

Innovación de las pequeñas empresas en la fabricación de muebles para viviendas de espacios reducidos

Innovation of small companies in furniture's manufacturing of for homes with reduced spaces

Fecha de recepción: 2023-07-07 • Fecha de aceptación: 2024-01-16 • Fecha de publicación: 2024-02-10

Yulissa Maruschka Navarro-Castillo¹

Universidad Nacional Agraria la Molina, Perú

y Navarro@lamolina.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3697-5163>

Ampelio Ferrando Perea²

Universidad Nacional Agraria la Molina, Perú

ampelio@lamolina.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-6666-9415>

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el propósito de examinar el progreso de ventajas competitivas, a través de la innovación en las pequeñas empresas fabricantes de mobiliario para residencias de espacios reducidos del parque industrial de Villa El Salvador. El estudio se realizó mediante una encuesta y entrevista aplicada a 18 empresarios fabricantes y comercializadores de mobiliario con la evaluación de siete dimensiones: objetivos de la innovación, estrategias de innovación, innovación en procesos de producción, innovación en procesos administrativos, innovación en la comercialización y obstáculos a la innovación. Se obtuvo como principal resultado que los microempresarios de muebles recurren a la innovación abierta, a través de la imitación para

permanecer en el mercado, conllevándolos a modificar sus procesos productivos, con la finalidad de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado. El estudio concluye que las pequeñas empresas fabricantes de mobiliario para viviendas de espacios reducidos optaron por incorporar innovaciones mediante una estrategia imitativa, con el propósito de ingresar y explotar nuevos mercados transformando y mejorando significativamente su competitividad y la del sector de la fabricación de mobiliario.

PALABRAS CLAVE: innovación, muebles, pequeñas empresas, espacios reducidos

ABSTRACT

This research was carried out with the purpose of examining the progress of competitive advantages through innovation in small companies that manufacture furniture for small-space residences in the industrial park of Villa El Salvador. The study was carried out by means of a survey and interview applied to 18 furniture manufacturing and marketing entrepreneurs with the evaluation of seven dimensions: innovation objectives, innovation strategies, innovation in production processes, innovation in administrative processes, innovation in marketing and obstacles to innovation. The main result was that furniture micro-entrepreneurs resort to open innovation through imitation to remain in the market, leading them to modify their production processes in order to adapt to new market needs. The study concludes that small furniture manufacturers for small-space housing opted to incorporate innovations through an imitative strategy, with the purpose of entering and exploiting new markets, transforming and significantly improving their competitiveness and that of the furniture manufacturing sector.

KEYWORDS: innovation, furniture, small business, small spaces

Introducción

Las empresas, en su constante búsqueda de innovación, no solo se enfocan en la incorporación de tecnologías como la automatización y la estandarización en sus procesos, sino también están implementando nuevas prácticas de gestión. Entre ellas se encuentran las culturas empresariales participativas, las cuales fomentan la colaboración y la creatividad, así como la implementación de la gestión por objetivos. Este último enfoque no solo establece metas claras, sino que también integra sistemas de recompensas para motivar a los empleados.

En términos de estructura organizativa se observa una creciente tendencia hacia la comunicación horizontal. Este enfoque fomenta un flujo de información más directo y eficiente, facilitando la toma de decisiones ágiles y adaptativas. Además, la innovación no se limita solo a procesos internos y prácticas de gestión, es notable la tendencia hacia la creación de nuevos modelos de negocio, especialmente evidenciado por la expansión de empresas con recursos altamente tecnológicos. Algunas de estas empresas utilizan tecnologías avanzadas como impresiones en 3D o inteligencia artificial, permitiéndoles satisfacer las necesidades de la sociedad de manera más personalizada y en un tiempo más corto.

Esta convergencia de tecnología y estrategias empresariales está dando forma a un panorama empresarial dinámico y adaptable, donde la innovación se convierte en un factor clave para la competitividad y el éxito a largo plazo.

En este sentido, el desarrollo de innovación es un factor determinante para que las compañías puedan expandir sus mercados mediante la creación de productos más atractivos y competitivos. En consecuencia, los cambios que se han presentado en las tendencias de las preferencias del consumidor, la presencia de grandes fabricantes y distribuidores, el tamaño de las viviendas y el desarrollo económico, han llevado a la industria del mobiliario a adaptarse mediante estrategias innovadoras, mejorando su adaptabilidad a las circunstancias del entorno, incluso, conllevar a promover proyectos públicos que potencien la industria que muestra un crecimiento sostenido.

Se observa que los espacios en metros cuadrados en los hogares son cada vez más reducidos, dado que existe una sobrepoblación en las grandes ciudades que mantiene una tendencia a desarrollar proyectos residenciales más pequeños, por lo que se puede observar un aumento en ambientes reducidos que necesitan crear espacios funcionales. Para lograr tal fin, resulta imperativo la creación y la fabricación de mobiliario de carácter multifuncional, cuyas dimensiones se ajusten a las diversas necesidades de una residencia reducida (menor a 50 m²) que contenga sala recibidor, comedor, dormitorio, baño y cocina.

