



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE MARKETING PARA REPOSICIONAMIENTO DE CELIMA
EN LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:
Castillo Aguirre, Ana Lucia Estela
Manrique Gutierrez, Gerald Omar
Suazo Rujel, Nati Dilen
Tafur Arroyo, Gabriel Antonio

Asesor: Jorge Trujillo Sosa
[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

Lima, noviembre 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Jorge Trujillo Sosa deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA REPOSICIONAMIENTO DE CELIMA EN LIMA METROPOLITANA" presentado por Doña Ana Lucia Estela Castillo Aguirre, Don Gerald Omar Manrique Gutierrez, Doña Nati Dilen Suazo Rujel y Don Gabriel Antonio Tafur Arroyo, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 31 de agosto del 2026 dando el siguiente resultado:

PM_Celima version final.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %
INDICE DE SIMILITUD

9 %
FUENTES DE INTERNET

4 %
PUBLICACIONES

3 %
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1 %
3	Submitted to Universidad del Pacifico Trabajo del estudiante	1 %
4	www.campustudionline.com Fuente de Internet	1 %
5	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %



Asesor: Jorge Trujillo Sosa

Código ORCID: 0000-0003-1565-3605

Fecha: 31 de agosto del 2026

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla un plan de marketing estratégico para el lanzamiento de la nueva línea de cerámicos rectificados “RECTIceramic” de Celima, con el objetivo de fortalecer la competitividad de la marca frente al avance de productos importados de bajo costo, especialmente Porcelatino, y responder a las nuevas preferencias del consumidor peruano en los segmentos B y C.

Celima, empresa nacional con amplia trayectoria industrial, enfrenta el reto de reconectarse con un consumidor más exigente y orientado al diseño, que valora la innovación y la estética moderna. En este contexto, RECTIceramic se presenta como una respuesta estratégica, al combinar precisión técnica y diseño contemporáneo, ofreciendo un producto superior al cerámico tradicional y más accesible que el porcelanato importado.

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, integrando encuestas en puntos de venta y entrevistas a especialistas del sector. Los resultados evidenciaron diferencias sustanciales entre los canales de comercialización: el canal tradicional se distingue por su cercanía, asesoría directa y confianza con el cliente final, donde los maestros de obra y ferreteros son actores decisivos en la recomendación; mientras que el canal moderno (*retail*) destaca por su capacidad de exhibición, experiencia de compra y orientación al diseño, lo que exige estrategias diferenciadas pero complementarias dentro de un modelo multicanal integrado.

Desde la perspectiva financiera, el proyecto demuestra alta rentabilidad y viabilidad económica. Con una tasa de descuento del 10 %, se obtiene un VAN de S/ 8,006,271 y una TIR del 72.01 %, superando ampliamente el costo de capital. Incluso bajo escenarios adversos, la TIR se mantiene positiva, lo que confirma la resiliencia y sostenibilidad del proyecto.

Por último, RECTIceramic representa una propuesta integral e innovadora que contribuye al reposicionamiento de Celima en el mercado local, reforzando su liderazgo histórico y adaptándolo a las nuevas dinámicas del consumidor. Se recomienda fortalecer la comunicación digital, consolidar programas de fidelización y capacitación dirigidos a maestros de obra y arquitectos, y mantener una gestión dinámica del portafolio que permita actualizar diseños y acabados de acuerdo con las tendencias actuales. Con ello, Celima consolida su posición como una marca peruana moderna, competitiva y sostenible, capaz de combinar innovación, calidad y rentabilidad en el sector cerámico nacional.

Índice de contenido

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1 Análisis del macroentorno.....	1
1.1.1 Entorno político	1
1.1.2 Entorno económico	1
1.1.3 Entorno social	2
1.1.4 Entorno tecnológico	2
1.1.5 Entorno ecológico	3
1.1.6 Entorno legal	4
1.2 Análisis del microentorno	5
1.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	6
1.3.1 Poder de negociación de los clientes	6
1.3.2 Amenaza de nuevos competidores	7
1.3.3 Poder de negociación con los proveedores	8
1.3.4 Amenaza de productos sustitutos	8
1.3.5 Rivalidad entre competidores	9
1.3.6 Resumen del análisis del microentorno	10
1.4 Análisis Interno: La Empresa	10
1.4.1 Historia	10
1.4.2 Misión y Visión	11
1.4.3 Análisis de Cadena de Valor	11
1.5 Análisis FODA	13
1.6 Diagnóstico Situacional	15
CAPÍTULO 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	16
2.1 Objetivo de la investigación	16
2.2 Tipo y metodología de investigación	18
2.3 Hallazgos de la investigación de mercado	19
2.4 Situación Actual del mercado antes y después de Porcelatino	20
2.5 Estimación de la demanda	23
CAPÍTULO 3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	24
3.1 Definición de los objetivos de marketing	24
3.2 Estrategia genérica	26
3.3 Estrategia de crecimiento	26

3.4 Estrategia de segmentación de mercados	26
3.5 Estrategia de posicionamiento	28
3.6 Estrategia de marca	29
CAPÍTULO 4: TÁCTICAS DE LA MEZCLA DE MARKETING	30
4.1 Estrategia de producto	30
4.2 Niveles de Producto.....	31
4.3 Empaquetado.....	32
4.5 Estrategia de precio	33
4.6 Estrategia de Plaza	37
4.6.1 Atractividad del producto para el canal	37
4.6.2 Atractividad del producto	38
4.7 Estructura de Canales	39
4.7.1 Consideraciones para el canal	39
4.7.2 Estrategia de Promoción	41
CAPITULO 5: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	48
5.1 Presupuesto de Implementación	49
5.2 Proyección del presupuesto de Ventas	50
5.3 Gastos de Marketing	51
5.4 Estado de Resultados	52
5.5 Indicadores Financieros	54
5.6Análisis de Sensibilidad	55
5.6.1 Indicadores de Control	55
5.6.2 Plan de Contingencia	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
BILIOGRAFÍA	60

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis FODA	13
Tabla 2 Objetivos de la Investigación	16
Tabla 3 Evolución del Mercado Local de Revestimientos del 2021 al 2025	20
Tabla 4 Evolución de la industria de cerámicos con el ingreso de Porcelatino	21
Tabla 5 Análisis de Celima y sus competidores	22
Tabla 6 Cálculo de Estimación demandada - Escenario Conservador	24
Tabla 7 Objetivos de Marketing	25
Tabla 8 Segmentación y definición del mercado meta de Celima	27
Tabla 9 Segmentación de mercado por publico objetivo	27
Tabla 10 Estimación de Costos	34
Tabla 11 Atractividad del producto para el canal – RECTIceramic Celima 60x60 cm	37
Tabla 12 Atractividad del producto – RECTIceramic Celima 60x60 cm	38
Tabla 13 Condiciones Comerciales por Canal	39
Tabla 14 Actividades de prelanzamiento-Costos	44
Tabla 15 Actividades de lanzamiento - Costos	46
Tabla 16 Inversión de actividades mantenimiento Año 1	47
Tabla 17 Inversión de actividades de mantenimiento año 2 a año 5	48
Tabla 18 Presupuesto de Implementación	50
Tabla 19 Presupuesto de Venta - Canal Retail	50
Tabla 20 Presupuesto de Venta - Canal Tradicional	51
Tabla 21 Gastos de Marketing	52
Tabla 22 Estado de Resultados	53
Tabla 23 Indicadores financieros	54
Tabla 24 Indicadores de Control	55

Índice de Figuras

Figura 1 Cadena de Valor Celima	13
Figura 2 Algunos Diseños de RECTIceramic	31
Figura 3 Caja RECTIceramic CELIMA 60X60 – 05pzas / 1.80m2	32
Figura 4 Detalle de Código QR	33
Figura 5 Price Brand Ladder Cerámicos 60x60	35
Figura 6 Price Brand Ladder Porcelanatos 60x60	36
Figura 7 Distribución esperada de RECTIceramic por canal	39
Figura 8 Campaña de Intriga	42
Figura 9 Piezas para RRSS	43
Figura 10 Propuesta visual.....	45
Figura 11 Propuesta para corners experienciales Retail	46

INTRODUCCIÓN

Cerámica Lima SAC (Celima) es una empresa peruana dedicada a la fabricación y comercialización de revestimientos cerámicos y porcelanatos para pisos y paredes. Con más de 50 años de experiencia, Celima produce alrededor de 36 millones de m² al año con 12 líneas de producción.

En junio de 2023 se anunció públicamente la llegada de la fábrica *Porcelanato Latino S.A.* (Porcelatino) al Perú. Para junio de 2024, la empresa ya había iniciado operaciones en Chilca, con un área de 400,000 m² y una capacidad de producción de 100,000 m² diarios (equivalente a 36 millones al año) con solo dos líneas de producción. La entrada de este nuevo competidor generó una fuerte reconfiguración en el mercado peruano de revestimientos, afectando significativamente la participación de Celima.

A inicios del 2024, Celima lideraba el mercado con un 40 % de participación (26.4 millones m²/año), pero para inicios de 2025 su cuota se redujo drásticamente al 27 % (18 millones m²/año). Esta pérdida de 8–10 % se debió principalmente al rápido crecimiento de Porcelatino, que alcanzó una participación del 18 % (11.9 millones m² en su primer año), superando a competidores nacionales como Cerámica San Lorenzo y Aris Industrial (Gala). Como respuesta, Celima apagó 6 de sus 12 líneas de producción en enero de 2025, reduciendo su capacidad activa en 25.2 millones de m²/año. Si la tendencia persiste, se proyecta que para fines de 2025 deberá apagar más líneas, evidenciando un exceso de capacidad instalada y una urgente necesidad de reajuste estratégico para recuperar competitividad.

Por otro lado, el mercado está experimentando una transformación impulsada por la creciente preferencia del consumidor por productos de mayor tamaño y mejor acabado, como el porcelanato. Mientras los cerámicos han decrecido en promedio un 14 % en los últimos tres años, los porcelanatos han crecido un 45 % en el mismo periodo, consolidándose como la opción preferida del cliente.

El ingreso de Porcelatino ha acelerado esta tendencia. Su producto estrella, un porcelanato 60x60 cm, compite en precio con los cerámicos tradicionales, incentivando a los clientes a migrar hacia productos de mayor valor percibido. Esta evolución representa una oportunidad para Celima en el segmento de grandes formatos y bordes rectificados. Este plan de marketing evalúa la viabilidad del lanzamiento de un producto innovador que pueda sustituir al porcelanato 60x60 de Porcelatino, el cual representa más del 70 % de su producción (2.1 millones m²/mes). Su gran diferenciador es su precio competitivo: un PVP de S/29.90 (promedio nacional), frente al cerámico tradicional (S/23.90–S/25.90) y a los porcelanatos nacionales de Celima (S/45.90).

La estrategia de Porcelatino ha acelerado la migración del consumidor hacia porcelanatos, desplazando la venta de cerámicos, donde Celima tenía liderazgo. Por ello, es clave conocer las estrategias comerciales y de marketing de Porcelatino, identificar oportunidades de mercado, y alinear la propuesta de valor de Celima con las nuevas tendencias del consumidor.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Análisis del macroentorno

Este análisis se desarrolla mediante el modelo PESTEL, el cual permite identificar oportunidades y amenazas, diseñando así estrategias para afrontar los cambios del entorno.

1.1.1 Entorno político

El sector de construcción y acabados en el Perú se desarrolla en un contexto político complejo, caracterizado por altos niveles de incertidumbre. En 2025, el gobierno enfrenta una profunda crisis institucional, con niveles de aprobación históricamente bajos —entre 2 % y 4 % según diversas encuestas— y un incremento de las tensiones sociales, alimentadas por demandas insatisfechas relacionadas con la inversión pública, la seguridad y el desarrollo regional (BBVA Research, 2025). En este escenario, el Estado ha intentado responder mediante un ambicioso plan de inversión en infraestructura, anunciado en el primer semestre de 2025, que contempla aproximadamente S/.174,000 millones (aprox. USD 46,000 millones) en proyectos de transporte, energía y educación para el período 2025-2028 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2025).

El proceso electoral programado para abril de 2026 introduce un elemento adicional de volatilidad en el entorno político. Con la mirada puesta en el horizonte 2026–2028, el sector de la construcción mantiene un potencial de crecimiento anual estimado entre 3.6 % y 3.8 %, siempre que se logre preservar un mínimo de estabilidad institucional y se agilicen los mecanismos de articulación público-privada (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2025).

En síntesis, el entorno político presenta para el sector de la construcción y acabados tanto oportunidades como desafíos. El rumbo hacia 2028 estará determinado por la capacidad de gestionar una transición política ordenada, reducir los niveles de polarización y fortalecer las capacidades del Estado para traducir los anuncios de inversión en obras concretas que respondan a las aspiraciones de desarrollo de la población.

1.1.2 Entorno económico

El entorno económico peruano para el período 2025–2028 se perfila como un escenario de crecimiento moderado, aunque con oportunidades significativas para el sector de la construcción y acabados. Tras una recuperación sólida en 2024, cuando el producto bruto interno (PBI) registró un crecimiento de 3.3 % y la inflación se mantuvo dentro del rango meta

(1 % - 3 %), centrada en un 2 % (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2025), consolidó una base relativamente estable y favorable.

El país enfrenta un 2025 con previsiones de expansión más contenidas, entre 2.8 % y 3.1 %, condicionadas por la incertidumbre política preelectoral y la moderación del gasto público (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2025; BBVA Research, 2025). Sin embargo, el sector construcción se mantiene como uno de los principales motores de la economía, con un crecimiento proyectado de 3.8 % en 2025 y un promedio anual cercano al 3.6 % hasta 2029 (Research and Markets, 2025). El dinamismo de la construcción está sostenido por un ambicioso plan de inversión de infraestructura (mencionado anteriormente), con vigencia hasta el primer trimestre del 2026.

El entorno económico peruano hacia 2028 es un terreno fértil para la industria de revestimientos cerámicos, siempre que las empresas logren articular sus propuestas con las grandes tendencias de inversión y respondan de manera ágil a un mercado que, aunque prometedor, estará marcado por los retos de la gobernabilidad y el dinamismo regulatorio.

1.1.3 Entorno social

El entorno social peruano hacia 2028 se caracteriza por transformaciones significativas que inciden directamente en el sector de la construcción y acabados. La creciente urbanización —con alrededor del 79 % de la población asentada en zonas no consolidadas— ha generado una expansión acelerada de las áreas periurbanas, muchas de ellas aún carentes de servicios básicos como agua potable y saneamiento (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2025).

El auge de la construcción residencial y de infraestructura urbana responde a las nuevas exigencias de los hogares peruanos. El mercado inmobiliario mantiene un crecimiento sostenido: en 2024, las ventas de viviendas aumentaron en 30 %, y para el período 2025–2028 se proyecta un incremento adicional de entre 7 % y 8 %, impulsado por la demanda de soluciones de soluciones habitacionales modernas y sostenibles (Fynsa, 2025).

Hacia los próximos 3 años, presenta un escenario que demanda a la industria de construcción y acabados no solo excelencia técnica, sino un compromiso genuino con la sostenibilidad, la seguridad y la inclusión. Las empresas del sector que logren integrar estos valores en sus propuestas comerciales estarán mejor posicionadas para conectar con las aspiraciones y necesidades del nuevo consumidor urbano peruano.

1.1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico del sector construcción en el Perú se ha transformado en un factor estratégico clave para la competitividad y la sostenibilidad de los proyectos. La adopción

de plataformas digitales como Building Information Modeling (BIM) y Virtual Design and Construction (VDC) se ha acelerado significativamente, permitiendo optimizar los procesos constructivos mediante la simulación de obras, la detección temprana de interferencias y la reducción de costos operativos (Digital Bricks, 2025). Este escenario es especialmente relevante para los fabricantes de acabados, ya que la integración de sus productos en modelos BIM garantiza visibilidad desde las primeras etapas de diseño y especificación de los proyectos.

Estas innovaciones, combinadas con sistemas de monitoreo mediante Internet de las Cosas (IoT) e inteligencia artificial (IA), promueven la construcción de edificios inteligentes y obras con capacidad de mantenimiento predictivo, alineados con estándares globales de smart buildings (Coram AI, 2025). El avance tecnológico abre un espacio para los acabados diseñados bajo criterios de sostenibilidad, eficiencia térmica y bajo impacto ambiental, respondiendo a la creciente demanda de construcciones ecoeficientes (Cloudfly Global, 2025).

El entorno tecnológico hacia 2028 no solo redefine el proceso constructivo, sino que plantea desafíos y oportunidades para el sector de acabados. Las empresas que logren alinear sus productos con estas nuevas prácticas —incorporando atributos de compatibilidad con BIM, sostenibilidad certificada y eficiencia operativa— tendrán una ventaja competitiva clara en un mercado cada vez más sofisticado y exigente.

1.1.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico del Perú entre 2025 y 2028 se caracterizará por una creciente presión por compatibilizar el desarrollo de infraestructura con la preservación de los ecosistemas y el cumplimiento de estándares ambientales cada vez más exigentes. Esto va de la mano con que los nuevos consumidores otorgan un valor creciente al impacto ambiental de los productos y muestran una preferencia por el comercio sostenible (Núñez, 2020).

En 2025, el Gobierno peruano reforzó el marco regulatorio ambiental mediante normas como el Decreto Supremo N.º 001-2025-MINAM, que establece un plazo máximo de cuatro años para la adecuación ambiental de las actividades vinculadas a la gestión de residuos sólidos, incluidas aquellas provenientes de la construcción y demolición (Baker McKenzie, 2025). Un ejemplo paradigmático fue la reducción del 42 % del Parque Arqueológico de Nazca, aprobada en 2025, la cual generó preocupación entre especialistas por el potencial avance de actividades mineras informales y la consecuente afectación de los ecosistemas y del patrimonio cultural (AP News, 2025).

