
ARTÍCULO CIENTÍFICO

Plan de Marketing para el segmento muebles para el turismo en la UEB Muebles Ludema

Marketing Plan for the tourism furniture segment at UEB Muebles Ludema

MSc. Ailen Estevez Torres

 <https://orcid.org/0000-0002-4337-0250>

Universidad Autónoma de Querétaro, México

ailenet94@gmail.com

Dr. C. Alexey Megna Alicio

 <https://orcid.org/0000-0001-6714-0452>

Universidad Autónoma de Querétaro, México

alexeymegna@gmail.com

Luis Rodrigo Valencia Pérez

 <https://orcid.org/0000-0002-1590-5000>

Universidad Autónoma de Querétaro México

royvalper@hotmail.com

MSc. María de los Ángeles Campos Fernández

 <https://orcid.org/0000-0002-4591-8179>

Universidad de Las Tunas, Cuba

macf220115@gmail.com

Recibido: 19/11/2023

Aceptado: 01/03/2024

Resumen

En la presente investigación se destaca el liderazgo de la Unidad Empresarial de Base Muebles Ludema en la producción de muebles de alta calidad para el sector turístico, contribuyendo al fortalecimiento de encadenamientos productivos a nivel nacional. A pesar de su éxito, enfrenta el desafío de expandir ventas y generar más divisas. Para abordar esto, se ha desarrollado un plan de marketing integral. El diagnóstico de la entidad, realizado mediante herramientas como el Análisis PESTEL y análisis DAFO, guió el diseño del plan de marketing. El objetivo es consolidar y expandir la posición de Muebles Ludema en la industria turística, contribuyendo al crecimiento sostenible y al desarrollo económico del país.

Palabras clave: plan de marketing, muebles, turismo, diagnóstico del mercado, muebles ludema

Abstract

This research highlights the leadership of the Ludema Muebles Base Business Unit in the production of high-quality furniture for the tourism sector, contributing to the strengthening of productive chains at the national level. Despite its success, it faces the challenge of expanding sales and generating more foreign currency. To address this, a comprehensive marketing plan has been developed. The diagnosis of the entity, carried out using tools such as PESTEL Analysis and SWOT analysis, guided the design of the marketing plan. The objective is to consolidate and expand the position of Muebles Ludema in the tourism industry, contributing to the sustainable growth and economic development of the country.

Keywords: marketing plan, furniture, tourism, market diagnosis, ludema furniture

Introducción

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Muebles Ludema, perteneciente a la destacada Empresa Industria Cubana del Mueble "DUJO" en Las Tunas, se ha consolidado como líder en la producción de muebles de alta calidad y estilo, destacándose por la excelencia, la integridad y la constante innovación en sus productos. Especializada en satisfacer las necesidades del sector turístico, la UEB Muebles Ludema ha contribuido significativamente al fortalecimiento de los encadenamientos productivos a nivel nacional.

Con un equipo altamente capacitado y comprometido, la UEB Muebles Ludema ha logrado la plena satisfacción de sus clientes, así como el cumplimiento efectivo de sus compromisos y planes estratégicos. Su enfoque primordial en la producción de muebles destinados al sector turístico, abarcando desde hoteles y resorts hasta hostales, ha posicionado a la entidad como un referente en el mercado nacional.

Sin embargo, la UEB Muebles Ludema se enfrenta al desafío de expandir sus ventas e incrementar la generación de divisas. En respuesta a esta necesidad, se ha trazado un plan de

marketing integral, destinado a potenciar su presencia en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades comerciales. Este artículo científico presenta dicho plan de marketing, delineando estrategias específicas que permitirán a Muebles Ludema consolidar y expandir su posición en la industria del turismo, contribuyendo al crecimiento sostenible de la organización y aportando al desarrollo económico del país.

Materiales Y Métodos

En el presente estudio, se llevó a cabo un exhaustivo análisis para la elaboración del Plan de Marketing destinado al segmento de muebles para el turismo en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Muebles Ludema. El enfoque metodológico se centró en la realización de un diagnóstico integral de la entidad, incorporando diversas herramientas reconocidas en la literatura especializada.

Para llevar a cabo el diagnóstico, se emplearon diversas herramientas de análisis estratégico. Inicialmente, se aplicó el Análisis PESTEL (Thakur, 2021), que permitió evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían afectar a la UEB Muebles Ludema.

Posteriormente, se realizó un análisis DAFO (Hidalgo Ruiz, *et al.*, 2021), que identificó las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la entidad, proporcionando una visión integral de su situación interna y externa. Para comprender el entorno del mercado, se llevó a cabo un análisis del mercado siguiendo la metodología propuesta por Torres, *et al.* (2023).

El análisis de la competencia se llevó a cabo siguiendo las pautas establecidas por Estévez Torres, *et al.* (2021), permitiendo una evaluación detallada de los actores clave en el mercado de muebles para el turismo.

Además, se aplicó el Mix de Marketing, conforme a la propuesta de Tenorio Vilaña y Mideros Mora (2022), para desarrollar estrategias efectivas en los elementos fundamentales de producto, precio, distribución y promoción.