En Lima se evidencia la tendencia de construir residencias con una superficie cada vez más reducida, las personas buscan desplazarse a medida que se encuentran en dificultades en el transporte y la carencia de infraestructura adecuada, que obstaculizan el tráfico en las vías públicas de la capital, lo cual, al concluir esta investigación, no parece tener alternativas de solución en el corto plazo.



Asimismo, los trabajadores anhelan residir en áreas de mayor conectividad, con el fin de acceder rápidamente a su residencia. En adición, para la generación *millennial* resulta crucial la ubicación de la vivienda en distritos céntricos con mayor conectividad y dinamismo en la vida urbana. Por lo tanto, se buscan áreas residenciales que tengan acceso cercano a las líneas de transporte público y a medios adicionales, tales como ciclovías y parques. En general, los jóvenes se encuentran en la búsqueda continua de un departamento para adquirir su identidad, especialmente en las unidades inmobiliarias de menor tamaño ubicadas en áreas céntricas (Guardia, 2018).

No obstante, ADI Perú (2018) indica que la tendencia es escoger un espacio para vivir en función del precio, eligiendo apartamentos más pequeños con un espacio entre 40 y 45 m² que incluya sala/comedor, dormitorio y cocina; especialmente destinados a personas que no tienen familia aún, con acceso a créditos bancarios. Los proyectos de esta clase de vivienda presentan áreas comunes, tales como sala de bar, sala de juego, área de parrilla, piscinas, y proyectos que se asocian con *coworking*, un espacio de trabajo compartido e inspirador, que impulsa y fomenta la co-creación. En este sentido, siempre hay un individuo preocupado por generar comunidad y valor añadido, en este sentido, el departamento será utilizado más como un lugar para dormir, que para realizar actividades sociales como reuniones con amigos o familiares.

Igualmente, se llevan a cabo proyectos de edificios mixtos, con áreas para viviendas, oficinas, comercios y hasta hoteles. Existen también proyectos que combinan pisos para oficinas boutique, con pisos con departamentos de viviendas. En estos establecimientos las oficinas son reducidas, frecuentemente destinadas a médicos o abogados, cuyo espacio puede ser de 20 m². De esta manera, pueden vivir y ocupar su espacio de trabajo en el mismo edificio, sin necesidad de trasladarse. En este contexto, un tercero especializado se encarga de la gestión del edificio.

En relación con la innovación en pequeñas empresas peruanas, Yrigoyen (2013) sostiene que el fenómeno de innovación se está examinando desde una perspectiva multidimensional, la cual incluye diversos tipos tales como las innovaciones de producto, procesos de producción y/o administrativos, mercadotecnia y mercado. Entre las dimensiones estudiadas, resulta sumamente importante la innovación en el diseño de los muebles, un componente bastante estudiado: el diseño multifuncional de muebles para viviendas de espacios reducidos. En diversas investigaciones llevadas a cabo por diversos autores (Cadavid, 2018; Campos, 2019; Eme y Rodríguez, 2016; Suárez, 2018) se evidencia que el mobiliario transformable que ahorra espacio es un producto innovador con grandes ventajas para el desarrollo futuro, y un mercado con amplio potencial en las ciudades.

Los diseños de muebles transformables que ahorran espacio pueden ser incluso más variables que los de las camas, mesas y sillas en las que se centra su estudio. Los mobiliarios transformables que otorgan mayor espacio a las viviendas de menor dimensión permiten que las viviendas tengan un ambiente mejor organizado, cumpliendo múltiples funciones. Dado estas circunstancias, se llevó a cabo una investigación con el propósito de examinar el progreso de ventajas competitivas a través de la innovación en las pequeñas empresas fabricantes de mobiliario, para viviendas de espacios reducidos del parque industrial de Villa El Salvador.

Metodología

2.1 Lugar de la investigación

La investigación se llevó a cabo en el parque industrial del distrito de Villa El Salvador, Lima-Perú, mediante la entrada a los propietarios de las empresas fabricantes y comercializadoras de mobiliario transformable.

2.2 Tipo de investigación

El estudio adopta un enfoque descriptivo mediante un diseño no experimental transversal. Este tipo de investigación tiene como propósito detallar las propiedades y características relevantes de cualquier fenómeno analizado, proporcionando una descripción de las tendencias dentro de un grupo o población específica (Hernández et al., 2014). Debido a su diseño no experimental transversal, las circunstancias fueron observadas en un único instante y vinculadas con las diversas dimensiones de la innovación examinadas, que incluyen objetivos, estrategias de innovación, procesos de producción, administración, comercialización y los obstáculos asociados a la innovación.

2.3 Población y muestra

El distrito de Villa El Salvador alberga a 1500 pequeñas empresas, ubicadas en locales distribuidos en manzanas, que se agrupan principalmente en los ámbitos de: alimentos, artesanía, calzado, muebles, carpintería, confecciones, fundición, metalmecánica y otros (Palomares, 2009). A causa de la naturaleza del estudio y la complejidad de acceder a los empresarios, la población exhibe una elección no probabilística y a conveniencia, siendo 18 propietarios de pequeñas empresas fabricantes y comercializadores de mobiliario para espacios reducidos.

