

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL**  
**SEGUNDO CUATRIMESTRE 2014**

**DR. CARLOS GALLI**  
**LIC. V. ANTONELLA CLAUSI**

**ENTREGA FINAL**

**MÖVIAN**

**CUERPO PRINCIPAL PRIMERA PARTE**



**AGUSTINA MARIANETTI (L.U.: 1015870)**

**VALENTINA VARAS (L.U.: 1010590)**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL**

**SEGUNDO CUATRIMESTRE 2014**

# **ANEXOS**

**PRIMERA PARTE**



**AGUSTINA MARIANETTI (L.U.: 1015870)**

**VALENTINA VARAS (L.U.: 1010590)**

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>2</b>
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>2</b>
<b>PROPUESTA</b>	<b>4</b>
<b>ANÁLISIS MACROECONÓMICO</b>	<b>5</b>
<b>ANÁLISIS MICROECONÓMICO</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVO Y ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>	<b>10</b>
<b>CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA</b>	<b>11</b>
<b>DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO DE NEGOCIO ATRACTIVO</b>	<b>12</b>
<b>E-COMMERCE Y REDES SOCIALES EN EL SECTOR DE DECORACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	<b>20</b>



## Introducción de la empresa

Arditec Srl es una empresa constructora dedicada tanto hacia la construcción pública como privada.

Esta empresa familiar surgió en el año 1997 y a lo largo de su historia mantuvo un perfil orientado exclusivamente a la construcción. Sin embargo, durante los últimos años la empresa ha desarrollado un negocio de comercialización de muebles exhibidores en el negocio B2B, especialmente para locales de Duty Free.

Las oficinales centrales se encuentran San Telmo y Recoleta. Se ha adquirido un taller en el barrio de Barracas y maquinaria especializada para este negocio. Por este motivo, la empresa cuenta con capacidad ociosa y un objetivo de diversificación hacia la industria de los muebles de hogar con diseños retro.

## Oportunidad

La empresa Arditec atraviesa un período de capacidad ociosa de maquinaria y superficie de planta. Al mismo tiempo, las políticas proteccionistas<sup>1</sup> del presente gobierno favorecen la comercialización de determinados productos que sustituyen a los que, en un pasado, se importaban<sup>2</sup>, entre ellos los muebles de diseño.

Dicho sector está liderado, principalmente, por marcas con precios elevados y escasa diferenciación<sup>3</sup> o exclusividad, dejando insatisfecha a la demanda de originalidad. En cuanto a las tendencias que rigen la demanda, en los últimos años, los muebles han dejado de ser evaluados y adquiridos únicamente por su funcionalidad para convertirse en elementos de diseño y status, semejantes a una pieza de arte. En términos más específicos, el estilo escandinavo, también llamado nórdico o americano, se impone hace unas cuantas temporadas como el favorito de todos<sup>4</sup>.

A diferencia de la impronta barroca del Luis XV o el más reciente *shabby chic*, el estilo escandinavo es apto para –y elegido por– ambos sexos. Hay infinidad de menciones en medios tradicionales –revistas, periódicos, televisión– y digitales –portales de decoración, ediciones virtuales de revistas, foros, blogs, etc– sobre el diseño escandinavo. Lo definen, lo aceptan, lo recomiendan y lo buscan. “El estilo escandinavo pisa fuerte en materia de diseño y decoración”,<sup>5</sup> pronuncia la revista Espacio Living que, en otra pieza, explica: “El mobiliario retro, especialmente el de estilo escandinavo, tiene un efecto inmediato. Aún cuando se trata de una pieza,

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 2: Desglose cualitativo del Análisis PEST, Criterios Políticos y Legales, Normas sobre importaciones, página 3

<sup>2</sup> Avanza la sustitución de muebles importados. El Litoral [en línea] 6 de febrero de 2011 <<http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2011/02/06/economia1/ECON-01.html>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

<sup>3</sup> Ver Anexo 12: Competencia, página 45

<sup>4</sup> Halfon, Mercedes. Dónde comprar objetos de diseño en Buenos Aires. Brando [en línea] (Sin fecha) <<http://www.conexionbrando.com/1587318>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

<sup>5</sup> Dale un toque escandinavo a tu comedor. Living [en línea] (Sin fecha) <<http://www.espacioliving.com/1704442-dale-un-toque-escandinavo-a-tu-comedor>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

siempre que esté bien ubicada y con una iluminación acorde, no hay forma de fallar: va a quedar bien, llamar la atención y difícilmente desentone.”<sup>6</sup>



Aunque las cifras exactas de la demanda potencial serán extraídas de la investigación de mercado cuantitativa, hay información de fuentes secundarias que proveen un panorama optimista en cuanto a la venta de productos de características análogas a las de los productos que ofrecerá Mövian. Que la tendencia se haya ganado un lugar en medios de gran renombre<sup>7</sup> y tirada indica que no es simplemente una moda pasajera entre jóvenes adultos, sino que la demanda de productos típicos de esta época y estilo es notable y que aumentará aún más en un futuro cercano.

Desde la óptica de Arditec, por la mencionada capacidad ociosa y teniendo en cuenta que la empresa posee exhaustivo conocimiento<sup>8</sup> en fabricación de muebles ya que produce hace casi veinte años mobiliario comercial, se podría adaptar su producción para diversificar la oferta e ingresar al mercado B2C con muebles para el hogar. De este modo, estaría maximizando el potencial de sus recursos y expandiendo sus fuentes de ingresos.

<sup>6</sup> Iscaro, Natalia. Claves para lograr un estilo retro en tu casa. Living [en línea] (Sin fecha) <<http://www.espacioliving.com/1665240-claves-para-lograr-un-estilo-retro-en-tu-casa>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

<sup>7</sup> La Nación Deco. En: Vassily – Prensa [en línea] Septiembre de 2013 <<http://www.vassily.com.ar/prensa/prensa39.jpg>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

<sup>8</sup> Ver página 1: Introducción de la empresa

## Propuesta

Se desarrollará una unidad de negocios dentro de la empresa Arditec Srl con el fin de aprovechar la capacidad ociosa de maquinaria, la superficie de planta, el conocimiento y los contactos en la industria.

Recientemente se adquirió una máquina del tipo router Patagonia Cnc 4640, con un amplio rango de posibilidades de uso. En la nueva división de Arditec, que se llamará Mövian, orientada a los muebles de hogar, este router se utilizará para ampliar el espectro de productos para comercializar. Las ventajas de esta tecnología se ven reflejadas en la variedad de cortes y diseños que se podrán fabricar sin recurrir, en esa etapa del proceso productivo, a terceros.



## Análisis Macroeconómico

Al estudiar la periferia de la empresa Arditec a nivel macro, se concluyó que el entorno macroeconómico presenta un estado de situación neutral para el desarrollo de un emprendimiento de las características del que está en cuestión.

Desde el punto de vista político y legal, se puede decir que las políticas actuales<sup>9</sup> se inclinan hacia el proteccionismo o a la promoción de la industria nacional, planteando un escenario donde las empresas locales están impulsadas a desarrollar y comercializar sustitutos para las importaciones. No obstante, las normas vigentes pueden resultar efímeras o cambiantes debido a la inestabilidad política actual<sup>10</sup> y a las elecciones presidenciales del año próximo, por lo que sería prudente considerar que el escenario de hoy podría no mantenerse en un mediano o largo plazo y planear con esa premisa en mente. Si bien la unidad de negocios a desarrollar trabajará con materiales naturales no renovables, como madera, la legislación de protección de medio ambiente en Argentina todavía es relativamente permisiva<sup>11</sup>, por lo que la materia prima para los muebles es fácilmente accesible.