Este escenario refuerza la necesidad de que los productos del sector de acabados incorporen atributos de sostenibilidad, tales como el uso de materiales reciclados, una menor

huella de carbono y la contribución a la eficiencia térmica de las edificaciones. Las proyecciones apuntan hacia un contexto en el que las regulaciones ambientales continuarán fortaleciéndose, la conflictividad social asociada a proyectos con impacto ecológico será cada vez más visible, y el mercado tenderá a priorizar soluciones alineadas con los principios de la economía circular y las certificaciones verdes.

1.1.6 Entorno legal

El entorno legal del Perú entre 2025 y los próximos tres años se encontrará marcado por un proceso de modernización normativa orientado a compatibilizar la promoción de grandes proyectos de infraestructura con la protección ambiental, la sostenibilidad y la transparencia en los procesos constructivos.

Durante 2025 se consolidaron reformas clave en materia ambiental y urbanística. El Decreto Supremo N.º 001-2025-MINAM amplió a cuatro años el plazo para que las actividades generadoras de residuos sólidos —incluidas aquellas vinculadas a la construcción y demolición— presenten sus Instrumentos de Gestión Ambiental (IGA) o Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2025). Este marco normativo se sustenta en pilares legales como la *Ley General del Ambiente* N.º 28611 (Congreso de la República del Perú, 2005) y la *Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental* N.º 27446 (Congreso de la República del Perú, 2001). Junto con otras disposiciones complementarias sobre residuos sólidos y uso eficiente de la energía, configuran un entorno regulatorio que equilibra la exigencia técnica con la promoción de buenas prácticas (Legal 500, 2025).

La fiscalización recae principalmente en entidades como el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE) y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), instituciones que en los últimos años han fortalecido sus procesos de evaluación y supervisión en el sector de la construcción (SENACE, 2024; OEFA, 2024).

De cara al 2028:

- Se prevé que las empresas constructoras y proveedoras deban demostrar un mayor nivel de cumplimiento de IGAs y PAMAs, priorizando el uso de materiales con bajo impacto ambiental y trazabilidad certificada. Ministerio del Ambiente (MINAM). (2025). Decreto Supremo N.º 001-2025-MINAM.

- Continuará la tendencia hacia la simplificación de regulaciones para tecnologías sostenibles, facilitando la adopción de soluciones constructivas innovadoras como revestimientos compatibles con sistemas modulares y energéticamente eficientes.
- Se espera que los productos acabados se integren en proyectos de asociación público-privada (APP) o con financiamiento verde, aportando valor mediante certificaciones ambientales y eficiencia técnica (Legal 500, 2025; MINAM, 2025).

1.2 Análisis del microentorno

En el Perú, los revestimientos cerámicos se encuentran dentro del segmento de materiales de acabado del sector construcción. Esta categoría agrupa productos orientados a brindar funcionalidad, estética y durabilidad a los espacios construidos, abarcando pisos, muros y superficies expuestas al uso cotidiano. Aunque tradicionalmente se les ha considerado componentes finales de obra, hoy desempeñan un rol estratégico en la arquitectura contemporánea, influenciados por tendencias en diseño, sostenibilidad, eficiencia energética y adaptabilidad (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2024).

El sector construcción en el Perú ha atravesado una etapa de transformación profunda entre 2019 y 2025, caracterizada por ciclos de contracción y recuperación que revelan su resiliencia y capacidad de adaptación. En 2019, el sector registró un crecimiento estable de alrededor del 3 % anual, consonancia con el dinamismo de la inversión privada y pública de aquel momento (CAPECO, 2020). Sin embargo, la irrupción de la pandemia por COVID-19 en 2020 ocasionó una contracción abrupta del -15 %, paralizando obras, afectando la cadena de suministro y generando una contracción generalizada de la demanda (CAPECO, 2020). La respuesta fue rápida y significativa: hacia fines de 2021, el sector experimentó una recuperación notable, alcanzando un crecimiento del 33 %, impulsado por programas de reactivación económica, la flexibilización de las restricciones sanitarias y un renovado interés por la mejora del hábitat urbano (CAPECO, 2022).

De cara al período 2025–2028, y en contraste con lo anteriormente señalado, las proyecciones son favorables. Se prevé un crecimiento sostenido de entre 3.5 % y 4.5 % anual, impulsado por el dinamismo de la inversión privada, los incentivos a la construcción formal y la ejecución de megaproyectos de infraestructura en transporte, saneamiento y vivienda (El Peruano, 2025; Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2025). Un segmento particularmente activo es el de la remodelación y modernización de espacios residenciales, motivado por la búsqueda de mayor confort, eficiencia energética y adaptabilidad frente al auge

del teletrabajo. Paralelamente, se observa una reconversión progresiva de oficinas tradicionales hacia entornos híbridos, colaborativos y flexibles, lo que redefine la demanda por materiales más versátiles y de alto desempeño técnico y estético (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2024).

En síntesis, la evolución del sector construcción en el Perú evidencia un patrón de aprendizaje y adaptación ante escenarios de crisis, donde la inversión privada desempeña un papel catalizador en la modernización del parque inmobiliario. Esta tendencia no solo dinamiza el mercado de materiales como los revestimientos cerámicos, sino que también exige una nueva narrativa estratégica: más allá de la funcionalidad, los productos deben responder a estándares de bienestar, sostenibilidad y valor estético que acompañen la transformación de los espacios en el país.

1.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para comprender con mayor profundidad la dinámica competitiva del sector de revestimientos cerámicos en el Perú, se recurre al modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter (1980), herramienta fundamental de la estrategia empresarial y el marketing estratégico. Aplicado a la industria de acabados y la construcción, este enfoque permite no solo mapear las principales tensiones competitivas, sino también anticipar los movimientos estratégicos necesarios para posicionar productos con valor agregado, sostenibilidad e innovación en un mercado en constante transformación.

1.3.1 Poder de negociación de los clientes

Este poder en la industria de revestimientos cerámicos en el Perú ha crecido de forma considerable en los últimos años, impulsado por una mayor disponibilidad de información, una oferta más diversificada y el aumento en la sofisticación de las expectativas del consumidor (Havas Group, 2024). Los clientes ya no se limitan a elegir productos por precio, sino que demandan soluciones integrales que combinen diseño, durabilidad, sostenibilidad y soporte técnico. Este fenómeno ha sido señalado por Kotler y Keller (2016) como una transición del "valor transaccional" hacia el "valor experiencial" dentro del comportamiento del consumidor.

Los principales compradores en este mercado incluyen empresas constructoras, desarrolladores inmobiliarios, distribuidores especializados, arquitectos y consumidores finales. Cada uno de estos segmentos ejerce distintos niveles de presión sobre los fabricantes y distribuidores. Las grandes constructoras, por ejemplo, tienen capacidad de negociación por volumen, mientras que los clientes finales presionan por personalización, disponibilidad inmediata y garantía de calidad. (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2024). Además, el acceso a canales digitales y comparadores de precios ha empoderado al cliente

final, permitiéndole contrastar ofertas, comparar calidades y exigir un mayor grado de transparencia en el origen de los productos y sus atributos técnicos.

En resumen, el poder de los compradores en este sector es alto y seguirá fortaleciéndose en la medida en que el acceso a la información, la personalización de la oferta y la conciencia ambiental sigan creciendo.

1.3.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos participantes en el mercado de revestimientos cerámicos en el Perú se ha intensificado con el reciente ingreso de Porcelanato Latino SAC. (Porcelatino), una empresa del Grupo Wang Kang de China. Esta firma ha establecido una planta industrial en Chilca, Perú, con una inversión estimada de 70 millones de dólares, posicionándose rápidamente como un actor de gran escala en la industria local (Eximpedia, 2024).

La planta de Porcelatino cuenta con una capacidad instalada superior a los 30 millones de metros cuadrados anuales y tecnologías de última generación en impresión digital, prensado y cocción, lo que le permite competir tanto en volumen como en innovación. Su integración vertical, desde la importación de insumos como caolín y esmaltes hasta la exportación de porcelanato a países vecinos como Ecuador y Costa Rica, evidencia una estrategia robusta de expansión regional (Trademo, 2024).

Desde la perspectiva de Porter (2008), la amenaza de nuevos competidores tiende a ser menor cuando existen barreras significativas como altas inversiones iniciales, acceso restringido a canales de distribución y requerimientos tecnológicos especializados. Sin embargo, Porcelatino ha logrado sortear dichas barreras con éxito gracias al respaldo de capital extranjero, economías de escala, y acceso a redes globales de suministro y distribución.

Su ingreso al mercado no solo incrementa la capacidad instalada nacional, sino que también presiona los precios, eleva las expectativas técnicas y acelera el ritmo de innovación en el sector. Para los fabricantes locales, esto implica una mayor necesidad de diferenciación estratégica: enfatizar la calidad percibida, fortalecer las relaciones con canales comerciales, obtener certificaciones ambientales y desarrollar propuestas de valor ajustadas a la demanda arquitectónica contemporánea.

En síntesis, la entrada de Porcelatino representa una amenaza alta pues reconfigura las condiciones estructurales del mercado. A mediano plazo, se espera que otros actores internacionales observen este movimiento como una señal de apertura y viabilidad del mercado peruano, lo que podría incrementar aún más la presión competitiva.

1.3.3 Poder de negociación con los proveedores

Lambin (2012) afirma que este poder aumenta cuando las empresas dependen de materias primas críticas o tecnologías específicas. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores en la industria de revestimientos cerámicos en el Perú se encuentra en un nivel moderado, aunque con ciertas particularidades que lo hacen relevante para la estrategia empresarial.

En términos generales, los principales insumos utilizados en la producción de cerámicos —como arcilla, feldespato, caolín, pigmentos y esmaltes— son de carácter técnico y no fácilmente sustituibles, lo que otorga a los proveedores un nivel importante de influencia sobre la cadena de valor. Muchos de estos materiales son importados, especialmente los aditivos químicos y componentes para esmaltes y tintas digitales, cuya procedencia se centra en mercados como España, Italia y China. Esta dependencia genera exposición a variaciones de precios internacionales y a riesgos logísticos globales (Grand View Research, 2024); sin embargo, las grandes empresas productoras, al manejar volúmenes altos de compra, pueden establecer relaciones contractuales estables o incluso alianzas estratégicas con proveedores clave. Estas relaciones permiten mejorar la previsibilidad de costos y el acceso a innovación en insumos o maquinaria. Por el contrario, los fabricantes medianos o emergentes enfrentan mayores desafíos de negociación, debido a su menor poder de compra y su exposición a precios internacionales.

En suma, aunque el poder de negociación de los proveedores es moderado. La diversificación de fuentes de aprovisionamiento, la integración parcial de procesos (como el desarrollo de esmaltes propios) y la inversión en tecnología con soporte técnico local son estrategias recomendables para mitigar esta fuerza competitiva en el mediano plazo (Porter, 2008).

1.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden cumplir la misma función que los revestimientos cerámicos, aunque con características técnicas, estéticas o económicas diferentes. Entre ellos destacan los pisos vinílicos, laminados, madera natural, microcemento, piedra natural y soluciones sintéticas como los SPC (Stone Plastic Composite). En el mercado de revestimientos cerámicos, la amenaza de estos productos sustitutos ha ganado fuerza competitiva, especialmente en contextos de rápida innovación y evolución en las preferencias de diseño arquitectónico.

El nivel de amenaza que estos productos representan depende de múltiples factores: la percepción de valor del cliente, la accesibilidad económica, la facilidad de instalación, el

mantenimiento requerido y la durabilidad. En ciertos segmentos, estos sustitutos ofrecen ventajas específicas, como el aspecto cálido de la madera o la facilidad de instalación del vinílico autoadhesivo. Además, algunos de estos productos han mejorado notablemente sus propiedades técnicas, haciéndolos cada vez más competitivos frente a los revestimientos tradicionales (Kotler y Keller, 2016).

No obstante, los revestimientos cerámicos conservan ventajas estructurales difíciles de igualar: alta resistencia al desgaste, impermeabilidad, estabilidad dimensional y una prolongada vida útil. Estas cualidades los posicionan como la opción preferida en espacios de alto tránsito, zonas húmedas o expuestas al calor, donde muchos sustitutos aún presentan limitaciones. Además, la incorporación de tecnologías de impresión digital y el desarrollo de diseños inspirados en materiales naturales han fortalecido su atractivo estético y ampliado su versatilidad.

En síntesis, la amenaza de productos sustitutos en el mercado peruano de revestimientos cerámicos puede considerarse media: relevante, pero no determinante. Su impacto dependerá de la capacidad del sector para sostener la innovación, potenciar su propuesta de valor integral (funcionalidad + estética + sostenibilidad) y comunicar efectivamente estas ventajas frente a alternativas emergentes.

1.3.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores existentes en la industria de revestimientos cerámicos del Perú se caracteriza por un crecimiento sostenido, impulsado por la maduración del mercado, el ingreso de nuevos actores internacionales y la mayor sofisticación de la demanda.

Históricamente, el mercado peruano estuvo dominado por un reducido grupo de fabricantes locales con capacidades productivas consolidadas y fuerte presencia en el canal tradicional. No obstante, en los últimos cinco años, la entrada de marcas extranjeras como Porcelanato Latino (Porcelatino) y el incremento de las importaciones —provenientes principalmente de China, España y Brasil— han intensificado la competencia, presionando los márgenes de rentabilidad y diversificando la oferta (Trademo, 2024).

La rivalidad se expresa en dos ejes principales: precio y diferenciación. Mientras algunas empresas se enfocan en estrategias de bajo costo y alto volumen, otros apuestan por segmentos premium, centrados en la innovación estética, la calidad técnica y el servicio especializado. Esta segmentación ha impulsado el surgimiento de nichos de alto valor agregado, como los revestimientos ecológicos, los cerámicos antibacteriales y los formatos de gran dimensión (Grand View Research, 2024).

De acuerdo con Porter (2008), la intensidad competitiva es más alta cuando hay muchos competidores de tamaño similar, bajo crecimiento del mercado y productos con escasa diferenciación, características que aplican parcialmente al contexto peruano. A ello se suma la sensibilidad del mercado al precio, impulsada por clientes cada vez más informados y con acceso a comparadores digitales.

En suma, la rivalidad actual en el sector revestimiento en el Perú es alta y requiere que las empresas implementen estrategias integrales que combinen eficiencia operativa, diferenciación de producto, posicionamiento de marca y generación de valor agregado.

1.3.6 Resumen del análisis del microentorno

El análisis de las cinco fuerzas de Porter evidencia que la industria de revestimientos cerámicos en el Perú se caracteriza por una alta competencia y dinamismo estructural significativo. Los clientes poseen un fuerte poder de negociación, mientras que los proveedores mantienen una influencia moderada, determinada por la dependencia de insumos importados. La entrada de nuevos actores, como Porcelatino, ha incrementado las exigencias técnicas y de precio, intensificando la competencia. Por su parte, la amenaza de productos sustitutos es media, dado que los cerámicos conservan ventajas en durabilidad y resistencia. Finalmente, la rivalidad entre competidores es alta, lo que exige a las empresas a diferenciarse a través de la innovación, la eficiencia y fortalecimiento de marca para sostener su posición en un entorno cada vez más exigente.

1.4 Análisis Interno: La Empresa

1.4.1 Historia

Con más de cincuenta años de trayectoria, Celima es una compañía peruana líder en la fabricación y comercialización de revestimientos cerámicos y porcelanatos. Fundada en un contexto de crecimiento industrial, la empresa destacó rápidamente por la innovación en sus procesos productivos y la ampliación de su portafolio para atender las demandas cambiantes del mercado. A lo largo de su historia, ha enfrentado diversos desafíos económicos y competitivos, adaptándose a los procesos de modernización y digitalización del sector. Su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el diseño le ha permitido consolidarse como un referente en la industria cerámica peruana, manteniendo una estrategia de mejora continua y reafirmando su presencia tanto a nivel nacional como en los 21 países a los que exporta actualmente (Celima Trébol, s.f).

1.4.2 Misión y Visión

- **Misión:** Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas en el mundo, ofreciendo revestimientos cerámicos de la más alta calidad (Celima Trebol, s.f).
- **Visión:** Ser la referencia de eficiencia y calidad en el rubro, en los países donde nos encontramos sobre la costa del Pacífico en Sudamérica (Celima Trebol, s.f).

1.4.3 Análisis de Cadena de Valor

La empresa peruana Celima Trébol, con más de cinco décadas de trayectoria, se consolida como un actor clave en la industria nacional de revestimientos cerámicos, porcelanatos y productos sanitarios. Su evolución, impulsada por la integración de capacidades industriales y la expansión hacia mercados internacionales, le ha permitido desarrollar una cadena de valor sólida y diversificada. Esta puede analizarse a la luz del modelo de la cadena de valor de Michael Porter (1985), que permite identificar las fuentes de ventaja competitiva derivadas de la articulación estratégica entre las actividades primarias y de apoyo.

Actividades Primarias

- **Abastecimiento de insumos:** La compañía depende de insumos técnicos especializados —como caolín, arcilla, esmaltes y tintas— muchos de ellos importados de Europa y Asia. Esta dependencia genera vulnerabilidad ante fluctuaciones de precios internacionales y disrupciones logísticas (Grand View Research, 2024). Una oportunidad estratégica consiste en evaluar procesos de integración vertical parcial, desarrollando insumos propios o mediante alianzas con proveedores regionales.
- **Producción y operaciones:** Celima opera 3 plantas industriales con doce líneas operativas que le permitían fabricar hasta 3 millones de m²/mes, dotadas de tecnologías como impresión digital, esmaltado automatizado y soluciones logísticas integradas. Sin embargo, ante la pérdida de participación de mercado frente a Porcelatino, ha apagado seis (6) líneas y actualmente opera con una capacidad activa de 2.2 millones m²/mes. Pese a la reducción, mantiene una estructura de costos competitiva, gracias a procesos integrados como atomización, esmaltado y horneado continuo. Además, dispone de personal técnico calificado y experiencia en la fabricación de cerámicos tradicionales, formatos especiales y porcelanatos (Celima Trebol, s.f).
- **Logística y Distribución:** Su red logística combina distribución nacional con más de 2,500 puntos de venta, además operaciones de exportación hacia más de 21 países. La articulación con canales modernos (*retail* y tiendas especializadas), representa una

ventaja que debe ser fortalecida mediante inversión en trazabilidad, stock inteligente y digitalización del canal.