2.4. Técnicas de recolección de datos

Al llevar a cabo un análisis descriptivo se requirieron datos primordiales que pudieran corroborar los datos obtenidos mediante observación directa y análisis y comparación de datos existentes. Por consiguiente, se llevó a cabo una encuesta que incluyó siete dimensiones: objetivos estratégicos, estrategias de innovación, innovación de productos, innovación en procesos de producción, innovación en la distribución y obstáculos a la innovación. La presente encuesta fue complementada con la entrevista de forma no estructurada, semidirigida a modo de conversación informal, llevada a cabo por los ejecutivos de las pequeñas empresas del mobiliario.

2.5. Limitaciones del estudio

Una primera limitación fue el tipo de mueble que elaboraban los empresarios, ya que solo se consideraron aquellos de sala-comedor y dormitorio. Una segunda restricción fue el dimensionamiento de la muestra, que se compone de 18 pequeñas empresas fabricantes de mobiliario para áreas reducidas debido a la poca disponibilidad de las personas conductoras de las pequeñas empresas para atender los requerimientos de información y/o investigación que no

les genere aparente ganancia monetaria, además de la falta de recursos para llevar a cabo una investigación más amplia.

Resultados

A continuación, se presenta el análisis de la encuesta llevada a cabo en la muestra de estudio, fundamentada en siete dimensiones de análisis: objetivos de la innovación, estrategias de innovación, innovación en procesos de producción, innovación en procesos administrativos, innovación en la comercialización y obstáculos a la innovación. De igual manera, se respaldan los resultados obtenidos mediante la discusión con otros estudios previos. Las tablas exhiben los resultados de preguntas con respuestas múltiples, y en todos los casos, el total de individuos entrevistados fue de 18 personas.

3.1 Objetivos de la innovación

Los resultados de la encuesta llevada a cabo indican que las empresas de mobiliario para espacios reducidos consideran los objetivos más relevantes para llevar a cabo innovaciones: la introducción en nuevos mercados (100%), la disminución de los costos de producción (89%) y la mejora de la calidad de los artículos (78%), tal como se evidencia en la *Tabla 1*. Esto se debe a que las empresas no solo están dirigidas a un mercado conformado por consumidores que habitan en departamentos o casas pequeñas, sino también a aquellos que residen en una vivienda o habitación con espacios amplios, pero que en ella habitan muchas personas. En otras palabras, las compañías del parque industrial satisfacen necesidades generales y no exclusivamente a áreas de mercado.

Tabla 1

Objetivos de Innovación

¿Qué objetivos persigue su empresa cuando decide innovar?	Cantidad	Porcentaje
Aumentar la gama de productos	12	67
Introducirse a nuevos mercados	18	100
Mejorar la calidad de productos	14	78
Aprovechar capacidad de producción	10	56
Reducir costes de producción	16	89

Los resultados obtenidos en la primera pregunta se han corroborado con los datos históricos de la Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera del año 2015, que indica que las empresas que lograron innovar en el sector mueble alcanzaron el 92.9% (Ministerio de la Producción, 2016). Por otra parte, se encuentra alineado con lo expuesto por Padrón (2017) al concluir que las diversas empresas de mobiliario reconocen que la innovación es esencial para lograr afrontar los desafíos en los diversos mercados en los que participan.

En lo que respecta a los objetivos de innovación, la introducción en nuevos mercados no fue el objetivo primordial de las pequeñas empresas del mobiliario. La innovación debería fundamentarse en una perspectiva centrada en el cliente, diseñando productos que tengan características que influyan en la conducta del cliente, de tal manera que pueda adquirirlos (Segarra, 2014).

En cambio, las empresas de mobiliario encuestadas coinciden en que emplean principalmente una táctica imitativa (78%). El mercado se encuentra abierto a productos y servicios innovadores, por lo tanto, las compañías industriales se enfrentan al desafío de fomentar la creatividad entre sus colaboradores para generar ideas innovadoras. Por consiguiente, para alcanzar tal objetivo, las empresas deben aplicar la gestión del conocimiento, que puede ser implementada mediante un procedimiento basado en la red e integrado mediante un portal para los colaboradores.

La imitación puede variar desde la copia de los elementos más simples hasta la inspiración por el ejemplo de otros, o seguir una tendencia de moda. No obstante, estos autores opinan que la imitación no siempre perjudica la posición competitiva del innovador, a veces sirve como una forma de transferencia tecnológica para quien es imitado. La táctica de imitación por competidores resulta sumamente beneficiosa para un innovador, en el caso de mercados en los que la utilidad se deriva del consumo de un producto específico, y en los que el número de consumidores aumenta en comparación con otros consumidores que utilizan el mismo producto, o con la presencia de otros competidores que ofrecen productos similares o adaptaciones del mismo.