En cuanto al aspecto económico, hay una inflación anual acumulada del 16,6% según el INDEC y de 22-24% (a fines de agosto del corriente año) según mediciones privadas, las mismas que estiman que “los precios en la Argentina durante los últimos 12 meses aumentan cerca del 40%”<sup>12</sup> y preveen que los valores del 2015 oscilarán entre 29% y 42%<sup>12</sup>. El desempleo actual se ubica en 7,5%<sup>13</sup> y el PBI muestra una tendencia negativa<sup>14</sup> sin vistas de mejorar en el corto plazo<sup>15</sup>.

Estudiando el contexto de este emprendimiento desde la arista social y cultural, se encontró que es un área que presenta un entorno sumamente ventajoso para el proyecto propuesto ya que hay una creciente tendencia hacia los muebles de diseño y una predisposición notable hacia la industria nacional. El prejuicio hacia la producción local se rompió<sup>16</sup> como resultado del desarrollo de una oferta que busca reproducir la calidad e imagen de los productos extranjeros. En muchos casos, los productos de referencia ni siquiera pueden entrar al país por las restricciones y complicaciones que existen en la Aduana<sup>17</sup>. Además, los

<sup>9</sup> Ver Anexo 2: Desglose cualitativo del Análisis PEST, Criterios Políticos y Legales, Normas sobre importaciones, página 3

<sup>10</sup> Ver Anexo 2: Desglose cualitativo del Análisis PEST, Criterios Políticos y Legales, Estabilidad política, página 3

<sup>11</sup> Ver Anexo 2: Desglose cualitativo del Análisis PEST, Criterios Políticos y Legales, Legislación de protección de medio ambiente, página 4

<sup>12</sup> Proyectan una inflación por encima del 35% pese al bajón de la economía. iProfesional [en línea] <<http://www.iprofesional.com/notas/195565-Proyectan-una-inflacion-por-encima-del-35-pese-al-bajon-de-la-economia>> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]

<sup>13</sup> Ver Anexo 2: Desglose cualitativo del Análisis PEST, Criterios Económicos, Desempleo, página 6

<sup>14</sup> Ver Anexo 2: Desglose cualitativo del Análisis PEST, Criterios Económicos, Tendencias del PBI, página 7

<sup>15</sup> Hidalgo Pallares, José. Recesión sin atenuantes: se están contrayendo todos los rubros que componen el PBI. La Nación [en línea] 30 de agosto de 2014 <http://www.lanacion.com.ar/1723059-recesion-sin-atenuantes-se-estan-contrayendo-todos-los-rubros-que-componen-el-pbi> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]

<sup>16</sup> Argentina: productos nacionales ganan presencia en todos los hogares. América Economía [en línea] 27 de noviembre de 2011 <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/argentina-productos-nacionales-ganan-presencia-en-todos-los-hogares>> [Consulta: 28 de agosto de 2014]

<sup>17</sup> Ver Anexo 2: Desglose cualitativo del Análisis PEST, Criterios Políticos y Legales, Normas sobre importaciones, página 3

consumidores se muestran ávidos hacia nuevas marcas<sup>18</sup> y ya no buscan refugio en los nombres de gran trayectoria.

En cuanto de tecnología y desarrollo, hoy en día, un gran número de transacciones comerciales se llevan a cabo con sistemas electrónicos, dado que agilizan los tiempos y optimizan procesos, recursos, personal e infraestructura. Las plataformas virtuales de venta ya existen y están funcionando en el mercado con una aceptación creciente. En el 2010, el 32% de los usuarios de Internet en Argentina realizaron compras en línea.<sup>19</sup> Como todos los fenómenos asociados a la tecnología, se pronostica una evolución exponencial dado que “año a año se suman nuevos rubros y modalidades de venta en línea, así como medios e intermediarios de pago, y crece la confianza e interés en el sistema, fruto de la satisfactoria experiencia de compra en línea de los usuarios, las ofertas y variedad de rubros.”<sup>19</sup>



---

<sup>18</sup> Ver Anexo 2: Desglose cualitativo del Análisis PEST, Criterios Sociales y Culturales, Comportamiento hacia nuevas marcas, página 9

<sup>19</sup> Fuerte crecimiento del comercio electrónico en Argentina. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) [en línea] 1 de abril de 2011  
<<http://www.cace.org.ar/comunicados/fuerte-crecimiento-del-comercio-electronico-en-argentina/>>  
[Consulta: 9 de septiembre de 2014]



## Análisis Microeconómico

Al realizar el análisis del entorno de la industria de muebles de madera de estilo retro, se encontró que el diseño en general está en auge a nivel mundial. Según un artículo de una revista española de economía y negocios, “el diseño se está convirtiendo en el eje central de las estrategias de las grandes empresas” y “es una herramienta capaz de impregnar el *branding* corporativo en su más amplia extensión y de incrementar el valor de la compañía, generando confianza y mejorando la experiencia del cliente”.<sup>20</sup>

El sector de muebles ha crecido exponencialmente<sup>21</sup> en los últimos años, aunque no toda esa expansión se traduce en la aparición de marcas que se dediquen a los muebles de diseño escandinavo en madera. No obstante, hay algunas marcas que durante los últimos años se han posicionado como las *trendsetters* en diseño nórdico: Mobler, BLVD Furniture, Laboratorio de Objetos y Tienda Palacio. Los cuatro exponentes cuentan con tiendas físicas en el distrito comercial de Palermo y Mobler ofrece, paralelamente, sus productos en MercadoLibre.

La necesidad de contar con un espacio físico capaz de sostener un funcionamiento ágil y efectivo de la maquinaria de planta, como así de almacenar el stock de mercadería, levantan barreras de acceso a la industria.

Las barreras de salida son principalmente asociadas con la inversión inicial en estructura y maquinaria realizada para el desarrollo del negocio.<sup>22</sup>

Las empresas que logren generar una estrategia en diferenciación tendrán asegurado un mejor acceso al mercado. Este mercado corresponde al interesado por los muebles de madera retro, particularmente de diseño escandinavo, y objetos de decoración. Se puede observar que las empresas que comprenden el sector<sup>23</sup> no aprovechan este recurso ya que la mayoría ofrece productos heterogéneos, y cuando se trata de muebles con tapicería, las telas resultan muy similares entre sí. A su vez, solamente uno de los competidores que actúan en la industria, Laboratorio de Objetos<sup>24</sup>, ofrece la venta de sillas y sillones personalizados como una propuesta de servicio adicional, enfatizando aún más la búsqueda de exclusividad que caracteriza al público objetivo.

