porcentajes exponen los bajos estándares de percepción que la mueblería tiene dentro de su mercado objetivo. Para ello, los estudios hechos por Barón et al (2018) indicaron que las

empresas deben realizar una retroalimentación constante para mejorar la imagen que puedan tener con su segmento y también si se busca incrementar su cartera de clientes, a ello se suma que debe estar en constante actualización para hacer frente a su competencia, esto incluye logo, frases, fotos y los medios de comunicación que utilizan para hacerse notar; lo importante aquí es garantizar la satisfacción. Sin embargo, para Saa (2019) el no contar con un plan de marketing que ayude a mejorar la motivación o percepción de la organización es la principal causa de que el usuario no se muestre convencido de lo que ve y por lo tanto no encontrará un motivo para volver.

El segundo indicador de percepción fue la notoriedad de la empresa, dónde se evaluó si ésta se destaca en su mercado local, teniendo como resultado que el 64% considera que no tiene realce en comparación a las tiendas contrincantes, por lo mismo, el 73% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con recomendar la marca y el 39% señaló no reconocer los canales de venta de la empresa. Para Calle et al (2020) esta situación se origina por la poca importancia que se le da al uso de herramientas digitales para mejorar la notoriedad de la marca, según explica en su estudio, si estas fueran utilizadas correctamente permitirían transmitir información relevante y estratégica a nuestro público y potenciales clientes. Además, Maldonado (2016) menciona que la notoriedad mejora los resultados en las ventas puesto que en según la investigación que realizó arrojó como resultado que el 34% de sus usuarios compró por recomendación y el 25% lo hizo por la influencia que tuvo a través de las plataformas digitales a pesar de nunca haber conocido la tienda en físico, esto se debe a lo que se transmitía, pues era muy convincente y concordaba con lo que el usuario requería.

En cuanto a lo que nos diferencia de la competencia se evaluó primero el por qué usan nuestros productos a pesar de encontrar el mismo tipo en otras tiendas. La muestra señaló que solo el 34% utilizan los muebles de la PYME por la durabilidad que estos tienen y el 6% lo hace por temas de funcionalidad. Si bien es cierto, estos resultados son de nivel medio-bajo y poco alentadores, pero son la clara respuesta del poco trabajo que se realiza para potenciar estas ventajas competitivas. Por su parte, Hoyos (2016) explica que, para llegar al

posicionamiento deseado, el usuario debe sentirse convencido de que el producto fue hecho para él y para cubrir sus necesidades, en pocas palabras lo hace suyo, para ello es necesario aplicar estrategias de marketing que sean consistentes en el tiempo. Para Ayme et al (2018) estos resultados son parte de la falta de herramientas que permitan potenciar la diferenciación e identificar sus oportunidades frente a la competencia, el autor refiere que esto se da muy a menudo en la PYMES porque no tienen claro cómo mejorar su cadena de valor para la optimización del producto.

Como segundo indicador de diferenciación se estudió el beneficio que da la organización en referencia a otras mueblerías del sector, el cual tuvo resultados poco motivadores pero congruentes, donde el 53% indicó que no está de acuerdo con el servicio post venta de la empresa y el 46% mencionó que el servicio de entrega no es más eficiente que la de otras marcas. Mostrando una vez más, que la falta de enfoque en esta dimensión está influyendo en la preferencia del público objetivo. Sin embargo, si se trabaja de forma inmediata y estratégica la situación puede cambiar. Para ello, Oliveira y Bins (2020) comprobaron en su estudio que si la empresa no se enfoca en fortalecer el servicio al cliente y en cubrir sus expectativas no logrará incrementar su rentabilidad. De igual forma Mir (2015) explicó que es de vital importancia trabajar en la diferenciación para darle relevancia a la organización, puesto que nos ubicará dentro del marco de las preferencias de nuestro público objetivo, de lo contrario seguiremos generando pérdida.

Lo que muestran los resultados sostienen que la falta de implementación de un plan de marketing estratégico está jugando en contra del posicionamiento de la PYME en estudio. Las causas en este caso son diversas pero, una de las principales razones es que los dueños no están inmersos en temas relacionados al marketing o planeamiento estratégico por lo que no saben cómo afrontar y superar esta situación, es por ello que Hosseini et al (2020) sostiene que es necesario u obligatorio capacitar a los dueños o gerentes de las PYMES para que la empresa llegue a cumplir con sus objetivos planteados, puesto que, en su gran mayoría son inexpertos en el tema y laboran de forma intrínseca. Situación que fue comprobada por Ishtiaq y Munazer (2016) quienes determinaron que el

éxito de las empresas se debe a una efectiva ejecución de estrategias de marketing.

Ante tal situación, se planteó como segundo objetivo específico la elaboración de plan de marketing que logre el posicionamiento de la empresa.

Para Saínez (2016) luego de realizar un análisis y diagnóstico situacional se debe proponer objetivos y estrategias para plasmarlos en el plan de marketing que nos permita encontrar una ventaja competitiva para lograr la satisfacción de nuestros usuarios y la recordación de la marca. Para identificar el real problema de la empresa se tendrá que utilizar como información principal los bajos porcentajes obtenidos en los atributos, percepción y diferenciación de la mueblería, para formularse propósitos logren el posicionamiento de la PYME, a la vez se tendrá que definir estrategias a corto plazo que permitan cumplir las metas trazadas y finalmente se tendrá que proponer los planes de acción y de presupuesto. Esta teoría también es respaldada por el autor Olivar (2020), quien señala que los pasos para armar el plan de marketing deben estar sujetos al análisis, a la selección del posicionamiento deseado y a la definición de estrategias, aunque, para este autor el planteamiento debe estar enfocado en mejorar la calidad y la confianza, atributos que harán que el producto se muestre como único y diferente ante sus competidores.

Por su parte, Westwood (2016) explica que el plan de marketing nos ayudará a identificar si el producto que estamos ofreciendo es el adecuado o si está siendo expuesto en el momento adecuado, situación que se relaciona con los atributos estudiados, los cuales arrojaron un mayor porcentaje adverso, debido a la disconformidad con precio y la variedad de diseño. El autor refiere que es necesario incluir este problema dentro de las estrategias la publicidad y planes de promoción para que ayuden a fomentar la característica y valor real del bien, y de esta forma mejorar las opciones de negocio. Por ello, Altunas et al (2021) sugieren que se debería combinar los beneficios emocionales y funcionales como parte de la propuesta para llegar a construir y mejorar la relación con los usuarios. Además, es importante también, que una vez implementado el plan de marketing este se convierta en una guía estratégica para los dueños y administradores de las tiendas para la buena marcha de la

organización, porque según Hoyos (2021) esto permitirá que la empresa se mantenga orientada a su público objetivo y no desaparezca en el intento.

Con lo que respecta a la validación de la propuesta del plan de marketing para el posicionamiento, fue necesario que sea verificado por expertos, ya que eso nos indica que el documento cumple con los lineamientos de investigación y que se encuentran dentro de los parámetros del área de estudio, además las observaciones que realizaron ampliaron el panorama de lo que se debe considerar para con el objetivo propuesto. Los porcentajes obtenidos de la evaluación corroboran que la información que contiene el planteamiento es coherente con el análisis y el diagnóstico de la empresa. Es por ello que Suárez (2022) también realizó la validación de su propuesta para que certifique que los esquemas metodológicos planteados sean los correctos y permitan que se logre el posicionamiento con la aplicación del plan de marketing. Mientras que Hernández y Mendoza (2018) señalan que la validación muestra que las variables se vinculan de manera congruente con los resultados de otros estudios relacionados teóricamente.

## VI. CONCLUSIONES

1. Se analizó y diagnosticó mediante el resultado del cuestionario el nivel de posicionamiento de la PYME en estudio. Las respuestas obtenidas de la muestra señalan que, existe un alto nivel de insatisfacción debido al poco potencial que se le ha atribuido a los indicadores. El nivel de identidad con la empresa se encuentra en un 7%, razón por la que hasta el momento no se ha logrado el posicionamiento esperado. La falta de información y de un plan estratégico que permita la recordación de la marca está perjudicando en sobremanera la inversión y el futuro de la organización.
2. Una vez identificados los indicadores problema se procedió a la elaboración de un plan de marketing para incrementar el posicionamiento, esta guía contiene puntos específicos como los objetivos que se busca alcanzar y las estrategias que ayudarán a cumplir cada una de las metas planteadas. La propuesta incluye la parte operativa como los planes de acción y el presupuesto requerido. El ejecutar el plan de marketing permitirá mejorar progresivamente la percepción de la empresa de forma interna y externa, ya que cada una de las sugerencias están hechas acorde a la realidad de la organización.
3. Culminada la elaboración del planteamiento y la revisión previa del mismo, se pasó a la validación respectiva por expertos en el tema, quienes confirmaron que el documento contiene información relevante y fundamental que permitirá incrementar el posicionamiento de la empresa. Además, la verificación de los profesionales permitió fortalecer el planteamiento con indicaciones basadas en su experiencia, situación que confirma que, si el dueño de la empresa desea aplicarla, esta le garantizará un mejor desempeño en el mercado de muebles y sobre todo llegar a ocupar un espacio en la mente de sus consumidores.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Al dueño de la empresa, el ejecutar el plan de marketing propuesto de forma relativa permitirá ir ganando espacio en el mercado hasta llegar a fortalecer los indicadores que requieren mayor inversión. Además, se le indica que necesario implementar un área de marketing que se encargue de las estrategias de promoción, para que vayan mejorando o actualizando los objetivos planteados en la propuesta según su nueva realidad.
2. A la coordinadora administrativa, supervisar el cumplimiento de los objetivos, en especial establecer nuevas alianzas con proveedores que contribuyan al crecimiento de la empresa, también motivar a su personal con incentivos económicos o profesionales que ayuden a mejorar su productividad.
3. A los colaboradores, seguir las indicaciones del plan y demostrar mayor compromiso con la empresa hasta que se logre superar los principales obstáculos.
4. A los investigadores, brindar calidad de tiempo para realizar un eficiente análisis y desarrollo de la investigación, puesto que el diagnóstico y el planteamiento que hagamos a los responsables de cada organización serán utilizados para cumplir con sus objetivos, es por ello la importancia que se le debe dar a trabajar con información verídica y comprobada para el éxito de la propuesta.

## VIII. PROPUESTA

El planteamiento de esta tesis fue elaborar un plan de marketing para el posicionamiento de una PYME dedicada a la fabricación de muebles en melamina, para ello se buscó adaptar una estructura ya establecida por el autor Sainz (2016), y de esta manera obtener resultados basados en la experiencia. A continuación, se detalla el plan estratégico:

### ▪ **Fundamentos de la propuesta**

La PYME en estudio, inició sus actividades en el año 2020, cuando los efectos de la pandemia del COVID-19 estaban en sus puntos más altos, sin embargo, esto no fue impedimento para que el dueño de la empresa decidiera iniciar su propio negocio, puesto que tenía la experiencia y las herramientas necesarias para cumplir con los requerimientos que le pudieran hacer. Durante ese proceso las ventas cubrían sus expectativas, pero cuando se inició la famosa normalidad la empresa sufrió un estancamiento, ya que al funcionar a ritmo normal los negocios de su competencia se empezó a visibilizar la falta de un plan estratégico para hacer frente a la oferta de sus contrincantes. Además, ser nuevo en un mercado bastante competitivo y exigente le está costando la preferencia de su público objetivo, es por ello que se propuso la implementación de un plan de marketing para incrementar su posicionamiento.