Con base en los resultados obtenidos de estas herramientas de análisis, se procedió al diseño del Plan de Marketing, siguiendo las pautas y recomendaciones planteadas por Chiriguaya Torres y Baquerizo Alava (2021). Este enfoque integrado permitió la formulación de estrategias sólidas y orientadas a potenciar el posicionamiento de los muebles para el turismo en la UEB Muebles Ludema.

Resultados Y Discusión

Diagnóstico

Los resultados del diagnóstico revelan *insights* cruciales derivados del análisis PESTEL, DAFO y otras evaluaciones estratégicas. Estos resultados proporcionan una visión integral del entorno empresarial de Muebles Ludema, delineando oportunidades clave y desafíos. Este panorama informará las decisiones estratégicas del plan de marketing para optimizar el posicionamiento y el rendimiento financiero de la UEB en el sector turístico.

Análisis Pestel

La ejecución del análisis PESTEL para Muebles Ludema en 2023 es esencial. Explora factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales para identificar oportunidades y amenazas. Este análisis informará estratégicamente el plan de marketing, capacitando a la UEB para adaptarse a un entorno cambiante y alcanzar sus metas de expansión y generación de divisas. Los resultados se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.

Análisis PESTEL

Político-legal	Económico	Tecnológico	Socio-cultural
Cuba tiene un sistema político de partido único, lo que implica una estabilidad política relativa, pero también. Burocracia lenta y decisiones centralizadas. Políticas orientadas hacia el socialismo y la protección del mercado interno, lo que influye en	Los impuestos y las subvenciones pueden ser variables en función de la orientación estratégica del gobierno en un momento dado, lo que requiere un monitoreo constante por parte de la empresa.	La infraestructura tecnológica en Cuba es limitada lo que influye en la eficiencia de la cadena de suministro y distribución de la empresa. Aun cuando la empresa opera con	El nivel educativo en Cuba es alto, lo que facilita la mano de obra calificada en todos los procesos de la empresa. Existe un convenio de capacitación e intercambio científico con la Universidad el Territorio (cursos de

la demanda y la competencia para las empresas extranjeras. La Ley No. 116: Código de Trabajo de Cuba, flexibilizó los derechos y responsabilidades para los empleados en cuanto a, salarios mínimos, horas de trabajo, condiciones laborales. Sin embargo limita el empleo en el sector privado y es rígida en cuanto a la adaptación a cambios económicos y tecnológicos. Existe en un marco legal y la voluntad política en el país para seguir desarrollando el Turismo como fuente de ingreso.	Impacta el Bloqueo Económico de los EEUU en tanto no permite a la empresa importar materias primas de países más cercanos y tener que acudir a Europa y Asia. Tiene una inflación postcovid de un 400%. En sentido general para los hogares cubanos los productos se encarecieron en un 43.27 % desde el 2021. La política macroeconómica: El reordenamiento económico trajo consigo reducción de subsidios estatales que ha aumentado la presión económica sobre la población. La escasez de suministros y la disminución del acceso a bienes y servicios básicos. El Turismo es el segundo sector económico en Cuba, con más de 4MM de turistas en la etapa precovid.	tecnología bien avanzada. En los últimos cinco años han invertido 1 032 678.83 como promedio cada año. El grupo empresarial en que opera la organización invierte menos del 0.4% de su presupuesto en I+D, lo que dificulta la transferencia de tecnología.	postgrado, maestría y doctorado). Teniendo en cuenta la Ley 150/2022 y la ISO 14001/2015 que regulan la protección y el uso sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente, la empresa tiene certificado su sistema de gestión ambiental. El país tiene un índice de Seguridad los que posibilita que el principal cliente de la empresa continúe con sus inversiones en el Turismo y por ende la empresa produciendo. Aun cuando el país se caracteriza por una población envejecida no se advierten problemas en este sentido para la empresa, los convenios con las universidades y tecnológicos garantizan su relevo generacional. Es un país turístico por ello la tendencia es que se continúe desarrollando este sector.
---	--	--	--

Nota. Fuente: elaboración propia

Análisis de la situación actual y del entorno

Muebles Ludema, una destacada empresa en la industria de muebles para el turismo en Cuba, se caracteriza por su compromiso inquebrantable con la calidad y el diseño excepcional. Esta cualidad se convierte en un auténtico punto fuerte, atrayendo a aquellos clientes en la industria turística que buscan proporcionar a sus huéspedes una experiencia de alta calidad, respaldada por mobiliario excepcional.

La empresa cuenta con una valiosa trayectoria en la fabricación y comercialización de muebles para el turismo en el mercado cubano. Esta experiencia se traduce en un conocimiento

profundo de las particularidades y las demandas específicas de la clientela local. La capacidad de Muebles Ludema para comprender a fondo el mercado le otorga una ventaja competitiva significativa.

En un mundo cada vez más preocupado por la sostenibilidad y el impacto ambiental, Muebles Ludema está bien posicionada para capitalizar la creciente demanda de muebles respetuosos con el medio ambiente en el sector turístico. Si la empresa decide enfocarse en la sostenibilidad, podría no solo satisfacer esta demanda creciente, sino también reforzar su imagen como una marca comprometida con la responsabilidad ecológica.