---

<sup>20</sup> Pérez, Álvaro. El auge del diseño: posibilidades y nuevos retos para su protección. Economía3 [en línea] 13 de septiembre de 2013 <http://www.economia3.com/2013/09/13/7320-el-auge-del-diseno-posibilidades-y-nuevos-retos-para-su-proteccion-1/> [Consulta: 26 de agosto de 2014]

<sup>21</sup> Anuncio de Cristina: Sectores de alimentos, software, bienes de capital, insumos difundidos, línea blanca y muebles, entre otros, sumarán exportaciones por más de u\$s 1.900 millones y crearán 120 mil empleos. Ministerio de Industria [en línea] 24 de abril de 2014 <http://www.industria.gob.ar/anuncio-de-cristina-sectores-de-alimentos-software-bienes-de-capital-insumos-difundidos-linea-blanca-y-muebles-entre-otros-sumaran-exportaciones-por-mas-de-us-1-900-millones-y-crearan-120-mil/> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]

<sup>22</sup> Ver Anexo 6: Desglose cualitativo de la Matriz Porter; Amenaza de productos sustitutos, Barreras de Entrada, página 19

<sup>23</sup> Ver Anexo 12: Competencia, página 45

<sup>24</sup> Ver Anexo 12: Competencia, página 45

Las mayoría de las empresas que forman parte de la industria y resultan nuestros competidores directos <sup>25</sup> o sustitutos poseen la experiencia previa en materia de decoración ya participan en el negocio hace años:

	<b>Año de creación</b>	<b>Cantidad de locales</b>	<b>Fans en Facebook<sup>26</sup></b>
<i>Mobler<sup>27</sup></i>	2011	3	7,752
<i>Tienda Palacio<sup>28</sup></i>	2006	3	24,132
<i>Wood Market<sup>29</sup></i>	2013	1	242,424
<i>BLVD Furniture<sup>30</sup></i>	2010	2	7,687

El acceso a productos competidores directos es sencillo. Basta con recorrer la zona donde la mayoría de las empresas poseen sus locales<sup>31</sup>, como ser los barrios de Palermo, Colegiales y San Telmo, para encontrarse sumergido en una oferta extensa, pero homogénea de productos.

A su vez, la posibilidad de buscar información<sup>32</sup> previamente a través de Internet, facilita a los consumidores potenciales a realizar una búsqueda más exhaustiva de la oferta total de productos sustitutos.

Al mismo tiempo, las redes sociales nutridas de contenido<sup>33</sup> –fotos y reseñas, principalmente– por los mismos usuarios actúan como una vidriera virtual gratuita para las marcas de decoración, ya que el aspecto psicológico<sup>34</sup> y simbologista detrás de la compra de un mueble de diseño lleva a los consumidores a querer exhibir su más reciente adquisición.

La principal herramienta de agresividad competitiva es Facebook. La red social cumple la función de comunicadora principal de las propuestas y actualizaciones de la mayoría de las compañías. Así, las marcas se encargan de publicar los nuevos productos, opciones de pago, horarios de atención y promociones, generando una vía directa y constante con sus consumidores actuales y potenciales.

La mayoría de las empresas del mercado no tienen el foco en la calidad de acabado del producto sino más bien en el diseño. Los consumidores meta de este mercado priorizan la pieza de diseño antes de su calidad y durabilidad, ya que se trata de un consumo por moda o gusto. De esta manera, los consumidores poseen poder de negociación ya que si no se percibe una propuesta de diferenciación que

<sup>25</sup> Ver Anexo 12: Competencia, página 45

<sup>26</sup> Ver apartado E-Commerce y redes sociales en el sector de decoración, página 14

<sup>27</sup> Mobler: [www.mueblesmobler.com.ar](http://www.mueblesmobler.com.ar)

<sup>28</sup> Tienda Palacio: [www.tiendapalacio.com.ar](http://www.tiendapalacio.com.ar)

<sup>29</sup> Wood Market: <http://www.woodmarket.com.ar/>

<sup>30</sup> BLVD Furniture: <http://www.blvdfurniture.com.ar/>

<sup>31</sup> Ver Anexo 4: Desglose cualitativo de la matriz McKinsey, Indicadores de atractivo, Concentración de los competidores, página 14

<sup>32</sup> Ver Anexo 6: Desglose cualitativo de la Matriz Porter, Poder de negociación de los compradores, Disponibilidad de información, página 30

<sup>33</sup> Sánchez Blasco, Luis. Infografía: Cómo las redes sociales están cambiando el diseño de interiores. Cosas de arquitectos [en línea] 5 de septiembre de 2012

<http://www.cosasdearquitectos.com/2012/09/infografia-como-las-redes-sociales-estan-cambiando-el-diseno-de-interiores/> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]

<sup>34</sup> Ver Anexo 13: Influencia y relación psicológica de los muebles y la vivienda con la habitabilidad página 48

demuestre ya sea la calidad superior del producto, el diseño exclusivo o un precio competitivo que justifique la falta de calidad , pueden cambiar de proveedor.

El poder de negociación de los compradores se ve influido en la capacidad de crédito que ellos poseen para pagar los productos, y esto se traduce directamente en la cantidad de cuotas con tarjeta de crédito o descuentos por pago en efectivo. A menor crédito, menos consumo<sup>35</sup>. El principal financista de estas operaciones es Mercado Pago, aliado de las tiendas online, el cual resulta sin interés para el consumidor brindando hasta 12 cuotas sin interés. Cobra el 6% de la venta total para financiarla.



---

<sup>35</sup> Efecto default: economistas prevén una caída en el crédito y mayor inflación. Cronista [en línea] 3 de agosto de 2014 <http://www.cronista.com/economiapolitica/Efecto-default-economistas-preven-una-caida-en-el-credito-y-mayor-inflacion-20140803-0002.html> [Consulta: 26 de agosto de 2014]

## Objetivo y Estrategia Corporativa

Con el objetivo de aprovechar la capacidad ociosa de la empresa Arditec, se plantea la diversificación<sup>36</sup> mediante la creación de una nueva unidad de negocios, denominada Mövian. La misma tendrá como finalidad aprovechar el rendimiento ocioso de las maquinarias e instalaciones de la empresa, como así también penetrar en un nuevo mercado<sup>37</sup> orientado a los muebles de diseño retro en madera. El estilo escandinavo, específicamente, se caracteriza por su simplicidad elegante y su adaptabilidad a distintos gustos: “(...) quizá lo más representativo del estilo escandinavo es la funcionalidad de su diseño. Es un estilo bastante minimalista que rehuye de lo accesorio y sólo se permite ciertos adornos y decoración para contrarrestar el blanco y tono neutro generalizado y siempre buscando la belleza en el diseño, muy cuidado. Así, podemos encontrar toques decorativos como cuadros, cojines o textiles, que aportan un toque de color.”<sup>38</sup>

La estrategia principal de la empresa será generar una propuesta de valor ligada a la diferenciación. Se busca que la marca se posicione como una alternativa reconocida por su característica única en cuanto al diseño de telas y su método de comercialización online. Se procederá a la inversión en un proceso de especialización de diseño de estampas exclusivas.<sup>39</sup>

De esta manera, se estima que la marca estará en condiciones de alcanzar con éxito la estrategia de diferenciación, si genera una línea propia de géneros estampados que estarán bajo el dominio de estampado protegido, impidiendo así la repetición de diseños con la competencia y aumentando el valor ofrecido a los consumidores que forman parte de este segmento en crecimiento.<sup>40</sup>

Los objetivos generales de la empresa son: comercializar los productos en una tienda propia en Tienda Nube<sup>41</sup> en el transcurso de un año y convertirse en un nombre reconocido en las redes sociales, portales y blogs de decoración argentinos mediante publicidad en Facebook y Google AdWords<sup>42</sup>, dado que, al carecer de una sucursal física, es la vía que tiene para la creación y difusión de marca.