- **Marketing y Ventas:** La empresa ha consolidado su posicionamiento mediante la participación en ferias especializadas, campañas de marca e iniciativas como ‘Casacor’ y ‘Expodeco’, las cuales fortalecen su vínculo con arquitectos, diseñadores y especificadores. En un contexto donde los profesionales del diseño ejercen una influencia creciente en las decisiones de compra —y los consumidores de los NSE B y C están cada vez más expuestos a plataformas digitales, redes sociales y contenidos visuales de alto impacto (Kantar, 2024; Euromonitor, 2024)—, resulta clave que Celima refuerce estrategias de fidelización B2B y desarrolle soluciones personalizadas que consoliden su vínculo con arquitectos, diseñadores y especificadores.
- **Servicio postventa y soporte técnico:** Ofrece garantías de calidad, asesoría personalizada y soporte técnico a sus canales de distribución (tradicional y moderno), fortaleciendo su reputación como proveedor confiable. Esta dimensión debe evolucionar hacia servicios predictivos, trazabilidad postventa y repositorios digitales de especificaciones técnicas.

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura Empresarial:** La solidez financiera de Celima le ha permitido ejecutar inversiones sostenidas en maquinaria, tecnología y expansión logística. Esta capacidad constituye una base sólida para adoptar prácticas ESG y avanzar hacia procesos más circulares.
- **Gestión del conocimiento y tecnología:** El enfoque hacia sostenibilidad, innovación y eficiencia energética ha sido incorporado en su cultura organizacional. La implementación de soluciones BIOTech y la adhesión a estándares de calidad internacional abren oportunidades para competir en proyectos públicos y privados con criterios de certificación (Celima Trébol, s.f).
- **Desarrollo del talento humano:** Si bien no siempre visibilizado, el capital humano técnico especializado es uno de los activos más críticos en industrias de alto contenido operativo. La retención de talento y su formación en tecnologías de manufactura avanzada deben formar parte del núcleo estratégico.

Figura 1

Cadena de Valor Celima

Infraestructura de la empresa:		Dirección, Finanzas, planificación y gestión corporativa.		
Gestión de Recursos Humanos:		Selección, capacitación y retención de talento técnico y comercial.		
Desarrollo Tecnológico:		Innovación en procesos, nuevos formatos y mejoras de eficiencia.		
Abastecimiento:		Compras estratégicas y gestión de la cadena de suministro.		
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios
Recepción y almacenamiento de materias primas, optimización de inventarios y gestión de proveedores.	Proceso de producción de revestimientos con tecnología de precisión.	Distribución a distribuidores exclusivos y retailers.	Alianza estrategia con canales de distribución.	Garantías, atención al cliente y soporte técnico.

Fuente: Celima Trébol, s.f
Elaboración propia

1.5 Análisis FODA

El análisis FODA permite sintetizar los factores internos y externos que afectan la competitividad de Celima en el actual entorno del mercado cerámico peruano. A continuación, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes:

Tabla 1

Análisis FODA

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
1. Capacidad instalada de gran escala (36 millones m ² /año y experiencia industrial consolidada.	1. Recuperación sostenida del sector construcción con proyecciones de crecimiento anual de 3.5 % a 4.5 % entre 2025 – 2028 (El Peruano, 2025; MEF, 2024)
2. Procesos integrados de producción con ventajas en costos (atomización, prensado, horneado continuo).	2. Transición del consumidor peruano hacia porcelanatos y formatos grandes (+45 % en 3 años) (Euromonitor International, 2024).
3. Marca posicionada a nivel nacional, con alto reconocimiento en los canales de distribución tradicionales (Havas Group, 2024).	3. Incremento del poder adquisitivo del NSE C y digitalización de los hábitos de compra (APEIM, 2024; INEI, 2024).
4. Cobertura nacional con más de 2,500 puntos de venta activos (Celima, 2025).	4. Alta penetración de smartphones (92.8 %), que facilita nuevas estrategias de

5. Amplio portafolio de productos que incluye cerámicos para piso, pared y porcelanatos. 6. Personal técnico calificado con experiencia en manufactura de revestimientos cerámicos.	marketing digital segmentado (INEI, 2024). 5. Creciente preferencia por marcas que comuniquen atributos sostenibles y de valor social (Núñez, 2020). 6. Espacios para innovación en formatos diferenciados, acabados premium y propuestas orientadas a diseño y estilo.
Debilidades	Amenazas
1. Portafolio aún centrado en cerámicos tradicionales, poco alineado a tendencias actuales de diseño y formatos grandes (Euromonitor International, 2024). 2. Baja diferenciación frente a competidores que ofrecen productos similares con mejor propuesta estética o de precio. 3. Ausencia de estrategia digital directa al consumidor: escasa presencia en comercio electrónico y redes sociales 4. Dependencia del canal mayorista, con poco control sobre precios finales y experiencia del cliente (Kotler y Keller, 2016). 5. Débil posicionamiento en sostenibilidad, en un contexto de creciente conciencia ambiental (Núñez, 2020). 6. Cultura organizacional funcional, poco orientada al cliente final y a la innovación de mercado (Lambin, 2012).	1. Alta rivalidad competitiva, con guerras de precios e ingreso de nuevos actores con propuestas más agresivas (Porter, 2024; CAPECO, 2024) 2. Porcelatino alcanza 31 % del mercado en un año, con un modelo de bajo costo y alto volumen (Gestión, 2025). 3. Reducción de la participación de mercado de Celima: de 30 % a 19 % en menos de dos años. 4. Riesgo de exceso de capacidad instalada y necesidad de apagar más líneas si la tendencia no se revierte. 5. Proliferación de productos importados a bajo precio que compiten con el porcelanato nacional.

Elaboración propia

Celima se encuentra ante un punto de inflexión estratégico. Cuenta con activos industriales y de marca sólida, pero su modelo actual requiere transformaciones profundas para responder a la presión competitiva, el cambio de hábitos del consumidor y las exigencias del

entorno digital y sostenible. La clave estará en rediseñar su propuesta de valor, innovar en portafolio y canal, y reconectar con el nuevo consumidor peruano.

1.6 Diagnóstico Situacional

Celima enfrenta un entorno de transformación estructural dentro del sector de revestimientos cerámicos en el Perú. A nivel macroeconómico, las proyecciones de crecimiento del PBI—impulsadas por la inversión privada y la reactivación del sector construcción—abren una ventana de oportunidades para las empresas con capacidades operativas consolidadas (Banco Mundial, 2025; MEF, 2024). Sin embargo, la recuperación del sector no garantiza por sí sola una mayor participación de mercado, a menos que esté acompañada por una evolución estratégica del modelo de negocio.

En el microentorno, la competencia se ha intensificado con el ingreso de nuevos actores que presentan propuestas de valor agresivas, en particular Porcelatino, que ha logrado capturar cuota de mercado mediante una estrategia centrada en el diseño, la simplicidad del portafolio y precios competitivos (Gestión, 2025). La baja diferenciación del producto cerámico tradicional y la alta sensibilidad al precio en los canales mayoristas agravan la presión competitiva (Kotler y Keller, 2016; Lambin, 2012).

En paralelo, los segmentos socioeconómicos medios (B y C) muestran mayor capacidad de consumo y expectativas más sofisticadas respecto al diseño del hogar, la estética del producto y su impacto ambiental (APEIM, 2024; Núñez, 2020). Este cambio en la demanda no ha sido acompañado de una transformación equivalente en la propuesta de valor de Celima, que sigue sustentada principalmente en atributos técnicos como durabilidad y tradición.

El análisis interno evidencia que Celima conserva activos clave: 1) una marca con alto nivel de recordación, 2) cobertura nacional sólida, 3) capacidad instalada significativa y una 4) cultura operativa robusta. Sin embargo, también expone rezagos importantes en áreas como a) marketing digital, b) innovación centrada en el consumidor, c) desarrollo de productos diferenciados y d) sostenibilidad (Euromonitor International, 2024; Havas Group, 2024).

Desde una perspectiva estratégica, la empresa se encuentra en una fase crítica: posee las capacidades para competir, pero necesita redefinir sus ventajas competitivas. El diagnóstico concluye que Celima debe acelerar su proceso de transformación interna, orientarse hacia una propuesta de valor emocional y experiencial, reposicionar su portafolio con foco en revestimientos de diseño, y desarrollar estrategias omnicanal que fortalezcan su conexión con el consumidor final. Solo así podrá sostener su relevancia en un mercado cada vez más dinámico, digital y orientado al valor percibido.

CAPÍTULO 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Objetivo de la investigación

El objetivo de esta investigación es comprender los factores que influyen en la elección de cerámicos y porcelanatos por parte del consumidor peruano en los niveles socioeconómicos medios (B y C), con énfasis en su percepción sobre la marca Celima, la importancia del diseño y sostenibilidad en la decisión de compra, y el posicionamiento de nuevos competidores en el punto de venta.

La investigación busca responder a tres interrogantes clave:

- ¿Qué atributos valora hoy el consumidor al elegir revestimientos cerámicos?
- ¿Qué tan posicionada está Celima en relación con marcas emergentes como Porcelatino?
- ¿Qué canales de información y compra utiliza el nuevo consumidor del sector construcción?

Se ha desarrollado una investigación de tipo mixta, de carácter descriptivo-exploratorio. La fase cualitativa incluyó fuentes secundarias (FS), entrevistas a expertos (EE), distribuidores mayoristas y promotores en salas de venta. La fase cuantitativa se realizó a través de encuestas a profundidad (EP) in situ aplicadas a una muestra de 500 consumidores del NSE B y C de Lima Metropolitana.

Tabla 2

Objetivos de la Investigación

Objetivo General		Objetivos Específicos	Herramientas		
			FS	EP	EE
OG1	Conocer el entorno de la industria peruana relacionado con la construcción y mejoramiento del hogar.	OE1	Identificar los factores que influyen en el sector de acabados y construcción.	x	
		OE2	Analizar la evolución y tendencias de la industria de revestimientos en los últimos 5 años.	x	x
		OE3	Conocer la competencia local y analizar el evolutivo de las importaciones de revestimientos en el Perú y el impacto en la industria local.	x	x
		OE4	Identificar las barreras de entradas y salidas en la industria de cerámicos y revestimientos.	x	
		OE5	Comprender el impacto de las tendencias de la industria de revestimientos para el hogar.	x	x
OG2	Conocimiento de las características, comportamiento y perfil del	OE6	Comprender y analizar las preferencias, necesidades y motivaciones de compra del consumidor final.	x	x
		OE7	Identificar los factores de decisión más relevantes: precio, calidad, diseño, marca, durabilidad, etc.	x	x

OG3	consumidor final.	OE8	Analizar cuál es el nivel de conocimiento del consumidor sobre revestimientos (cerámicos y porcelanatos).	x	x
		OE9	Conocer la percepción de valor y diferenciación sobre productos de revestimiento (cerámicos y porcelanatos)	x	x
		OE10	Investigar el grado de conocimiento y preferencia por marcas nacionales frente a marcas importadas.	x	x
		OE11	Identificar cual es el rol y la importancia de los influenciadores de compra (maestros de obra, arquitectos, asesores en puntos de venta) en la recomendación de marcas o tipos de cerámicos.	x	x
		OE12	Identificar cuáles son las percepciones y valoraciones que tienen los influenciadores de compra sobre las marcas de revestimiento (Celima y Porcelatino).	x	x
	Conocer propuesta y estrategia comercial del nuevo competidor y lider de mercado: Porcelatino	OE13	Analizar e investigar cómo el consumidor percibe a Porcelatino en cuanto a calidad, precio, diseño, durabilidad, etc.	x	x
		OE14	Conocer la percepción del mercado sobre Porcelatino como competidor directo.		x
		OE15	Examinar las ventajas competitivas de Porcelatino frente a marcas locales (entre ellas Celima) desde la perspectiva del usuario y del canal.	x	x
		OE16	Identificar los puntos de dolor de Porcelatino en la industria de revestimientos.	x	x
		OE17	Conocer y analizar las estrategias de precios, producto, distribución y comunicación de Porcelatino en el mercado de revestimientos.	x	x
		OE18	Conocer los principales canales de distribución y su participación en la industria	x	x
OG4	Conocer la estructura y dinámica de los canales de distribución en el mercado de cerámicos	OE19	Analizar cuál es el comportamiento de compra del canal, qué marcas prefiere ofrecer según las condiciones comerciales de cada una	x	x
		OE20	Conocer y analizar la experiencia del cliente en los puntos de venta (prescripción, asesoría, exhibición del producto).	x	x
		OE21	Comprender como influye el canal en la decisión de compra del cliente	x	x
		OE22	Conocer cuáles son las barreras o facilitadores para introducir un nuevo producto cerámico en estos canales	x	x
		OE23	Investigar si el cliente identifica a Celima como una marca competitiva tanto en diseño como en precio.	x	x
OG5	Validación de propuesta de valor y percepción del portafolio de Celima	OE24	Identificar cuáles son los beneficios valorados de la marca Celima.	x	x
		OE25	Identificar si la marca es un factor de decisión de compra para el cliente.	x	x
		OE26	Conocer y analizar las debilidades del portafolio actual de Celima frente a la competencia directa.	x	x
		OE27	Identificar si el cross selling es un factor considerado como beneficio.	x	x
		OE28	Evaluar el nivel de preferencia y percepción de valor de un revestimiento, frente a productos sustitutos.	x	x

OG6	Estimación de la demanda	OE29	Identificar el consumo per cápita de revestimientos en el Perú.	x	
		OE30	Identificar la participación evolutiva y actual de las diferentes marcas en el mercado.	x	x
		OE31	Identificar el ticket promedio del mercado objetivo.		x
		OE32	Identificar intención de compra.	x	x

Fuente: entrevistas realizadas
Elaboración propia

2.2 Tipo y metodología de investigación

Para el presente estudio se utilizó un enfoque metodológico mixto, con el propósito de obtener una comprensión más amplia y profunda del comportamiento del consumidor peruano en el mercado de revestimientos cerámicos y porcelanatos. Se combinaron herramientas cualitativas y cuantitativas, lo que permitió triangular la información obtenida y reforzar la validez de los hallazgos, conforme a lo planteado por Malhotra (2016).

La investigación fue de tipo descriptivo-exploratorio, ya que no solo buscó medir variables específicas, sino también comprender actitudes, percepciones y patrones de conducta que no han sido estudiados con profundidad en el contexto actual del sector. Según Kotler y Keller (2016), este enfoque permite generar insights estratégicos que orientan la formulación de propuestas de valor y posicionamiento de marca.

La técnica de muestreo empleada fue no probabilística por conveniencia, en función de la disponibilidad y accesibilidad de los participantes, en concordancia con las recomendaciones metodológicas para estudios exploratorios en mercados urbanos (Malhotra, 2016). La investigación tuvo 2 etapas:

La etapa exploratoria se desarrolló con el propósito de obtener una comprensión preliminar de los factores que influyen en la decisión de compra de revestimientos cerámicos y porcelanatos, así como de las percepciones actuales sobre la marca Celima. Este tipo de investigación resulta particularmente útil cuando el fenómeno de estudio no está claramente definido o se enfrenta a un entorno cambiante, tal como sucede en el mercado peruano postpandemia (Malhotra, 2016). En esta primera fase, se realizó inicialmente una revisión exhaustiva de fuentes secundarias con el fin de recolectar información relevante sobre la evolución y proyección de los revestimientos, los canales de distribución de la industria y los precios de referencia en el mercado. Posteriormente, la investigación se orientó en profundizar la comprensión sobre el nuevo competidor Porcelatino, los factores de decisión de compra tanto en el canal como en el usuario final, la percepción de valor y las tendencias de comportamiento

del cliente. Esta etapa incluyó una investigación primaria, que contempló entrevistas a usuarios y entrevistas en profundidad a especialistas y representantes de canales de distribución.

La segunda etapa, de carácter concluyente, tuvo como objetivo principal cuantificar y validar los hallazgos obtenidos en la fase exploratoria. Para ello, se aplicaron 552 encuestas estructuradas a consumidores de Lima Metropolitana que deseaban adquirir o habían adquirido cerámicos o porcelanatos en los últimos doce meses. De acuerdo con Malhotra (2016), la investigación concluyente busca generar información precisa y confiable que permita la toma de decisiones de marketing. En este estudio, se empleó un cuestionario estructurado dividido en cinco secciones: perfil del consumidor, hábitos de compra, criterios de decisión, percepción de marcas (con foco en Celima y Porcelatino), y evaluación de un escenario hipotético de lanzamiento de un cerámico rectificado nacional (véase anexo 12).

2.3 Hallazgos de la investigación de mercado

En relación con el OG1 (Analizar el entorno), los hallazgos se evidencian en el CAPÍTULO 1 Análisis del macroentorno, donde se concluye que la industria de revestimientos cerámicos atraviesa un proceso de transformación competitiva motivada por el ingreso agresivo de Porcelatino, obligando a marcas tradicionales como Celima y San Lorenzo a revisar su propuesta de valor y capacidad de diferenciación.