Cuba, como un destino turístico en crecimiento, presenta oportunidades emocionantes para Muebles Ludema. El aumento en el flujo de turistas crea una mayor demanda de mobiliario turístico, y la empresa está en una posición ideal para expandir su presencia en este mercado en crecimiento.

Además, la tendencia hacia el turismo sostenible y ecológico abre la puerta a oportunidades adicionales. La creación de muebles ecológicos y la promoción de una imagen de marca sostenible pueden atraer a un segmento de clientes comprometido con la responsabilidad ambiental.

Para fortalecer su posición en el mercado y fomentar un crecimiento continuo, Muebles Ludema podría considerar establecer alianzas estratégicas con hoteles, resorts y otros establecimientos turísticos. Estas alianzas pueden brindar oportunidades para ampliar su presencia y aumentar la visibilidad de la marca.

Sin embargo, Muebles Ludema no está exenta de desafíos. La competencia en el mercado de muebles para el turismo es feroz, con fabricantes locales y la competencia de importadores internacionales. Además, las fluctuaciones económicas en Cuba pueden afectar la capacidad de los clientes para invertir en mobiliario, lo que a su vez podría impactar negativamente las ventas de la empresa.

Además, cambios en el clima político y las regulaciones gubernamentales pueden influir en la operación de la empresa y en su capacidad para exportar o importar materiales. La industria del turismo también es vulnerable a factores globales, como crisis económicas o eventos internacionales, que pueden reducir la afluencia de turistas. Por último, variaciones en los costos de los materiales pueden afectar la rentabilidad de Muebles Ludema, lo que destaca la importancia de una gestión eficaz de costos y una estrategia sólida de precios.

Tabla 2.

Análisis DAFO

Análisis Interno	Análisis Externo
Fortalezas	Oportunidades
• Calidad del Producto • Diseño Personalizado • Experiencia en el Mercado • Compromiso con la Sostenibilidad	• Crecimiento del Turismo • Turismo Sostenible (creación de muebles ecológicos) • Colaboración con la Industria Turística
Debilidades	Amenazas
• Dependencia de las Condiciones Económicas • Competencia Local e Internacional	• Clima Político y Regulaciones • Variaciones en el Turismo • Variación Costos de Materiales

Nota. Fuente: elaboración propia

Análisis del mercado

Estrategias de Competencia: Muebles Ludema debe diferenciarse mediante la calidad, el diseño personalizado y una mayor oferta de muebles sostenibles. Además, podría considerar establecer alianzas con hoteles y resorts para fortalecer su posición en el mercado.

Público Objetivo:

El público objetivo de Muebles Ludema lo constituyen los Gerentes de compras de las cadenas de hoteles nacionales e internacionales tales como: IslaAzul S.A., Grupo Gaviota S.A., Gran Caribe S.A., Sol Meliá S.A., Tryp S.A., Cubanacán S.A., Aston S.A., y Kempinsky.

Tabla 3.

Análisis de la competencia

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO
--	----------------	----------------	---------------------------

LIDEX	Posición geográfica se encuentra en el centro de la Isla, muy cerca de la cayería norte, lo que facilita los procesos logísticos. Calidad de los Muebles. Personal capacitado y de experiencia en el sector. Gran capacidad de Producción	Tecnología obsoleta	Tecnología de avanzada, personal capacitado y de experiencia, y mayor capacidad de Producción
IMPERIO	Personal Capacitado con muchos años de experiencia en el sector	Se encuentra en la Provincia más oriental de Cuba, un poco más alejada de los principales polos turísticos	Compromiso de los trabajadores con la empresa promedian más de 10 años de trabajo en ella.
SIGNO	Posición geográfica, se encuentra muy cerca de la capital, donde se construyen un número significativo de hoteles.	En cuanto al tamaño se considera mediana. Su capacidad de Producción no es muy grande	Gran capacidad de producción, convenios y proyectos de Investigación con la Universidad
Otros: Pequeños productores Atrio, Caguayo FCBC	Producciones muy personalizadas y producciones con menor estandarización	Su tecnología es antigua.	

Nota. Fuente: elaboración propia

Ventajas competitivas

La empresa cuenta con un equipamiento de producción moderno que influye significativamente en su impresionante capacidad de producción, respaldada por instalaciones de considerable tamaño. Además, la estabilidad de la fuerza laboral, con una experiencia promedio de más de 10 años, garantiza un alto nivel de pericia y consistencia en la manufactura. La destacada calidad de sus productos es una característica distintiva, respaldada por un compromiso constante con la innovación continua. Además, la empresa ha establecido sólidos lazos con la Universidad para el desarrollo de proyectos, destacando su compromiso con la investigación y el progreso en el sector.

Mix de Marketing

Producto

La línea de muebles de habitaciones para el turismo de Ludema en Cuba se erige sobre una arquitectura meticulosamente diseñada para fusionar funcionalidad, estilo y durabilidad.