Al tratarse de una marca que operará exclusivamente en el canal virtual, consideramos que las metas de la misma deben ser planteados en términos que se atengan al modelo de negocios propuesto. Teniendo en cuenta que un objetivo debe ser, esencialmente, medible – además de específico, alcanzable, realista y acotado en el tiempo– para su monitoreo, control y corrección, los objetivos específicos que se propone Mövian para su primer año en actividad son:

- Generar una participación de mercado del 2% al final del primer año y aumentar la misma a 2,20% el segundo año, 2,5% el tercero, 3% el

<sup>36</sup> Ver Anexo 10: Matriz Peyea, página 42

<sup>37</sup> Ver Anexo 10: Matriz Peyea, página 42

<sup>38</sup> El estilo escandinavo en 10 claves. Innhogar [en línea] 30 de Julio de 2013

<<http://www.innhogar.com/2013/07/el-estilo-escandinavo-en-10-claves.html>> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]

<sup>39</sup> Ver Anexo 4: Desglose cualitativo Matriz McKinsey, página 13

<sup>40</sup> Ver Anexo 4: Desglose cualitativo Matriz McKinsey, página 13

<sup>41</sup> [www.tiendanube.com](http://www.tiendanube.com)

<sup>42</sup> Ver apartado E-commerce y redes sociales en el sector de decoración, página 14

cuarto y finalmente lograr capturar 3,2% del mercado al finalizar el año 2019.

- Comercializar los productos en Tienda Nube.

## Conclusiones del Análisis FODA

El análisis de las fuerzas internas de Arditec, empresa madre del nuevo proyecto de muebles retro Mövian, presenta un escenario favorable.

La empresa cuenta con relaciones firmes establecidas con los proveedores<sup>43</sup> necesarios debido a que ya opera en el mismo rubro<sup>44</sup>, generando oportunidades de crédito y confiabilidad. Presenta una infraestructura productiva sólida y know-how necesario debido a su trayectoria en la industria. La empresa cuenta con mano de obra especializada, espacio físico traducido en dos talleres/fábricas, oficinas y maquinarias de última generación.<sup>45</sup> A su vez, la empresa comprará diseños textiles para realizar las estampas. Esto dará lugar a productos únicos e irrepetibles, evitando así que terceros los reproduzcan o imiten al tiempo que preserva con ello la distinción respecto a la competencia, incrementando la singularidad, el atractivo y la exclusividad de la identidad empresarial. Además, constituye un activo transmisible y de generación de valor, tanto por vía de explotación directa, como de explotación indirecta por medio de licencias o venta llegado el caso.

En cuanto a las debilidades, la cartera de productos acotada significa la principal preocupación y tema a abordar de la empresa.<sup>46</sup> Mövian comercializará sólo tres líneas de productos: sillas, banquetas y sillones intervenidos con géneros textiles. Los competidores directos, en cambio, ofrecen una extensa oferta de productos que trascienden los límites de las sillas y sillones para ofrecer, a su vez, objetos de decoración y muebles como cómodas, bibliotecas, mesas, etc.

Por otra parte, la terminación final ligada a la tapicería queda en manos de un proveedor de servicios tercerizado.<sup>47</sup>

Las principales amenazas que podría afrontar Mövian se relacionan con la imitación del producto, el cambio en las preferencias o inclinación hacia los muebles de diseño retro escandinavo y la apertura de las importaciones.

En primer lugar, la imitación del producto resulta una amenaza ya que las estructuras de madera resultan fáciles de imitar. Se puede combatir a esta amenaza a través del diseño de estampas exclusivas.<sup>7</sup>

El cambio en la preferencia de los consumidores por este tipo de muebles en particular, obligaría a la empresa a rediseñar las estructuras por obsolescencia de esta moda. Aunque el estilo escandinavo tiene gran éxito en el mercado ahora, la demanda suele estar definida por las modas y adaptarse a ellas; constantemente

---

<sup>43</sup> Ver Anexo 8: Desglose cualitativo de la Matriz FODA, Fortalezas, Relación estrecha y fluida con los proveedores, página 35

<sup>44</sup> Ver Introducción de la empresa, página 1.

<sup>45</sup> Ver Anexo 8: Desglose cualitativo de la Matriz FODA, Fortalezas, Sólida y amplia estructura productiva, página 35

<sup>46</sup> Ver Anexo 8: Desglose cualitativo de la Matriz FODA, Debilidades, Cartera acotada de productos, página 37

<sup>47</sup> Ver Anexo 8: Desglose cualitativo de la Matriz FODA, Debilidades, Terminación (tapizado) depende de terceros, página 37

<sup>7</sup> Ver Anexo 8: Desglose cualitativo de la Matriz FODA, Amenazas, Imitación de producto, página 39

los consumidores buscan lo que esta de moda, la moda cambia y más allá de que sea cíclica, suele ser impredecible.<sup>48</sup>

A su vez, una posible apertura de las importaciones podría producir una pérdida de clientes debido a que marcas internacionales ofrecen éste tipo de productos a precios inferiores o con diseños exclusivos de telas y materiales.<sup>49</sup>

Con respecto a las oportunidades, se pone el foco principalmente en el creciente interés por los muebles de diseño retro. Diversos estudios demuestran que el auge del diseño en general, y en lo que nos compete: el diseño de muebles, es mundial.<sup>50</sup> La extensa información disponible genera mayor curiosidad y exige a las empresas crear nuevas propuestas que respondan esta demanda de creatividad en el diseño. Por otra parte, debido a las trabas de las importaciones<sup>51</sup>, se presenta un escenario beneficioso para la industria nacional. El país se sumergió en una sustitución de importaciones por la reindustrialización de diversos sectores industriales.

## Determinación del segmento de negocio atractivo

A la hora de acotar la población y seleccionar cuál es el público objetivo para Mövian, es importante tener en cuenta que se trata de un mercado muy reducido, es decir, que las características del producto a comercializar y los requerimientos de los consumidores potenciales se cruzan en un espacio muy estrecho. Para identificar el grupo de clientes al que los muebles de Mövian le resultarían atractivos y accesibles, y viceversa –los que le resultarían atractivos como clientes a Mövian y a los que debería dirigir sus esfuerzos de diseño y comunicación–, se utilizó el método de “segmentación en cascada”. Para ello, se considera, en primer lugar, el universo poblacional que podría ser abarcado por una marca y se lo reduce escalonadamente hasta llegar al mercado más armónico con las prestaciones del producto.

En primera instancia, del universo poblacional que representan los habitantes de Argentina –41.446.246 a fines de 2013<sup>52</sup>–, se seleccionan aquellos que habitan en la región de CABA: 2.890.151<sup>53</sup>. personas según el Censo del 2010<sup>54</sup>. Se puede abordar una región relativamente amplia ya que Mövian utilizará una comunicación y comercialización virtual, mediante Internet. No obstante, es vital, cuando sea posible, limitar el alcance de las campañas de sitios como Facebook o la herramienta Google Ads, con el fin de maximizar el rédito de la inversión en difusión.