### ▪ **Título**

Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina.

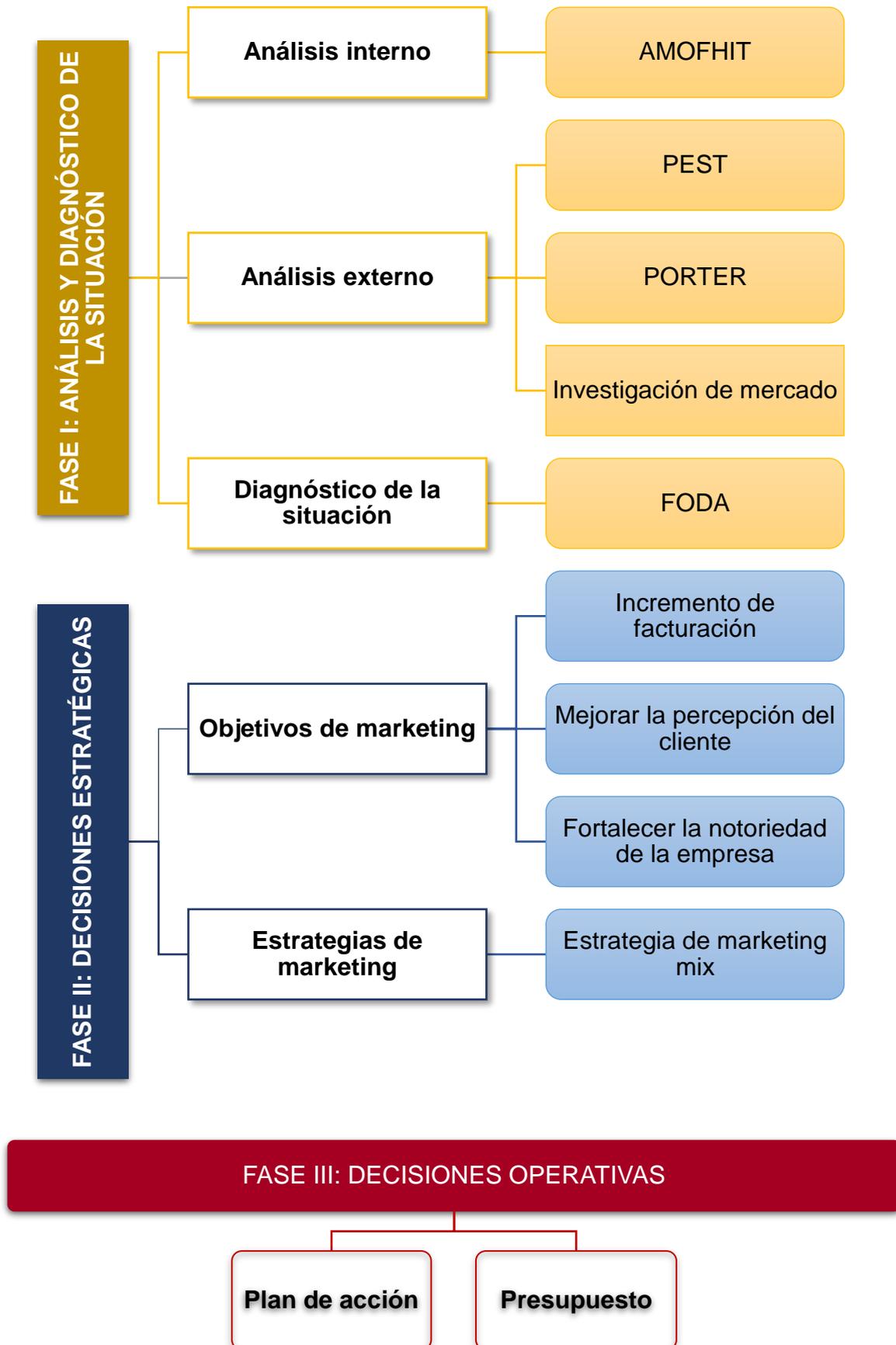
### ▪ **Objetivo principal**

Incrementar el posicionamiento de la PYME El Roble Deza en un 23% en un plazo de 02 años.

### ▪ **Objetivos específicos**

- Incremento de la facturación
- Mejorar la percepción del cliente
- Fortalecer la notoriedad de la empresa

**Figura 2**  
*Esquema de la propuesta*



## REFERENCIAS

- Altuntas, C., Bastug, S. y Gülmez, S. (2021). *Sustainable brand positioning by container shipping firms: Evidence from social media communications*. *Technology Management and Economics*, 1-18. doi:www.elsevier.com/locate/trd.
- Alvarez, P. (2018). *Ética e investigación*. Revista de la Universidad de Santiago de Cali. Vol. 7 - 2. ISSN 2266-1536.
- Arambulé, E. y Pabón, G. (2018). *Posicionamiento: El arte que hace de tu marca la preferida*. España: Editorial Académica española.
- Armas, M. Z. y Díaz, S. B. (2019). *Propuesta de Plan de Marketing para mejorar el posicionamiento de una MYPE en el rubro de pastelería en el distrito de Trujillo*. Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, 1-21.
- Avanzi, D., Guissoni, L. A., Rodrigues, J. M. y D'Andrea, R. (2020). *Cognitive Biases in Merchandising*. *Journal of Business Management*, 262-272. doi:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200403
- Ayme, C., García, K., Montes, R. y Talavera, P. (2018). *Plan Estratégico de la Industria del Mueble de Madera en Perú*. Tesis de doctorado. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Barrantes, L. (2019). *Fortalecimiento de la Marca Leoncito en el segmento Conurbano bajo el modelo de Emilio Llopis en la región Lambayeque*. Tesis de grado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Barón, S., Fermín, S. y Molina, E. (2018). *Marketing Strategies Based on Digital Marketing Aimed at Attracting New Customers of Smes. Case Study: Inter Game Group 2012, C.A.* Enfoques. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración* 2: 164-74. https://www.redalyc.org/journal/6219/621968096001/.
- Calderón, A. (2020). *Estrategia de marketing mix para las ventas de la empresa Melaminart- Chiclayo*. Tesis para grado. Universidad Señor de Sipán.
- Calle, K. C., Erazo, J. C. y Narváez, C. I. (2020). *Marketing digital y estrategias online en el sector de fabricación de muebles de madera*. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, Vol. 5, núm. 10, 341-363. doi:https://doi.org/10.35381/
- Carpio, A., Hanco, M. S., Cutipa, A. M. y Flores, E. (2019). *Estrategias del marketing viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes turísticos de*

- la Región de Puno*. Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, Vol. 10, núm. 1, 70-80. doi:<https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331>
- Chávez, M. (2021). *Perú y el mercado internacional de maderas que puede aprovechar*. La Cámara. <https://lacamara.pe/peru-y-el-mercado-internacional-de-maderas-que-puede-aprovechar/>.
- Córdova, C. O. (2019). *Promoción del marketing y el posicionamiento*. Revista de Investigación y Cultura, Vol. 8, núm. 4, 10-23. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521763181001>
- Cuevas, H., Parga, N. y Estrada, S. (2020). *Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales*. Estudios Gerenciales, Vol. 36, 66-79. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>.
- Dale, T. (2019). *Consultor internacional del Banco Mundial explica por qué el 95% de los emprendimientos peruanos fracasan*. Revista Amigos UNP. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2019/05/consultor-internacional-del-banco-mundial-explica-por-que-el-95-de-los-emprendimientos-peruanos-fracasan/>.
- De Paula, E. (2017). *Identity, Positioning, Brand Image And Brand Equity Comparison: A Vision About Quality In Brand Management*. Independent Journal of Management & Production, Vol. 8, núm. 4, 1246-1263. doi:10.14807/ijmp.v8i4.637
- Finoti, L. L., Toaldo, A. M., Schwarzbach, L. C. y Marchetti, R. Z. (2019). *Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities*. Review of Business Management, V.21 n.4, 767-787. doi:10.7819/rbgn.v21i5.4031
- Freitas, A. T. y Domingues, J. (2021). *Business strategies under the new marketing myopia perspective*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Vol. 15, núm. 1, 107-121. doi:<https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.48604>
- Gaviola, G. (2022). *Innovación. ¿Por dónde Empezar?* Arellano Consultoría. <https://www.arellano.pe/innovacion-por-donde-empezar/>
- Gestión (04 de marzo de 2018). *Así funciona el mercado de muebles en EE.UU. que factura US\$ 70,000 millones al año*. <https://gestion.pe/economia/funciona-mercado-muebles-ee-uu-factura-us-70-000-millones-ano-228524-noticia/>.

- Gutierrez, C., Nava, R. M. y Trujillo, M. A. (2016). *Digital Marketing in Mexico: exploratory study of the marketing mix*. Revista Brasileira de Marketing, vol. 15, núm. 2, 207-219. doi:10.5585/remark.v15i2.3216
- Han, B., Sembada, A. Y. y Johnson, L. W. (2021). *Leveraging Underdog Positioning and Consumer Trait Agreeableness for Sustained Marketing Strategy*. Sustainability, 1-14. doi:https://doi.org/.
- Hernández, C., Figueroa, E. F. y Correa, L. E. (2018). *Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*. Rev. Investig. Desarro. Innov., Vol. 9, No. 1, 33-46. doi:10.19053/20278306.v9.n1.2018.8505.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL Education.
- Hosseini, Y., Fazlollahtabar, H. y Ashoori, M. T. (2021). *Outsourcing Marketing Plans for Small and Medium Enterprises Using Knowledge Sharing Process Case study: Tehran Wood and Furniture Companies*. International Journal of Industrial Engineering & Production, Vol. 32, No. 2, 1-18. doi:10.22068/ijiepr.32.2.1.
- Hoyos, R. (2016). *Branding: el arte de marcar corazones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hoyos, R. (2021). *Plan de marketing: Diseño, implementación y control*. Colombia: Marge Books.
- Hurtado, J. (2015). *El proyecto de investigación*. Ediciones Quirón. Octava Edición.
- Iazzolino, G. y Migliano, G. (2016). *Positioning firms in a new business performance space: an empirical study design on Euronext listed companies*. Investment Management and Financial Innovations, Vol 13., 106-119. doi:10.21511/imfi.13(4).2016.09
- López, R., González, C. y Campos, O. (2020). *Methodology to Implement the International Business Plan of Exports at CubaRon Inc*. Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Vol 14(1), 68-88.
- Ishtiaq, M. y Munazer, N. (2016). *Creative Marketing Strategy and Effective Execution on performance in Pakistan*. Network of Scientific Journals from Latin America, Vol. 56, núm. 6, 668-679. doi:http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160608