Estos muebles han sido concebidos con la firme intención de ofrecer soluciones integrales que aborden los desafíos característicos del sector turístico en Cuba. Su diseño ergonómico está cuidadosamente planeado para maximizar el confort del huésped, mientras que su resistencia y atractivo estético se combinan para elevar la calidad de la experiencia de alojamiento.

En el mercado actual, las soluciones disponibles a menudo adolecen de la precisa combinación entre durabilidad, un diseño adaptado a las necesidades específicas del turismo y la estética requerida para generar un ambiente acogedor y atractivo para los visitantes. Es aquí donde nuestros muebles se destacan, satisfaciendo las necesidades de seguridad y comodidad al ofrecer productos robustos y ergonómicos que proporcionan un espacio placentero y relajante para el descanso, contribuyendo así al bienestar y la satisfacción del huésped.

La excelencia en la calidad de fabricación y el diseño reflexivo de nuestros muebles los posicionan como una solución superior y sostenible para los establecimientos turísticos. Contamos con una combinación única de materiales duraderos y estilos adaptables que resaltan entre las alternativas existentes. Estos muebles encuentran su lugar en el sector hotelero y turístico, específicamente en habitaciones de hoteles, hostales y otros alojamientos para turistas.

En el sector turístico, la calidad del mobiliario es fundamental para garantizar la satisfacción del cliente y su lealtad. Los huéspedes buscan comodidad, seguridad y una experiencia agradable durante su estancia, lo que hace esencial contar con muebles bien diseñados y duraderos.

Nuestro equipo profesional de instalación se encarga de realizar la entrega y montaje de los muebles en las instalaciones del cliente, asegurando una disposición adecuada y funcional. Estos muebles de habitaciones turísticas ofrecen funcionalidad, comodidad y estética, creando un entorno acogedor y agradable para los visitantes, contribuyendo así a la satisfacción general del servicio de alojamiento.

Los huéspedes utilizan nuestros muebles para descansar, trabajar, guardar sus pertenencias y disfrutar de un ambiente agradable durante su estancia en instalaciones turísticas.

Nuestro equipo de atención al cliente está siempre disponible para asistir en cualquier consulta, ofreciendo orientación sobre el uso adecuado de los muebles y resolviendo cualquier problema que pueda surgir.

Las devoluciones y cambios se gestionan mediante un proceso fluido y eficiente, atendiendo las necesidades del cliente y cumpliendo con las políticas establecidas para garantizar su satisfacción. Además, se ofrece servicio de mantenimiento y reparación realizado por expertos, asegurando la durabilidad y funcionalidad continua de nuestros muebles.

En Ludema, fomentamos la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, promoviendo la reutilización, reciclaje o correcta disposición de los muebles al final de su vida útil, conforme a las regulaciones y prácticas ambientales pertinentes en Cuba. Estamos comprometidos con la excelencia en la fabricación de muebles de habitaciones para el turismo en Cuba, ofreciendo soluciones integrales que satisfacen las necesidades de los clientes y enriquecen la experiencia de alojamiento en la industria turística del país.

Precio

Los hábitos de compra de nuestros clientes en la UEB Muebles Ludema de Las Tunas, Cuba, revelan una frecuencia de adquisición de 1 o 2 veces al año. En cuanto al precio de los muebles destinados al turismo, este varía dependiendo del tamaño del hotel, situándose en un rango de 250,000 a 5,000,000 de unidades monetarias. Buscamos alcanzar un margen de ganancia del 20%, manteniendo una relación armoniosa entre costos y beneficios. En términos de lealtad del cliente, anticipamos que realizarán múltiples compras, aproximadamente 7 veces en un lapso de 5 años.

Nuestras relaciones con los proveedores implican condiciones de pago que requieren un adelanto del 30%-40% antes de iniciar el proyecto, completando el pago restante al concluir el mismo, con un plazo de 60 días para la transacción completa. Ofrecemos a nuestros clientes diversos métodos y facilidades de pago, adaptándonos a sus necesidades. En comparación con la competencia, nuestros precios se sitúan en un nivel similar, sin la implementación de

descuentos. Aunque no manejamos programas de lealtad o compra frecuente, nuestra atención se centra en mantener una calidad consistente y satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes en el sector turístico.

Plaza

La UEB Muebles Ludema de Las Tunas adopta una estrategia de distribución selectiva para los muebles destinados al turismo. Los productos se almacenan cuidadosamente y se transportan mediante un servicio propio que garantiza la integridad de los muebles durante el traslado. En cuanto al modelo de llegada al mercado (go-to-market), se implementa un enfoque de servicio completo donde los muebles son entregados y montados en los espacios designados del hotel, asegurando la calidad y reemplazando cualquier artículo dañado.

La cadena de valor de la empresa abarca desde la concepción del producto hasta su entrega al cliente, involucrando diversos departamentos para garantizar eficiencia y calidad. Para acelerar la cadena de valor, se exploran oportunidades para optimizar los procesos internos y la coordinación entre los departamentos.

La venta se realiza de manera directa a las inmobiliarias del turismo, con condiciones de pago que incluyen un primer pago al contratar el producto y un segundo al finalizar el proyecto. La gestión de inventario se realiza por pedido, minimizando el riesgo de excedentes.