<sup>48</sup> Ver Anexo 8: Desglose cualitativo de la Matriz FODA, Amenazas, Cambios en las modas o preferencias de los consumidores, página 39

<sup>49</sup> Ver Anexo 8: Desglose cualitativo de la Matriz FODA, Amenazas, Apertura de las importaciones, página 39

<sup>50</sup> Ver Anexo 8: Desglose cualitativo de la Matriz FODA, Oportunidades, Mayor interés por los muebles de diseño, página 38

<sup>51</sup> Ver Anexo 2: Desglose cualitativo de la Matriz PEST, Normas sobre importaciones, página 3

<sup>52</sup> Crece la población argentina en personas. Datosmacro.com [en línea] (Sin fecha)

<<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/argentina>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

<sup>53</sup> República Argentina por provincia. Densidad de población. Año 2010. INDEC [en línea] 08 de noviembre de 2012 <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

<sup>54</sup> La Capital y sus habitantes. La Nación [en línea] 24 de junio de 2014

<http://www.lanacion.com.ar/1703956-la-capital-y-sus-habitantes> [Consulta: 27 de agosto de 2014]



Una vez demarcada la geografía, se procede a los recortes demográficos. En los últimos años se planteó una nueva clasificación para la distribución de ingresos<sup>55</sup>:



Según esta taxonomía, los clientes potenciales de Mövian serían del grupo ABC1 y C2 –clases alta y media alta. El INDEC, sin embargo utiliza otro método y rótulos disimiles: divide a los habitantes de la región a estudiar en diez grupos homogéneos y analiza cuáles son los salarios mínimos y máximos de cada grupo y qué porcentaje de la riqueza total pertenece a esa porción<sup>56</sup>:

Población total según escala de ingreso individual  
Aglomerado: Ciudad de Buenos Aires  
Tercer trimestre de 2003 en adelante

**Primer trimestre de 2014**

Grupo decílico	Mínimo	Máximo	Población en miles	% de la población	Ingresos en miles de pesos	% de la suma de los ingresos	Media
1	200	2.400	195	10	284.720	1,9	1.457
2	2.400	3.000	195	10	515.259	3,5	2.638
3	3.000	4.000	194	10	704.374	4,8	3.623
4	4.000	5.000	196	10	896.700	6,1	4.565
5	5.000	6.000	194	10	1.046.549	7,1	5.402
6	6.000	7.000	197	10	1.256.705	8,6	6.384
7	7.000	8.500	196	10	1.498.302	10,2	7.663
8	8.500	10.000	195	10	1.853.791	12,7	9.487
9	10.000	14.500	196	10	2.342.306	16,0	11.960
10	14.500	120.000	194	10	4.239.397	29,0	21.817
Personas con ingresos	200	120.000	1.952	66	14.634.201	100,0	7.496
Personas sin ingresos			1.027	34			
Total			2.979	100			

De acuerdo con el INDEC, 194.000 habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ganan más de AR\$14.500 por mes, acopiando el 29 por ciento de los ingresos totales de la zona metropolitana. A su vez, 196.000 porteños tienen salarios de entre AR\$10.000 y AR\$14.000, representando el 16 por ciento de la suma de los ingresos de la ciudad.

<sup>55</sup> ¿A qué clase social perteneces? Noticias [en línea] 24 de febrero de 2014  
<<http://noticias.perfil.com/2014-02-24-44719-a-que-clase-social-perteneces/>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

<sup>56</sup> Ingresos para cada uno de los aglomerados urbanos cubiertos por la EPH y para el total, tercer trimestre 2003 al primer trimestre 2014: Población total según escala de ingreso individual. INDEC [en línea] (Sin fecha)  
<[http://www.indec.mecon.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=4&id\\_tema\\_2=31&id\\_tema\\_3=60](http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31&id_tema_3=60)> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

Entre los dos grupos con mayor poder adquisitivo de CABA, suman un total aproximado de 390.000 personas.

La siguiente instancia de segmentación está relacionada con el aspecto etario: al ser muebles de diseño, el público objetivo debe ser –además de otras características que se verán en una etapa más avanzada– joven: entre 20 y 35 años. Si bien no hay datos accesibles que indiquen qué porcentaje de los estratos económicos seleccionados corresponden a la franja etaria mencionada, esta cifra se puede estimar extrapolando el porcentaje del total de la población que tenía entre 15 y 30 años de edad en el censo 2010<sup>57</sup> –un 24,7% por ciento–, resultando en un segmento atractivo compuesto por aproximadamente 96.330<sup>58</sup> personas de ingresos superiores a AR\$10.000, entre 20 y 30 años de edad, residentes de CABA.

Finalizada la fase estadística de la segmentación en cascada, se avanza a una instancia de filtrado más fino, dado que se trata de un mercado muy reducido. Para esto, se tiene en consideración la segmentación psicográfica y vincular, que está asociada a los estilos de vida, los gustos y preferencias, y el aspecto simbólico de los productos. Los criterios para ajustar con precisión la segmentación y la dimensión serán extraídos de investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas, pero a priori y desde lo teórico, se puede decir que –por ser objetos de diseño que proporcionan comodidad y estilo tanto para disfrute personal como para exhibir ante terceros– la segmentación vincular es de tipo simbologista: “se relaciona con el status, la estética y la sensualidad refinada.”<sup>59</sup>

Luego de identificar, de forma preliminar, el sujeto objetivo, resulta necesario evaluar el mercado y su comportamiento ante la propuesta que se le presentará. En otras palabras, se debe analizar la demanda.

---

<sup>57</sup> Cuadro P2. Total del país. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010. Censo 2010 [en línea] (Sin fecha) <[http://www.censo2010.indec.gov.ar/cuadrosDefinitivos/Total\\_pais/P2-P\\_Total\\_pais.xls](http://www.censo2010.indec.gov.ar/cuadrosDefinitivos/Total_pais/P2-P_Total_pais.xls)> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

<sup>58</sup> Resultado del cálculo:  $390.000 \times 0,2470 = 96.330$

<sup>59</sup> Bifaretti, Adrián. Estrategias de Marketing para las carnes rojas. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina [en línea] (Sin fecha) <<http://www.ipcva.com.ar/vertex.php?id=269>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]



## E-Commerce y redes sociales en el sector de decoración

*“E-commerce o Comercio Electrónico consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.”*

60

Este canal virtual ha crecido a un ritmo vertiginoso en los últimos años debido a las notables ventajas que propone tanto para el vendedor como para el comprador:

Para la empresa<sup>61</sup>:

- Expandir la base de clientes al entrar a un mercado más amplio.
- Crear una ventaja competitiva.
- Mejorar la comunicación con los clientes y efectividad de campañas publicitarias.
- Oportunidades a corto plazo: La empresa puede crear una tienda online con un mínimo de tiempo y de dinero, y llegar a su público objetivo con facilidad e inmediatez.
- Reducción de costes: La empresa se ahorra cualquier tipo de coste de todo aquello que sea offline y se pueda substituir por online (vendedores, tiendas, mobiliario, stock, etc.)
- Mejora en la distribución de los productos: La empresa se ahorra el almacenamiento y la distribución en tienda y destina la distribución exclusivamente al consumidor final.
- Interacción y fidelización de los clientes: La empresa tiene más facilidades en recopilar los datos del cliente, los intereses, hábitos de compra y gustos, de manera que utilizará esta información en beneficio del cliente.
- Respuesta rápida a las necesidades del mercado: La empresa dispone de los medios necesarios para comunicar al cliente cualquier dato de interés para este.