- Lazo, G. y Hernández, Y. A. (2019). *Estrategia de posicionamiento del Agente de Telecomunicaciones en el municipio de Pinar del Río*. Avances, Vol. 21, núm. 1. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Maldonado, M. G. (2016). *Análisis del comportamiento del consumidor de muebles de madera para el hogar en el segmento B-A del sector norte de Guayaquil*. Tesis para maestría. Universidad Católica de Santiago Guayaquil.
- Mar, C., Barbosa, A. y Molar, J. (2020) *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Marques, J., Serio, L. C. Y Reis, L. P. (2017). *Planning Technological Businesses: A Study Of Market Positioning And The Value Chain*. Mackenzie Management Review, Vol 18 n3, 70-116. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712017/Administracao>.
- Michaelidou, N., Micevski, M. y Halkias, G. (2020). *How do international advertisers use consumer culture positioning strategies? A cross-national, cross-category approach*. International Marketing Review, 1-20. doi:10.1108/IMR-05-2020-0101.
- Mir, J. (2015). *Posicionarse o Desaparecer*. Primera Edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Mulyana, M., Zakaria, Z. y Mahmood, R. (2019). *Designing architectural marketing capabilities*. Journal of Business Management, 1-16. : Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020210404>
- Nascimento, F., Limberger, P. F. y Flores, L. C. (2019). *Restaurant positioning based on online travel reviews*. Vol. 13 (2), 1-15. doi:<http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v13i2.1453>.
- Nurcholis, L. (2019). *The mediating effect of knowledge exploitability and organizational agility on the relationship between marketing adaptation strategy and sustainable competitive advantage*. Accounting & Management, Vol. 66 (1), 1-23. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2393>
- Olivar, N. (2020). *El neuromarketing: una herramienta efectiva para el posicionamiento de un nuevo producto*. Revista Academia y Negocios, Vol. 6 (1), 127-142. doi:0719-7713 / 0719-6245
- Olivar, N. (2021). *Positioning process in marketing: steps and stages*. Revista Academia y Negocios, Vol. 7 (1), 55-64. doi:<https://doi.org/10.29393/RAN6-5PPNO10005>

- Oliveira, M. D. y Bins, F. (2020). *Is marketing department important for companies?* Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 14, núm. 3, 120-131. doi:<https://doi.org/10.12712/rpca.v14i3.41042>
- Olivos, S. E. (2021). *Plan Estratégico de Marketing para el Posicionamiento de Mercado de la Empresa Fabridecort, Lambayeque*. Tesis para maestría. Universidad César Vallejo.
- Ortegón, L. (2017). *Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia*. Revista Lasallista de Investigación, Vol. 14, núm. 1, 13-28. doi:[10.22507/rli.v14n1a1](https://doi.org/10.22507/rli.v14n1a1)
- Ostermann, C. M., Moyano, C. M. y Laufer, J. (2019). *Brand positioning in higher education: the perception of Brazilian generational cohorts*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Vol. 21, no. 3, 416-434. doi:<https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4006>.
- Saa, M. (2019). *Fundamentos del plan de marketing en internet*. España: Editorial Ideaspropias.
- Saíenz, J. M. (2016). *El plan de marketing en la PYME*. Business y Marketing School.
- Sapién, A. L., Howlet, L. C. y Gutierrez, M. D. (2019). *Method for developing a marketing plan: A knowledge management tool for entrepreneurs*. Revista Latina de Comunicación Social, 74, 1308-1320. doi:[10.4185/RLCS-2019-1385/68en](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1385/68en)
- Suarez, C. R. (2022). *Plan de marketing para el posicionamiento de marca de la empresa Kairos Kids Palacio del Bebe S.A.C., Chiclayo*. Tesis para maestría. Universidad César Vallejo.
- Urrutia, G. P. y Napán, A. C. (2021). *Posicionamiento de marca y su relación con el nivel de compra por redes sociales*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, Vol VI. N°1., 81-100. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1214>
- Vidal, R. (2017). *Fabricación y Comercialización De Muebles Multifuncionales*. Tesis de grado. Universidad de Chile.
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Profit Editorial.
- Zapata, A. y Bolívar, J. (2015). *Plan de Mercadeo*. Tesis de grado. Universidad de Medellín, Colombia.

## ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de consistencia

Tabla 7

Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p><b>Problema Principal:</b></p> <p>¿Cómo el plan de marketing logrará el posicionamiento de una PYME dedicada a la fabricación de muebles en melamina, Chiclayo?</p>	<p><b>Objetivo Principal:</b></p> <p>Proponer un plan de marketing para lograr el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina.</p>	<p>La elaboración de un plan de marketing logrará el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo.</p>	<p><b>V.I.: Plan de Marketing</b></p>	<p><b>Unidad de Análisis</b> Chiclayanos de sexo F - M Edad entre 25 y 60 años. Trabajadores dependientes o independientes de Chiclayo.</p>	<p><b>Enfoque de investigación:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Descriptivo – propositivo.</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Métodos de Análisis de Investigación:</b> Estadística descriptiva.</p>

<p><b>Problemas específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existe un diagnóstico sobre el posicionamiento de la Pyme en estudio?</li> <li>2. ¿Existe un Plan de Marketing que se ajuste a la realidad de la PYME en estudio?</li> <li>3. ¿Se ha validado un Plan de Marketing para lograr el posicionamiento de la mueblería?</li> </ol>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosticar el posicionamiento de la PYME.</li> <li>2. Elaborar un plan de marketing.</li> <li>3. Validar el plan de marketing para lograr el posicionamiento de la mueblería.</li> </ol>		<p><b>V.D.:</b> <b>Posicionamiento</b></p>	<p><b>Población</b> 483 Chiclayanos que en pidieron información, una proforma o que han adquirido un mueble de la PYME en estudio.</p> <p><b>Muestra</b> Probabilística, con un muestreo de 214 personas.</p>		
---	---	--	--	---	--	--

**Anexo 02:** Matriz de operacionalización de variables

**Tabla 8**

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Plan de marketing	"Documento en el que se plantean propuestas u objetivos para alcanzar a corto, mediano o largo plazo, este debe ser estructurado y sistematizado", Sainz (2016)	Medido por la elaboración de ítems para el planteamiento.	Análisis y diagnóstico de la situación	Análisis interno y externo	PROPUESTA
				Diagnóstico de la situación	
			Decisiones estratégicas	Objetivos de marketing	
				Estrategias de marketing	
Decisiones operativas	Plan de acción				
	Presupuesto				
Posicionamiento	"Se refiere a la ubicación concreta y definitiva que logra un producto, una marca u organización en la mente de las personas a quienes va dirigido", Olivari (2020).	Medido por un cuestionario para evaluar el nivel de posicionamiento, el instrumento es de elaboración propia.	Atributos	Calidad	CUESTIONARIO
				Precio	
				Diseño	
			Percepción	Imagen	
				Notoriedad de la empresa	
			Diferenciadores	Uso	
Beneficios					

## Anexo 03: Instrumentos de recolección de datos

### ENCUESTA

**Objetivo:** Este cuestionario tiene como finalidad reunir la información necesaria sobre el nivel de posicionamiento de la PYME de fabricación de muebles en estudio.

#### Perfil del encuestado

#### Seleccione su género

Masculino     Femenino

#### Edad

25-35     36-45     46-55     56 a más

#### Trabajo

Dependiente     Independiente

#### Escala de medición

1	2	3	4	5
Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

**Recomendación:** Coloca el número con el que te sientas identificado como respuesta.

#### VARIABLE 2: POSICIONAMIENTO

N°	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Atributos						
1	¿El material que se utiliza en los muebles cumple con los estándares de calidad que usted necesita?					
2	¿El acabado del producto cumple con sus requerimientos?					
3	¿El precio de nuestros muebles se asemejan a los del mercado local?					

4	¿El precio del mueble está acorde con el producto ofrecido?						
5	¿Estás conforme con la variedad de diseños de los muebles ?						
Dimensión: Percepción							
6	¿El logo de la empresa es llamativo?						
7	¿Te sientes identificado con nuestra empresa?						
8	¿La publicidad de la empresa es eficaz?						
9	¿Considera que esta empresa destaca entre sus competidores?						
10	¿Recomendarías nuestra empresa a un familiar o conocido?						
11	¿Reconoces nuestros canales de venta?						
Dimensión: Diferenciación							
12	¿La durabilidad del mueble es mejor que la de otras marcas?						
13	¿Nuestros muebles son más funcionales que la de otras marcas?						
14	¿El servicio post venta es el adecuado?						
15	¿El servicio de entrega a domicilio es más eficiente que la de otras marcas?						

#### Anexo 04: Cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$
$$n = \frac{483 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (483 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{463.87}{2.17}$$

$$n = 214$$

#### Dónde:

N= Total de la población

p= Probabilidad que el resultado sea favorable

q= Probabilidad que el resultado no sea favorable

e<sup>2</sup>= Error máximo en la muestra

Z<sub>α</sub><sup>2</sup>= coeficiente de confianza (95%) = 1.96

## Anexo 05: Cálculo del Alpha de Cronbach

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	15

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM 1	61,90	45,433	,843	,890
ITEM 2	61,90	45,433	,843	,890
ITEM 3	62,50	43,167	,768	,889
ITEM 4	62,40	44,489	,743	,891
ITEM 5	62,30	45,122	,615	,894
ITEM 6	62,40	46,489	,305	,909
ITEM 7	64,90	49,433	,133	,910
ITEM 8	61,90	46,100	,735	,893
ITEM 9	62,40	44,044	,620	,894
ITEM 10	62,00	47,333	,500	,898
ITEM 11	62,20	46,400	,448	,900
ITEM 12	62,20	46,622	,605	,896
ITEM 13	63,50	36,944	,740	,896
ITEM 14	62,30	47,122	,573	,897
ITEM 15	62,20	43,289	,802	,888

## Anexo 06: Fichas de validación de cuestionario

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo

#### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para evaluar el nivel de posicionamiento de la PYME de fabricación de muebles de melamina.

#### 3. TESISISTA:

Lic.: Cinthya Milagros Putpaña Cueva

#### 4. DECISIÓN:

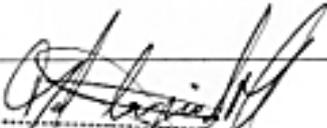
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 23 de mayo de 2022

 <p>Jorge Del Carpio Montalvo GERENTE GENERAL JGM CONSULTORES</p> <hr/> <p>Firma/DNI EXPERTO</p>	 <p>HUELLA</p>
---	--

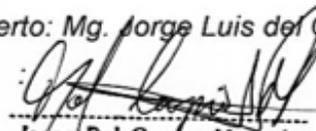
## FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA TESIS:** *Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo 2022.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
POSICIONAMIENTO	Atributos	Calidad	¿El material que se utiliza en los muebles cumple con los estándares de calidad que usted necesita?	X		X		X		X		
			¿El acabado del producto cumple con sus requerimientos?	X		X		X		X		
		Precio	¿El precio de nuestros muebles se asemejan a los del mercado local?	X		X		X		X		
	¿El precio del mueble está acorde con el producto ofrecido?		X		X		X		X			
	Percepción	Imagen	¿Estás conforme con la variedad de diseños de los muebles ?	X		X		X		X		
			¿El logo de la empresa es llamativo?	X		X		X		X		
			¿Te sientes identificado con nuestra empresa?	X		X		X		X		
	Diferenciadores	Notoriedad de la empresa	¿La publicidad de la empresa es eficaz?	X		X		X		X		
			¿Considera que esta empresa destaca entre sus competidores?	X		X		X		X		
			¿Recomendarías nuestra empresa a un familiar o conocido?	X		X		X		X		
		Uso	¿Reconoces nuestros canales de venta?	X		X		X		X		
			¿La durabilidad del mueble es mejor que la de otras marcas?	X		X		X		X		
¿Nuestros muebles son más funcionales que la de otras marcas?			X		X		X		X			
Beneficios	¿El servicio post venta es el adecuado?	X		X		X		X				
	¿El servicio de entrega a domicilio es más eficiente que la de otras marcas?	X		X		X		X				

**Grado y Nombre del Experto:** Mg. Jorge Luis del Carpio Montalvo.

**Firma del experto**

  
 Jorge Del Carpio Montalvo  
 GERENTE GENERAL  
 JGM CONSULTORES

**EXPERTO EVALUADOR**

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo.

### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para evaluar el nivel de posicionamiento de la PYME de fabricación de muebles en melamina.

### 3. TESISISTA:

Lic.: Cinthya Milagros Putpaña Cueva

### 4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI



NO



Chiclayo, 23 de mayo de 2022

 <p>MARILY SOLERAD ALMEYDA TORRES COSEPE N°991 COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ CONSEJO REGIONAL LIMA 44682250</p> <hr/> <p>Firma/DNI EXPERTO</p>	 <p>HUELLA</p>
--	---

## FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: *Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo 2022.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
POSICIONAMIENTO	Atributos	Calidad	¿El material que se utiliza en los muebles cumple con los estándares de calidad que usted necesita?	X		X		X		X		
			¿El acabado del producto cumple con sus requerimientos?	X		X		X		X		
		Precio	¿El precio de nuestros muebles se asemejan a los del mercado local?	X		X		X		X		
			¿El precio del mueble está acorde con el producto ofrecido?	X		X		X		X		
	Diseño	¿Estás conforme con la variedad de diseños de los muebles ?	X		X		X		X			
		Percepción	Imagen	¿El logo de la empresa es llamativo?	X		X		X		X	
	¿Te sientes identificado con nuestra empresa?			X		X		X		X		
	¿La publicidad de la empresa es eficaz?			X		X		X		X		
	Notoriedad de la empresa		¿Considera que esta empresa destaca entre sus competidores?	X		X		X		X		
			¿Recomendarías nuestra empresa a un familiar o conocido?	X		X		X		X		
			¿Reconoces nuestros canales de venta?	X		X		X		X		
	Diferenciación	Uso	¿La durabilidad del mueble es mejor que la de otras marcas?	X		X		X		X		
¿Nuestros muebles son más funcionales que la de otras marcas?			X		X		X		X			
Beneficios		¿El servicio post venta es el adecuado?	X		X		X		X			
		¿El servicio de entrega a domicilio es más eficiente que la de otras marcas?	X		X		X		X			

Grado y Nombre del Experto: MBA. Mariely Soledad Almeyda Torres.

Firma del experto :

EXPERTO EVALUADOR

MARIELY SOLEDAD ALMEYDA TORRES  
COESPE N°893  
COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ  
CONSEJO REGIONAL LIMA

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo.

### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para evaluar el nivel de posicionamiento de la PYME de fabricación de muebles en melamina.

### 3. TESISISTA:

Lic.: Cinthya Milagros Putpaña Cueva

### 4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 23 de mayo de 2022



COESPE: 1054

46575972  
EXPERTO



HUELLA

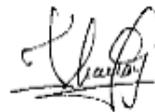
## FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: *Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo 2022.*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
POSICIONAMIENTO	Atributos	Calidad	¿El material que se utiliza en los muebles cumple con los estándares de calidad que usted necesita?	X		X		X		X		
			¿El acabado del producto cumple con sus requerimientos?	X		X		X		X		
		Precio	¿El precio de nuestros muebles se asemejan a los del mercado local?	X		X		X		X		
			¿El precio del mueble está acorde con el producto ofrecido?	X		X		X		X		
	Diseño	¿Estás conforme con la variedad de diseños de los muebles ?	X		X		X		X			
		Imagen	¿El logo de la empresa es llamativo?	X		X		X		X		
	¿Te sientes identificado con nuestra empresa?		X		X		X		X			
	¿La publicidad de la empresa es eficaz?		X		X		X		X			
	Percepción	Notoriedad de la empresa	¿Considera que esta empresa destaca entre sus competidores?	X		X		X		X		
			¿Recomendarías nuestra empresa a un familiar o conocido?	X		X		X		X		
			¿Reconoces nuestros canales de venta?	X		X		X		X		
	Diferenciadores	Uso	¿La durabilidad del mueble es mejor que la de otras marcas?	X		X		X		X		
¿Nuestros muebles son más funcionales que la de otras marcas?			X		X		X		X			
Beneficios		¿El servicio post venta es el adecuado?	X		X		X		X			
		¿El servicio de entrega a domicilio es más eficiente que la de otras marcas?	X		X		X		X			

Grado y Nombre del Experto: *MBA. Jhana Guevara Dávila*

Firma del experto :



EXPERTO EVALUADOR

**Anexo 07:** Propuesta

**PLAN DE MARKETING PARA EL  
POSICIONAMIENTO DE UNA PYME DE  
FABRICACIÓN DE MUEBLES EN MELAMINA**

## RESUMEN EJECUTIVO

EL Roble Deza, se dedica exclusivamente a la fabricación de muebles en melamina para el distrito de Reque y la ciudad Chiclayo. En un inicio el producto ofrecido tuvo acogida por temas de calidad y tiempo de entrega, sin embargo, al pasar los meses se habría registrado un estancamiento y disminución en los niveles de venta y cartera de clientes, situación que generó preocupación en los dueños de esta organización debido al riesgo que se corre al encontrarse en un mercado muy competitivo, por lo que fue imprescindible saber el porqué de esta realidad.

La propuesta de un plan de marketing para lograr el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina de la ciudad de Chiclayo fue diseñada en base al análisis y diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, con la finalidad de fijar objetivos y estrategias que mejoren los niveles de satisfacción, recordación y preferencia de la marca; una vez identificada la causa del problema, se pasó a la operatividad, donde se le sugieren acciones y presupuesto para llegar a cumplir el objetivo principal, que es el posicionamiento.

Este documento constituye una guía de gestión para los dueños de la empresa, la cual puede ser implementada relativamente y adecuándose a las posibilidades de inversión, lo importante, es iniciar con el desarrollo de las estrategias para evitar el quiebre de la empresa, puesto que los porcentajes obtenidos del estudio revelan que la identidad con la PYME es de 7%.

## 1. DATOS DE LA EMPRESA

### 1.1 Datos

<b>Denominación</b>	: El Roble Deza
<b>Número de RUC</b>	: 10480632155
<b>Inicio de actividades</b>	: 01-05-2021
<b>Dirección</b>	: Reque – Las Delicias
<b>Actividad económica</b>	: Fabricación de muebles
<b>Estado</b>	: Activo
<b>Condición</b>	: Habido
<b>Representante</b>	: Erit Alberto Deza Saucedo

### 1.2 Historia

La mueblería El Roble Deza nació a fines del año 2020 a consecuencia de la pandemia del Covid-19, puesto que el dueño tuvo que regresar de Chile a Perú por la crisis, social, emocional y económica que se produjo durante ese tiempo. Inició sus actividades de forma empírica, ofreciendo sus servicios de armado de muebles por redes sociales y recomendación. Al notar que sus contratos iban incrementando, decidió formalizar su pequeño negocio en la SUNAT acogiendo al Nuevo RUS e instalando un taller en Las Delicias-Reque; desde ese entonces el dueño y su familia ofrecen la fabricación y venta de muebles en melamina en Reque, Chiclayo y alrededores.

### 1.3 Misión

Que los productos ofrecidos lleguen a cumplir con las exigencias de nuestros clientes para lograr satisfacer sus necesidades y de esta forma lograr su preferencia.

### 1.4 Visión

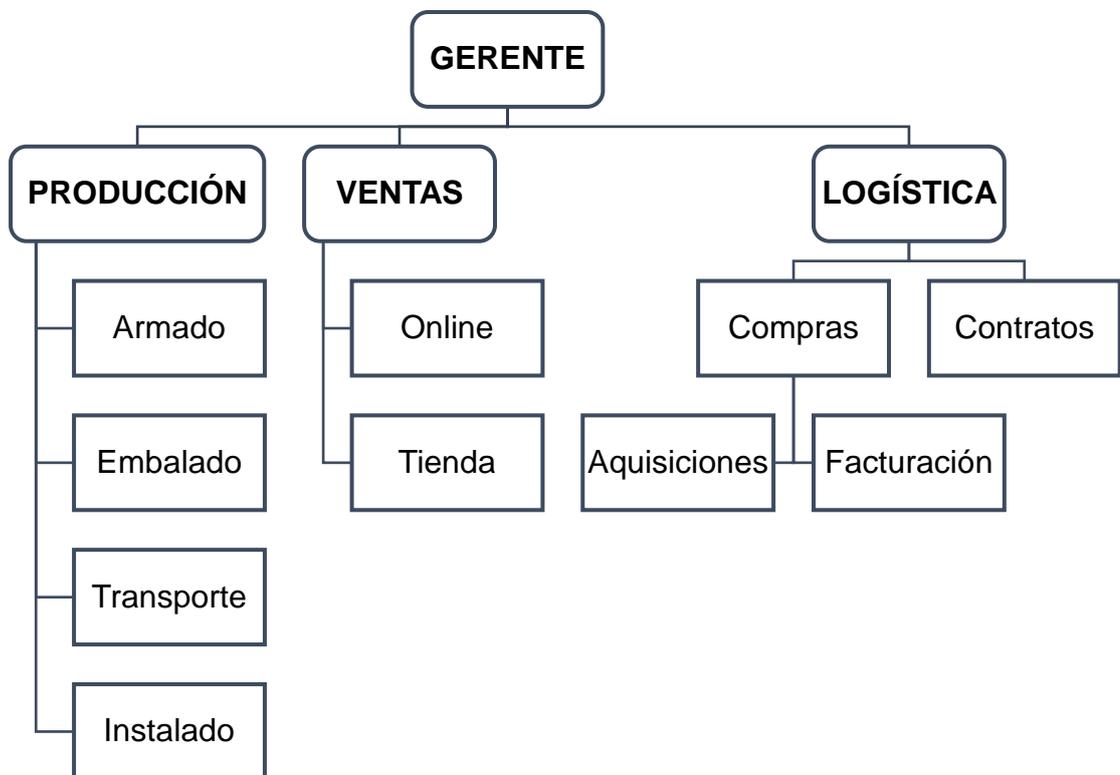
Ser reconocidos como uno de los principales abastecedores de muebles en melamina de la región Lambayeque, destacándonos por el servicio ofrecido, por la calidad y durabilidad de nuestros productos.

## 1.5 Valores

El Roble Deza busca ocupar un espacio en la mente de sus consumidores de forma honesta y responsable, apelando siempre al compromiso con sus clientes y colaboradores para que los resultados en el servicio como en el producto sean óptimos.

## 1.6 Organigrama

*Organigrama de El Roble Deza*



## 2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

### 2.1 Objetivo general

Incrementar el posicionamiento de la PYME El Roble Deza en un 23% en un plazo de 02 años.