La presencia de la UEB Muebles Ludema se limita actualmente a Cuba, sin embargo, no se descartan planes futuros de expansión internacional. La entrega del servicio es presencial, reforzando el compromiso de la empresa con la satisfacción del cliente y la calidad en cada paso de la cadena de valor.

Promoción

La promoción del producto o servicio de la UEB Muebles Ludema en los lugares de venta es mínima, una situación que podría beneficiarse enormemente de mejoras significativas. Aunque el producto llega al target a través de canales de comunicación en línea, especialmente en internet, donde es reconocido por ser utilizado por grandes empresas del gobierno en Cuba,

se percibe una oportunidad de fortalecer la presencia en otros canales más efectivos para conectar con el target.

La conversación de la marca con el público se basa en la calidad del producto, respaldada por la recomendación directa de los clientes satisfechos, quienes destacan su durabilidad y desempeño. El mensaje central de la marca gira en torno a la excelencia y confiabilidad de sus muebles para proyectos turísticos.

La ventaja diferencial, la durabilidad del producto, se comunica a través de la experiencia positiva de los clientes, quienes actúan como prescriptores al hablar favorablemente de la marca. Aunque las campañas de comunicación se llevan a cabo en la televisión, se plantea la posibilidad de diversificar los canales y utilizar estrategias multi, cross u omnichannel para maximizar el alcance.

El uso de herramientas promocionales, como reducciones de precio, se ha aplicado en casos específicos, aunque no es una práctica habitual. Además, la marca respalda eventos en la provincia, participando en actividades científicas-comerciales y ferias expositoras como parte de su estrategia de patrocinio.

La empresa cuenta con un sistema de encuestas para monitorear la satisfacción y durabilidad del producto, aplicando evaluaciones a los clientes al concluir el proyecto y en intervalos posteriores. Aunque no dispone de una fuerza de ventas, la marca se apoya en la reputación construida a través de la calidad del producto y las recomendaciones de sus propios clientes.

Plan de Marketing

Objetivo: Desarrollar un plan de marketing integral para la empresa de muebles Ludema, dirigido específicamente al segmento de muebles para el turismo, con el fin de aumentar el reconocimiento de la marca, incrementar las ventas y consolidar la presencia en dicho mercado.

Objetivos específicos:

- Aumentar las ventas de muebles para el turismo en un 18 % en los próximos 2 años.
- Fidelizar los actuales clientes de compras de muebles para hoteles, conseguir que estos repitan sus compras para cada inversión.
- Incrementar la cuota de mercado de un 30% a un 40%
- Aumentar la visibilidad de la marca en Internet (e-commerce, y m-commerce) redes sociales (WhatsApp Business, Instagram, Pinterest), email.

Tabla 4.

Estrategias de Producto

Nombre de la estrategia	Paquetes de muebles
Definición	Opciones personalizadas, como paquetes de muebles específicos para diferentes tipos de alojamientos (hoteles boutique, resorts de lujo, hostales, hoteles de playa) y para instalaciones extrahoteleras (Snack bar, ranchones y restaurantes tematizados y no tematizados) para satisfacer mejor las necesidades individuales de los clientes.
Objetivo	Desarrollar y ofrecer soluciones de mobiliario personalizado y adaptado, que comprendan paquetes de muebles diseñados específicamente para una variedad de entornos de alojamiento, como hoteles boutique, resorts de lujo, hostales, hoteles de playa, así como para instalaciones extrahoteleras tales como snack bar, ranchones y restaurantes, tematizados y no tematizados.
Meta	Aumentar el número de nuevos diseños o líneas de muebles un 10% en el primer año. Incrementar el porcentaje de satisfacción del cliente con un índice del 90% o superior, en los primeros dos años. Aumentar las ventas de los paquetes de muebles personalizados en un 20% en el primer año y un 30% en el segundo año. Establecer nuevas alianzas estratégicas con instalaciones, que se concrete en 15 nuevas asociaciones con instalaciones extrahoteleras en el primer año.
Importancia	Cumplir con este objetivo sería crucial para Ludema, al aumentar la innovación en diseño, garantizar alta satisfacción del cliente, impulsar ventas y expandir asociaciones estratégicas, consolidando su liderazgo y crecimiento.
Acciones a realizar	Investigación de las tendencias y preferencias del mercado para desarrollar los muebles de manera innovadora y atractivos. Creación de un equipo de diseño especializado. Recopilación de feedback de clientes (encuestas periódicas para comprender las necesidades de los clientes) Mejora de la calidad y servicio post-venta. Promocionar activamente los paquetes de muebles personalizados a través de campañas de marketing digital, resaltando sus beneficios y características únicas. Desarrollo de un plan de expansión de ventas. Identificación y contacto con instalaciones objetivo. Ofrecer incentivos para asociaciones estratégicas. Participación en eventos y ferias sectoriales. Seguimiento y revisión continua de los resultados.
Responsable	Director de operaciones
Periodo de realización	Abril/2024-Marzo/2026