En el marco del OG2 (Conocer al cliente y su comportamiento), los hallazgos muestran que el proceso de compra en los segmentos B y C (por distritos), el consumidor valora principalmente -según encuesta- precio (64 %), seguido de calidad (58 %), durabilidad (48 %) y diseño (46 %). Estos resultados se alinean con los hallazgos de los objetivos específicos del OE5 y OE6, al evidenciar que, aunque el precio es el principal *driver* de decisión, los consumidores valoran atributos adicionales como el diseño moderno y la percepción de durabilidad. Se observa también que la recomendación del maestro de obra o vendedor especializado (*influencer*) tiene un peso determinante en la elección de marca y producto (43 % según encuesta en PdV), validando la importancia del OE7, enfocado en diseñar estrategias de comunicación y formación de prescriptores que eduquen sobre las diferencias técnicas entre cerámico y porcelanato -según entrevista a expertos- (ver anexo 13)

Respecto al OG3 (Analizar a la competencia) se evidencia que Celima mantiene una posición de fortaleza en el mercado gracias a su reconocimiento histórico, la confianza que genera como marca nacional y la calidad percibida de sus productos. Estos atributos la consolidan como el referente tradicional del sector, aunque enfrenta el desafío de modernizar

su propuesta estética para responder a la creciente valoración del diseño en la decisión de compra.

Por otro lado, Porcelatino ha conseguido un crecimiento acelerado en el corto plazo mediante una estrategia agresiva basada en precio, lo que le ha permitido captar rápidamente participación de mercado. No obstante, esta estrategia presenta limitaciones estructurales, ya que su posicionamiento carece de confianza y respaldo técnico, lo que restringe su capacidad de fidelizar clientes y sostenerse en el largo plazo.

2.4 Situación Actual del mercado antes y después de Porcelatino

El análisis del consumo per cápita de revestimientos cerámicos en el Perú permite dimensionar la magnitud y el comportamiento del mercado local durante el periodo 2021–2025. Según estimaciones elaboradas a partir de los volúmenes anuales de consumo y las proyecciones de población del INEI (2021; 2025), el consumo se ha mantenido en un rango de 1.9 a 2.0 m² por habitante al año, evidenciando una relativa estabilidad con ligeras variaciones (ver Tabla 3).

Estos resultados son coherentes con la tendencia señalada por CAPECO (2018), que anticipaba un incremento progresivo del consumo per cápita en la última década, así como con estudios recientes que destacan la resiliencia de la demanda de acabados, incluso en escenarios de desaceleración económica (CAPECO, 2024; Ipsos, 2023). En consecuencia, la industria de revestimientos cerámicos mantiene un nivel de consumo sostenido, impulsado tanto por las nuevas construcciones como, principalmente, por el dinamismo del mercado de remodelaciones en Lima Metropolitana y principales ciudades del país.

Tabla 3

Evolución del Mercado Local de Revestimientos del 2021 al 2025

Mercado	Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Local	m2/mes	5,450,000	5,650,000	5,400,000	5,500,000	5,550,000
	m2/año	65,400,000	67,800,000	64,800,000	66,000,000	66,600,000
	Habitantes	33,035,304	33,454,000	33,878,000	34,215,000	34,350,200
	m2/habitante	1.98	2.03	1.91	1.93	1.94
	Crecimiento		4%	-4%	2%	1%

Fuente: Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2018-2024); Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021).

La evolución de la producción, las ventas y la participación de mercado de revestimientos cerámicos en el Perú entre 2021 y 2025 evidencia un proceso de fuerte reconfiguración competitiva. La información muestra que Celima, pese a mantener un liderazgo histórico, ha experimentado una reducción en su cuota de mercado durante los dos últimos años, al pasar de 41 % en 2023 a 27 % en 2024, principalmente debido al ingreso de

Porcelatino, que logró capturar el 40 % del mercado en su segundo año de operación (ver Tabla 4).

Estos datos permiten identificar no solo la evolución competitiva, sino también la presión ejercida por nuevos actores y la necesidad de redefinir estrategias para sostener posiciones en un mercado en transformación.

Tabla 4

Evolución de la industria de cerámicos con el ingreso de Porcelatino

Share Celima a Nivel Nacional							
45%		28%	15%	7%	5%		
Lima		Norte	Sur	Centro	Oriente		
Fábrica	Concepto	Indicador	2021	2022	2023	2024	2025
Celima	Producción	m2	36,000,000	36,000,000	36,000,000	26,400,000	24,000,000
	Venta/año Local	m2	25,200,000	26,400,000	26,400,000	18,000,000	15,600,000
	Participación	%	39%	39%	41%	27%	23%
Porcelatino	Producción	m2	-	-	-	21,000,000	36,000,000
	Venta/año Local	m2	-	-	-	11,900,000	26,400,000
	Participación	%	0%	0%	0%	18%	40%
SL	Producción	m2	19,200,000	19,200,000	19,200,000	18,000,000	15,600,000
	Venta/año Local	m2	12,000,000	12,000,000	12,000,000	10,800,000	9,600,000
	Participación	%	18%	18%	19%	16%	14%
GALA	Producción	m2	8,400,000	8,400,000	8,400,000	7,200,000	6,000,000
	Venta/año Local	m2	6,600,000	6,600,000	6,000,000	6,000,000	4,200,000
	Participación	%	10%	10%	9%	9%	6%
Importados	Importación	m2	25,200,000	24,200,000	23,000,000	12,200,000	10,200,000
	Venta/año Local	m2	21,600,000	22,800,000	20,400,000	10,800,000	10,800,000
	Participación	%	33%	34%	31%	16%	16%

Fuente: Información Interna Celima. (2025)
Elaboración propia

Estos hallazgos permiten cruzar los resultados con los objetivos específicos asociados al OG3. En primer lugar, el OE8 (Identificar los atributos que diferencian a Celima de Porcelatino) se cumple al constatar que Celima conserva ventajas en calidad y confianza, mientras que Porcelatino se distingue por precio y diseño. En segundo lugar, el OE9 (Analizar la percepción de marca de los principales competidores) se valida al mostrar que Celima es reconocida por respaldo, Porcelatino por accesibilidad y San Lorenzo por equilibrio, mientras que los importados carecen de diferenciación. Finalmente, el OE10 (Evaluar el posicionamiento de Celima frente a Porcelatino en la mente del consumidor) se confirma al evidenciar que, si bien Porcelatino avanza en atractivo visual y precio, Celima conserva una

ventaja estratégica en confianza y durabilidad, lo que abre una oportunidad para reforzar su narrativa de marca combinando respaldo técnico con innovación en diseño.

Tabla 5

Análisis de Celima y sus competidores

Marca	Precio percibido	Diseño / Estética	Calidad percibida	Innovación	Confianza de marca	Hallazgos clave
Celima	65% lo percibe como de precio medio-alto	58% lo considera tradicional; 42% exige innovación	74% califica la calidad como muy buena	36% lo ve innovador	82% confía en la marca; 87% la reconoce; 74% la ha usado	Fortaleza en calidad y confianza, pero déficit en diseño moderno.
San Lorenzo	61% precio medio	64% lo ve aceptable	69% califica calidad como buena	40% innovación moderada	71% confía	Buen balance, pero poco aspiracional.
Porcelatino	78% lo percibe como barato/accesible	72% valora sus diseños modernos	55% califica buena	28% innovador	48% confía	Fuerte en precio y diseño, débil en respaldo técnico y fidelidad.

Fuente: Encuesta Celima. (2025).

Elaboración propia

En cuanto al OG4 (Entender la dinámica del canal de distribución), el canal moderno (*Retail*) concentra el 69 % de las compras de cerámicos, mientras que el canal tradicional mantiene el 20 % -según encuesta en PdV- (Ver anexo 12) en Lima Metropolitana. Sin embargo, este último sigue siendo el principal vehículo de salida para la categoría cerámica, especialmente por su relación directa con maestros de obra y distribuidores, márgenes comerciales y flexibilidad en la gestión comercial, alineándose con el OE11 y OE12. Paralelamente, se observa un creciente protagonismo del canal moderno (*retail*) y de plataformas digitales, especialmente entre consumidores jóvenes e informados. No obstante, la tendencia del canal tradicional a operar bajo esquemas multimarca representa un desafío para Celima, validando la importancia del OE13 y OE14, que plantean la necesidad de desarrollar estrategias de fidelización de distribuidores y fortalecer la propuesta de valor en todos los puntos de contacto.

Finalmente, respecto a las expectativas del mercado ante un nuevo producto que pudiera lanzar Celima, el 42 % de los encuestados manifestó que estaría dispuesto a considerarlo como

opción de compra, siempre que cumpla con cuatro atributos clave: precio accesible, durabilidad, diseño moderno y respaldo de una marca nacional confiable.

Esta tendencia coincide con los hallazgos de las entrevistas en profundidad a expertos y canales, quienes señalaron que la decisión de compra en cerámicos y porcelanatos responde a una ecuación de valor compuesta por funcionalidad (calidad y resistencia), percepción estética (diseño) y confianza en la marca.

El precio surge como principal factor de aceptación validando la percepción que ya se había identificado en la etapa exploratoria: *Porcelatino ha logrado posicionarse en el mercado gracias a una estrategia agresiva de precio bajo, mientras que Celima es percibida como una marca de calidad superior; pero con precios “más altos”*. Esto plantea una oportunidad estratégica para alinear el nuevo cerámico rectificado dentro del rango de S/25 a S/30 por m², nivel identificado por un 45 % de los encuestados como el más aceptado.

Por último, un hallazgo especialmente relevante es la valoración de productos complementarios en un solo punto de venta (56 %). Esto abre una oportunidad para fortalecer la propuesta de valor integral: fortalecer el *cross selling* con productos complementarios como: pegamentos, crucetas y herramientas necesarias para la instalación. Según los expertos del canal, este tipo de oferta integrada eleva el ticket promedio y facilita la venta consultiva, al tiempo que refuerza la percepción de conveniencia y respaldo.

2.5 Estimación de la demanda

El cálculo de la demanda muestra que, bajo un escenario conservador, el mercado potencial de cerámicos rectificados en Lima Metropolitana asciende a 1 679 600 hogares pertenecientes a los NSE B y C (APEIM, 2024; INEI, 2025). De este total, se estima que un 17 % realiza remodelaciones anualmente (Ipsos, 2023; CAPECO, 2024) y que un 35 % optaría por cerámicos rectificados (Encuesta Celima, 2025).

Considerando la fortaleza de la marca y la evidencia de mercado, la tasa de captación estimada se fijó en 25 %, sustentada en el liderazgo histórico de Celima, su amplia distribución nacional y la evidencia comparada de estudios de mercado que muestran que las marcas con fuerte posicionamiento logran captar entre 20 % y 30 % del segmento objetivo en el primer año de lanzamiento (Euromonitor International, 2023; Grand View Research, 2024).

Con base en ello, la demanda anual proyectada alcanza más de 1,5 millones de m², equivalentes a S/ 30,8 millones, lo que consolida la viabilidad del producto en un contexto de crecimiento sostenido (véanse los escenarios detallados en los Anexos 1 y 2).

Tabla 6*Cálculo de Estimación demandada - Escenario Conservador*

Detalle	Item	Cálculo	Resultado	Fuente
Universo	Total de hogares en Lima	-	2,600,000	[APEIM]. (2024).
	Total de viviendas en Lima	95 %	2,470,000	INEI (2018), Censos Nacionales 2017; ENAHO (2025)
	Viviendas NSE B en Lima	20 %	494,000	[INEI]. (2025)
	Viviendas NSE C en Lima	48 %	1,185,600	
	Vivienda NSE B y C en Lima	68 %	1,679,600	
Estilo de Vida	Remodelación de Vivienda al año	17 %	285,532	Ipsos Perú. (2023) ; Peru21 (2023)
Adopción	Dispuestos a comprar un Cerámico Rectificado	35 %	99,936	Encuesta
Captación / Conversión	Tasa de captación estimada	25 %	24,984	Encuesta; Euromonitor International. (2023).; Grand View Research. (2024).
Demanda anual	m2 prom/remodelación	63	1,573,995	Encuesta
Ticket prom/m2	Precio de Venta al Tradicional (sin IGV) (35%)	20.65	S/ 11,376,050	Información de mercado
	Precio de Venta al Retail (sin IGV) (65%)	19.01	S/19,449,071	

Elaboración propia (2025).

En todos los casos, el resultado refleja el potencial de captación de Celima en un mercado altamente competitivo, donde su fortaleza de marca y distribución, sumada a una propuesta de valor diferenciada, pueden consolidar su liderazgo en el segmento de cerámicos rectificados.

CAPÍTULO 3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

3.1 Definición de los objetivos de marketing

El diseño de los objetivos estratégicos de marketing para el lanzamiento del cerámico rectificado de Celima parte de un diagnóstico de la situación reciente de la empresa. Entre 2023 y 2024, Celima experimentó una caída en sus ventas locales de 26,4 millones a 18 millones de

m², lo que representa una reducción del 32 % en ingresos, equivalentes a una pérdida de S/ 123,9 millones (sin IGV) (Información Interna Celima, 2025) (véase Tabla 4).

El impacto fue particularmente severo en Lima Metropolitana, región que concentra alrededor del 45 % del mercado nacional de revestimientos cerámicos. En esta zona, se estima que la pérdida superó los S/ 55,7 millones y 6 puntos porcentuales de participación, evidenciando un retroceso en su liderazgo. Además, la empresa afrontó un problema estructural asociado a la subutilización de su capacidad instalada: mientras en 2023 la producción alcanzó 36 millones de m², en 2024 se redujo a 26,4 millones de m², generando un nivel elevado de ociosidad frente a una capacidad instalada superior a 38 millones de m² anuales.

Esta brecha productiva evidencia la necesidad de reposicionar a Celima en el mercado y recuperar volúmenes de venta que optimicen el uso de sus plantas. Frente a este escenario, la compañía replantea su estrategia de marketing para el periodo 2026–2030, con el propósito de revertir la caída en ventas y participación, y al mismo tiempo capitalizar las oportunidades de crecimiento mediante la innovación del portafolio, el fortalecimiento de los canales en Lima Metropolitana y la implementación de programas de fidelización orientados a mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad.

Tabla 7

Objetivos de Marketing

Objetivos	Indicador	Metas				
		2026	2027	2028	2029	2030
Ventas Anuales	Ventas Anuales (millones de soles)	S/ 31.2	S/ 36.5	S/ 44.9	S/ 57.0	S/ 73.7
Participación perdida en Lima	Porcentaje	29%	30%	31%	32%	33%
Cobertura en PDVs en Lima	Porcentaje de PDVs	55%	65%	70%	75%	80%
Posicionamiento en mercado objetivo	Porcentaje adicional de recordación y consideración de marca	65%	70%	75%	78%	80%
Campañas de Fidelización	Total de campañas en conjunto	3	4	5	6	6
Implementar comunidad de embajadores de marca	Cantidad de embajadores de marca	20	40	60	80	100

Fuente: Elaboración propia (2025), con base en FMI (2025), BBVA Research (2025), Euromonitor (2024) y Kantar (2024).

3.2 Estrategia genérica

Según el modelo de estrategias genéricas de Porter (1985), las empresas pueden alcanzar ventajas competitivas sostenibles a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque. En el caso de Celima, el análisis del entorno, la cadena de valor y sus capacidades productivas evidencia la adopción de una estrategia de diferenciación amplia, orientada a ofrecer un valor superior en todo su portafolio.

Esta estrategia se materializa en su capacidad para integrar calidad, diseño, innovación y sostenibilidad, atributos respaldados por una marca con más de cinco décadas de trayectoria en el mercado peruano. De esta manera, Celima consolida su liderazgo al competir no solo por precio, sino también por la confianza y diferenciación que proyecta en sus clientes.

3.3 Estrategia de crecimiento

A la luz del análisis del entorno, los resultados de la investigación de mercado y los objetivos estratégicos definidos, se propone una estrategia de crecimiento gradual que combine la penetración de mercado y el desarrollo de producto, en coherencia con el modelo de Ansoff (1957). Esta combinación busca consolidar la presencia de Celima en su mercado actual y, en una segunda etapa, introducir una oferta innovadora que refuerce su posicionamiento como marca de valor agregado.

En una primera fase, la estrategia de penetración de mercado se enfocará en incrementar la participación de Celima dentro de los canales existentes, con prioridad en el canal moderno (*retail*), a través de una mayor presencia en puntos de venta, acciones promocionales y fortalecimiento del trade marketing.

En una segunda fase, una vez consolidada la base comercial, se implementará la estrategia de desarrollo de producto, mediante la introducción de la línea de cerámicos rectificados RECTIceramic, concebida como una innovación dentro de la categoría actual. Este producto se orienta a consumidores que valoran la precisión, el diseño, la resistencia y la sostenibilidad, ampliando la propuesta de valor de la marca y fortaleciendo su posicionamiento competitivo en el mercado peruano.

3.4 Estrategia de segmentación de mercados

La segmentación es un componente esencial del marketing estratégico, ya que permite adaptar la propuesta de valor a las necesidades de cada grupo de consumidores (Arellano, 2017). Para el cerámico rectificado de Celima, se adopta una estrategia de segmentación diferenciada, enfocada en atender distintos perfiles según el canal de venta: el canal tradicional, orientado a consumidores sensibles al precio y que valoran la funcionalidad, y el canal moderno

(*retail*), dirigido a clientes que priorizan el diseño, la estética y las tendencias. La identificación de estos segmentos se basa en criterios demográficos, psicográficos y conductuales, en concordancia con el modelo STP de Kotler y Keller (2016).

Tabla 8
Segmentación y definición del mercado meta de Celima

Variable	Criterios
Mercado Potencial	Personas que viven en Lima que buscan acabados para construcción y remodelación de cualquier ambiente de su hogar.
Mercado Objetivo	Personas que viven en Lima NSE B y C (25–54 años) que tienen planificado construir, ampliar o remodelar un espacio en su hogar; que valoran el diseño, la calidad y la confianza de marca y están dispuestos a pagar un precio competitivo por innovación funcional y estética.
Mercado Meta	Personas que viven en Lima NSE B y C (25–54 años) que tienen planificado construir, ampliar o remodelar un espacio en su hogar en los próximos 12 meses; que toman sus propias decisiones o que se influncian de profesionales del diseño y construcción, que valoran el diseño, la calidad y la confianza de marca y están dispuestos a pagar un precio competitivo por innovación funcional y estética.