En relación con este asunto, Rojas-López y Pérez-Rodríguez (2017) señalan que el empleo de estrategias imitativas propicia la incrementación de la competitividad en función de su empleo y la industria en la que se aplican. Por ende, es prudente que las compañías se preparen para enfrentar los cambios del entorno mediante estrategias de innovación estructuradas y que se ajusten a la cultura organizacional. La determinación de una estrategia eficiente es un elemento diferenciador que genera ventaja competitiva y posibilita la supervivencia.

3.2 Estrategias de innovación

En cuanto a las estrategias de innovación adoptadas, el 78% de las pequeñas empresas del mueble encuestadas coinciden que utilizan una estrategia imitativa. Esto implica que las empresas de menor tamaño anhelan que las patentes de las empresas líderes de la industria se hayan visto desocupadas, con un acceso rápido y eficiente para la explotación de las invenciones.

En primer lugar, es imperativo que posean el conocimiento técnico para adaptar innovaciones efectuadas por otros, otorgándoles productos más económicos al consumidor. En un segundo lugar, se evidencia la estrategia oportunista que se emplea en la *Tabla 2*, donde el 11% de las empresas buscaron una oportunidad mediante la identificación de nuevos segmentos de mercado emergentes, que aún no han sido explorados. La eficacia de su equipo no se encuentra exclusivamente en la innovación tecnológica, sino en su habilidad para detectar las oportunidades de negocio que les resulten viables.

Tabla 2*Estrategias de Innovación*

¿Qué estrategias de innovación ha adoptado su empresa?	Cantidad	Porcentaje
Seguir a la empresa líder	1	5.5
Imitación de otras empresas	14	78
Búsqueda de una oportunidad	2	11
Fabricar siempre los mismos productos	1	5.5

3.3 Innovación de productos

Los datos obtenidos para evaluar la innovación de productos se presentan en la *Tabla 3*, en la cual el 39% de los encuestados señala haber llevado a cabo la adaptación de sus productos a las nuevas condiciones del mercado, mientras que el 33% ha desarrollado nuevos productos a través de la imitación de productos existentes en el mercado nacional e internacional, y el 33% ha elaborado nuevos productos de acuerdo con las exigencias de los clientes. En dos de las empresas se evidenció que trabajaron con dos niveles de excelencia en función del segmento de mercado.

Asimismo, se puede observar que el 72% de las empresas manifestaron que los muebles que adquieren son recientes para su empresa, y que también usan productos que ya han sido comercializados en el mercado, debido a su estrategia principal de imitación. El 28% de los individuos sostiene que estos mobiliarios son novedosos en el mercado nacional, ya que se trata de una imitación de productos que se producen en otros países.

En lo que respecta a la innovación, las nuevas tendencias abandonan el concepto de la innovación cerrada, que se limitaba a la utilización exclusiva del conocimiento en las instalaciones de una corporación, más bien se trata de una innovación abierta que posibilita a las empresas apalancarse de información generada desde diversos escenarios, como las necesidades del mercado, que posibilitan la creación de un modelo de mobiliario que se adapte y la empresa se estandariza. Por ejemplo, el mobiliario Villa el Salvador ostenta dimensiones y características distintivas para sus mobiliarios, los cuales se inspiran en diseños y mecanismos de productos extranjeros o de la competencia más cercana.

Tabla 3

Innovación de Productos

¿De qué manera realizó la innovación de productos?	Cantidad	Porcentaje
Adaptación de productos actuales	3	17
Creación de niveles de calidad según segmentos de clientes	2	11
Adaptación de la mezcla de productos	7	39
Desarrollo de productos innovadores	6	33
Pregunta adicional: ¿En caso de haber introducido nuevos productos al mercado cómo fueron estos?		
Nuevos para la empresa	13	72
Nuevos en el mercado nacional	5	28

En lo que respecta a la innovación de productos, el porcentaje más elevado de las empresas encuestadas (39%) expresó su atención a la adaptación de sus productos a las circunstancias que se presentan en el mercado. La adaptación resulta crucial para las empresas que persiguen la introducción de nuevos productos en nuevos mercados, no obstante, carecen de los recursos o medios suficientes para desarrollar artículos completamente novedosos. Asimismo, constituye una estrategia relevante para evitar la amenaza de los competidores. De este modo se puede afrontar rápida y eficientemente las amenazas de competencia, en lugar de crear desde cero un nuevo producto.

De acuerdo con Kotler y Trias (2004) en marketing lateral, la fuente de innovación que las empresas productoras emplean para la creación de nuevos productos es la variación de las características de productos ya existentes, empleando seis técnicas fundamentales: *la sustitución*, que consiste en suprimir uno o varios elementos del producto y cambiarlos por otros; *la combinación*, que consiste en añadir uno o varios elementos al producto o servicio, manteniendo el resto; *la inversión* que consiste en proponer lo contrario o añadir “no” a uno o varios elementos del producto o servicio; *la eliminación* que implica suprimir uno o varios elementos del producto o servicio; *la exageración* que consiste en incrementar al alza o al baja uno o varios elementos del producto o servicio; y *la reordenación* que consiste en alterar el orden o secuencia de uno o varios elementos del producto o servicio.