Nombre de la estrategia	Paquetes de muebles para casa de renta a turistas
Definición	Conjunto de mueblería doméstico personalizados o no para casas de renta a turistas.
Objetivo	Desarrollar opciones de muebles domésticos para las casa privadas de renta a turistas (una alternativa que constituye el 35% de los alojamientos en Cuba).
Meta	Aumentar la participación en el mercado entre un 10% y un 15%, en el primer año. Aumento de las ventas en un 15% en los dos primeros años. Aumento del número de clientes, 10 en el primer año
Importancia	Permitiría diversificar la cartera de productos y servicios, ingresando a un mercado en crecimiento, lo que podría representar una nueva fuente de ingresos para la empresa. Además, ofrecer soluciones adaptadas y relevantes para este mercado en crecimiento, la empresa podría aumentar su participación en el mercado local o regional, ganando terreno frente a la competencia.
Acciones a realizar	Realizar un análisis exhaustivo para comprender las necesidades y preferencias de los propietarios o administradores de casas de renta. Diseñar muebles versátiles, funcionales y estéticamente atractivos, adaptados a las necesidades y requisitos de las casas de renta. Crear prototipos y realizar pruebas de los diseños desarrollados para asegurar la calidad, la funcionalidad y la adaptabilidad a diferentes espacios de las casas de renta. Desarrollar una estrategia de marketing dirigida a propietarios o administradores de casas de renta en esas regiones, resaltando las ventajas y características únicas de los muebles diseñados para este mercado específico. Establecer asociaciones con empresas o plataformas de alquiler de propiedades para ofrecer conjuntos de muebles como opción atractiva para propietarios de casas de alquiler. Participar en eventos o ferias locales relacionados con la industria de alquiler de propiedades para promocionar los muebles y establecer contactos comerciales clave.
Responsable	Director de Investigación y Desarrollo
Periodo de realización	Junio de 2024-Mayo 2026

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 5.

Estrategias de Precio

Nombre de la estrategia	Precio del producto muebles para casas de renta.
Definición	La estrategia de precio para el producto de muebles diseñados para casas de renta se centra en ofrecer precios competitivos, basados en el valor percibido de los muebles, con descuentos introductorios, paquetes flexibles y ajustes continuos según la demanda del mercado, buscando atraer a propietarios de casas de renta y garantizar rentabilidad a la empresa.
Objetivo	Establecer precios atractivos y competitivos que maximicen la adopción de los muebles por parte de propietarios de casas de renta, generando interés inicial, capturando una porción significativa del mercado y garantizando la rentabilidad a largo plazo para la empresa.
Meta	Alcanzar una adopción del 20% del mercado objetivo en los primeros seis meses. Aumentar las ventas en un 30% durante el primer año de lanzamiento. Lograr una cuota del 15% en el segmento de muebles para casas de renta en un plazo de 2 años. Mantener un margen de beneficio del 20% o superior en los primeros dos años.
Importancia	Esta estrategia de precios no solo facilita la entrada de la empresa a un nuevo segmento de mercado, sino que también asegura una adopción exitosa del producto, manteniendo un equilibrio adecuado entre la competitividad y la rentabilidad.
Acciones a realizar	Definir objetivos financieros específicos, como márgenes de beneficio deseables y un retorno de inversión esperado para los nuevos productos.

	Calcular los costos de producción detallados de los muebles, incluyendo materiales, mano de obra y gastos generales, para establecer un punto de partida para la fijación de precios. Evaluar las características y ventajas únicas de los muebles diseñados para casas de renta y su impacto en la percepción de valor por parte de los clientes. Desarrollar una estrategia de precios por segmento, ofreciendo opciones variadas que se ajusten a distintos presupuestos y necesidades de los propietarios de las casas de renta. Establecer precios basados en el análisis de costos y en la posición de valor del producto, manteniéndose competitivos en el mercado de muebles para alquiler. Implementar ofertas introductorias o descuentos temporales para incentivar la adopción inicial y generar interés entre los propietarios de casas de alquiler. Desarrollar un plan de comunicación claro y transparente sobre los precios y los beneficios de los muebles para casas de alquiler, resaltando el valor que ofrecen.
Responsable	Director económico
Periodo de realización	Junio de 2024-Mayo 2026
Nombre de la estrategia	Precios diferenciados especiales para los clientes que repitan sus compras
Definición	Esta estrategia de precios diferenciados busca incentivar la lealtad de los clientes, ofreciendo incentivos exclusivos y beneficios adicionales a aquellos que realizan compras repetidas, creando así una relación más sólida y duradera con la marca.
Objetivo	Fomentar la fidelización de clientes existentes, aumentando su retención y frecuencia de compra, así como incrementar el valor de vida del cliente, mediante la implementación de incentivos especiales y beneficios exclusivos para clientes que realizan compras repetidas, con el fin de fortalecer la relación con la marca y aumentar la rentabilidad a largo plazo.
Meta	Aumento del 15% en la retención de clientes durante el primer año de implementación. Lograr que al menos el 30% de los clientes realicen una compra adicional dentro de los siguientes 12 meses a su compra inicial. Incremento del 20% en el valor promedio de compra en los siguientes doce meses.
Importancia	Desarrollar una estrategia que premie y fomente la lealtad de los clientes recurrentes mediante precios diferenciados no solo fortalece la relación con la clientela actual, sino que también contribuye significativamente al crecimiento sostenible y rentable de la empresa a largo plazo.
Acciones a realizar	Identificar y segmentar a los clientes recurrentes en función de su historial de compras, frecuencia y valor de compra, para comprender mejor sus necesidades y preferencias. Utilizar la información recopilada sobre el comportamiento de compra de los clientes recurrentes para personalizar las ofertas y descuentos, adaptándolas a sus preferencias individuales. Utilizar los datos recopilados y la retroalimentación de los clientes para realizar ajustes y mejoras continuas en el programa de fidelización y en la estrategia de precios diferenciados.
Responsable	Director económico
Periodo de realización	Junio de 2024-Mayo 2026