Fuente: basada en Arellano (2017) y APEIM (2024). Niveles Socioeconómicos 2024–2025
Elaboración propia (2025)

La definición del mercado meta de Celima permite direccionar con precisión su nueva propuesta hacia los grupos de mayor valor estratégico y potencial de fidelización. Esta aproximación segmentada —informada por datos demográficos (APEIM) y conductuales (encuesta Celima) — fortalece la eficiencia de las acciones comerciales y comunicacionales del plan de marketing.

Para el lanzamiento del cerámico rectificado de Celima, se ha definido un perfil de público objetivo a partir de una segmentación estructurada en cuatro variables clave: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Esta metodología permite precisar las acciones comerciales y comunicacionales hacia grupos de alto valor estratégico, en línea con los aportes de Arellano (2017), los datos de APEIM (2024) y la Encuesta Celima (2025).

Tabla 9
Segmentación de mercado por publico objetivo

Variable	Criterio	Descripción
Psicográfica*	Estilo de vida	Modernos y sofisticados caracterizados por su orientación al diseño, la tecnología y la calidad.
	Motivaciones	Estética funcional, bienestar del hogar, diferenciación visual, durabilidad y respaldo de marca nacional.

	Valores	Comodidad, eficiencia, estética moderna, cuidado del entorno y valorización del inmueble.
	Personalidad	Informados, detallistas, aspiracionales y emocionalmente conectados con la estética del hogar.
	Frecuencia de compra	Ocasional, asociada a eventos de remodelación o mejora.
Conductual*	Sensibilidad al valor	Búsqueda de balance entre calidad, estética y precio competitivo.
	Canal de compra	Predominio del canal moderno (69.2 % compran en Promart o Sodimac), seguido por canal tradicional.
	Rol en la decisión	Usuarios finales (hogares)
Geográfica	País	Perú
	Ciudad	Lima Metropolitana
	Sexo	Hombres y mujeres
	Edad	25 a 60 años
Demográfica	Ocupación	Profesionales, emprendedores, técnicos especializados, maestros de obra y decisores en proyectos residenciales.
	NSE	B y C, representando el 68% de los hogares de Lima (APEIM, 2024).

Fuente: Definidos a partir de la investigación de mercados - Encuesta Celima, 2025
Elaboración propia (2025)

Esta segmentación permite a Celima diseñar un plan de marketing focalizado, basado en datos de mercado, comportamiento real y aspiraciones del consumidor objetivo. Al integrar variables sociodemográficas con motivaciones profundas y patrones de compra, se mejora la precisión estratégica y la eficacia operativa del lanzamiento del producto.

3.5 Estrategia de posicionamiento

A partir del análisis estratégico, la segmentación de mercado y las características diferenciales del nuevo cerámico rectificado de Celima, se define una estrategia de posicionamiento basada en atributos funcionales y emocionales, en línea con una estrategia de diferenciación enfocada (Porter, 1985).

Propuesta de posicionamiento

“RECTIceramic: precisión que se ve, diseño que trasciende. El cerámico que transforma tu espacio con calidad técnica, estética moderna y confianza peruana”. Este posicionamiento se articula en torno a los siguientes ejes estratégicos:

- Atributos diferenciadores: El producto ofrece cortes rectificados con mayor precisión dimensional, reducción de fragua, continuidad visual y facilidad de instalación, atributos que representan una mejora técnica sustancial frente a productos

convencionales. Esta ventaja se convierte en un diferenciador claro ante competidores directos e importaciones genéricas.

- **Estilo de vida aspiracional:** El posicionamiento se alinea con consumidores modernos y sofisticados (Arellano, 2017), que buscan ambientes elegantes, funcionales y personalizados. La propuesta conecta emocionalmente con quienes remodelan su hogar como parte de su proyecto de vida y mejora de calidad residencial.
- **Respaldo de marca nacional:** El uso del sello Celima aporta legitimidad y confianza. Según la encuesta (2025), el 74 % de los encuestados ha utilizado productos de la marca previamente, lo que permite capitalizar una relación ya existente basada en calidad, disponibilidad y reconocimiento local. (Véase anexo 12)
- **Enfoque técnico y emocional:** El producto no solo es técnicamente superior, sino que también apela al deseo de transformar los espacios del hogar. Esta combinación permite conectar tanto con el consumidor final como con prescriptores técnicos (arquitectos, diseñadores, maestros de obra), facilitando la adopción desde múltiples frentes de decisión.

3.6 Estrategia de marca

La nueva propuesta de cerámicos rectificados de Celima se desarrollará como una extensión de línea dentro de la categoría de cerámicos, aprovechando el prestigio, la trayectoria y la confianza que la marca ya posee en el mercado peruano. Esta estrategia permitirá capitalizar el reconocimiento de Celima para introducir una gama que combine precisión de corte, diseño contemporáneo y durabilidad superior, enfocada en consumidores y profesionales que buscan acabados de alto nivel.

El mantra de marca que guiará la comunicación y la experiencia del cliente será “Diseño preciso, calidad duradera”, transmitiendo de manera breve y contundente la propuesta de valor central de la línea. Se mantendrá el paraguas corporativo “Celima” como sello de respaldo y garantía, diferenciando esta nueva gama mediante un subnombre aspiracional *RECTIceramic* que refuerce su posicionamiento. Esta denominación adicional ayudará a destacar la especialización del producto, facilitando su recordación y asociación inmediata con la categoría de rectificados de alta calidad.

CAPÍTULO 4: TÁCTICAS DE LA MEZCLA DE MARKETING

En base a los hallazgos de la investigación cuantitativa y cualitativa, así como el análisis del entorno competitivo y del posicionamiento de la marca, se presenta el marketing mix propuesto para el lanzamiento del nuevo cerámico rectificado de Celima (*RECTIceramic*). Este se estructura de acuerdo con el modelo de las 4P (Kotler y Keller, 2016) y busca reposicionar la marca frente a competidores de bajo costo como Porcelatino, aprovechando la fortaleza de marca nacional, la calidad percibida y el alto nivel de recordación.

4.1 Estrategia de producto

El nuevo cerámico rectificado será una extensión de línea orientada a formatos de alta precisión dimensional, con bordes rectificados que permiten juntas mínimas y una mayor continuidad visual. Sus atributos se alinean con las principales motivaciones de compra identificadas en la encuesta: durabilidad garantizada (38%), diseño moderno (35%) y marca nacional confiable (35%).

Las características clave incluyen:

- Precisión y desempeño técnico: resistencia al desgaste y facilidad de instalación.
- Variedad de diseño: acabados inspirados en mármol, piedra y cemento, con tonalidades neutras y contemporáneas, en formatos 60x60 cm.
- Atributos intangibles: respaldo de marca nacional, garantía técnica y soporte postventa, reforzando la percepción de confianza y calidad ya reconocida por el 74% de quienes han usado la marca – *encuesta (2025)*.
- Sostenibilidad: incorporación de procesos de menor huella de carbono y uso de materiales reciclados.
- El *RECTIceramic* mantendrá su canal de venta tanto en el canal moderno como en el tradicional.

Figura 2

Algunos Diseños de RECTIceramic



Mármol – Cementos – Maderas

Fuente: (Imagen generada por IA, ChatGPT, 2025)

4.2 Niveles de Producto

Para esta nueva línea de cerámicos rectificados de Celima, el análisis de los niveles de producto se desarrolla en línea con lo señalado por Kotler y Keller (2016), quienes explican que el valor percibido por el consumidor no se limita a las características básicas del bien, sino que se construye progresivamente a partir de beneficios esperados y ampliados, configurando una experiencia integral de uso.

En su concepción inicial, el producto parte de la necesidad de revestir y proteger superficies de pisos y paredes, respondiendo a exigencias funcionales de resistencia, fácil mantenimiento, precisión en la instalación y estética moderna. Esta base da origen al producto genérico, definido por su manufactura en baldosa prensada en seco y esmaltada, fabricada bajo los estándares técnicos internacionales ISO 13006:2018, lo que garantiza uniformidad y calidad dimensional.

En la actualidad, el enfoque principal recae en el producto esperado, que responde directamente a las demandas del consumidor contemporáneo. Este incorpora atributos de diseño moderno y acabado brillante, superficie lisa, alta precisión dimensional y resistencia a la flexión superior asegurando durabilidad y óptima instalación. Asimismo, ofrece una variación gráfica de cuatro caras para lograr una apariencia más natural en los ambientes, y un empaque reciclable de cinco piezas (1.80 m²), alineado con los principios de sostenibilidad y consumo responsable (Lambin, 2017).

El siguiente nivel corresponderá al producto ampliado que es donde planeamos llegar (RECTIceramic). Este integrará atributos adicionales capaces de generar confianza y fidelidad. Aquí destacan la característica diferencial de bordes rectificados y la garantía de calidad (95 % libre de defectos visibles). De acuerdo con Aaker (2008), este tipo de atributos refuerzan la

calidad percibida y las asociaciones positivas, constituyendo la base de una marca fuerte y competitiva.

A futuro, las dimensiones del producto potencial se proyectan como parte del desarrollo estratégico de la línea RECTIceramic, de acuerdo con las tendencias del mercado y los objetivos de innovación de la empresa. Entre las oportunidades de mejora se incluyen la incorporación de acabados antimanchas o antibacteriales, la integración de códigos QR con realidad aumentada que permitan visualizar ambientes, y la ampliación de formatos y texturas para diversificar la propuesta.

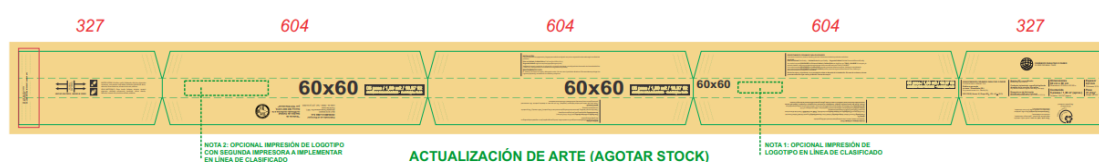
Con ello, Celima busca no solo consolidar un producto altamente competitivo en su fase actual, sino también trazar una ruta de evolución tecnológica y estética que le permita fortalecer su posicionamiento como una marca nacional líder, innovadora y alineada con las nuevas preferencias del consumidor.

4.3 Empaquetado

El nuevo cerámico rectificado Celima, en formato único de 60x60 cm, será acondicionado en cajas de cartón reforzado que contendrán 5 piezas cada una, cubriendo un área total de 1.80 m² por caja.

Figura 3

Caja RECTIceramic CELIMA 60X60 – 05pzas / 1.80m²



Fuente: Información Interna Celima. (2025).

El diseño del empaquetado será versátil y apto para su distribución, cumpliendo con los estándares de resistencia y manipulación exigidos para transporte, lo que garantizará la integridad del producto desde fábrica hasta el punto de venta. El empaque incluirá información técnica relevante, códigos de lote, código QR para acceso a ficha técnica y recomendaciones de manipulación.

Figura 4

Detalle de Código QR



Fuente: Información Interna Celima. (2025).

4.4 Atractividad del producto

El análisis de atractividad muestra que el cerámico rectificado de Celima posee un perfil competitivo sólido, respaldado por la fortaleza de marca y la funcionalidad, ambas altamente valoradas en un mercado sensible a la confianza y la calidad técnica. En línea con los modelos de atractividad y competitividad de Kotler y Keller (2016), Aaker (2008) y Lambin (2017), se concluye que el producto es atractivo, pero requiere mejoras estéticas para consolidar su posicionamiento estratégico (ver Tabla 12).

4.5 Estrategia de precio

La estrategia de precios para el lanzamiento del cerámico rectificado de Celima se fundamenta en la metodología de seis pasos propuesta por Kotler y Keller (2016), la cual articula de manera secuencial los objetivos de fijación de precios, la estimación de la demanda, la proyección de costos, el análisis de la competencia, la selección del método y, finalmente, la definición del precio final.

En este marco, el objetivo inicial se orienta a posicionar el producto como una alternativa diferenciadora y con valor agregado frente a una categoría tradicionalmente percibida como masiva, buscando generar accesibilidad en los segmentos B y C, al mismo tiempo que compite con porcelanatos de mayor precio. La determinación de la demanda, basada en la encuesta aplicada a consumidores en Lima Metropolitana, evidencia que el rango de S/ 25–30 por m² concentra la mayor aceptación, al tiempo que el análisis de elasticidad confirma una alta sensibilidad al precio ($E_p \approx -2.5$), lo que refuerza la necesidad de fijar precios competitivos. (Encuesta Celima, 2025).

La estimación de costos del cerámico rectificado de Celima muestra un costo unitario total de S/ 13.80 por m², resultado de la combinación de costos fijos y variables. Entre estos, la materia prima (S/4.80/m²) representa el componente más relevante, este cálculo constituye la base mínima de 1,8 millones m² /año por horno prendido (6 apagados), para definir una estrategia de precios que garantice rentabilidad y competitividad en el mercado. (Véase anexo 3)

Tabla 10

Estimación de Costos

Categoría	Concepto	Costo total (S/.)
Costos Fijos	Maquinaria, Mantenimiento, Administración y Energía	19,720
Costos Variables	Materia prima, Rectificado, Empaque y Embalaje, Mano de Obra y Producción	22,680,000
Gastos	Transporte y distribución	2,160,000
Total Estimado	Costos Fijos + Variables + Distribución	24,859,720
Producción Estimada	m2 Anuales por línea de producción	1,800,000
Costo Unitario (m2)		13.80

Fuente: Información interna Celima (2025).

Elaboración propia

Nota: Costeo realizado de forma referencial usando la información de la empresa.

En cuanto a la fijación de precios, la empresa ha optado por una estrategia basada en el valor percibido, priorizando la disposición a pagar de los consumidores identificada en los estudios de mercado. Finalmente, en la selección del precio final, el monto de S/ 27.90 por m² refleja no solo los costos y márgenes necesarios para la sostenibilidad, sino también la necesidad de ofrecer un precio competitivo frente al líder (S/. 29.90), con el fin de estimular la adopción y consolidar la participación en el segmento medio-alto.

RECTIceramic se presentará como una alternativa intermedia entre las categorías de cerámicos y porcelanatos, combinando atributos técnicos de precisión y acabado rectificado con un valor accesible para el consumidor. Este enfoque permitirá competir simultáneamente en dos niveles del mercado: ofreciendo superioridad funcional respecto al cerámico convencional (véase gráfico 5) y una opción económica dentro del segmento de porcelanatos (véase gráfico 6).

Figura 5

Price Brand Ladder Cerámicos 60x60

					INDEX		PREMIUM (10%)
		Samiria	S/ 30.90	116% - 123%			
		Beton Gris	S/ 29.50				
		Matisse Gris	S/ 28.50				
		Oxford Grafito Oxford Plata					
							
				RectiCeramic	S/ 27.90	114%	ECONOMICO (20%)
		Diamantina Hueso		S/ 26.50	110%		
		Silex gris					
		Guayacan Nat Arce Nat					
		White	S/ 25.90	108%			
		Arusha Nat					
		Garibaldi Gris Vital Gris					
		Laminado Balsa Victoria Beige	S/ 24.90	104%	OPP (65%)		
Líder del Segmento		Maltes Marfil Maltes Gris	S/ 23.90	100%			
		Liso Beige	S/ 20.90	86%			
		Souluble Beige					

Fuente: Información de mercado (2025).

Figura 6

Price Brand Ladder Porcelanatos 60x60

					INDEX		
					S/ 34.9 - 36.9	117 - 123%	
					S/	32.90	110%
Lider del Segmento		Calacatta Super Blanco Madera Roble	S/	29.90		100%	ECONOMICO (18%)
					S/	27.90	93%
					S/	25.90	87%

Fuente: Información de mercado (2025).

4.6 Estrategia de Plaza

El lanzamiento del nuevo cerámico rectificado de Celima (*RECTIceramic*) requerirá de una estrategia de distribución que combine el canal tradicional —que concentra gran parte de las ventas por volumen— con el canal moderno, que aporta visibilidad y aspiracionalidad, configurándose como un espacio emergente de consulta e inspiración para el consumidor. La gestión de estos canales deberá orientarse a maximizar la rotación del producto, reforzar la confianza en la marca y ofrecer una propuesta de valor integral que facilite la decisión de compra tanto en ferreterías (canal tradicional) como en home centers (*retails*).

4.6.1 Atractividad del producto para el canal

Que el producto sea atractivo para el consumidor final no es suficiente; es indispensable que los ferreteros, distribuidores, home centers perciban que su comercialización les generará beneficios económicos, facilidad de rotación y diferenciación frente a otras marcas. En este sentido, analizar la atractividad del nuevo cerámico rectificado de Celima implica evaluar su potencial de aceptación tanto en el canal tradicional, que se orienta a volumen y conveniencia, como en el canal moderno, que se enfoca en exhibición, experiencia de compra y posicionamiento aspiracional.

Tabla 11

Atractividad del producto para el canal – RECTIceramic Celima 60x60 cm

Atributo	Medición (1-5)	Justificación
Importancia del producto para el canal (I)	Alto (4)	El producto es parte de la categoría de acabados, esencial en proyectos residenciales y comerciales. Aunque existen sustitutos, sigue siendo altamente demandado por su relación calidad-precio.
Empresa (Em)	Muy Alto (5)	Celima es líder en el mercado peruano con trayectoria, certificaciones internacionales y una recordación de marca del 86 %. Esto brinda confianza y respaldo al canal.
Valor del producto o servicio (APS)	Alto (4)	Los diseños y el acabado rectificado ofrecen diferenciación frente a cerámicos convencionales, alineándose con la preferencia del 35 % de consumidores por diseño moderno.
Margen (Mr)	Alto (4)	El canal obtiene un margen atractivo. La estrategia de precios competitivos (S/ 25–30/m ²) permite rotación sostenida y buen retorno para el distribuidor.
Calidad de contacto (C)	Muy Alto (5)	Celima ofrece entregas en volumen y soporte de post venta. Adicional, el canal esta soportado por KAM's incrementando la satisfacción del canal.
Promoción (P)	Alto (4)	Se brinda apoyo en exhibiciones, materiales POP y campañas de marketing digital, además de promociones por lanzamiento.
Precio y crédito (S)	Regular (3)	Las condiciones de crédito aún no constituyen un atributo diferenciador, sin embargo, esta se da entre el canal y la fábrica.
Esfuerzo para comercializar el producto (E)	Alto (4)	El formato rectificado de 60x60 y la facilidad de instalación reducen el esfuerzo de venta. Se percibe como un producto de rotación rápida dentro del canal.