### 2.1 Objetivos específicos

- Incremento de la facturación
- Mejorar la percepción del cliente
- Fortalecer la notoriedad de la empresa

## 3. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING



## **4. FASE I: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

La PYME El Roble Deza se desarrolla en un mercado bastante competitivo e innovador, por lo que, han venido presentando problemas en su posicionamiento. Los dueños, en un principio no se proyectaron en trabajar con un plan de marketing como uno de los ejes principales para el éxito de la empresa, es por ello, que no habían encontrado la forma de lograr la preferencia de su público objetivo e identificar cuáles son las causas de esta situación.

Por tal motivo, se ha visto conveniente realizar un análisis interno y externo de esta organización.

### **4.1 Análisis interno – AMOFHIT**

#### **4.1.1 (A) Administración y gerencia**

Son los encargados de encaminar el rumbo de su organización, por lo que es necesario que realicen constantemente la elaboración y ejecución de planes estratégicos y operacionales para mejorar o potenciar la eficacia y eficiencia de cada área que constituye su empresa.

El mercado de muebles en Chiclayo está conformado, en su gran mayoría, por grupos familiares, y esta PYME no es la excepción. Puesto que, la persona encargada de dirigir, proponer y ejecutar las decisiones importantes es el dueño, quien a su vez cumple varios roles dentro de la organización. Esta situación, ha generado que deje de lado puntos importantes del control gerencial, para enfocarse solo en el área de producción.

#### **4.1.2 (M) Marketing y ventas**

Gran parte del éxito de las nuevas empresas se concentran en el buen desarrollo de estas áreas, que son las encargadas de conectar directamente con el cliente buscando satisfacer sus necesidades y tener su preferencia. En esta mueblería, la encargada de esas áreas es la esposa del dueño, quien empíricamente ha realizado actividades con la finalidad de promover la marca, pero no ha sido suficiente, ya que la imagen y notoriedad que proyecta la organización en su mercado es de bajo nivel. No existe una política de precios ni una fuerza de ventas que ayude a

mejorar la situación, tampoco ha realizado una investigación de mercado que amplíe su panorama con respecto a lo que se están enfrentando o qué deben mejorar para llegar a más clientes.

*Análisis de ventas de enero a junio 2021 - 2022*

MES	VENTAS	INCR.	% AL MES ANT.	MES	VENTAS	INCR.	% AL MES ANT.
Ene-21	16150.00			Ene-22	17120.00		
Feb-21	17120.00	970.00	6%	Feb-22	15300.00	-1820.00	-12%
Mar-21	20360.00	3240.00	16%	Mar-22	15000.00	-300.00	-2%
Abr-21	20000.00	-360.00	-2%	Abr-22	12340.00	-2660.00	-22%
May-21	20300.00	300.00	1%	May-22	12100.00	-240.00	-2%
Jun-21	22100.00	1800.00	8%	Jun-22	8324.00	-3776.00	-45%
<b>TOTAL</b>	<b>116030.00</b>	<b>5950.00</b>		<b>TOTAL</b>	<b>80184.00</b>	<b>-8796.00</b>	

*Porcentaje por año 2021 - 2022*

	VENTAS	INCR.	%
<b>AÑO 2021</b>	116030.00	5950.00	5%
<b>AÑO 2022</b>	80184.00	-8796.00	-11%

En lo que va del año las ventas muestran un decrecimiento del -11 y en comparación al año anterior en los mismos meses hay una diferencia de -16%.

**4.1.3(O) Operaciones, logística e infraestructura**

La PYME ha logrado trabajar de la mano con un abastecedor de melamina que le ofrece variedad de diseños, disponibilidad de producto y rapidez en la entrega, pero el costo del producto no disminuye ni por volumen de compra, asimismo los proveedores de accesorios mantienen sus precios acordes al mercado. Lo que no ha permitido que el costo de fabricación de los muebles se menor y se mejore la oferta en comparación a otras tiendas. No se maneja un inventario de los productos adquiridos, por lo que no se

lleva un control sobre lo que hay en stock o lo que falta. Con lo que respecta a la fabricación de muebles, los tiempos de elaboración varían entre 3 días o una semana, pero el no contar con el personal suficiente y calificado la producción del mes va de 8 a 15 muebles como máximo, dependiendo de las medidas. La infraestructura del taller permite un buen almacenamiento y distribución de herramientas.

#### **4.1.4 (F) Finanzas y contabilidad**

El Roble Deza no cuenta con un área de contabilidad, siendo el dueño y su esposa los encargados de verificar la liquidez de la empresa y capital de trabajo. Cuando se inició con el trabajo de la elaboración de muebles el que realizó la puesta del capital total fue el dueño de la empresa, teniendo que comprar sus herramientas y materiales de trabajo en efectivo, puesto que al volver de otro país no contaba con historial crediticio que le permita acceder algún préstamo, además, que la gran mayoría de los bancos no otorgan financiamiento para iniciar un negocio, lo hacen cuando está puesto en marcha. Esta situación lo conllevó a pedir un abono del 50% ó 70% del costo total del proyecto a sus clientes para solventar los gastos en materiales; con el pasar del tiempo y por la cantidad de dinero invertido en uno de sus proveedores, ahora le brindan la opción de comprar mercadería a crédito. Aunado a esto, al haberse inscrito en la SUNAT y emitir boletas le ha facilitado el ingreso al sistema financiero, aunque con ofertas muy por debajo de lo que se necesita. Por lo que, no tiene la capacidad de realizar grandes inversiones como comprar un cortador semi industrial de melamina valorizado o adquirir melamina por pallets. Con lo que se refiere a la rentabilidad de la mueblería, los encargados no lo tienen muy en claro porque se van adecuando a la oferta para no perder clientes, aunque tengan que perder ganancias.

#### **4.1.5 (H) Recursos humanos**

La empresa en estudio no tiene un área específica de Recursos Humanos que se encargue de organizar y dirigir las actividades de los colaboradores. Aun así, cuenta con nueve trabajadores, de los cuales solo dos son hijos

(dueño y esposa), los demás trabajan ocasionalmente, apoyando en el área de ventas, traslado, instalación y armado de los muebles, por lo que, en reiteradas ocasiones no se ha podido contar con la presencia de los rotadores porque no cuentan con un contrato que les exija cumplir con un horario y disponibilidad. Asimismo, no se ha contratado la asesoría de profesionales calificados para el área contable y marketing, en tal sentido, las personas que fueron designadas para desarrollar esa labor lo hacen de forma empírica porque no llevaron cursos o capacitaciones que los ayude a cumplir un trabajo efectivo.

#### **4.1.6 (I) Sistema de información y comunicaciones**

Al ser una empresa nueva y en crecimiento, no le ha permitido realizar inversión en la adquisición de sistemas de información y comunicaciones, basándose solo en programas de fácil instalación y manejo como Excel para llevar un semi control de ventas.

#### **4.1.7 (T) Tecnología, investigación y desarrollo**

Hasta el momento la empresa ha solo ha invertido en herramientas inalámbricas para mejorar el proceso de elaboración. Con lo que refiere a áreas de investigación y desarrollo no tienen planificada su implementación.

Análisis interno AMOFHIT

AMOFHIT			
N°	ÁREA	FACTOR	FORTALEZA DEBILIDAD
1	Administración y gerencia	Manejo empírico por parte de los dueños.	X
		No existe enfoque debido a la variedad de cargos.	X
2	Marketing y ventas	No hay fuerza de ventas	X
		No hay estudio de mercado	X
		Falta de publicidad y manejo de redes	X
		Sin política de precios	X
3	Operaciones, logística e infraestructura.	Proveedores confiables	X
		No existe inventarios	X
		Productividad deficiente	X
		Tiempo de armado	X
4	Finanzas y contabilidad	Taller amplio	X
		Sin asesoramiento contable	X
		Sin acceso a préstamos grandes	X
		Sin análisis de rentabilidad	X
5	Recursos humanos	Sin deudas ni saldos pendientes	X
		Sin capacitación de personal	X
6	Sistemas de comunicación e información	Sin personal de ventas fijo	X
		Sin implementación.	X
7	Tecnología, investigación y desarrollo.	Herramientas tecnológicas.	X
		Sin área de investigación y desarrollo.	X

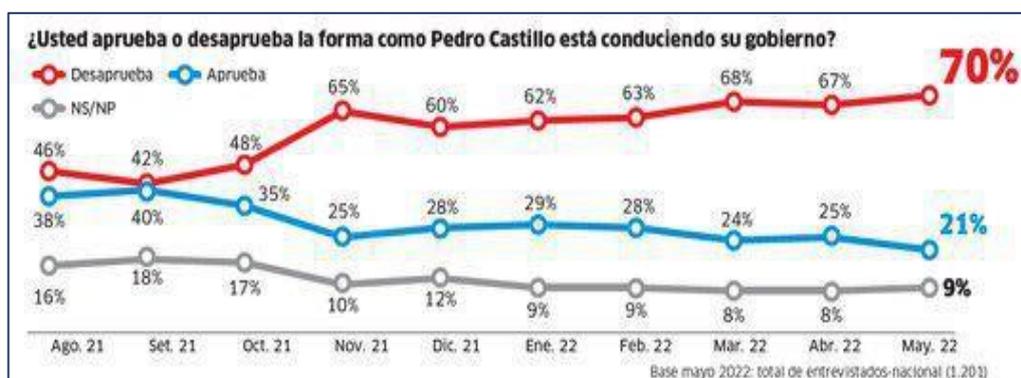
## 4.2 Análisis externo

### 4.2.1 Análisis Pest

#### ► Político

Las decisiones tomadas y declaraciones dadas por el Gobierno actual han venido ocasionando incertidumbre en los pequeños y grandes empresarios del país, puesto que la carencia de enfoque y estructuración en sus políticas empeora el contexto actual; la falta de medidas integrales ha generado que la informalidad incremente, pérdida de producción, desabastecimiento y que el capital de trabajo se vea perjudicado. En cuanto persista el desasosiego e inestabilidad en nuestro país por las decisiones políticas, existirá mayor rechazo a la inversión por temor a perder los pocos recursos que quedaron después de la pandemia.