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 6.

Estrategia de Plaza

Nombre de la estrategia	Estrategia de Distribución del producto
Definición	Este enfoque de distribución para muebles destinados al turismo se basa en proporcionar un servicio integral que incluye desde la selección hasta la entrega y montaje de los muebles, brindando una solución completa y conveniente a los hoteles.

Objetivo	Proporcionar un servicio completo que vaya más allá de la simple venta de muebles, se incluye en montaje de los mismo, centrándose en la satisfacción del cliente del sector turístico al brindar comodidad, calidad y atención personalizada.
Meta	Alcanzar un índice de satisfacción del 95% o superior en el primer año. Reducir costos operativos al disminuir el tiempo de almacenamiento, esto se logrará en un 12% en los primeros seis meses. Disminuir en 48 horas el tiempo de entrega en el primer trimestre del año. Incrementar en un 18% los clientes que solicitan los servicios de mantenimiento o postventa a los muebles en un periodo de dos años posterior a la venta.
Importancia	Esta estrategia de distribución ofrece beneficios significativos tanto para la empresa como para el cliente. Por un lado, la empresa puede diferenciarse en el mercado al proporcionar un servicio completo y de calidad, generando fidelidad y recomendaciones. Por otro lado, el cliente se beneficia de la comodidad de recibir muebles de calidad instalados y listos para su uso, evitando complicaciones logísticas y asegurando la satisfacción de sus propios clientes turísticos.
Acciones a realizar	Sustituir cualquier mueble que haya sufrido algún daño en el proceso de montaje. Establecer un acuerdo contractual con el hotel para proporcionar servicios de mantenimiento durante un período de 2 años posteriores a la entrega de los muebles. Establecer un acuerdo contractual con el hotel para proporcionar servicios de mantenimiento durante un período de 2 años posteriores a la entrega de los muebles. Este acuerdo debe detallar los servicios incluidos, como reparaciones, reemplazos, ajustes y visitas programadas para mantenimiento preventivo, se realizará bajón un precio competitivo a los clientes que repiten la compra. Desarrollar y enviar una encuesta personalizada a cada cliente hotelero después de la instalación de los muebles. Contactar al cliente a intervalos estratégicos (por ejemplo, una semana, un mes y tres meses después del montaje) para asegurarse de que los muebles estén cumpliendo con las expectativas y resolver cualquier problema que haya surgido.
Responsable	Director de Logística
Periodo de realización	Abril/2024-Marzo/2026
Nombre de la estrategia	Estrategia de Distribución del producto a casa de renta
Definición	Esta estrategia de distribución busca simplificar el proceso de equipamiento de las casas de renta para los propietarios a través de una plataforma de compras en línea desde el extranjero, ofreciendo conveniencia, calidad y un servicio integral para satisfacer sus necesidades.
Objetivo	Ofrecer una estrategia de distribución efectiva que simplifica el proceso de adquisición de productos para las casas de renta, optimizando la experiencia del propietario y contribuyendo a la mejora continua de las propiedades de alquiler.
Meta	Aumento del volumen de ventas en un 25% en el primer año y un 30% en el segundo. Captar al menos 15 nuevos clientes en el primer año. Mantener un índice de satisfacción del 90% o superior durante los dos años. Aumentar en un 15% el valor promedio de cada pedido realizado a través de la plataforma en el segundo año, buscando incrementar la cantidad de artículos adquiridos por transacción.
Importancia	Esta estrategia no solo expande el alcance y la oferta de la empresa, sino que también mejora la eficiencia operativa, enriquece la experiencia del cliente, y se convierte en un diferenciador clave en el mercado al ofrecer soluciones integrales y convenientes para los propietarios de casas de renta y sus familiares.
Acciones a realizar	Crear una plataforma de compras personalizada o una sección especializada dentro del sitio web de la empresa que permita a los familiares de los propietarios realizar compras desde el extranjero. Asegurar que la plataforma sea fácil de navegar, ofrezca información detallada de los productos, opciones de pago seguras y claridad en los costos de envío e impuestos. Ofrecer opciones de paquetes adaptados a tamaños de propiedades, estilos de decoración o preferencias individuales de los propietarios.

	Realizar una reunión con el sindicato que agrupa a los propietarios de las casas de renta para informarles del nuevo producto para sus instalaciones.
Responsable	Director de Desarrollo
Periodo de realización	Junio de 2024-Mayo 2026

Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 7.