El análisis confirma que el cerámico rectificado Celima 60x60 cm presentará una atraktividad alta para el canal (4/5), sustentada en el sólido respaldo de marca, la diferenciación en diseño y calidad técnica, así como en los márgenes rentables y la buena rotación en ferreterías y *retail*. Estos atributos harán que distribuidores y puntos de venta perciban el producto como una opción conveniente y de bajo esfuerzo comercial. En síntesis, el producto constituirá una propuesta competitiva y rentable para el canal, siempre que se continúe optimizando el soporte comercial y financiero hacia los intermediarios.

4.6.2 Atraktividad del producto

El siguiente análisis se realiza con el fin de conocer la valoración que el cliente le da al cerámico rectificado (RECTIceramic) comercializado por Celima.

Tabla 12

Atraktividad del producto – RECTIceramic Celima 60x60 cm

Atributo	Medición (1-5)	Justificación
Marca	Muy Alto (5)	Celima posee un 87% de recordación en la encuesta y más de 50 años en el mercado, con percepción de calidad y precio excelente. Respaldo con certificaciones ISO 9001:2015, INACAL y membresía GBC.
Apariencia	Medio (3)	Diseño moderno brillante, 4 caras gráficas para variación visual, bordes rectificados y acabado moderno; se alinea a la preferencia por diseño (35 %) en la encuesta.
Funcionalidad	Muy Alto (5)	Bordes rectificados para juntas mínimas, alta resistencia (>18 N/mm ²), clase de abrasión III, fácil mantenimiento y formato versátil para diferentes ambientes.
Contacto	Alto (4)	Disponibilidad en canales modernos y tradicionales, exhibiciones en PDV y acceso a asesores técnicos.
Promoción / Precio	Alto (4)	Estrategia de precio competitivo (S/ 25 – S/ 30/m ²) alineada a la preferencia del 45 % de encuestados; soporte con promociones de lanzamiento y marketing digital segmentado.
Crédito	Regular (2)	Se pueden implementar adendas dentro de los acuerdos comerciales con los canales.
Esfuerzo	Alto (4)	Bajo esfuerzo de instalación gracias a su formato estándar, precisión dimensional y disponibilidad de insumos complementarios; requiere capacitación inicial a maestros de obra para instalación óptima.

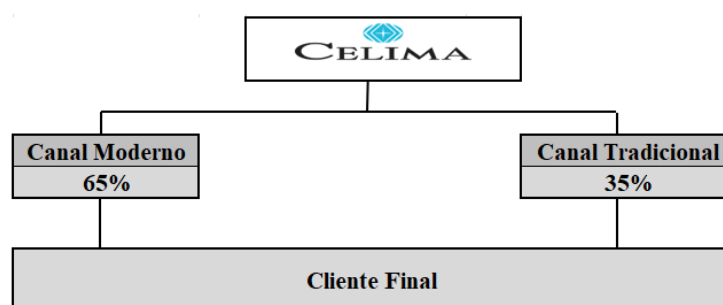
Nota: Los porcentajes mostrados en los atributos de atraktividad corresponden a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas en la investigación de mercado.

4.7 Estructura de Canales

El mercado de revestimientos de Lima Metropolitana refleja una distribución entre el canal moderno y el tradicional. El canal moderno o *retail*, que incluye canal propio de la marca a través de Cassinelli e Hipermercado Cerámico, es el principal espacio de visibilidad y rotación para un producto de ticket medio y estrategia de diferenciación, especialmente en segmentos de consumo aspiracional de los niveles B y C. Por su parte, el canal tradicional, es relevante en términos de volumen y cercanía con el consumidor final. Esta dualidad obliga a Celima a diseñar una estrategia que aproveche la masividad y experiencia de compra del canal moderno, sin descuidar la capilaridad y poder de recomendación del canal tradicional, garantizando así una cobertura integral y competitiva en la categoría en donde queremos posicionar *RECTIceramic*.

Figura 7

Distribución esperada de RECTIceramic por canal



Fuente: Estrategia de canales (2025)
Elaboración propia.

4.7.1 Consideraciones para el canal

Debido a que las principales cadenas de mejoramiento del hogar tienen Acuerdos Comerciales anuales, se incluirá una adenda adicional por la línea *RECTIceramic*:

Tabla 13

Condiciones Comerciales por Canal

Concepto	Canal Moderno	Canal Tradicional (Distribuidores)
Condiciones de pago	Crédito a 90 días	Crédito con carta Fianza
Diferenciación	SKU exclusivos	
Rebate	Se pagarán mensualmente según porcentajes, para incentivar la reposición.	

Otros	Por agregar 1 SKU de RECTIceramic al line up con una compra mínima de 90 pallets/mes, se dará un incentivo de S/ 5,000 (no reemplazara a otro producto)		Dscto del 15% por primera compra del RECTIceramic	
Logística	Despacho en 3 días			
Promotoría	Promotores en tiendas estratégicas		No aplica	
Precio al canal (sin IGV)	S/ 19.01 por m²		S/ 20.65 por m²	
Margen del canal	S/	4.63	S/	2.99
	19.59%		12.65%	
PVP al consumidor	S/ 27.90 (S/ 23.64 sin IGV)			
Exclusividad	No aplica		4% de la venta mensual	
Margen Bruto a Celima	S/	3.78	S/	5.51
	19.91%		26.67%	

Fuente: Información referencial interna de Celima (2025).
Elaboración propia

El análisis demostraría que, aunque el canal tradicional represente una mayor rentabilidad inmediata para Celima asegurando volumen, cobertura y cercanía al cliente final a pesar de tener condiciones de pago más rígidas, la estrategia de plaza privilegia al canal moderno por su capacidad de garantizar escala, visibilidad y recordación, factores decisivos en un mercado donde la confianza, el diseño y la innovación determinan la elección del cliente final. La apuesta por el canal moderno no solo permite acelerar la curva de adopción del producto, sino que también se alinea con las tendencias de digitalización y preferencia por experiencias de compra más completas, asegurando un crecimiento sostenible y mayor participación de mercado en el mediano plazo. En conjunto, ambos canales se complementan: el moderno potencia la imagen de marca y el tradicional garantiza penetración y rotación, lo que refuerza la necesidad de una estrategia multicanal equilibrada para Celima.

En conclusión, la estrategia de plaza confirma la importancia de una gestión multicanal complementaria del canal moderno y tradicional. No obstante, la distribución por sí sola no garantiza el éxito comercial del nuevo cerámico rectificado; resulta indispensable acompañarla con una estrategia de promoción efectiva, capaz de movilizar tanto a los intermediarios como al consumidor final. En este sentido, la promoción se convertirá en el puente que conecta la propuesta de valor de Celima con el mercado; articulando acciones diferenciadas para cada canal con el objetivo de impulsar la adopción y consolidación del posicionamiento del producto frente a Porcelatino y otros competidores.

4.7.2 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción buscará contribuir a reposicionar a Celima frente a competidores de bajo costo como Porcelatino, destacando atributos de calidad, diseño y respaldo nacional, y apoyándose en la confianza de la marca y en influenciadores clave (maestros de obra y arquitectos).

Según Kotler y Keller (2016), la promoción efectiva debe adaptarse a las características del canal de distribución, combinando tácticas de “push” (dirigidas al canal) y “pull” (orientadas al consumidor final), generando sinergias que refuercen el posicionamiento de marca.

En línea con los hallazgos del CAPÍTULO II, las entrevistas a expertos y el análisis situacional de la marca, se identificaron los factores que orientan la estrategia de promoción de la nueva línea de cerámicos rectificados de Celima. En el canal tradicional, los distribuidores y maestros de obra muestran una alta sensibilidad al precio, aunque valoran la calidad, durabilidad y respaldo nacional, mientras que en el canal moderno (*retail*) los consumidores priorizan el diseño, la estética y las tendencias en acabados. Los especialistas coincidieron en que los maestros de obra y arquitectos son influenciadores decisivos en la elección del producto, por lo que deben integrarse en las acciones de comunicación y capacitación. El análisis FODA validó las condiciones del entorno que respaldan la estrategia: la digitalización de los hábitos de compra, el mayor poder adquisitivo de los segmentos B y C y el fortalecimiento del posicionamiento de Celima como marca nacional representan oportunidades para la línea, mientras que la guerra de precios de competidores importados refuerza la necesidad de diferenciarse a través de comunicación de valor agregado, innovación y construcción de marca.

De acuerdo con el método de “Objetivo y Tarea”, hemos definido presupuestos promocionales y estructurado estrategias de comunicación de forma racional y medible.

Según Kotler y Keller (2016), este método se basa en tres pasos:

- Definir los objetivos de comunicación que se quieren alcanzar.
- Determinar las tareas o acciones específicas necesarias para lograr esos objetivos.
- Asignar el presupuesto correspondiente a cada tarea, calculando los recursos necesarios para su ejecución.

Durante la etapa de prelanzamiento, las acciones se centrarían en la generación de expectativa y preparación del canal para el ingreso de la nueva línea de Celima. Se desarrollarán campañas digitales teaser en redes sociales (Instagram, TikTok y YouTube), producción

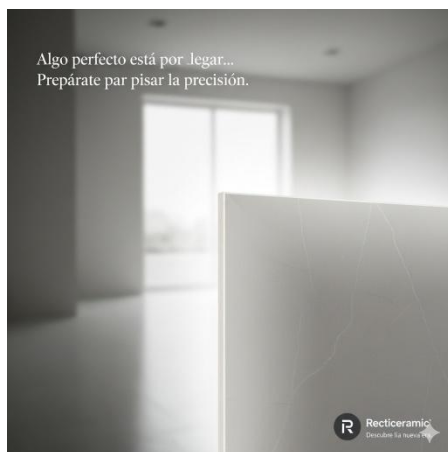
audiovisual institucional y vallas de intriga, complementadas con la capacitación de promotores y maestros de obra. Paralelamente, se diseñarán materiales POP, corners experienciales y piezas de comunicación para punto de venta, junto con la planificación de alianzas con medios y gremios profesionales.

Visual de la campaña

Así comunicariamos en el prelanzamiento – con intriga- la campaña de lanzamiento. Queremos resaltar la precisión del cerámico rectificado como uno de los principales atributos del producto.

Figura 8

Campaña de Intriga



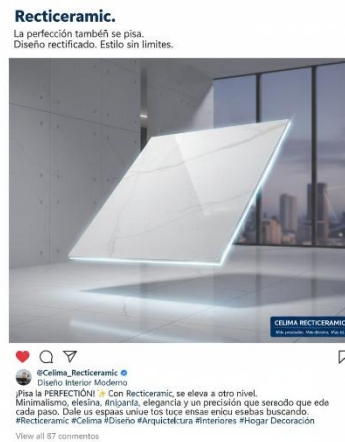
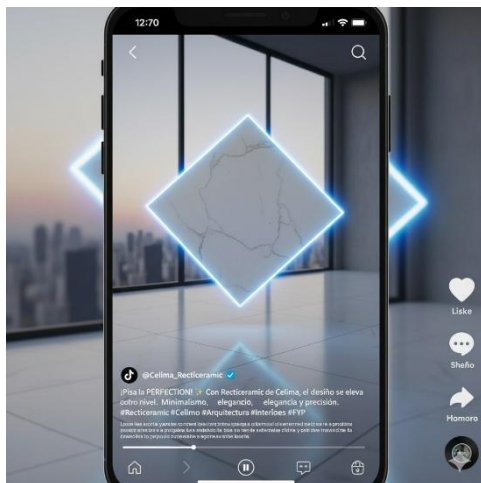
Fuente: (Imagen generada por IA, ChatGPT, 2025)

Piezas para RRSS (Instagram, Tik Tok)

Estas serán piezas para RRSS, adaptándolas para cada una de ellas.

Figura 9

Piezas para RRSS



Fuente: (Imagen generada por IA, ChatGPT, 2025)

Estas acciones buscarán asegurar la coherencia visual y técnica antes del ingreso del producto al mercado.

Se detallará el plan de inversión en marketing correspondiente al prelanzamiento (Año 0, Q1) de la línea RECTiceramic de Celima, que comprenderá las principales actividades de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y contingencia.

Tabla 14

Actividades de prelanzamiento-Costos

Estrategia	Actividad	Medios de Difusión	Costo (S/)	Año 0	
				Q1	
				1	2
Publicidad	Ejecución Campañas digitales segmentadas (IG, TikTok, YouTube) + Google Ads	Digital (ATL)	S/ 20,000	X	X
	Contratación y capacitación de influenciadores (maestros de obra y arquitectos)	RRSS	S/ 40,000	X	X
	Producción audiovisual para medios (TV nacional, digitales) (spots 15” /30”)	TV Abierta	S/ 60,000	X	
	Lanzamiento de Spot TV con foco en durabilidad y respaldo nacional	TV abierta	S/ 300,000		X
	Diseño de Vallas y paneles en avenidas principales	OOH	S/ 80,000	X	X
Promoción de ventas	Diseño de material POP (corners experienciales + catálogos)	PdV	S/ 25,000	X	X
	Contratación y capacitación de promotoria para Retail (30 personas)	PdV	S/ 45,000		X
	Capacitaciones técnicas a maestros y distribuidores	Centro de Capacitación Celima	S/ 15,000	X	X
	Diseño y Producción de Merchandising (displays, paneles, folletos)	PdV	S/ 50,000		X
Relaciones Públicas	Confirmar Alianza con ASEI + difusión prensa sectorial	Hotel	S/ 80,000		X
	Confirmar participación en ferias: Casacor y Expodeco	Centro de Convenciones	S/ 150,000		X
Cotigencia	Cubrir desviaciones en costos operativos (promedio 10%)		S/ 86,500	X	X
SubTotal			S/ 951,500		

Elaboración propia

En la etapa de lanzamiento, la estrategia se orientará a maximizar la exposición del producto y acelerar la adopción en el mercado. Se ejecutarán campañas publicitarias integradas (digital, televisión y vía pública), con foco en la durabilidad, el diseño moderno y el respaldo de una marca nacional. En promoción, destacarán las activaciones en puntos de venta —tanto en el canal *retail* como tradicional— y el despliegue de corners experienciales que permitirán al cliente interactuar con el producto. Las relaciones públicas cobrarán relevancia con el evento oficial de lanzamiento, notas en medios especializados y participación en ferias sectoriales, reforzando la credibilidad técnica de Celima.

Anuncio adaptado a Vallas- Comunicación en una valla en 4 puntos estratégicos en Lima Metropolitana.

Figura 10

Propuesta visual

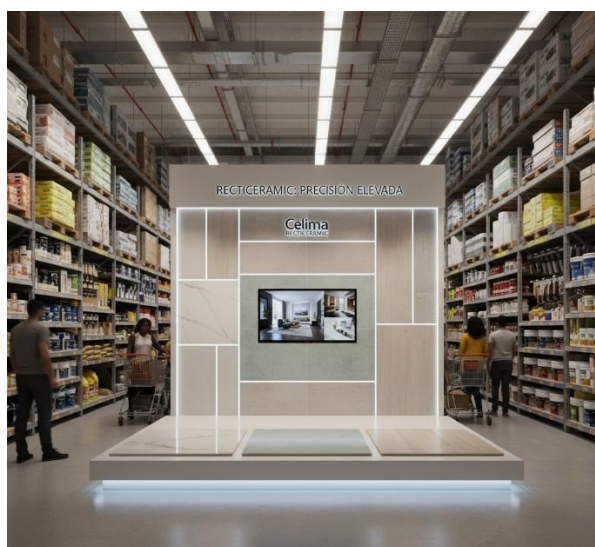


Fuente: (Imagen generada por IA, ChatGPT, 2025)

Corners experienciales que buscan combinar elementos de diseño, tecnología e interacción sensorial para que los clientes puedan imaginar cómo lucirían los productos en sus propios espacios.

Figura 11

Propuesta para corners experienciales Retail



Fuente: (Imagen generada por IA, ChatGPT, 2025)

En paralelo, se intensificará la fuerza de ventas mediante exhibiciones diferenciadas, capacitación técnica continua y la incorporación de códigos QR que facilitará información técnica y de instalación. Este plan de inversión corresponde al lanzamiento para el año 1 de la línea RECTIceramic de Celima, con la ejecución de las acciones obtenidas de la etapa del prelanzamiento.