En lo que respecta a la innovación de productos, el porcentaje más elevado de las empresas encuestadas (39%) expresó su atención a la adaptación de sus productos a las circunstancias que se presentan en el mercado. La adaptación resulta crucial para las empresas que persiguen la introducción de nuevos productos en nuevos mercados, no obstante, carecen de los recursos o medios suficientes para desarrollar artículos completamente novedosos. También es una estrategia importante para proteger las amenazas de los competidores. Mediante el examen de las especificaciones de producto de nuestros competidores se pueden identificar los aspectos a mejorar en nuestro producto. De esta manera, se puede afrontar de manera rápida y eficiente las amenazas de competencia, en lugar de crear desde cero un nuevo producto.

3.4. Innovación del proceso de producción

En relación con esta clase de innovación, en el proceso de producción de los muebles, la innovación más destacada se refiere al uso de los materiales empleados en la fabricación de mobiliario. Los materiales empleados son madera, metal, vidrio, telas, plásticos, cuero, mimbre y melamina, además de una alternativa novedosa de bambú.

Asimismo, una innovación significativa en el proceso de producción de los muebles que las compañías exhiben es el diseño de mobiliario, el cual se caracteriza por la adaptación de mobiliarios ya existentes en el mercado, y también por la creación de mobiliarios diseñados por los clientes, en función de su forma, dimensiones, materiales y precio. El diseño tiene como objetivo principal la multifuncionalidad del mueble, lo que hace que pueda ser utilizado de diversas maneras; estos muebles pueden ser expandibles, deslizables, modulares, plegables, giratorios y mixtos, como se muestra en la *Tabla 4*.

Tabla 4

Innovación del Proceso de Producción

	¿Qué innovaciones ha introducido en su proceso de producción?	Cantidad	Porcentaje
a.	Diseño de muebles	12	67
b.	Técnicas de producción	4	22
c.	Actividades logísticas	6	33
d.	Nueva maquinaria y equipo	3	17
e.	Nuevos materiales	14	78

En lo que respecta a la innovación en los procesos de producción de los muebles, las innovaciones más destacadas fueron: la atención a los materiales empleados en la fabricación de mobiliario (7%) y el diseño de mobiliario (67%). En el primer caso, se refiere fundamentalmente al uso de tableros aglomerados de madera recubiertos de resinas de melamina.

Maderame (2021) reconoce que una de las principales ventajas de los muebles elaborados con melamina es la gran variedad de colores y diseños con los que se pueden producir. En consecuencia, se encuentran disponibles en tonalidades lisas, en diseños originales o en imitación de otros materiales, tales como las maderas o el mármol. Los muebles de melamina se han convertido, con el paso del tiempo, en la opción favorita de muchos clientes. Las razones son diversas: los precios altamente competitivos, los materiales eficientes de trabajo, la capacidad de realizar prácticamente cualquier diseño y color, la calidad constante de este producto y la facilidad de limpiar.

En lo que respecta al diseño, la carencia de espacio en las residencias requiere de una solución adecuada, tales como la utilización de mobiliario de índole multifuncional.

Algunos expertos en el ámbito del diseño han sido los siguientes: Sánchez (2011) sostiene que el diseño y construcción de mobiliario multiuso posibilita la gestión de alternativas de descanso, almacenamiento y trabajo para aquellos usuarios que se encuentren en situaciones de espacio limitado. Astonkar y Kherde (2015) sostienen que el mobiliario transformable que ahorra espacio es un producto innovador que ofrece una amplia gama de opciones para el desarrollo futuro y un enorme mercado potencial en las metrópolis.

En este contexto, los diseñadores de mobiliario de índole multifuncional han logrado adquirir un mobiliario que hasta hace poco parecía inimaginable. Los muebles conservan su habilidad para la práctica y nos evidencian que cada rincón del hogar es aprovechable por su menor medida. En consecuencia, el mobiliario multifuncional constituye una solución práctica para aquellos individuos que residen en viviendas reducidas y limitadas.

3.5 Innovación administrativa

En relación a la innovación administrativa, se puede observar que las pequeñas empresas de mobiliario llevaron a cabo principalmente la capacitación del personal (83%) y cambios significativos en las relaciones con sus clientes y con otras empresas similares, con el fin de establecer una colaboración entre ellas y proveedores e instituciones (67%). Asimismo, el 28% de las personas manifestaron que llevaron a cabo reestructuraciones con el propósito de reducir los costos administrativos y optimizar la productividad, mientras que el 22% ha capacitado a su personal (ver *Tabla 5*).