#### *Porcentaje de desaprobación del Gobierno actual*



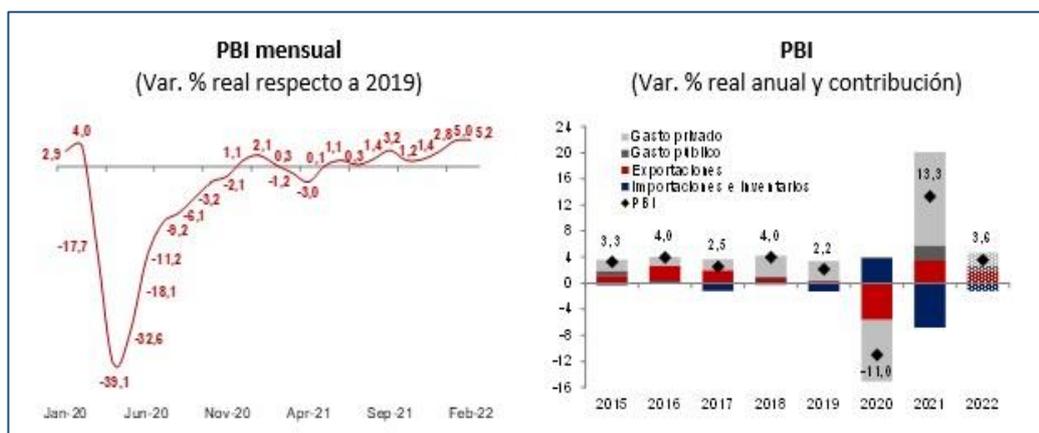
*Nota.* Diario La República – Instituto de Estudios Peruanos

#### ► Económico

Luego de la crisis económica a causa del Covid-19, el país en general ha estado trabajando por mejorar los resultados financieros de sus organizaciones. Sin embargo, el conflicto social actual, la falta de políticas de apoyo a las nuevas organizaciones y la inflación, han aumentado los riesgos de pérdida para los empresarios; aunque, por otro lado el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) señala que la economía va a continuar en recuperación debido a que los aforos se encuentran al 100% y los negocios se encuentran operando con

“normalidad”, por lo que se proyecta un crecimiento promedio del 3,3% entre el 2023 y 2025, el cual estaría sujeto a los nuevos conflictos que se puedan suscitar en el interior o exterior del país.

### Proyección del PBI 2023-2025 - Perú



Nota. BCRP y proyecciones MEF.

### ► Social

Es importante identificar cuál es nuestro público objetivo y el extracto socioeconómico en el que se encuentra, puesto que, de ello depende la forma en que se plantearán y desarrollarán las estrategias para lograr el posicionamiento. Éstas, deben adecuarse a las necesidades que los clientes presentan para alcanzar niveles altos de satisfacción y preferencia, ya que de esto depende el éxito de la empresa. Según la información obtenida en el año 2021 por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), la mayor parte de la población Lambayeque se encuentra distribuida en el Nivel Socio Económico D E y C con el 35.3%, 29.5% y 28.5% respectivamente, mientras que en el nivel AB solo está el 6.6%.

### Nivel Socioeconómico de Lambayeque 2021

Departamento	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
LAMBAYEQUE	100%	6.6%	28.5%	35.3%	29.5%	1470	2.6%
LIMA	100%	21.1%	43.4%	27.0%	8.5%	4449	1.5%

Nota. APEIM

Es importante resaltar que en el año 2020 el nivel socioeconómico de los Lambayecanos del sector D se encontraba en el 31.7% según estudios de la APEIM, siendo que, el porcentaje se incrementó en un 3,6% para el año siguiente; estos resultados son respaldados por el área de Promoción y Empleo de esta región, ya que indica que para el 2022 se ha identificado que más de 25.000 ciudadanos entre los 18 a 35 años se encontraban sin empleo y que solo se ha logrado reponer al mercado aboral 5.000 personas.

Esta situación debe ser prevista por los empresarios para que en un mediano o largo plazo no afecte el desarrollo de las estrategias.

### ► Tecnológico

El incremento del uso de la tecnología y la plataforma digital durante la pandemia ha iniciado una nueva era en el mundo entero, donde las empresas que se adecuaron rápidamente a ella lograron subsistir a pesar del encierro. Acogerse a esta nueva actualización ayudará a mejorar procesos, menorar costos y ampliar su lista de clientes potenciales.

Según el INEI, hasta el año 2020 tan solo el 1,6% de los peruanos no contaban con tecnologías de la información, por lo que el 98.4% tuvo acceso a ellas y a todo lo que esto pueda incluir.

#### *Tecnología en los hogares peruanos*

Condición de tenencia de TIC	Jul-Ago-Sept 2019	Jul-Ago-Sept 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
Al menos una TIC	93,7	98,4	4,7	***
Ninguna	6,3	1,6	-4,7	***

*Nota.* INEI – Encuesta Nacional de Hogares

Estos porcentajes demuestran que el acceso a la tecnología ha facilitado que el comercio electrónico se fortalezca rompiendo barreras de tiempo y distancia, además del gran movimiento económico que genera.

La Cámara Peruana de Comercio Electrónico señala que en el 2021 se realizaron ventas online por \$9,300 millones.

## Comercio Electrónico en el Perú

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Online en millones	\$611	\$690	\$800	\$1,958	\$2,252	\$2,589	\$2,978	\$3,573	\$4,000	\$6,000	\$9,300



Nota. Cámara Peruana de Comercio Electrónico

#### 4.2.2 Análisis Porter

##### *Poder de negociación de los clientes*

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>NIVEL</b>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los clientes exigen, cada vez más, que el precio del producto se asemeje a las tiendas de gran escala.</li><li>• Gran porcentaje de los clientes han optado por elegir otras tiendas para comprar el mismo producto.</li><li>• La mayor parte de las adquisiciones están sujetas al poder adquisitivo de los usuarios. Siendo el promedio de 1 a 2 productos por comprador.</li><li>• Los clientes suelen cambiar de marca cada vez que la oferta sea mejor que la nuestra, aunque la calidad no sea la misma.</li></ul>	<b>Alto</b>

##### *Poder de negociación de los proveedores*

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>NIVEL</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los actuales proveedores se ajustan a la demanda de la empresa.</li><li>• A pesar de tener una lista limitada de proveedores, se puede trabajar con precios accesibles, con la misma calidad.</li><li>• No existen fábricas de melamina en el mercado local a pesar de la alta demanda de esta materia prima.</li></ul>	<b>Alto</b>

*Amenaza de nuevos competidores*

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>NIVEL</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciar con este negocio con pocas herramientas es muy accesible.</li><li>• Muchos de los nuevos empresarios cuentan con una alta capacidad de inversión.</li><li>• Los consorcios también buscan acaparar el mercado ofreciendo un paquete más completo.</li><li>• El uso de programas de diseño y despiece son utilizados para ganar clientes.</li></ul>	<b>Alto</b>

---

*Amenaza de productos sustitutos*

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>NIVEL</b>
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los muebles que realizamos también pueden ser fabricados en madera, fierro, plástico y vidrio.</li><li>• Las tiendas de retail ofrecen los mismos diseños a precios más bajos, pero el material no es el mismo.</li><li>• En su gran mayoría las tiendas buscan mejorar el diseño del producto al mismo precio, aunque su ganancia sea mínima.</li></ul>	<b>Alto</b>

---

### *Rivalidad entre competidores*

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>NIVEL</b>
<b>Rivalidad entre competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Las otras tiendas del mismo rubro buscan incrementar sus ventas con ofertas, aunque tengan que afectar su ganancia.</li><li>Existen marcas muy posicionadas que ellos mismos compran su material desde el extranjero, menorando sus precios significativamente.</li><li>Gran variedad de competidores con servicios complementarios.</li></ul>	Alto

---

### *Lista de principales competidores*

<b>EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
1. Grupo Leoncito	Calle Juan Cuglievan #899
2. Fabridecor	Calle Juan Cuglievan #899
3. Kairos Kids	Av. Luis Gonzáles 1330
4. Don mueble	Av. Miguel Grau #395
5. Mueblería Yudith	Miguel Grau #422 Urb. Santa Victoria
6. Barco Fabrimuebles	Av. Bolívar N° 745
7. Grupo Savi S.A.C.	La Victoria 14007

---

# LAS 5 FUERZAS DE PORTER

## Amenaza de nuevos competidores

**Alto:** nuevos empresarios cuentan con financiamiento y el personal a cargo está capacitado.



## Poder de negociación de los clientes

**Bajo:** depende del poder adquisitivo y preferencias del consumidor.



## Rivalidad entre competidores

**Alto:** existen empresas muy constituidas y posicionadas que atraen la mayor parte del mercado.



## Poder de negociación de los proveedores

**Medio:** a pesar de no existir muchos proveedores, con los que se trabaja se ajustan a las necesidades de la empresa.



## Amenaza de productos sustitutos

**Alto:** ofrecen mejores diseños a costos más bajos o utilizan otros materiales para durabilidad.



### 4.2.3 Investigación de mercado

► **Objetivo**

Identificar el nivel de posicionamiento de la empresa y las causales de esos resultados, con el fin de implementar un planteamiento estratégico que logren la recordación de la marca y la preferencia en su mercado objetivo.

► **Metodología**

*Metodología para la investigación*

ITEMS	DESCRIPCIÓN
<b>Método</b>	Cuantitativo
<b>Diseño</b>	No experimental
<b>Muestra</b>	214 personas
<b>Unidad de análisis</b>	Hombres y mujeres entre 25 a 60 años, que sean trabajadores dependientes o independientes y que quieran adquirir un mueble.
<b>Técnica</b>	Encuesta
<b>Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Procesamiento de datos</b>	Programa SPSS v.25
<b>Tipo de muestreo</b>	Probabilístico aleatorio simple

El resultado obtenido a través de la aplicación del cuestionario pudo determinar qué indicadores no se están trabajando de manera adecuada y que se tornan como las más débiles de la empresa, afectando directamente el nivel de preferencia y recordación de la marca. Para una mejor explicación se detallará cuáles son los indicadores con más baja puntuación.

*Resultados de investigación*

DIMENSIONES	INDICADORES	CARACTERÍSTICA	% APROBACIÓN	MOTIVO
<b>ATRIBUTOS</b>	Calidad	Material	<b>47%</b>	Está cumpliendo con los estándares exigidos.
		Acabado	<b>36%</b>	Falta de finura en algunas terminaciones de los muebles.
	Precio	Según mercado	<b>12%</b>	No se ajusta a las ofertas y precios regulares del mercado local.
		Según producto	<b>12%</b>	El producto no ha mostrado mayor nivel como para aceptar el precio que le colocan.
	Diseño	Variedad	<b>7%</b>	Poca variedad, no existe catálogo.
<b>PERCEPCIÓN</b>	Imagen	Logo	<b>4%</b>	No es llamativo.
		Identidad	<b>7%</b>	El producto y atención no ha cubierto sus expectativas.
		Publicidad	<b>2%</b>	No es clara ni imponente.

<b>DIFERENCIADORES</b>	Notoriedad de la empresa	Destaca	<b>4%</b>	No es competencia directa, no ha logrado hacer frente a sus contrincantes. Las malas experiencias o falta de satisfacción conllevan a este porcentaje. Los canales de comunicación y venta de la empresa no se han hecho notar.
		Recomienda	<b>7%</b>	
		Reconoce	<b>4%</b>	
	Uso	Durabilidad	<b>34%</b>	El tipo de material utilizado le brinda esta característica al producto.
		Funcionalidad	<b>6%</b>	A comparación de otras tiendas de muebles, no existe mayor diferencia en la funcionalidad.
	Beneficios	Servicio post venta	<b>5%</b>	No hay seguimiento a los clientes, no hay registros de ellos, no sienten la preocupación de la empresa por saber si les fue bien con el producto.
		Servicio de entrega	<b>22%</b>	Camino a la aceptación, debe mostrar un poco más de eficiencia para aumentar sus niveles de aceptación.