Tabla 15

Actividades de lanzamiento - Costos

Estrategia	Actividad	Medio de Difusión	Costo (S/)	Año 1 (Q1 y 2)		
				3	4	5
Publicidad	Ejecución Campañas digitales segmentadas (IG, TikTok, YouTube) + Google Ads	Digital (ATL)	S/ 25,000	x	x	x
	Lanzamiento de publicaciones (feed)	RRSS	S/ 15,000	x	x	x
	Lanzamiento de 2 Spot TV con foco en durabilidad y respaldo nacional	TV abierta	S/ 600,000	x		x
Promoción de ventas	Implementación de corners experienciales en retails y en PdV estratégicos (retail y tradicional)	PdV	S/ 600,000	x	x	x
	Promotoria para Retail (30 personas)	PdV	S/ 125,000	x	x	x
Relaciones Públicas	Implementación de stand y merchandising para el evento ENASEI	Hotel	S/ 50,000	x		
	Implementación de stand para Casacor y Expodeco	Centro de Convenciones	S/ 150,000			x

Cotigencia	Cubrir desviaciones en costos operativos (promedio 10%)	S/	156,500	x	x	x
Subtotal		S/	1,721,500			

Elaboración propia

Finalmente, la etapa de mantenimiento buscará sostener la visibilidad de la marca y la rotación del producto a lo largo del año. Para ello, se mantendrán las campañas digitales con enfoque de retargeting, la actualización periódica del material POP, las capacitaciones técnicas semestrales y la participación constante en ferias y alianzas con gremios profesionales. Las acciones de trade marketing se orientarán a garantizar la correcta ejecución en los puntos de venta y la fidelización de los distribuidores mediante programas de capacitación y acompañamiento técnico. (véase Anexo 7)

Tabla 16

Inversión de actividades mantenimiento Año 1

Estrategia	Actividad	Canal	Costo (S/)	Año 1 (Q2, Q3 y Q4)							
				6	7	8	9	10	11	12	
Publicidad	Ejecución Campañas digitales segmentadas (IG, TikTok, YouTube) + Google Ads	Digital (ATL)	S/ 40,000	x	x	x	x	x	x	x	x
	Lanzamiento de 3 Spot TV con foco en durabilidad y respaldo nacional	TV abierta	S/ 900,000		x		x			x	
	Lanzamiento de publicaciones (feed)	RRSS	S/ 30,000	x	x	x	x	x	x	x	x
Promoción de ventas	Promotoria para Retail (21 personas)	PdV	S/ 225,000	x	x	x	x	x	x	x	x
	Mantenimiento de corners experienciales en retails y en PdV estratégicos (retail y tradicional)	PdV	S/ 500,000	x	x	x	x	x	x	x	x
	Campaña de Cross selling (pegamentos, fragua, niveladores)	Retail /tradicional	S/ 150,000	x			x				x
Relaciones Públicas	Charlas técnicas y workshops en universidades e institutos profesionales	PR Académico	S/ 80,000	x		x			x		x
Cotigencia	Cubrir desviaciones en costos operativos (promedio 10%)		S/ 192,500	x	x	x	x	x	x	x	x
Subtotal			S/ 2,117,500								

Elaboración propia

Tabla 17*Inversión de actividades de mantenimiento año 2 a año 5*

Estrategia	Actividad	Canal	Costo (S/)	Años				
				2	3	4	5	
Publicidad	Campañas digitales de recordación + Google Ads	Digital (ATL)	S/ 60,000	x	x	x	x	
	Lanzamiento de 1 Spot TV con foco en durabilidad y respaldo nacional	TV abierta	S/ 300,000	x	x	x	x	
	Lanzamiento de publicaciones (feed)	RRSS	S/ 60,000	x	x	x	x	
Promoción de ventas	Promotoria para Retail (21 personas)	PdV	S/ 500,000	x	x	x	x	
	Mantenimiento de corners experienciales en retails y en PdV estratégicos (retail y tradicional)	PdV	S/ 800,000	x	x	x	x	
	Campaña de Cross selling (pegamentos, fragua, niveladores)	Retail /tradicional	S/ 200,000	x	x	x	x	
Relaciones Públicas	Charlas técnicas y workshops en universidades e institutos profesionales	PR Académico	S/ 80,000	x	x	x	x	
Cotigencia	Cubrir desviaciones en costos operativos (promedio 10%)		S/ 200,000	x	x	x	x	
Subtotal			S/ 2,200,000					

Elaboración propia

En conjunto, estas estrategias buscarán promover una presencia sostenida y coherente en todos los canales, asegurando que la comunicación, la experiencia en punto de venta y la capacitación comercial actúen de forma integrada. Los indicadores clave de desempeño (KPI) definidos en el plan —como CTR, alcance digital, ticket promedio, nivel de exhibición y menciones en medios— permitirán monitorear el impacto de cada fase y optimizar la inversión en marketing conforme avance el ciclo de vida del producto (véase anexo 6,7 y 8).

CAPITULO 5: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

A fin de determinar si el lanzamiento de la línea RECTIceramic de Celima es económicamente viable, se están considerando los siguientes supuestos:

- El sector construcción, según *CAPITULO II-Análisis del microentorno*, mantendrá una tendencia de crecimiento en torno al 3 % anual, impulsado por proyectos habitacionales y de remodelación en Lima Metropolitana.
- El mercado de revestimientos cerámicos y porcelanatos, de acuerdo con el *CAPITULO III-Investigación de mercados*, presentará una expansión sostenida, con un crecimiento proyectado de entre 2 % y 4 % anual.

- La capacidad productiva instalada permitirá atender la demanda proyectada de 1,800,000 m² anuales sin requerir ampliaciones de planta ni inversiones adicionales en infraestructura.
- Se mantendrán vigentes las alianzas con proveedores estratégicos, agencias de medios, operadores logísticos y servicios BTL, garantizando estabilidad en costos y cronogramas.
- El presupuesto total de marketing representará entre el 8 % y el 9 % de los ingresos anuales proyectados en un escenario conservador del primer año.
- Se establecerá un fondo de contingencia aproximado del 10 % del presupuesto de marketing para mitigar desviaciones o sobrecostos operativos.
- La evaluación y seguimiento del plan estarán a cargo del equipo de Marketing y Ventas, el cual reportará los avances y desviaciones a la gerencia general.
- Se proyecta que el horizonte de inversión será de 5 años.
- El costo de venta de S/. 19.01 *retail* y S/. 20.65 tradicional del RECTIceramic (véase tabla 13: condiciones comerciales por canal) se mantendrá estable durante el periodo de análisis del proyecto.
- Se propone trabajar con Capital propio de Celima.

5.1 Presupuesto de Implementación

El presupuesto de implementación considera la producción anticipada de dos meses de stock, valorizada en S/ 4,1 millones la cual permitirá cubrir la demanda inicial durante los primeros periodos de comercialización. Este volumen contempla los costos de materia prima, rectificado, empaques, energía, mano de obra directa y logística de distribución. Además, dicho stock incluirá una provisión de unidades destinadas a muestras promocionales, las cuales serán distribuidas estratégicamente en los principales puntos de venta y exhibiciones como parte de las acciones de *trade* marketing y posicionamiento inicial.

Tabla 18*Presupuesto de Implementación*

Etapas	Categoría	Concepto	Costo total (S/.)	
Producción 2 Meses	Costos Fijos	Maquinaria, Mantenimiento, Administración y Energía	S/	19,720
	Costos Variables	Materia prima, Rectificado, Empaque y Embalaje, Mano de Obra y Producción	S/	1,890,000
	Gastos	Transporte y distribución	S/	180,000
	Producción Estimada	2 meses (stock + muestras) en m2		150,000
	Subtotal	Costos Fijos + Variables + Distribución	S/	2,089,720
Marketing	Prelanzamiento (19%)	Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Contingencia	S/	951,500
	Lanzamiento (47%)		S/	1,721,500
	Mantenimiento (34%)		S/	2,117,500
	Subtotal		S/	4,790,500
Total			S/	6,880,220

Fuente: Base de costos de Celima

Elaboración propia

En base a ello, Celima lograría que su presupuesto de implementación se sustente en metas específicas y medibles por etapa, vinculando recursos, resultados y tiempos de ejecución.

5.2 Proyección del presupuesto de Ventas

Esta proyección contemplará los ingresos generados por la comercialización de m2 a través de los distintos canales de distribución, los cuales se obtienen multiplicando la cantidad proyectada de m2 vendidos por el precio de venta unitario según canal, sin incluir el IGV.

Tabla 19*Presupuesto de Venta - Canal Retail*

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Precio de Venta al Público con IGV	S/	27.90	S/	27.90	S/	27.90	S/	27.90	S/	27.90
Margen del Canal		19.59%		19.59%		19.59%		19.59%		19.59%
Precio de Venta al Canal con IGV	S/	22.43	S/	22.43	S/	22.43	S/	22.43	S/	22.43
IGV		18%		18%		18%		18%		18%
Precio de Venta al Canal sin IGV	S/	19.01	S/	19.01	S/	19.01	S/	19.01	S/	19.01
M2 Proyectados		1,023,097		1,052,328		1,081,560		1,110,791		1,140,022
Venta Anual	S/	19,449,071	S/	20,004,759	S/	20,560,447	S/	21,116,134	S/	21,671,822

Fuente: Base de costos de Celima

Elaboración propia

En el canal *retail*, se considera un precio al público de S/ 27.90 con IGV y un precio al canal de S/ 19.01 sin IGV, con un margen promedio del 19.6 %. El volumen de venta proyectado pasa de 1.0 a 2.4 millones de m² entre el primer y quinto año, generando ingresos que crecen de S/ 19.4 a S/ 21.6 millones.

Tabla 20

Presupuesto de Venta - Canal Tradicional

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Precio de Venta al Público con IGV	S/	27.90	S/	27.90	S/	27.90	S/	27.90	S/	27.90
Margen del Canal		12.65%		12.65%		12.65%		12.65%		12.65%
Precio de Venta al Canal con IGV	S/	24.37	S/	24.37	S/	24.37	S/	24.37	S/	24.37
IGV		18%		18%		18%		18%		18%
Precio de Venta al Canal sin IGV	S/	20.65	S/	20.65	S/	20.65	S/	20.65	S/	20.65
M2 Proyectados		550,898		566,638		582,378		598,118		613,858
Venta Anual	S/	11,376,050	S/	11,701,080	S/	12,026,110	S/	12,351,140	S/	12,676,170
Venta Anual	S/	30,825,121	S/	31,705,839	S/	32,586,557	S/	33,467,274	S/	34,347,992
Incremental		0%		3%		3%		3%		3%

Fuente: Base de costos de Celima
Elaboración propia

En el canal tradicional, con un margen del 12.6 % y un precio al canal de S/ 20.65 sin IGV, las ventas se incrementan de 550 mil m² a 613 mil de m², alcanzando S/ 12.6 millones al quinto año. En conjunto, las ventas totales evolucionarían en los 5 años proyectados de S/ 30.8 a S/ 34.3 millones, reflejando un crecimiento sostenido en volumen y soles, sustentado en la expansión del producto y la estrategia multicanal de Celima.

5.3 Gastos de Marketing

El presupuesto de marketing de la línea RECTIceramic se estructurará en tres etapas: prelanzamiento, lanzamiento y mantenimiento, con una inversión inicial de S/ 951,500 destinada a generar expectativa y preparar los canales de venta. En el año 1, la inversión asciende a S/ 3,8 millones entre lanzamiento y mantenimiento, destacando la promoción de ventas como principal eje para impulsar la distribución y la visibilidad del producto. A partir del año 2, el presupuesto anual se estabiliza en alrededor de S/ 2,2 millones orientado a mantener la presencia digital, la reposición de materiales POP y la participación en ferias, asegurando la continuidad y sostenibilidad de la estrategia comercial de Celima.

Tabla 21*Gastos de Marketing*

Estrategia	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Prelanzamiento		Lanzamiento y Mantenimiento				Mantenimiento					
Publicidad	S/	500,000	S/	1,610,000	S/	420,000	S/	420,000	S/	420,000	S/	420,000
Promoción de Ventas	S/	135,000	S/	1,600,000	S/	1,500,000	S/	1,376,000	S/	1,376,000	S/	1,376,000
Relaciones Publicas	S/	230,000	S/	280,000	S/	80,000	S/	80,000	S/	80,000	S/	80,000
Contingencia	S/	86,500	S/	349,000	S/	200,000	S/	187,600	S/	187,600	S/	187,600
Totales	S/	951,500	S/	3,839,000	S/	2,200,000	S/	2,063,600	S/	2,063,600	S/	2,063,600

Fuente: Base de costos de Celima

Elaboración propia

5.4 Estado de Resultados

El análisis financiero del proyecto de lanzamiento de la línea RECTIceramic de Celima evidencia una evolución positiva y sostenida a lo largo del horizonte de cinco años, mostrando la capacidad del producto para alcanzar rentabilidad tras el periodo de inversión inicial.

Durante el año 0, correspondiente al prelanzamiento, se registra una inversión de S/ 3.47 millones, asociada principalmente a los costos de desarrollo, marketing y acondicionamiento previo al ingreso al mercado. A partir del año 1, con el inicio de las ventas y la estabilización del costo unitario en S/ 13.80 por m², la empresa proyecta ingresos por S/ 27.7 millones, alcanzando una utilidad neta de S/ 227 mil (1%), lo que marca el punto de equilibrio operativo.

En los años siguientes, la rentabilidad mejora progresivamente: en el año 2, la utilidad neta asciende a S/ 1.44 millones (5%), impulsada por el incremento de las ventas hasta 1.7 millones de m² y un control eficiente de los gastos operativos. Entre los años 3 y 4, la utilidad se mantiene en torno al 5%, con márgenes brutos estables y un gasto de marketing ajustado a S/ 2.2 millones anuales para sostenimiento de marca y promoción. Finalmente, para el año 5, el proyecto alcanza su punto de consolidación, con una utilidad neta de S/ 2.11 millones (7%), reflejando una mejora significativa en la eficiencia comercial y operativa.

Tabla 22

Estado de Resultados

Concepto	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Costo Unitario de Producto	13.80		13.80		13.80		13.80		13.80		13.80	
Cantidad (m2)	150,000		1,650,000		1,700,000		1,750,000		1,800,000		1,800,000	
Costo Total del Producto	-S/	2,089,720	-S/	22,770,000	-S/	23,460,000	-S/	24,150,000	-S/	24,840,000	-S/	24,840,000
Ventas	S/	-	S/	27,742,609	S/	28,535,255	S/	29,327,901	S/	30,120,547	S/	30,913,193
Margen Bruto	-S/	2,089,720	S/	4,972,609	S/	5,075,255	S/	5,177,901	S/	5,280,547	S/	6,073,193
Gastos de Almacén (3%)	-S/	62,691.600	-S/	683,100.000	-S/	703,800.000	-S/	724,500.000	-S/	745,200.000	-S/	745,200.000
Merma (0.3%)	-S/	6,269.160	-S/	68,310.000	-S/	70,380.000	-S/	72,450.000	-S/	74,520.000	-S/	74,520.000
Gastos de Representación	-S/	60,000.000	-S/	60,000.000	-S/	60,000.000	-S/	60,000.000	-S/	60,000.000	-S/	60,000.000
Gastos de Marketing	-S/	951,500.00	-S/	3,839,000	-S/	2,200,000	-S/	2,200,000	-S/	2,200,000	-S/	2,200,000
Gastos Generales Adicionales	-S/	300,000	-S/	300,000	-S/	300,000	-S/	300,000	-S/	300,000	-S/	300,000
Utilidades antes de Impuestos	-S/	3,470,181	S/	322,199	S/	2,041,075	S/	2,120,951	S/	2,200,827	S/	2,993,473
Impuesto a la Renta			S/	95,049	S/	602,117	S/	625,681	S/	649,244	S/	883,074
Utilidad Neta (S/)	-S/	3,470,181	S/	227,150	S/	1,438,958	S/	1,495,270	S/	1,551,583	S/	2,110,398
Utilidad Neta (%)				1%		5%		5%		5%		7%

Fuente: Información Interna Celima (2025).

Elaboración propia

5.5 Indicadores Financieros

El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se realizó considerando los flujos de caja proyectados del plan de marketing en el escenario conservador, con un horizonte de cinco años y una tasa de descuento del 10 %. Dicha tasa representa el costo promedio ponderado del capital (WACC) de la empresa y refleja el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas para aceptar el riesgo del proyecto. Cabe resaltar que se ha considerado participación laboral marginal de 10 % y el impuesto de renta marginal es 29.5 %.

Tabla 23

Indicadores financieros

Tasa de descuento		10.00%					
Concepto / Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos marginales (S/)	S/ 0	S/ 30,825,121	S/ 31,705,839	S/ 32,586,557	S/ 33,467,274	S/ 34,347,992	
Egresos marginales (S/)	-S/ 3,470,181	-S/ 27,720,410	-S/ 26,794,180	-S/ 27,506,950	-S/ 28,219,720	-S/ 28,219,720	
Resultado operativo marginal (S/)	-S/ 3,470,181	S/ 3,104,711	S/ 4,911,659	S/ 5,079,607	S/ 5,247,554	S/ 6,128,272	
Participación laboral marginal (10%)	S/ 0	S/ 310,471	S/ 491,166	S/ 507,961	S/ 524,755	S/ 612,827	
Utilidad antes de impuestos (S/)	-S/ 3,470,181	S/ 2,794,240	S/ 4,420,493	S/ 4,571,646	S/ 4,722,799	S/ 5,515,445	
Impuesto a la renta (29.5%)	S/ 0	S/ 824,301	S/ 1,304,045	S/ 1,348,636	S/ 1,393,226	S/ 1,627,056	
Flujo neto de caja (S/)	-S/ 3,470,181	S/ 1,969,939	S/ 3,116,447	S/ 3,223,010	S/ 3,329,573	S/ 3,888,389	
Factor de descuento (10%)	1.00	0.91	0.83	0.75	0.68	0.62	
Flujo actualizado (S/)	-S/ 3,470,181	S/ 1,790,854	S/ 2,575,576	S/ 2,421,495	S/ 2,274,143	S/ 2,414,383	
VAN acumulado (S/)	-S/ 3,470,181	-S/ 1,679,327	S/ 896,249	S/ 3,317,745	S/ 5,591,888	S/ 8,006,271	
VAN (S/)	S/	8,006,271					
TIR (%)		72.01%					

Fuente: Información Interna Celima (2025).

Elaboración propia

El cálculo se estructura en varias etapas. Primero, se determina el resultado operativo marginal como la diferencia entre los ingresos y los egresos marginales. Posteriormente, se aplica la participación laboral marginal equivalente al 10 % del resultado operativo, según la legislación peruana. A continuación, se calcula la utilidad antes de impuestos, sobre la cual se aplica la tasa de impuesto a la renta del 29.5 %, vigente en el periodo de análisis. La diferencia entre ambas partidas permite obtener la utilidad neta, que constituye el flujo neto de caja anual del proyecto.