Para el consumidor<sup>62</sup>:

- Facilidad y comodidad: El consumidor puede realizar la compra en cualquier momento desde donde esté, en casa, en el trabajo, de vacaciones, etc.
- Accesibilidad: El consumidor puede realizar la acción de compra las 24h del día durante los 365 días del año sin preocuparse del horario, del aparcamiento, de la presión del vendedor y de las colas.
- Información: El consumidor dispone de toda la información en relación al producto tanto por escrito (precio, características, disponibilidad, instrucciones, consejos, etc.) como en soportes multimedia (fotografías sobre

---

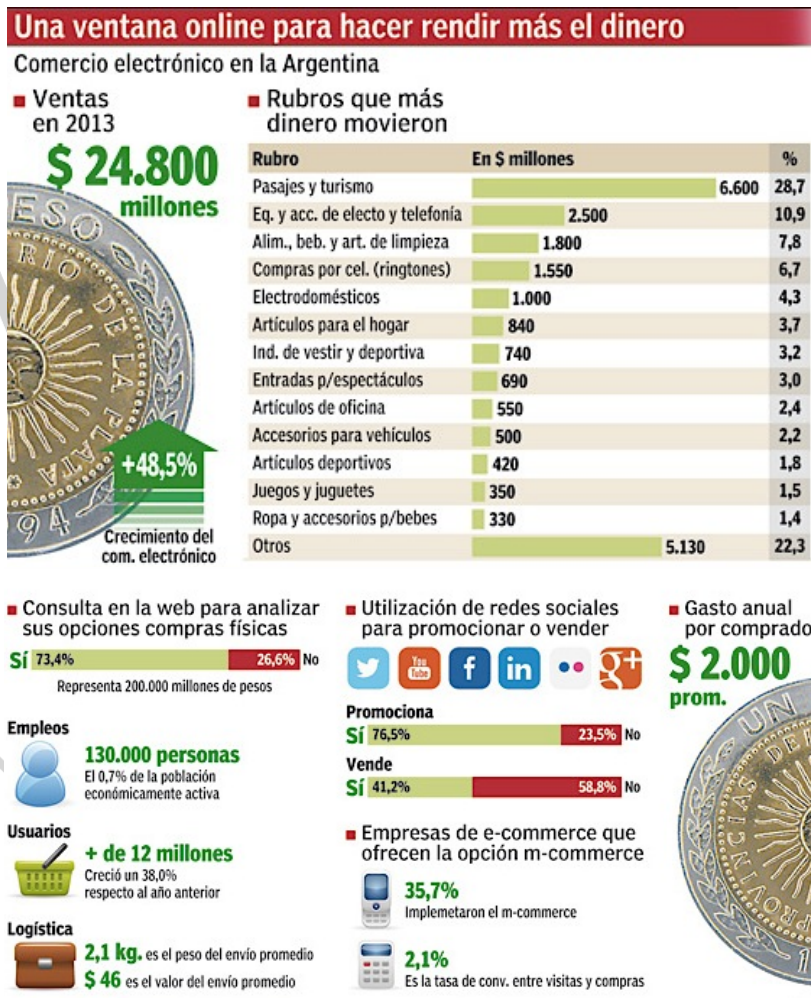
<sup>60</sup>Guía Práctica para el Desarrollo de Plataformas de Comercio Electrónico en México. Red de empresarios VISA [en línea]<sup>2</sup><http://www.redempresariosvisa.com/Ecommerce/Article/que-es-e-commerce-o-comercio-electronico> [Consulta: 8 de septiembre de 2014] y Montero Flix, Andrea. e-Commerce, la solución ante la crisis. Semic [en línea] <http://digitalbusiness.semic.es/es/noticias/e-commerce-la-solucion-ante-la-crisis> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>62</sup> Ventajas y desventajas del eCommerce: El punto del vista del cliente. Actualidad Ecommerce [en línea] <http://www.actualidadecommerce.com/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce-el-punto-del-venta-del-cliente/> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

el producto desde todos los puntos de vista, vídeos, experiencias de consumidores, etc.)

- Libertad en la decisión de compra: El consumidor busca la información, compara, decide y compra sin presión del vendedor.
- Conocimiento de nuevos productos y servicios: El consumidor puede descubrir en poco tiempo un gran abanico de nuevos productos y servicios que no hubiese conocido a través del comercio tradicional.
- Privacidad y Seguridad: El consumidor compra con la máxima intimidad y con la máxima seguridad, la confianza es fundamental en estos dos aspectos del proceso de compra.

Por los factores mencionados –aunque a un ritmo más lento que en los Estados Unidos, donde ya se habla de un mercado en etapa de madurez<sup>63</sup>– el eCommerce se ha expandido intensamente en la Argentina. Según El Cronista<sup>64</sup>, los argentinos recurren a la web para refugiarse de la inflación:



<sup>63</sup> El ecommerce se expande en la Argentina. iTalent connection [en línea] [http://www.italentconnection.com/el-ecommerce-se-expande-en-la-argentina/#.VBY9\\_i5dVBM](http://www.italentconnection.com/el-ecommerce-se-expande-en-la-argentina/#.VBY9_i5dVBM) [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>64</sup> Casas, Ximena. Cada vez más argentinos usan el e-commerce para combatir la inflación. Cronista [en línea] 30 de enero de 2014 <http://www.cronista.com/negocios/---Cada-vez-mas-argentinos-usan-el-e-commerce-para-combatir-la-inflacion-20140130-0027.html> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

Los datos de la infografía fueron provistos por CACE, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, que festeja este año su 15º aniversario con cifras sumamente prometedoras: *“El comercio electrónico en Argentina ha crecido durante el año 2013 un 48,5% respecto al año anterior. (...) Los compradores en línea en 2013 han llegado a representar el 38,8 % de los usuarios de Internet, es decir, más de 12 millones de personas. (...)El comercio electrónico en Argentina sigue creciendo a tasas muy importantes alcanzando un crecimiento en pesos mayor al 48 % y ventas por 24.800 millones de pesos. El efecto total, directo e indirecto, de Internet en la actividad comercial del país es del orden de un 18,1% del PBI nacional.”*<sup>65</sup>

Según la CACE, esta expansión no es casual, sino que se debió a una serie de avances que se dieron simultáneamente:

- Continuo crecimiento del número total de usuarios de Internet en el país
- Crecimiento sostenido de la proporción de usuarios de internet que realizan compras en línea
- Un incremento de la variedad de rubros, productos y servicios ofrecidos,
- Importante aumento de las conexiones de internet
- Aumento de las conexiones de Banda Ancha móvil y el desarrollo de los accesos semipúblicos (WiFi en bares, hoteles, etc) y otras modalidades de conexión privadas y/o públicas, gratuitas u onerosas.
- La mejora en la confianza y percepción de seguridad de las transacciones por parte de los usuarios de Internet, así como de la satisfacción con las operaciones realizadas y esta modalidad de compra.
- En los últimos dos años se incrementó la bancarización en más de un 16% así como el parque de tarjeta-habientes en más del 15%.
- Aumento de los usos y consumos lúdicos. Ingreso de nuevos usuarios de niveles socioeconómicos medios-bajos.