Tabla 5

Innovación Administrativa

¿Ha realizado recientemente alguna innovación organizativa?	Cantidad	Porcentaje
Reestructuración de actividades para reducir costos administrativos e incrementar la productividad.	5	28
Cambios en las relaciones con clientes, empresas e instituciones	12	67
Capacitación del personal	15	83

En relación con la innovación administrativa, el 83% de las pequeñas empresas de mobiliario afirman haber llevado a cabo una profunda capacitación del personal. El objetivo principal fue fomentar la innovación y mejora de la calidad en las diversas fases de transformación e industrialización de la madera y productos específicos en el sector madera y muebles.

El Centro de Innovación Tecnológica de la Madera-CITE Madera, un órgano técnico especializado que tiene el propósito de fomentar la innovación y mejorar la calidad en las diversas fases de transformación e industrialización de la madera y productos aferentes en el sector madera y muebles, llevó a cabo un proyecto en el año 2011, el cual consistió en la elaboración de un proyecto denominado “CITE Madera”. El proyecto denominado *Desarrollo del mercado de Muebles Modulares para Viviendas de Espacios Reducidos, utilizando especies alternativas* contó con la participación de 20 mypes de carpintería de muebles del parque Industrial de Villa El Salvador para

producir cinco prototipos de producto por línea: comedor, dormitorio, escritorio y entretenimiento (Moscoso, 2022). Asimismo, han recibido el respaldo de la Central de Asociaciones empresariales y empresarios de la micro y pequeña empresa del cono sur Apemives y Municipalidad de Villa El Salvador.

En relación con la capacitación en la investigación llevada a cabo por Burgos (2014) se encontró que los dueños de pequeñas empresas no consideran la capacitación como un factor relevante para el incremento de la competitividad, sin embargo, aquellas unidades productivas que contaban con trabajadores capacitados obtuvieron mayores ingresos. Esto significa que existe un nicho clave para el desarrollo de un programa de refuerzo de capacidades en dicho sector. Asimismo, en este estudio se indica que: “las pequeñas empresas que contaban con conductores y trabajadores capacitados obtuvieron los mayores niveles de ventas mensuales en promedio” (Burgos, 2014, p.97).

3.6 Innovación en la comercialización

En relación con la innovación en la comercialización, las estrategias más significativas han sido: en primer lugar, la modificación del precio de los artículos (100), principalmente efectuados por promociones estacionales, ferias y la práctica del regateo, una estrategia alternativa al establecimiento del precio fijo de los bienes utilizada por los clientes para establecer un acuerdo de compra/venta favorable a sus intereses.

En segundo lugar, se presentan nuevos canales para la promoción y venta de mobiliario (83%) y una disminución del período de respuesta al cliente (44%). En lo que respecta a los canales de promoción y venta de los muebles, las innovaciones más destacadas han sido el *merchandising* visual, mejorando el espacio y las áreas destinadas a la presentación de los muebles, así como la presencia en Internet a través de páginas web y plataformas digitales, tales como Facebook® y Youtube®, donde pueden exhibir sus productos y servicios, además de proporcionar información relevante sobre los muebles. En lo que respecta a la distribución (67%), dos factores significativos fueron: la gestión de los inventarios, reduciendo sus costos y el transporte de los muebles en concordancia con los requerimientos del cliente, lo que también incide en la posibilidad de una respuesta más rápida.

Cegarra-Navarro et al. (2005) sostienen respecto a los cambios significativos de los empresarios y su relacionamiento con los clientes, que otras empresas similares establecen vínculos con proveedores e instituciones para reforzar la competitividad mediante acuerdos de cooperación con proveedores, clientes y competidores potenciales. Esto se traduce en una fuente fundamental para la cooperación entre empresas la disminución de costos. La cooperación propicia la adquisición y vivencia más rápida, así como la consecución y aprovechamiento de vínculos y capacidades que no poseen las empresas individualmente, lo que reduce el riesgo y la incertidumbre hasta niveles aceptables.

Tabla 6

Innovación en la Comercialización

	¿Qué innovación ha realizado en la comercialización de sus productos?	Cantidad	Porcentaje
a.	Cambios en el precio de productos	18	100
b.	Forma de distribución	12	67
c.	Canales para promoción y venta de muebles	15	83
d.	Reducción del periodo de respuesta al cliente	8	44

Como se observa en la *Tabla 6*, las innovaciones más notables en el campo de la comercialización han sido: cambios en el precio de los productos (100%) y el uso de nuevos canales para la promoción y venta de muebles (83%). En lo que respecta a cambios en el precio, Restrepo (2007) identifica seis tipos de barreras de segmentación de precios: 1. Identificación del comprador, 2. Momento de la compra, 3. Lugar de la compra, 4. Cantidad de la compra, 5. Diseño del producto y 6. Empaquetamiento (venta en combo). Estas tácticas posibilitan que una compañía atienda segmentos con diversos niveles de sensibilidad al precio fundamentadas en la auto segmentación.

Los segmentos distintos poseen una diversidad de disposición a pagar y la disparidad de precios, lo que puede resultar en una estrategia de precios beneficiosa. De la Torre (2018) sostiene que el 66% de los compradores de mobiliario se dedica a la investigación en línea antes de adquirir un mueble. Por lo tanto, se considera el desarrollo de un sitio web como un escaparate de la tienda de mobiliario en línea, donde se pueda exponer los artículos, como una propuesta de valor e información relevante.