## ► Hallazgos y conclusiones

- Según los datos mostrados, se puede deducir que los precios que actualmente tienen los muebles de la empresa no están yendo acorde con el nivel socioeconómico del sector y que no se ajustan al valor que ofrece el mercado. Esto se debería a la poca producción y que la competencia presenta diversas ofertas para ampliar la brecha, generando pérdida de ventas y que el cliente piense más de una vez en adquirir un producto en esta PYME. Por lo tanto, se debe trabajar en los atributos del producto.
- Con relación al mercado de esta empresa, se identificó que el nivel de comunicación con los clientes es poco asertiva e impactante, puesto que la información que transmiten los vendedores y organización en general no es clara ni convincente, por lo que muchos de los usuarios ignoran los beneficios de comprar en esta empresa; esto también se debe a que los canales de comunicación no son utilizados con la frecuencia ni importancia debida y el logo de la empresa que es la puerta de entrada tampoco llama la atención, situación que ha generado que la percepción sea negativa.
- Con respecto al logo a la diferenciación con la competencia, existe muy baja aceptación en los servicios como post venta y el de traslado, motivo por el cual no existe mayor preferencia en el mercado por el poco beneficio que transmiten. Asimismo, la diferencia por uso del producto por tema de durabilidad está camino a lograr su objetivo, pero con lo que refiere a la funcionalidad no ha logrado distinguirse de otras tiendas.
- La investigación del mercado revela que es vital trabajar con estrategias funcionales que abarque con soluciones a la problemática en general, ya que más de un indicador se encuentra muy por debajo de los parámetros de aceptación.

## 4.3 Diagnóstico de la situación

### 4.3.1 FODA

#### FORTALEZAS

- F1 - Calidad de producto
- F2 - Tiempo de entrega
- F3 - Compromiso
- F4 - Herramientas que mejoran el proceso.
- F5 - Experiencia en armado
- F6 - Durabilidad del mueble
- F7 - Ingreso a SUNAT
- F8 - Proveedores comprometidos

#### DEBILIDADES

- D1 - Falta de capital de trabajo
- D2 - Precios no acordes al mercado.
- D3 - Falta de identidad con la empresa.
- D4 - No existe área de marketing.
- D5 - No invierte en publicidad.
- D6 - No hay seguimiento al cliente.
- D7 - No hay asesoría contable
- D8 - Sin balances de resultados.

#### OPORTUNIDADES

- O1 -Apertura de una sucursal
- O2 - Mejora de capacidad adquisitiva del cliente.
- O3 - Financiamiento a través de bancos.
- O4 - Insatisfacción con otras tiendas.
- O5 - Comercio electrónico.
- O6 - Sociedades con nuevos proveedores.

#### AMENAZAS

- A1- Inestabilidad financiera.
- A2 - Competencia desleal en costos.
- A3 - Ingreso de productos chinos.
- A4 - Nuevos competidores.
- A5 - Consorcios que buscan acaparar el mercado.
- A6 - Regrero a cuarentena
- A7 - Cambios constantes en las tendencias del usuario.

Matriz FODA cruzada

MATRIZ FODA CRUZADA		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
		<b>EXPLOTAR</b>						<b>BUSCAR</b>						
<b>FORTALEZAS</b>	F1	-F6- F1 - F5-O1-O4 – Aprovechar la experiencia para generar confianza con clientes y proveedores. -F3 –F7- O3 – Iniciar historial crediticio con excelente récord de pagos. -F1 – F2-F4-O2- O5– Atributos llamativos para atraer la demanda. -F8 – O6 – Mejorar los precios de adquisición de materia prima.						-D1-O3 – Utilizar las oportunidades que brindan los bancos para financiamiento. -D2-O4 – Mejorar la oferta en producto y servicio para ganar clientes. -D3 – O1 – Explotar el contacto directo con el cliente. -D4 – D5 – D6 – O5 – O1 – O5 – Mejorar percepción del cliente.						
	F2													
	F3													
	F4													
	F5													
	F6													
	F7													
	F8													
		<b>CONFRONTAR</b>						<b>EVITAR</b>						
<b>DEBILIDADES</b>	D1	-F1-F2-F5-A2-A3-A4 Potenciar atributos del producto haciendo un uso más eficiente del mismo para lograr la preferencia. -F8-A6- Mantener comunicación directa con proveedores para evitar el desabastecimiento y pérdida de ventas. -F4 – F8 – A5 -A7 Ante el gusto cambiante de los clientes es necesario estar preparados con materiales y herramientas que permitan cumplir con las exigencias en diseño.						-D1-A1- Tener miedo a obtener un préstamo solo genera retraso en nueva inversión. -D2-D3-D4-D5-D6-A2-A4-A5- Estancarse en un precio base y no tener estrategias de llegada al cliente, debe haber flexibilidad y trabajo asesorado. -D4-D7-D8-A4-A7- No saber la realidad económica, financiera y no implementar un plan de marketing que haga frente a la competencia puede causar el quiebre total de la empresa.						
	D2													
	D3													
	D4													
	D5													
	D6													
	D7													
	D8													

## 5. FASE II: DECISIONES ESTRATÉGICAS

### 5.1 Objetivos de marketing

Luego de haber realizado el análisis y diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa, los objetivos que se plantean en esta propuesta son puntos primordiales que se deben tener en cuenta para la elaboración de las estrategias, las cuales deben aplicarse y desarrollarse en un tiempo prudencial y gradualmente, con el fin de lograr el posicionamiento de la PYME de fabricación de muebles en melamina.

*Objetivos de la propuesta para el posicionamiento*

OBJETIVOS DE MARKETING		AÑO 2022	AÑO 2024
OBJETIVO GENERAL	Incrementar el posicionamiento de la PYME	7%	30%
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Incremento de la facturación	-11%	22%
	Mejorar percepción del cliente	5%	35%
	Fortalecer la notoriedad de la empresa	4%	34%

### 5.2 Estrategias de marketing

Para incrementar el posicionamiento de la mueblería El Roble Deza en un 23% será necesario desarrollar estrategias para cada objetivo específico que no estén enfocadas solo en el público, en el producto o la empresa en sí. Lo planteado deberá dar soluciones que mejoren la aceptación y preferencia de forma global, ya que son muchos aspectos de la organización que están fallando; es por ello que el marketing mix será la mejor opción.

### 5.2.1 Desarrollo de estrategias según objetivo específico

#### INCREMENTO DE LA FACTURACIÓN EN UN 33% PARA EL AÑO 2024

#### PRODUCTO

Se tendrá que realizar una penetración de mercado en calidad y diseño. Debido a que no se quiere correr el riesgo de escoger un nuevo segmento, por lo que se tiene que trabajar con lo que ya conocemos y tenemos. La empresa tendrá que potenciar sus atributos para cumplir con las expectativas de sus clientes y potenciales consumidores. De esta forma no habrá duda para adquirir uno, de lo contrario, se generará la necesidad de tenerlos.

#### Calidad:

- No recibir material defectuoso por parte de los proveedores.
  - Tratar los defectos en lugar de seguir produciendo mal.
  - Cada persona debe tener un trabajo específico con respecto a la elaboración del mueble.
  - Realizar control de calidad, para verificar que el acabado sea fino.
- Esto concluye en no recibir defecto, no generar defecto y no entregar defecto.

#### Diseño:

- Fabricar muebles de acuerdo a la necesidad del sector, no muy costosos ni muy elaborados si es que no lo requieren.
  - Fortalecer la opción de diseño personalizado.
  - Trabajar con materiales de moda.
  - Generar un catálogo de diversidad en muebles.
  - Crear cada cierto tiempo un diseño novedoso.
  - Tener herramientas necesarias para la fabricación.
- Los clientes sí quieren un mueble, pero necesitan tener algo que los represente.

---

**Estrategia de penetración**

Para el relanzamiento de la empresa se tendrá que utilizar el precio como una herramienta de defensa ante el comportamiento agresivo de las ofertas de la competencia. Para lo cual se tiene que bajar el monto en referencia a lo de otras tiendas, esto tiene que ser a corto plazo para no generar pérdidas, pero sí lograr tener su atención, la que debe estar sostenida por el resto estrategias.

Se tendrá que utilizar estrategia de penetración y diferenciales para que el usuario esté satisfecho con lo que él entrega y recibe.

De la misma forma que no afecte las ganancias de la empresa, pero si incremente sus ventas y su rentabilidad, además de ir posicionándose en la mente de sus consumidores.

**Estrategias diferenciales****Tipo de pago:**

- Los clientes pueden recibir descuentos si realizan pagos al contado.
- Contar con un POS que les permita realizar pagos con tarjetas.
- Tener cuentas para transferencias inmediatas.

**Aplazamiento de pago:**

- Brindar facilidades de pago, como cuotas o abonos.

**Descuentos periódicos:**

- Bajar el precio de un producto determinado por un tiempo determinado como Cyber day o Black friday.

**Proveedores:**

- Tener al menos 03 opciones de proveedores según material, esto nos permitirá identificar precios e ir adquiriéndolos a puntos más bajos.
-

## MEJORAR LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EN UN 30% PARA EL AÑO 2024

### PROMOCIÓN

Una vez iniciado y logrado mejoras en el producto y el precio, estos tendrán que ser comunicados a nuestro mercado para persuadir su consumo. Es necesario que esto sea sostenible en el tiempo. Lo que se comunique y muestre debe ser contundente y convincente.

#### Publicidad

- Se tendrá que utilizar medios de comunicación como radio, revistas y redes sociales para dar a conocer la empresa con sus principales características. Estos medios son más económicos y accesibles
- Colocar banners de la empresa en centros recurrentes.
- Tener un eslogan que identifique la empresa.

#### Promoción de ventas

- Premiar a clientes fidelizados.
- Regalar Merchandising
- Incentivar el uso del producto mediante actividades de muestra.
- Incentivar su compra mediante cupones.
- Descuentos por recomendación.
- Plantear metas de venta a los trabajadores y capacitarlos.

#### Marketing directo

- Mejorar el logo
- Mantener activa su página de ventas
- Crear catálogo de productos
- Manejar una base de datos de clientes para su seguimiento y para ofertar nuevos productos.

## FORTALECER LA NOTORIEDAD DE LA EMPRESA EN UN 30% PARA EL AÑO 2024

PLAZA

Cuando las estrategias de producto, precio y promoción estén cumpliendo con sus objetivos se tendrá que recibir a un público más exigente y con altas expectativas, por lo que se tendrá que estar preparados para que la compra de los muebles sea accesible y que estén a disposición, de esta forma fortaleceremos la notoriedad que se ha ido ganando con los puntos expresados en cuadros anteriores.

### En función a la distribución:

- Aumentar la producción de muebles teniendo un archivo de la estructura de cada uno de ellos, así se evitará gastar tiempo en lo mismo y se tendrá rápida disponibilidad de los mismos.
- Tener dos canales de envío de producto, donde no se tenga que esperar más tiempo de lo debido.

### En función a canales de venta:

- Cambiar el punto de venta por uno que tenga mejor accesibilidad, espacio para los muebles y clientes.
- Potenciar las redes sociales de la empresa en atención y publicación, estas deben funcionar similar a la tienda física, se debe manejar precios, diseños, medidas y presupuestos.

## **6. FASE III: DECISIONES OPERATIVAS**

Teniendo claro los objetivos para lograr el posicionamiento de la PYME en estudio y las estrategias que deben ser tomadas en cuenta para el éxito de lo planteado, en esta tercera fase denominado plan operativo se sugerirá el plan de acción y de presupuesto, los cuales se detallarán paso a paso para que la empresa los pueda seguir y cumplir.