Acotando el enfoque hacia lo que nos compete –las ventas virtuales del sector de muebles y hogar en Argentina– cabe destacar que en el 2013, fue la categoría con más presencia, abarcando un 58% de participación<sup>66</sup>. Según un estudio del portal AlaMaula “hogar y muebles posee más de 245.800 productos a disposición del público; seguido por computadoras-electrónica (con 174.000 artículos), celulares (92.300 aparatos), colecciones y antigüedades (con 77.000 productos), artículo deportivos (76.000) y mascotas, con más de 55.000 anuncios.”<sup>67</sup>

A la hora de aprovechar las cifras mencionadas y llevar el negocio al ciberespacio, hay un abanico de herramientas y recursos que una empresa puede aplicar de manera fácil, rápida y efectiva.

---

<sup>65</sup> El Comercio Electrónico creció un 48,5% en Argentina y ya son más de 12 millones los argentinos que compran por Internet. CACE [en línea] 29 de enero de 2014

<http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-485-en-argentina-y-ya-son-mas-de-12-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>66, 67</sup> Productos para el hogar y muebles son los artículos con más presencia en el e-commerce. Eleve [en línea] 10 de enero de 2014 <http://www.ele-ve.com.ar/Productos-para-el-hogar-y-muebles-son-los-articulos-con-mas-presencia-en-el-e-commerce.html> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

A continuación nos referiremos a algunas de ellas y analizaremos si Mövian las empleará o no y por qué:

MercadoLibre<sup>68</sup>: “es una empresa argentina dedicada a la intermediación entre usuarios inscritos a su servicio de compras, ventas, pagos y subastas por Internet. Los usuarios pueden vender tanto productos nuevos como usados a precio fijo o en la modalidad de subastas.”<sup>69</sup> Mövian no publicará sus productos en MercadoLibre dado que, al estar integrado por particulares y empresas, la imagen de marca puede verse deteriorada.

Tienda Nube: “permite tener contacto directo con tu cliente, armar tu catálogo, recibir pedidos de compra y atender consultas, aceptar pagos de tarjeta de crédito (a través de pasarelas de pagos) – y muchas cosas más para que puedas mover tu negocio a la nube.”<sup>70</sup> Permite utilizar un dominio autónomo (ajeno a Tienda Nube), provee una amplia variedad de diseños de plantillas para armar la vidriera virtual y ofrece estadísticas de conversión de ventas<sup>71</sup> y datos de CRM. Entre las opciones de pago, incluye MercadoPago, una de las más conocidas, creada por MercadoLibre.

MercadoPago: “es un portal de procesamiento de pagos, desarrollado por Mercado Libre para Latinoamérica. El usuario final (cliente) puede realizar un pago con tarjetas de crédito, transferencia bancaria o el saldo de su cuenta, de forma privada y segura dentro del portal de Mercado Pago, ésta acredita dicho pago a la cuenta de Mercado Pago del vendedor, quien puede movilizar su dinero a su cuenta bancaria.”<sup>72</sup> Desde el punto de vista del vendedor, las principales desventajas son: los 12 días que demora en acreditarse el pago y el 6% que se resta de cada venta en concepto de comisión. Es el método de pago que utilizará Mövian, ya que viene integrado en el paquete de Tienda Nube.

Hausen Fröhlich: “tienda online que trabaja en conjunto con marcas internacionales y estudios de diseño y arquitectura para acercarte una selección de productos innovadores, atractivos y funcionales.”<sup>73</sup> Permite a los vendedores tener publicados sus productos en el sitio y opera como una vidriera virtual.

FormaFina<sup>74</sup>: También tiene el formato de un multimarca online de decoración, pero las campañas –similares a colecciones de moda– son efímeras y la logística no está

---

<sup>68</sup> MercadoLibre: [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar) [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>69</sup> Wikipedia, MercadoLibre <http://es.wikipedia.org/wiki/MercadoLibre> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>70</sup> Tienda Nube, ¿Qué es Tienda Nube? <http://www.tiendanube.com/preguntas-frecuentes#que-es-tienda-nube> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>71</sup> Tienda Nube, Mide tus resultados <http://www.tiendanube.com/que-es-tienda-nube/analytics-para-ecommerce> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>72</sup> ¿Qué es MercadoPago? JR Webmasters [en línea] <http://www.jrwebmasters.net/servicios/preguntas-frecuentes/60-que-es-mercado-pago.html> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>73</sup> Hausen Fröhlich, Acerca De <http://www.hausen.com.ar/acerca.html> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>74</sup> FormaFina, Acerca de FormaFina <https://www.formafina.com.ar/about-us> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

bien lograda: ofrecen envíos o retiro pero en diversos puntos, dependiendo del vendedor, y plazos variados, en su mayoría, extensos (45 a 60 días después del pago).

Google AdWords: Herramienta de Google para “llegar a los usuarios mientras buscan palabras o frases (que denominamos palabras clave) o navegan por sitios web de temas relacionados con su empresa. Su anuncio puede aparecer en Google y en sus sitios web asociados. Con las ofertas de costo por clic (CPC), se le cobra solo cuando alguien hace clic en su anuncio.”<sup>75</sup> No hay un presupuesto mínimo, ofrece estadísticas de visitas y las campañas se pueden pausar y reactivar de acuerdo a su desempeño. Otorgan asesoramiento telefónico personalizado sin cargo para la creación de nuevas campañas y la elección de palabras clave.

Google Analytics: “ofrece un servicio de analítica digital eficaz para los usuarios con presencia en la Web, ya sea de gran o pequeño alcance. Es una de las soluciones de analítica digital más eficaces y, además, es gratuita.”<sup>76</sup> Es de gran utilidad para conocer a los visitantes de un sitio, su ubicación geográfica, cómo llegaron a hacer click, cuánto tiempo permanecieron en el sitio, si son nuevos o ya han visitado antes, etcetera.

Facebook Pages: “Las páginas de Facebook ayudan a los negocios, organizaciones y marcas a compartir su historia y conectarse con el público<sup>77</sup>.” Además, con el módulo social de Tienda Nube, la vidriera de la tienda puede estar integrada en la *fanpage* de la marca en Facebook, de modo que todos los *fans* vean los nuevos productos a medida que se actualizan en la tienda. También proporciona estadísticas sobre el alcance de cada publicación y la evolución del desempeño de la página. Ofrece, opcionalmente, publicidad en los banners laterales de Facebook, con *targetting* efectivo facilitado por la cantidad de información que esta red social posee sobre sus usuarios, desde gustos musicales hasta estado civil. Mövian utilizará Pages integrado con Tienda Nube.