3.7 Obstáculos a la innovación

En la *Tabla 7* se presentan los principales obstáculos a la innovación: la carencia de fondos financieros para la ejecución de innovaciones (94%) y los costos de innovación elevados (89%). En un segundo orden, se evidencia un mercado dominado por empresas de gran tamaño (67%), seguido por una incierta demanda de bienes y servicios (28%) y una falta de información acerca de progresos tecnológicos (17%).

Tabla 7

Obstáculos para la Innovación

	¿Qué obstáculos ha encontrado para realizar innovaciones en su empresa?	Cantidad	Porcentaje
e.	Costos de innovación elevados	16	89
f.	Falta de fondos financieros para innovación	17	94
g.	Falta de información de avances tecnológicos	3	17
h.	Mercado dominado por grandes empresas	12	67
i.	Demanda incierta de muebles	5	28

En lo que respecta a los obstáculos a la innovación se destaca con un porcentaje más elevado la carencia de fondos financieros para la innovación (94%), los costos de innovación (89%) y, en menor proporción de ocurrencia, figura el mercado dominado por grandes empresas (67%) y luego demanda incierta de bienes y servicios (28%) y falta de información sobre avances tecnológicos (17%). Los encuestados constataron que carecen de disponibilidad de capital propio y capital de riesgo o préstamos de terceros para solventar gastos de investigación y desarrollo.

Esta situación se irá superando debido a que el Estado, ante el alto costo de financiamiento, está impulsando el *factoring* y las sociedades de garantía recíproca están impulsando los créditos (Andina, 2016). Con respecto al mercado dominado por grandes empresas (67%), las pequeñas empresas opinan que gran parte del mercado es atendido por empresas como Sodimac y Maestro, Promart y Casaideas, además de que IKEA es una compañía sueca especializada en decoración y muebles para el hogar, a través de un convenio suscrito con Falabella.

En relación con la última empresa, tal como afirma Gil (2011) se hace relevante destacar que los negocios de mobiliario, tales como IKEA, han perjudicado a un gran número de empresas mobiliarias, específicamente empresas minoristas. Esta afirmación se hace a partir del modelo de negocio de la empresa, IKEA vende muebles descartables y pre armados, es decir, cualquier persona en casa que posea herramientas básicas, como un desarmador, puede instalar un mueble por sí sola.

3.8 Recomendaciones para próximos estudios

A causa de las restricciones expuestas a continuación, los investigadores recomiendan llevar a cabo nuevos estudios sobre la innovación en las pequeñas empresas productoras y comercializadoras de muebles en general, con la finalidad de comprobar los resultados obtenidos en esta investigación y extenderlos a una generalización de un sector industrial, invitando a que otros investigadores busquen más empresarios de muebles, no solo en el parque industrial, sino en los distritos del cono sur de Lima para responder a las siguientes preguntas: ¿es la implementación de la innovación abierta una estrategia generalizada entre los fabricantes de muebles? ¿Las tendencias de la sociedad que busca minimizar costos y maximizar beneficios afectan la calidad de la producción de los muebles? ¿Cuáles son las implicancias de la fabricación de muebles de un solo uso que han generado empresas como IKEA? ¿Está en peligro el sector mobiliario tradicional ante la tendencia de viviendas modulares?

Conclusiones

Las pequeñas empresas fabricantes y comercializadoras de mobiliario para viviendas de espacios reducidos en el parque industrial de Villa El Salvador han adoptado decisiones estratégicas fundamentales para consolidar su posición en el mercado. Optaron por incorporar innovaciones en múltiples aspectos, tales como la producción, las estrategias, los procesos de producción, la administración y la comercialización. La acción estratégica para tomar con determinación persigue no solo mantenerse competitivas en su sector actual, sino también abiertas nuevas oportunidades de mercado mediante una estrategia imitativa.

La implementación de esta táctica imitativa ha generado una transformación significativa en el sector de la mobiliaria en el parque industrial de Villa El Salvador. Las empresas de menor tamaño no solo han logrado mejorar su propia competitividad, sino que han contribuido significativamente al impulso general del sector. Es de suma importancia destacar que, al examinar la muestra, se puede constatar que las innovaciones en Villa El Salvador se sustentan en la práctica de la innovación abierta, la cual busca la inspiración en productos y conceptos ya existentes en el mercado. La presente tendencia no disminuye el rendimiento del trabajo de los empresarios locales, ya que deben efectuar adaptaciones significativas en sus procesos de producción con el fin de satisfacer las nuevas demandas del mercado.

Asimismo, se observa una tendencia entre los fabricantes a minimizar los riesgos mediante la implementación de modelos altamente demandados. Los modelos actuales se ajustan y adaptan a las nuevas dimensiones de las viviendas en urbe de alta densidad poblacional, tales como Lima. La presente estrategia no solo exhibe la habilidad de adaptación de las empresas, sino también su capacidad para satisfacer las exigencias de los consumidores en ambientes urbanos dinámicos.