Estrategia de Promoción

Nombre de la estrategia	Mix de comunicación de los productos.
Definición	Esta estrategia integral de comunicación para Ludema busca construir y fortalecer la marca, aumentar la visibilidad, conectar con los clientes potenciales y fomentar la lealtad hacia la empresa y sus productos.
Objetivo	Fortalecer la presencia y el posicionamiento de Ludema en el mercado, así como para impulsar el crecimiento sostenible de la empresa en el sector de muebles y diseño.
Meta	Lograr al menos tres apariciones en cada trimestre en medios relevantes del país en los dos años. Incluir un Banner estándar (468x60) en la web “CubaDebate” durante los dos años. Mantener una tasa de retención de clientes del 35% en compras recurrentes en los primeros dos años después de la compra. Lograr un aumento de las ventas en un 20% con las ventas en línea durante el primer año. Mejorar el posicionamiento en los resultados de búsqueda, alcanzando un ranking dentro de los primeros diez resultados para al menos cinco palabras clave principales relacionadas con muebles y decoración en un plazo de 6 meses. Lograr un aumento del 25% en el reconocimiento de la marca Ludema en el mercado de muebles dentro de los próximos 12 meses, según encuestas y métricas de seguimiento de la marca. Lograr la interacción de 10 clientes en 3 meses en el WhatsApp Business, y de ellos que el 40% concreten la compra.
Importancia	Esta estrategia de comunicación no solo es importante para construir y fortalecer la marca Ludema, sino que también es esencial para impulsar el éxito comercial, la relación con los clientes y el crecimiento sostenible en el mercado de muebles en Cuba.
Acciones a realizar	Creación de los perfiles institucionales de la empresa en las RRSS (Instagram, Pinterest, WB) Crear una BD con la información de los propietarios de las casas de rentas a turistas. Informarles por email las opciones del producto muebles para casa de renta. Crear contenido para las redes sociales semanalmente. Aperturar un showroom en el centro de la ciudad para mejor accesibilidad de los propietarios de las casas de rentas a turistas y la población en general. Visitar las casas de renta y los hoteles para mantener la cercanía con los clientes. Participar en la Feria anual de Comercio, La feria Internacional de la Habana y otras ferias y exposiciones que se desarrollen.
Responsable	Director de comunicación
Periodo de realización	Febrero de 2024-Enero 2026

Nota. Fuente: elaboración propia

Conclusiones

En conclusión, el artículo destaca la importancia del plan de marketing para Muebles Ludema en su expansión en el sector turístico durante el año 2024-2025. El diagnóstico ha

proporcionado información valiosa sobre el entorno empresarial, identificando oportunidades clave.

La estrategia propuesta, fundamentada en la adaptación proactiva a los factores externos, se presenta como un enfoque sólido para el crecimiento sostenible. Con la implementación adecuada, Muebles Ludema está bien posicionada para fortalecer su presencia en el mercado y contribuir significativamente al desarrollo económico del país.

Referencias Bibliográficas

- Carrascal Bello, L. C. y Mangones Jiménez, Y. P. (2020). Guía práctica para la elaboración de un plan de marketing (Generación de contenidos impresos N.º 4). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gcgp.22>
- Estévez Torres, A., Megna Alicia, A., Jardines-Rivas, R. E., Parra García, I. C., León Parra, E. y Jimenez Silva, G. (2021). Propuesta de un procedimiento para la planeación de las capacidades de producción de una empresa. *Ingeniería Industrial*, (40), 61-73. https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/download/4861/4988/
- Paredes Núñez, Á. V., y Franco Pérez, A. F. (2023). Aplicación del método general de solución de problemas en la mejora de los servicios gastronómicos de un restaurante en el Cantón Buena Fe, Ecuador. *Universidad Y Sociedad*, 15(S2), 453-461. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3914>
- Hidalgo Ruiz, M. R., Jiménez Martínez, R. C., y Torres Ortiz, B. E. (2021). Aplicación de los métodos Pest-DAFO para el diagnóstico de la situación actual de la justicia indígena en Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(S1), 209-218. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2026>
- Tenorio Vilaña, A. F., y Mideros Mora, A. I. (2022). Teoría de la Preferencia Revelada para Analizar el Comportamiento del Consumidor de Zapatos de Correr. *Economía y Negocios*, 13(1), 40-60. <https://doi.org/10.29019/eyn.v13i1.1015>

- Thakur, V. (2021). Framework for PESTEL dimensions of sustainable healthcare waste management: Learnings from COVID-19 outbreak. *Journal of cleaner production*, 287, 125562 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125562>
- Torres, A. E., Alicio, A. M., y Camejo, G. B. (2023). Análisis del mercado de la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas. *Directivo al Día*, 22(4), 32-45. <http://directivoaldia.villaclara.cu/index.php/dad/article/view/151/94>
- Chiriguaya Torres, M., y Baquerizo Alava, V. (2021). Diseño de un plan de marketing digital para promover el turismo en el cantón Samborondón, en el año 2020. *Res Non Verba Revista Científica*, 11(1), 125-139. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i1.433>