## 6.1 Plan de acción

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN	RECURSOS
<b>1. Incremento de la facturación en un 33% para el año 2024</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar control de calidad de producto que ingresa y sale.</li> <li>- Definir el responsable de cada área, quien responderá por lo que se suscite.</li> <li>- Mejorar diseños.</li> <li>- Aumentar variedad de diseños.</li> <li>- Tener distintos medios de pago, POS y cuentas bancarias.</li> <li>- Ampliar número de proveedores.</li> <li>- Sumarse a los descuentos periódicos o por fechas especiales.</li> <li>- Invertir en herramientas que mejoren el proceso.</li> </ul>	<p>Dueño de la empresa y diseñador de sketchUp</p>	<p>2 a 4 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal de diseño que trabaje portafolio 4 veces al año.</li> <li>- Adquisición de POS y apertura de cuentas bancarias.</li> <li>- Comprar gasolina 3 veces por mes, para visita a proveedores.</li> <li>- Herramientas tecnológicas (tendrá darse paulatinamente hasta generar mayores recursos).</li> </ul>

<p><b>2. Mejorar la percepción del cliente en un 30% para el año 2024.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener un spot radial.</li> <li>- Diseñar volantes y banners.</li> <li>- Elaborar cupones de descuento.</li> <li>- Fabricar productos pequeños para regalo.</li> <li>- Rediseñar logo.</li> <li>- Elaborar base de datos para seguimiento.</li> <li>- Tener catálogos de los productos.</li> </ul>	<p>Dueño de la empresa – periodista – diseñador-</p>	<p>De 2 a 5 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñador gráfico 2 veces al año.</li> <li>- Periodista para elaborar spot.</li> <li>- Publicidad en radio.</li> <li>- Volantes</li> <li>- Banner</li> <li>- Merchandising</li> <li>- Excel</li> <li>- Catálogos</li> </ul>
<p><b>3. Fortalecer la notoriedad de la empresa en un 30% para el año 2024.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guardar archivos de los diseños conteniendo medidas para optimizar la disponibilidad del producto.</li> <li>- Sumar otro despachador de muebles.</li> <li>- Mejorar canal de venta físico y online.</li> </ul>	<p>Dueño y esposa.</p>	<p>De 2 meses a un año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa sketchUp.</li> <li>- Nuevo repartidor, por comisión.</li> <li>- Alquiler de nuevo local (esto puede demorar hasta un año por el nivel de inversión).</li> <li>- Fotos, catálogos y publicidad para canal ONLINE.</li> </ul>

## 6.2 Presupuesto

### *Presupuesto para objetivo 1*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNI.</b>	<b>TOTAL (S/.)</b>
Adquirir un POS	1	360.00	360.00
Apertura de cuentas bancarias	3	30.00	90.00
Diseñador scketchUp	4	250.00	1,000.00
Gasolina	3	80.00	240.00
Herramienta tecnológica	1	3,500.00	3,500.00
		<b>TOTAL</b>	<b>5,190.00</b>

### *Presupuesto para objetivo 2*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNI.</b>	<b>TOTAL (S/.)</b>
Diseñador gráfico	2	130.00	260.00
Periodista	1	300.00	300.00
Contrato con medio periodístico	1	300.00	300.00
Impresión de volantes	1 millar	150.00	150.00
Impresión de banners	5	30.00	150.00
Catálogos	1 millar	450.00	450.00
Merchandising	200	5.00	1,000.00
		<b>TOTAL</b>	<b>2,610.00</b>

*Presupuesto para objetivo 3*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNI.</b>	<b>TOTAL (S/.)</b>
Programa sketchup	1	50.00	50.00
Acondicionamiento de local	1	800.00	800.00
		<b>TOTAL</b>	<b>850.00</b>

*Presupuesto total del plan de marketing*

<b>OBJETIVOS PARA POSICIONAMIENTO</b>	<b>SUB TOTAL (S/.)</b>
Objetivo 1	5,190.00
Objetivo 2	2,610.00
Objetivo 3	850.00
<b>TOTAL</b>	<b>8,650.00</b>

## Propuestas para actividades de promoción

*Propuesta 1 de logo*



*Propuesta marca de agua 1*



*Propuesta 2 de logo*



*Propuesta marca de agua 2*



*Diseño para publicación en redes sociales*



**OFERTA**

hasta  
**30%**  
de descuento

**EL ROBLE DEZA**

**MUEBLES DE COCINA**

The advertisement features a photograph of a modern kitchen with light-colored wooden cabinets and a dark countertop. A large yellow circle on the right side contains the text 'hasta 30% de descuento'. The background is a dark blue gradient with a yellow diagonal stripe.

*Diseño para portada de Facebook*



MUEBLES  
**EL ROBLE DEZA**  
CALIDAD Y GARANTIA

TELEF. 928277636

The Facebook cover design features a light gray background with yellow abstract shapes. On the right, a circular inset shows a dark wood chest of drawers with two drawers and two framed pictures on top. The text 'MUEBLES EL ROBLE DEZA CALIDAD Y GARANTIA' is on the left, and 'TELEF. 928277636' is in a yellow box at the bottom left.

Diseño para banners o volantes



Diseños  
personalizados

Reposteros  
Roperos



Amoblamiento  
integral

Módulos  
para  
tienda y  
oficinas



**CALIDAD  
GARANTIA**

📞 964270711

📘 El Roble Deza

✉️ [elrobledeza@gmail.com](mailto:elrobledeza@gmail.com)

🏠 Calle Las Delicias 123, Chiclayo



¡Te lo llevamos GRATIS!

## Anexo 08: Fichas de validación de propuesta



### VALIDACIÓN DE PROPUESTA (JUICIO DE EXPERTOS)

#### FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE UNA PYME DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN MELAMINA, CHICLAYO

Yo, **José Gerardo Saavedra Carrasco**, identificado con DNI N° 16796035, con Grado Académico de **Magíster** en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con código de inscripción en SUNEDU N° 103039:

Hago constar que he leído y revisado el **Plan de marketing** para el **posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina**, correspondiente a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en **Administración de Negocios - MBA** de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura:

1. La empresa
2. Objetivo general y específicos
3. Fase I: Análisis y diagnóstico de la situación
4. Fase II: Decisiones estratégicas
5. Fase III: Decisiones operativas

La propuesta corresponde a la tesis: "*Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo*".

#### a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	X		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	X		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	X		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	X		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	X		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	X		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	X		

**b. Pertinencia con la aplicación**

Nº	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	X		
2	Soluciona el problema de la investigación	X		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	X		
4	Es viable en su aplicación	X		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	X		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPOSTA VALIDADA
100%	100%	100%	100%

**DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:**

El presente plan de marketing, puede ser aplicado.

OBSERVACIONES: Ninguna.

Chiclayo, 15 de Julio del 2022

MBA. José Gerardo Saavedra Carrasco

Código de registro de Sunedu:103039

Centro de labores: UCV

Cargo: Docente Universitario



-----  
MBA. José Gerardo Saavedra Carrasco  
DNI 18798035  
EXPERTO



**VALIDACIÓN DE PROPUESTA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA EL  
POSICIONAMIENTO DE UNA PYME DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN  
MELAMINA, CHICLAYO**

Yo, **Luis Alberto Saavedra Carrasco**, identificado con DNI N° 42933119, con Grado Académico de Magíster en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con código de inscripción en SUNEDU N° 101463:

Hago constar que he leído y revisado el Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, correspondiente a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura:

1. La empresa
2. Objetivo general y específicos
3. Fase I: Análisis y diagnóstico de la situación
4. Fase II: Decisiones estratégicas
5. Fase III: Decisiones operativas

La propuesta corresponde a la tesis: *"Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo"*.

**a. Pertinencia con la investigación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	X		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	X		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	X		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	X		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	X		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	X		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	X		

**b. Pertinencia con la aplicación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	X		
2	Soluciona el problema de la investigación	X		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	X		
4	Es viable en su aplicación	X		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	X		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
100%	100%	98%	100%

**DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:**

El presente plan de marketing, se encuentra apto para su aplicabilidad.

OBSERVACIONES: Ninguna.

Chiclayo, 13 de Julio del 2022

Mg. Luis Alberto Saavedra Carrasco

Código de registro de Sunedu:101483

Centro de labores: USAT

Cargo: Docente Universitario

FIRMA Y SELLO



-----  
Mg. Luis Alberto Saavedra Carrasco  
DNI 42933119  
EXPERTO



VALIDACIÓN DE PROPUESTA  
(JUICIO DE EXPERTOS)

FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA EL  
POSICIONAMIENTO DE UNA PYME DE FABRICACIÓN DE MUEBLES EN  
MELAMINA, CHICLAYO

Yo, Jorge Luis del Carpio Montalvo, identificado con DNI N° 46267086, con Grado Académico de Magíster en la Universidad Señor de Sipán, con código de inscripción en SUNEDU N° 011215.

Hago constar que he leído y revisado el Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, correspondiente a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura:

1. La empresa
2. Objetivo general y específicos
3. Fase I: Análisis y diagnóstico de la situación
4. Fase II: Decisiones estratégicas
5. Fase III: Decisiones operativas

La propuesta corresponde a la tesis: "Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo".

a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	x		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	x		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	x		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	x		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	x		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	x		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	x		

**b. Pertinencia con la aplicación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	x		
2	Soluciona el problema de la investigación	x		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	x		
4	Es viable en su aplicación	x		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	x		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
99%	99%	99%	99%

**DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:**

El plan de marketing está dentro de los parámetros del objeto de estudio.

OBSERVACIONES: Ninguna.

Chiclayo, 15 de Julio del 2022

Mg. Jorge Luis del Carpio Montalvo

Código de registro de Sunedu:011215

Centro de labores: JGM CONSULTORES

Cargo: Gerente General

FIRMA Y SELLO



Jorge Del Carpio Montalvo  
GERENTE GENERAL

JGM CONSULTORES

Mg. Jorge Luis del Carpio Montalvo  
DNI 46267086  
EXPERTO

## Anexo 09: Autorización para aplicación de TESIS



# Mueblería "El Roble Deza"

Teléfono-968514133

"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"

Reque, 23 de junio 2022

**Carta N°001 – EL ROBLE DEZA**

**Señores:**

**Unidad de Posgrado Universidad César Vallejo**

De mi especial consideración:

Reciban Uds. mi más cordial saludo a nombre la PYME "El Roble Deza" con RUC 10480632155 y domiciliada en Las Delicias MZ 14 Reque. A través de la presente, aceptamos y autorizamos a la Lic. Cinthya Milagros Putpaña Cueva con DNI N° 72520700, alumna del programa académico de Maestría en Administración de Negocios – MBA Universidad César Vallejo, para que aplique su trabajo de investigación titulado "Plan de marketing para el posicionamiento de una PYME de fabricación de muebles en melamina, Chiclayo", de esta manera nos comprometemos a contribuir en su desarrollo profesional.

Sin otro particular,

Atentamente



GERENTE  
GERENTE ALBERTO DEZA SAUCEDA  
GERENTE  
"EL ROBLE DEZA"