El VAN, obtenido como la suma de los flujos actualizados, asciende a S/ 8 millones, lo que indica que el proyecto genera un valor presente neto positivo y supera ampliamente el costo

de oportunidad del capital. Por su parte, la TIR alcanza un 72.01 %, representando el rendimiento anual equivalente del plan de marketing.

Los resultados demuestran que el proyecto es financieramente viable y altamente rentable, ya que los beneficios futuros superan de manera significativa la inversión inicial. Asimismo, la recuperación del capital ocurre dentro del segundo año operativo, lo cual evidencia una adecuada relación riesgo-retorno y sustenta la conveniencia de implementar la estrategia propuesta.

5.6 Análisis de Sensibilidad

5.6.1 Indicadores de Control

El plan establece un conjunto de indicadores de control que abarcan tres dimensiones fundamentales: comercial, financiera y de marketing. Estos indicadores fueron definidos a fin de obtener una visión equilibrada del desempeño del plan.

Tabla 24

Indicadores de Control

Objetivo		Indicador	Herramienta	Meta	Frecuencia
Incrementar las ventas de RECTIceramic	las ventas del Mercado	Volumen de Ventas	Estado de resultados	1.8M m2 y S/ 30.8 M	Mensual
		Participación de Mercado	Ipsos Market Intelligence + ERP Celima + Veritrade	29%	Semestral
		Cobertura en PDVs	# de PDVs con RECTIceramic	55%	Trimestral
		Margen de Contribución	ERP SAP	± 17%	Trimestral
Asegurar Rentabilidad del Plan de Marketing	VAN y TIR			S/ 22 M y 110% a 5 años	Semestral
		Periodo de Recuperación	Modelo Financiero	Verificar avance del flujo hacia el punto de equilibrio	Semestral/Anual
Fortalecer posicionamiento y recordación de marca	Top of Mind		Encuestas de recordación espontánea	65%	Anual
		Consideración de marca	Encuestas B2B y B2B	65%	Semestral
		Engagement	Google Analytics	≥4%	Trimestral

Elaboración propia.

5.6.2 Plan de Contingencia

En línea con lo planteado por Lambin (2009) y Kotler y Keller (2016), un plan de marketing de carácter profesional debe contemplar escenarios alternativos que reduzcan la vulnerabilidad de la organización frente a riesgos externos e internos:

- **Riesgos de carácter macroeconómico**, asociados a la volatilidad del tipo de cambio, la inflación y la evolución de la economía nacional. Estos factores pueden incrementar los costos de insumos y afectar la capacidad adquisitiva de los clientes. Como medida preventiva, se recomienda establecer cláusulas de flexibilidad en contratos con proveedores y realizar revisiones trimestrales de costos y márgenes con el fin de garantizar la estabilidad financiera del proyecto.
- **Riesgos de mercado y competitivos**, relacionados con el ingreso de nuevos actores, el lanzamiento de productos sustitutos o la implementación de políticas agresivas de precios por parte de competidores. Ante este escenario, resulta clave mantener un sistema de monitoreo constante y diseñar campañas promocionales de reacción rápida que permitan defender la participación de mercado en el corto plazo.
- **Riesgos operativos y logísticos**, se reconocen posibles interrupciones en la cadena de suministro y/o limitaciones en la distribución hacia los puntos de venta. Para mitigar este riesgo, se sugiere establecer relaciones con proveedores alternativos de insumos críticos, así como alianzas logísticas que garanticen continuidad en la entrega del producto en los distintos canales.
- **Riesgos comerciales y de marketing**, como la baja receptividad de los clientes en la etapa de prelanzamiento, la débil recordación de marca o una menor efectividad en las campañas digitales. Frente a ello, se recomienda reforzar los mecanismos de retroalimentación con clientes y distribuidores mediante encuestas rápidas, que permitan corregir oportunamente la estrategia comunicacional.
- **Riesgos financieros**, asociados a posibles desviaciones en las ventas o ajustes de precios frente a escenarios externos adversos, el análisis de sensibilidad demuestra que el proyecto mantiene su viabilidad. Aun considerando una reducción del 5 % en los precios de venta, la TIR se mantiene en 43.22 %, y con un 10 % de descuento, alcanza un 11.83 %, lo que evidencia la resistencia financiera del proyecto (ver anexo 10 y 11). No obstante, se propone la creación de un fondo de contingencia equivalente al 10% del presupuesto total de marketing, así como la priorización de medios y acciones con mayor retorno sobre la inversión (ROI) en escenarios adversos.

En síntesis, el plan de contingencia se estructura a partir de la identificación de riesgos críticos, la definición de acciones preventivas y correctivas, y la asignación de responsabilidades claras. Su implementación debe ser evaluada de manera trimestral a través de indicadores de alerta temprana, tales como variaciones significativas en ventas, incrementos inusuales en los costos de insumos, retrasos en la distribución o caídas en la participación de mercado. Con este enfoque, la organización asegura su capacidad de respuesta y resiliencia, garantizando la continuidad de la estrategia y la sostenibilidad de los resultados en el mediano plazo.

CONCLUSIONES

- El análisis situacional evidenció que la industria presenta un escenario de oportunidades sostenidas, en particular en el canal moderno, donde el consumidor busca mayor valor agregado, diferenciación y respaldo de marca.
- El plan de contingencia elaborado constituye un pilar de sostenibilidad estratégica, al anticipar riesgos macroeconómicos, competitivos, operativos, comerciales y financieros. La inclusión de indicadores de alerta temprana y protocolos de acción correctiva asegura que la organización cuente con la flexibilidad necesaria para mantener sus objetivos de marketing incluso en escenarios adversos.
- El lanzamiento de la línea RECTIceramic demuestra viabilidad técnica, comercial y financiera, consolidándose como una propuesta competitiva frente a productos importados. Los resultados del análisis financiero (VAN: S/ 8,006,271; TIR: 72.01 %) confirman su rentabilidad y capacidad de generar valor sostenible para Celima en el mediano plazo.
- El posicionamiento estratégico de RECTIceramic se fundamenta en la diferenciación por valor, al combinar precisión técnica, durabilidad y diseño moderno con un precio accesible. Su ubicación intermedia entre el cerámico tradicional y el porcelanato le permite captar consumidores que buscan calidad y estética sin incurrir en precios premium.
- El análisis del consumidor y de los canales de distribución evidencia un comportamiento dual, donde el canal tradicional mantiene sensibilidad al precio y confianza en la marca, mientras que el canal moderno prioriza la experiencia, la exhibición y el diseño. Por ello, la estrategia de marketing multicanal permite atender eficazmente las particularidades de ambos públicos y potenciar la cobertura en Lima Metropolitana.
- El análisis de riesgos confirma la solidez del proyecto frente a escenarios adversos, evidenciando que incluso con descuentos del 5 % y 10 % en el precio de venta al canal, la TIR se mantiene positiva (43.22 % y 11.83 %, respectivamente). Este resultado, junto con la creación de un fondo de contingencia del 10 % del presupuesto de marketing, refuerza la resiliencia financiera y la capacidad de respuesta ante variaciones del mercado.

RECOMENDACIONES

- Ejecución disciplinada del plan: asegurar la implementación rigurosa de las acciones en las fases de prelanzamiento, lanzamiento y mantenimiento, priorizando aquellas tácticas que maximicen recordación de marca, atracción de clientes y efectividad en el punto de venta.
- Optimización financiera: destinar un fondo de contingencia equivalente al 10% del presupuesto de marketing, lo que permitirá afrontar sobre costos o ajustes tácticos sin comprometer el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Monitoreo constante de la competencia: establecer un sistema estructurado de vigilancia competitiva que identifique de manera temprana cambios en precios, promociones o innovaciones de producto, y habilitar protocolos de reacción rápida que protejan la participación de mercado.
- Fortalecimiento de la cadena de valor: diversificar proveedores de insumos críticos y consolidar alianzas logísticas que aseguren eficiencia en la distribución, reduciendo el riesgo de interrupciones y mejorando la capacidad de respuesta al mercado.
- Gestión estratégica del conocimiento: implementar un sistema de retroalimentación continua con clientes y distribuidores, que integre encuestas digitales, entrevistas periódicas y métricas de desempeño comercial. Esta información permitirá ajustes dinámicos en la propuesta de valor y en las acciones de comunicación.
- Control y evaluación: diseñar un cuadro de mando integral que contemple métricas financieras (ventas, margen, ROI), de mercado (participación y recordación de marca) y de cliente (satisfacción y lealtad), garantizando una evaluación integral del desempeño.
- Control financiero: Consolidar el uso del ERP SAP y el modelo financiero dinámico como herramientas base de gestión, asegurando su actualización semestral con datos reales de ventas, costos y gastos de promoción. Asimismo, se sugiere implementar un comité de revisión financiera trimestral conformado por las áreas de Finanzas, Marketing y Comercial, con el objetivo de detectar desviaciones, ajustar partidas presupuestales y preservar la rentabilidad esperada ($VAN \geq S/ 8,006,271$; $TIR \geq 72.01\%$ al año 5).

BILIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (2008). *Strategic market management* (8th ed.). Wiley.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- AP News. (2025, junio 2). *Peru reduces Nazca Lines Park by 42 %, raising concerns over environmental and heritage risks*. Recuperado de <https://apnews.com/article/nazca-lines-park-reduction-peru-environment-mining-2025>
- Arellano, R. (2017). *Marketing: teoría y práctica en América Latina* (4.^a ed.). Pearson Educación.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM. (2024). *Niveles socioeconómicos 2023–2024*. Recuperado de <https://apeim.com.pe>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2025). *Niveles Socioeconómicos 2024–2025*. Recuperado de <https://apeim.com.pe>
- Baker McKenzie. (2025, enero 16). *Peru: New deadline for the environmental adaptation of solid waste activities*. https://insightplus.bakermckenzie.com/bm/environment-climate-change_1/peru-new-deadline-for-the-environmental-adaptation-of-solid-waste-activities
- Baker McKenzie. (2025, enero 30). *New environmental fact sheets for solid waste investment projects*. https://insightplus.bakermckenzie.com/bm/environment-climate-change_1/peru-new-environmental-fact-sheets-for-solid-waste-investment-projects
- Banco Central de Reserva del Perú. (2025a). *Perspectivas de crecimiento económico y del sector construcción en el Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2025b). *Reporte de inflación marzo 2025: Panorama actual y proyecciones* (págs. resumen). <https://www.bcrp.gob.pe>
- Banco Mundial. (2025, enero 16). *Banco Mundial anticipa un crecimiento del 2,5 % para la economía de Perú en 2025 y 2026*. <https://www.infobae.com/peru/2025/01/16/banco-mundial-anticipa-un-crecimiento-del-25-para-la-economia-de-peru-en-2025-y-2026/>
- BBVA Research. (2025). *Peru Economic Outlook -junio 2025*. <https://www.bbvarsearch.com>
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO].(2020). *Informe de la construcción en Perú: Retos y oportunidades*. Recuperado de <https://www.capeco.org.pe/informes>
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2022). *Construcción habría caído 10.9 % en último trimestre del 2021 y se contraería en 2022*. Recuperado de <https://www.capeco.org/entrada-noticia/construccion-habria-caido-109-en-ultimo-trimestredel-2021-y-se-contraeria-en-2022>

Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2024a). *Informe Anual del Sector Construcción*. <https://www.capeco.org.pe>

Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2024b). Informe económico de la construcción 2024. Cámara Peruana de la Construcción. <https://www.capeco.org>

Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2024c). *Tendencias del sector construcción post pandemia*. CAPECO.

Celima Trébol. (s.f.). *Nosotros*. <https://www.celima-trebol.com.pe/>

Cloudfly Global. (2025, abril). *Construction technology trends reshaping the industry in 2025*. Recuperado de <https://www.cloudflyglobal.com/construction-technology-trends-2025>

Congreso de la República del Perú. (2001). *Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, Ley N.º 27446*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/ley27446>

Congreso de la República del Perú. (2005). *Ley General del Ambiente, Ley N.º 28611*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/ley28611>

Coram AI. (2025, enero 3). *Guide to smart building technology in 2025*. Recuperado de <https://www.coram.ai/articles/guide-to-smart-building-technology-2025>

Digital Bricks. (2025, febrero 5). *5 tecnologías y metodologías que marcarán la diferencia en la construcción en 2025*. Recuperado de <https://digitalbricks.com.pe/tecnologias-y-metodologias-en-construccion/>

El Peruano. (2025a). *Proyectos públicos y privados impulsarán crecimiento del sector construcción hasta 2028*. Recuperado de <https://elperuano.pe>

El Peruano. (2025b). *Sector construcción crecerá 3.5 % este año impulsado por la inversión privada* [Entrevista a Guido Valdivia]. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia/263875-sector-construccion-crecera-35-este-ano-impulsado-por-la-inversion-privada-entrevista>

Encuesta Celima Tabulada. (2025a). *Documento interno de análisis de mercado*.

Encuesta Celima. (2025b). *Documento interno de análisis de mercado*.

Euromonitor International. (2023). *Home improvement trends in Latin America 2023*. <https://www.euromonitor.com>

Eximpedia. (2024). *Porcelanato Latino Sociedad Anónima Cerrada (Porcelatino S.A.C.)*. Recuperado de <https://www.eximpedia.app>

Fondo Monetario Internacional. (2025). *Peru: 2025 Article IV Consultation – Press Release and Staff Report*. Recuperado de <https://www.imf.org>

Fynsa. (2025). *Perú apuesta por el crecimiento urbano: Expansión del mercado inmobiliario*

- impulsa el desarrollo nacional*. Recuperado de <https://www.fynsa.com/en/newsletter/peru-apuesta-por-el-crecimiento-urbano-expansion-del-mercado-inmobiliario-impulsa-el-desarrollo-nacional>
- Gestión. (2025, abril 4). *Inversión china: Grupo Wang Kang con nuevo proyecto en planta de cerámicos en Chilca*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/inversion-china-grupo-wang-kang-con-nuevo-proyecto-en-planta-de-ceramicos-en-chilca-cajas-produce-porcelanato-latino-noticia/>
- Grand View Research. (2024). *Latin America ceramic tiles market size and forecast*. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/ceramic-tiles-market/latin-america>
- Havas Group. (2024, julio). *Estudio de brand tracking de Celima* [Informe interno, no publicado].
- Innovamaquinaria. (2024). *Celima Trébol optimiza su logística con soluciones avanzadas*. Recuperado de <https://www.innovamaquinaria.com/noticia/el-grupo-celima-trebol-de-peru-confia-en-las-soluciones-logisticas-de-innova-group-para-su-final-de-linea/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Estadísticas de población y vivienda 2025*. Recuperado de <https://m.inEI.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Ipsos Perú. (2023). *El 35 % de hogares alista obras, remodelación y decoración en casa*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-35-de-hogares-alista-obras-remodelacion-y-decoracion-en-casa>
- Kantar. (2024). *Media Trends & Predictions 2025*. [Pdf]. Recuperado de https://landing.kantarmedia.com/hubfs/Media%20Trends%20and%20Predictions%202025/2025%20Media%20Trends%20%26%20Predictions_ES.pdf
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Lambin, J. J. (2017). *Marketing estratégico* (6a ed.). McGraw-Hill Education.
- Lambin, J.-J., y Schuiling, I. (2012). *Marketing estratégico y operativo: Fundamentos para un marketing sostenible* (6.ª ed.). Pearson Educación.
- Legal 500. (2025). *Peru: Environment and construction regulatory overview 2025. The Legal 500*. Recuperado de <https://www.legal500.com/guides/wp-content/uploads/sites/1/2025/02/Peru-Environment.pdf>
- Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados* (6.ª ed.). Pearson Educación.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2025). *Presupuesto y proyectos de inversión pública 2025–2028. Ministerio de Economía y Finanzas del Perú*. Recuperado de

- https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101156&lang=es-ES&view=article&id=8567
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2025). *Decreto Supremo N.º 001-2025-MINAM: Ampliación de plazos para la presentación de Instrumentos de Gestión Ambiental (IGA) y Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA)*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe>
- Núñez, M. (2020, febrero 18). *El 61 % de los millennials estaría dispuesto a pagar más por productos sostenibles*. Mercado Negro. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/el-61-de-los-millennials-estaria-dispuesto-a-pagarmas-por-productos-sostenibles>
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2025). *OECD Economic Outlook Volume 2025 Issue 1: Peru*. [Recuperado de https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_1fd979a8/full-report/peru_e50187b8.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-1_1fd979a8/full-report/peru_e50187b8.html)
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). (2024). *Memoria institucional 2023–2024: Supervisión y fiscalización ambiental en el sector construcción*. OEFA. [Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/oefa/informes-publicaciones/5924110](https://www.gob.pe/institucion/oefa/informes-publicaciones/5924110)
- Perú21. (2023). *17 % de los peruanos desea realizar remodelaciones en sus viviendas*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/17-de-los-peruanos-desea-realizar-remodelaciones-en-sus-viviendas-casa-remodelacion-peru-viviendas-espacio-libre-noticia/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
- Reuters. (2024, diciembre 27). *Peru hikes minimum wage 10%, to around \$300 a month*. Recuperado de <https://www.reuters.com/world/americas/peru-hikes-minimum-wage-10-around-300-month-2024-12-27>
- Research and Markets. (2025). *Peru Construction Industry Report 2025–2029*. Research and Markets. Recuperado de <https://www.researchandmarkets.com/>
- Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles [SENACE]. (2024). *Informe anual sobre evaluación de impacto ambiental en proyectos de infraestructura*. SENACE. <https://www.senace.gob.pe>
- Trademo. (2024). *Porcelanato Latino SAC - Import and Export Data*. <https://www.trademo.com>