En síntesis, la combinación de tácticas innovadoras, la implementación de prácticas de innovación abierta y la adaptabilidad a las necesidades del mercado han posicionado de manera sólida a las pequeñas empresas de mobiliario en Villa El Salvador, lo que ha contribuido al desarrollo y la competitividad del sector en el parque industrial.



Referencias

- ADI Perú. (4 de abril del 2018). *¿Cuáles son las tendencias del sector inmobiliario?*. <https://adiperu.pe/noticias/cuales-son-las-tendencias-del-sector-inmobiliario/>
- Andina. (18 de marzo del 2016). *Cite Madera de Villa El Salvador promoverá competitividad empresarial*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cite-madera-villa-salvador-promovera-competitividad-empresarial-603860.aspx>
- Astonkar, D., & Kherde, D. (2015). Development in various multipurpose furniture's by using space saving approach. *on IRJET*, 2(6), 257-264.
- Burgos, M. (2014). *La política de capacitación como un mecanismo para la mejora de su competitividad: análisis del sector maderero en el distrito de Villa el Salvador- Lima Metropolitana* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5921>
- Cadavid, A. (2018). *Diseño de mobiliario multifuncional para la socialización en la zona de sala-comedor de viviendas de interés social en el Valle de Aburrá* [Tesis de pregrado, Universidad de San Buenaventura Colombia]. http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/6045/1/Diseno_Mobiliario_Multifuncional_Cadavid_2018.pdf
- Campos, L. (2019). *Mobiliario multifuncional y su implementación en la vivienda de interés social en Ecuador* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29402>
- Cegarra-Navarro, J., Briones-Peñalver, A., y Ros-Sánchez, M. (2005). La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. *Cuadernos de administración*, 18(30), 79-98. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922005000200004&script=sci_arttext
- De la Torre, R. (22 de agosto del 2018). Ideas para promocionar negocios de muebles (online y offline). *Másmadera*. <http://masmadera.net/ideas-para-promocionar-negocios-de-muebles/>
- Eme, F., y Rodríguez, P. (2016). *Comercialización de muebles modulares y multifuncionales para la optimización del espacio en el dormitorio-modular* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12246>
- Gil, E. (2011). *Análisis del Sector del Mueble en la Comunidad Valenciana* [Tesis de pregrado, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/14596>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª Edición. Mc. Graw-Hill

- Yrigoyen, J. (2013). Explorando distintos tipos de innovación en micro y pequeñas empresas peruanas. *Journal of technology management & innovation*, 8, 62-62. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000300062>
- Kotler, P., y Trías, F. (2004). *Marketing lateral, nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*. Pearson Educación.
- Maderame. (16 de junio del 2021). *Muebles de Melamina: Características, Ventajas y Desventajas*. <https://maderame.com/muebles-melamina/>
- Ministerio de la Producción. (2016). *Estudio de la situación actual de la innovación en la industria manufacturera, Análisis de los Resultados de la Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera 2015*. <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Doc/innovacion.pdf>
- Moscoso, J. (2022). *Promoción de la innovación: Conglomerado de Madera del Parque Industrial de Villa el Salvador, Lima – Perú*. <https://fddocuments.es/document/conglomerado-de-madera-villa-el-salvador-jessica-breve-historia-del-parque-1990.html>
- Padrón, J. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión de la innovación para fortalecer la competitividad de las pymes fabricantes de muebles de madera de la ciudad de Cartagena -Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073653.pdf>
- Restrepo, N. (15 de enero del 2007). La auto segmentación en la estrategia de precios. *Dinero*. <https://www.dinero.com/negocios/articulo/la-autosegmentacion-estrategia-precios/42403>.
- Rojas-López, M., y Pérez-Rodríguez, M. (2017). Innovación imitativa: un acercamiento desde múltiples perspectivas. *Lámpsakos (revista descontinuada)*, (17), 60-68. <https://doi.org/10.21501/21454086.2025>
- Sánchez, L. (2011). *Estudio de muebles multiusos para espacios reducidos aplicables en dormitorios de casa del miduvi* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato]. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/761>
- Segarra, E. (septiembre del 2014). *La innovación centrada en el cliente*. <https://www.harvard-deusto.com/la-innovacion-centrada-en-el-cliente>
- Suárez, L. (2018). *Grandes soluciones para pequeños espacios, diseño de mobiliario social inclusivo* [Tesis de pregrado, Universidad de Palermo]. http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/17853_17440.pdf
- Palomares, C. (2009). *Consultoría: ejes del plan de desarrollo económico local del distrito de Ate*.

Copyright (2024) © Yulissa Maruschka Navarro-Castillo y Ampelio Ferrando Perea



Este texto está protegido bajo una licencia internacional [Creative Commons](#) 4.0.

Usted es libre para Compartir—copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato — y Adaptar el documento — remezclar, transformar y crear a partir del material—para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla las condiciones de Atribución. Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios.

Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)