---

<sup>75</sup> Publicación de anuncios en Google AdWords: visión general

<https://support.google.com/adwords/answer/1704410?hl=es-419> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>76</sup> Introducción a Google Analytics <https://support.google.com/analytics/answer/1008065?hl=es> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

<sup>77</sup> Facebook, Servicio de ayuda de Facebook, Administración de una página: <https://www.facebook.com/help/583181978367528> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]



## Bibliografía consultada

### *Diarios online:*

- Avanza la sustitución de muebles importados. El Litoral [en línea] 6 de febrero de 2011 <<http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2011/02/06/economia1/ECON-01.html>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]
- Hidalgo Pallares, José. Recesión sin atenuantes: se están contrayendo todos los rubros que componen el PBI. La Nación [en línea] 30 de agosto de 2014 <http://www.lanacion.com.ar/1723059-recesion-sin-atenuantes-se-estan-contrayendo-todos-los-rubros-que-componen-el-pbi>> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]
- ¿A qué clase social perteneces? Noticias [en línea] 24 de febrero de 2014 <<http://noticias.perfil.com/2014-02-24-44719-a-que-clase-social-perteneces/>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]
- Casas, Ximena. Cada vez más argentinos usan el e-commerce para combatir la inflación. Cronista [en línea] 30 de enero de 2014 <http://www.cronista.com/negocios/---Cada-vez-mas-argentinos-usan-el-e-commerce-para-combatir-la-inflacion-20140130-0027.html> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- 

### *Revistas online:*

- Halfon, Mercedes. Dónde comprar objetos de diseño en Buenos Aires. Brando [en línea] (Sin fecha) <<http://www.conexionbrando.com/1587318>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]
- Dale un toque escandinavo a tu comedor. Living [en línea] (Sin fecha) <<http://www.espacioliving.com/1704442-dale-un-toque-escandinavo-a-tu-comedor>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]
- Iscaro, Natalia. Claves para lograr un estilo retro en tu casa. Living [en línea] (Sin fecha) <<http://www.espacioliving.com/1665240-claves-para-lograr-un-estilo-retro-en-tu-casa>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]
- La Nación Deco. En: Vassily – Prensa [en línea] Septiembre de 2013 <<http://www.vassily.com.ar/prensa/prensa39.jpg>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]

### *Portales:*

- Proyectan una inflación por encima del 35% pese al bajón de la economía. iProfesional [en línea] <<http://www.iprofesional.com/notas/195565-Proyectan-una-inflacion-por-encima-del-35-pese-al-bajon-de-la-economia>> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]
- Argentina: productos nacionales ganan presencia en todos los hogares. América Economía [en línea] 27 de noviembre de 2011 <<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/argentina-productos-nacionales-ganan-presencia-en-todos-los-hogares>> [Consulta: 28 de agosto de 2014]
- El estilo escandinavo en 10 claves. Innhogar [en línea] 30 de Julio de 2013 <<http://www.innhogar.com/2013/07/el-estilo-escandinavo-en-10-claves.html>> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]
- Guía Práctica para el Desarrollo de Plataformas de Comercio Electrónico en México. Red de empresarios VISA [en línea]<sup>2</sup> <<http://www.redempresariosvisa.com/Ecommerce/Article/que-es-e-commerce-o-comercio-electronico>> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

- Montero Flix, Andrea. e-Commerce, la solución ante la crisis. Semic [en línea] <http://digitalbusiness.semic.es/es/noticias/e-commerce-la-solucion-ante-la-crisis> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- Ventajas y desventajas del eCommerce: El punto del vista del cliente. Actualidad Ecommerce [en línea] <http://www.actualidadecommerce.com/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce-el-punto-del-vista-del-cliente/> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- El ecommerce se expande en la Argentina. iTalent connection [en línea] [http://www.italentconnection.com/el-ecommerce-se-expande-en-la-argentina/#.VBY9\\_i5dVBM](http://www.italentconnection.com/el-ecommerce-se-expande-en-la-argentina/#.VBY9_i5dVBM) [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- Pérez, Álvaro. El auge del diseño: posibilidades y nuevos retos para su protección. Economía3 [en línea] 13 de septiembre de 2013 <http://www.economia3.com/2013/09/13/7320-el-auge-del-diseno-posibilidades-y-nuevos-retos-para-su-proteccion-1/> [Consulta: 26 de agosto de 2014]

#### Otros sitios

- Fuerte crecimiento del comercio electrónico en Argentina. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) [en línea] 1 de abril de 2011 <<http://www.cace.org.ar/comunicados/fuerte-crecimiento-del-comercio-electronico-en-argentina/>> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]
- Hausen Fröhlich: <http://www.hausen.com.ar>
- Tienda Nube: <http://www.tiendanube.com>
- Crece la población argentina en personas. Datosmacro.com [en línea] (Sin fecha) <<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/argentina>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]
- Ingresos para cada uno de los aglomerados urbanos cubiertos por la EPH y para el total, tercer trimestre 2003 al primer trimestre 2014: Población total según escala de ingreso individual. INDEC [en línea] (Sin fecha) <[http://www.indec.mecon.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=4&id\\_tema\\_2=31&id\\_tema\\_3=60](http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31&id_tema_3=60)> [Consulta: 27 de agosto de 2014]
- Cuadro P2. Total del país. Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010. Censo 2010 [en línea] (Sin fecha) <[http://www.censo2010.indec.gov.ar/cuadrosDefinitivos/Total\\_pais/P2-P\\_Total\\_pais.xls](http://www.censo2010.indec.gov.ar/cuadrosDefinitivos/Total_pais/P2-P_Total_pais.xls)> [Consulta: 27 de agosto de 2014]
- Anuncio de Cristina: Sectores de alimentos, software, bienes de capital, insumos difundidos, línea blanca y muebles, entre otros, sumarán exportaciones por más de u\$s 1.900 millones y crearán 120 mil empleos. Ministerio de Industria [en línea] 24 de abril de 2014 <http://www.industria.gob.ar/anuncio-de-cristina-sectores-de-alimentos-software-bienes-de-capital-insumos-difundidos-linea-blanca-y-muebles-entre-otros-sumaran-exportaciones-por-mas-de-us-1-900-millones-y-crearan-120-mil/> [Consulta: 9 de septiembre de 2014]
- Bifaretti, Adrián. Estrategias de Marketing para las carnes rojas. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina [en línea] (Sin fecha) <<http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=269>> [Consulta: 27 de agosto de 2014]
- El Comercio Electrónico creció un 48,5% en Argentina y ya son más de 12 millones los argentinos que compran por Internet. CACE [en línea] 29 de enero de 2014

<http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-485-en-argentina-y-ya-son-mas-de-12-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]

- Productos para el hogar y muebles son los artículos con más presencia en el e-commerce. Eleve [en línea] 10 de enero de 2014 <http://www.ele-ve.com.ar/Productos-para-el-hogar-y-muebles-son-los-articulos-con-mas-presencia-en-el-e-commerce.html> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- MercadoLibre: [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar) [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- Wikipedia, MercadoLibre <http://es.wikipedia.org/wiki/MercadoLibre> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- Tienda Nube, ¿Qué es Tienda Nube? <http://www.tiendanube.com/preguntas-frecuentes#que-es-tienda-nube> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- Tienda Nube, Mide tus resultados <http://www.tiendanube.com/que-es-tienda-nube/analytics-para-ecommerce> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- ¿Qué es MercadoPago? JR Webmasters [en línea] <http://www.jrwebmasters.net/servicios/preguntas-frecuentes/60-que-es-mercado-pago.html> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- Hausen Fröhlich, Acerca De <http://www.hausen.com.ar/acerca.html> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- FormaFina, Acerca de FormaFina <https://www.formafina.com.ar/about-us> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- Publicación de anuncios en Google AdWords: visión general <https://support.google.com/adwords/answer/1704410?hl=es-419> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- Introducción a Google Analytics <https://support.google.com/analytics/answer/1008065?hl=es> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]
- Facebook, Servicio de ayuda de Facebook, Administración de una página: <https://www.facebook.com/help/583181978367528> [Consulta: 8 de septiembre de 2014]