



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería del Diseño

---

*TRABAJO FINAL DEL*

*REALIZADO POR*

*TUTORIZADO POR*

CURSO ACADÉMICO: 2020/2021

## Índice

1. Introducción.....	7
a. Resumen ejecutivo.....	7
b. Motivación y relación con las asignaturas.....	8
c. Metodología.....	10
2. Descripción del producto.....	11
a. Antecedentes.....	11
i. Evolución del sector.....	11
1. Etapa de crecimiento (1993-2007).....	11
2. Crisis de 2008 hasta finales de década.....	18
3. Década de 2010.....	21
4. Impacto de la Covid-19.....	26
ii. Características de la tendencia actual.....	28
b. Concepto.....	29
c. Planimetría y póster.....	30
d. Definición completa y costes.....	37
e. Análisis de fin de vida útil.....	46
3. Análisis externo.....	47
a. Análisis del entorno.....	47
b. Estudio de competencia.....	51
c. Segmentación de mercado.....	58
d. Selección de público objetivo.....	62
e. Diferenciación y posicionamiento.....	64
4. Análisis DAFO.....	67
5. Estrategias de marketing.....	74
a. Misión, visión y valores.....	74
b. Objetivos del marketing.....	75
i. Objetivo de ventas.....	76

ii.	Objetivo de posicionamiento.....	78
iii.	Objetivo de fidelización y satisfacción.....	79
c.	Marketing estratégico.....	80
d.	Marketing operativo .....	81
i.	Producto.....	82
ii.	Precio.....	86
iii.	Distribución.....	91
iv.	Promoción.....	97
6.	Presupuesto y planes de control.....	116
7.	Conclusiones.....	121
8.	Bibliografía.....	125

## Índice de figuras

Fig. 1: Taburete ±	7
Fig. 2: Volumen de producción de mobiliario en España hasta el año 2003	12
Fig. 3: Destinos de las exportaciones de mobiliario español en el periodo 1994-2003	13
Fig. 4: Balanza comercial del periodo 1998-2003	13
Fig. 5: Volumen de producción de mobiliario en España en el periodo 2005-2015	18
Fig. 6: Evolución de las industrias relacionadas a la construcción en distintos países	19
Fig. 7: Historial de importaciones y exportaciones de la Comunidad Valenciana desde el año 2000	20
Fig. 8: Volumen de producción de mobiliario en España en el periodo 2005-2015	21
Fig. 9: Destino de exportaciones de España en el año 2019	24
Fig. 10: Gráficos de descripción del mobiliario en la época 2016-2018	26
Fig. 11: Impacto de la pandemia en la imagen del diseño	26
Fig. 12: Volumen de ventas de muebles por Internet	27
Fig. 13: Imagen del <i>Nesting</i> de AutoCad, introduciéndole los DXFs de las piezas exportadas del diseño en SolidWorks, y las dimensiones de los tableros de madera MDF.	37
Fig. 14: Simulación de la deformación cuando se aplica una fuerza al taburete equivalente a 150 kg de peso en el asiento	38
Fig. 15: Capturas del área y el perímetro de cada pieza facilitada de SolidWorks	40
Fig. 16: Barniz seleccionado	40
Fig. 17: Medida aproximada de la brida	41
Fig. 18: Ubicación de las bridas en el taburete	42
Fig. 19: Imagen de las bridas en AliExpress	42
Fig. 20: Configuración del envío para las cajas del embalaje, en la web de Kartox.	43
Fig. 21: Costes sin IVA del pedido de 100 cajas personalizadas en la web de Kartox	43
Fig. 22: Las 5 fuerzas de Porter	51
Fig. 23: Las 12 empresas con mayor capitalización bursátil en 2021.	52
Fig. 24: Datos del sector del mueble de hogar en 2020	54
Fig. 25: Diseños de FibonacciHome	55
Fig. 26: Diseños de NIMIO	55
Fig. 27: Diseños de IBUYKE	56

Fig. 28: Diferenciación por medio del producto	64
Fig. 29: Diferenciación por medio de los servicios	65
Fig. 30: Ejemplos de taburetes en el mercado con asiento de madera más ergonómico	70
Fig. 31: Comparador de servicios postales. Valencia-Madrid	77
Fig. 32: Niveles de producto	83
Fig. 33: Logotipo del taburete	84
Fig. 34: Logotipo de Estul	84
Fig. 35 :Patrimonio de la marca	84
Fig. 36: Green Jade WOODEN STOOLS	88
Fig. 37: Maia	88
Fig. 38: Mesa-taburete auxiliar de IBUYKE	89
Fig. 39: REGGO, de Acan	89
Fig. 40: Distintos marketplaces	92
Fig. 41: Empresas con mayor porcentaje de mercado global.	93
Fig. 42: Modelos jerárquicos de respuesta.	98
Fig. 43: Interfaz para la creación de una nueva campaña de cobertura y notoriedad de marca en Google Ads. GOOGLE. <i>Nueva Campaña.</i>	100
Fig. 44: Ejemplos de anuncios en Amazon por Sponsored Display en una búsqueda y en un producto.	102
Fig. 45: Porcentaje de usuarios activos españoles en las distintas redes sociales para el mes abril de 2021	105
Fig. 46: Crecimiento de las principales RR.SS.	105
Fig. 47: Interacción de usuarios compradores con las RR.SS.	106
Fig. 48: Interfaz de Facebook Business	107
Fig. 49: Objetivos ofrecidos por Facebook Ads	108
Fig. 50: Ejemplo de selección de presupuestos de Facebook	109
Fig. 51: Ejemplo de seguimiento de campañas publicitarias de Facebook	112
Fig. 52: Creación de campaña SEM para página web en Google Ads	112
Fig. 53: Sponsored products & brands en la búsqueda “taburete madera” en Amazon	114

## Índice de tablas

Tabla 1: Relación del proyecto con las asignaturas del grado	9
Tabla 2: Proporciones de las exportaciones de la Comunidad Valenciana según su tipología.	20
Tabla 3: Gasto medio en € por familia en equipamiento de hogar	23
Tabla 4: Número de empresas en el sector de la fabricación de muebles en el periodo 2008-2014	25
Tabla 5: Presupuesto de fabricación de una unidad del taburete ±	45
Tabla 6: Matriz PESTEL	50
Tabla 7: Empresas españolas de mobiliario de oficina y establecimientos comerciales con mayor facturación en el año 2021	53
Tabla 8: Empresas españolas de mobiliario de cocina con mayor facturación en el año 2021	53
Tabla 9: Empresas españolas de mobiliario distinto a los dos anteriores con mayor facturación en el año 2021	54
Tabla 10: Matriz DAFO	73
Tabla 11: Precio por distintos márgenes de beneficio, sin contar con distribución ni promoción	91
Tabla 12: Comparación entre los marketplaces objetivo	94
Tabla 13: Cálculo de precio teniendo en cuenta costes de fabricación y ventas	96
Tabla 14: Presupuesto de lanzamiento	116
Tabla 15: Presupuesto de promoción mensual	117
Tabla 16: Balance según distintos escenarios según su desempeño, únicamente teniendo en cuenta las ventas del taburete ±	117
Tabla 17: Programa de acciones	119
Tabla 18: Oportunidades y acciones futuras	120

## 1. Introducción

### a) Resumen ejecutivo

El objeto del presente documento es el desarrollo y la exposición de un proyecto consistente en la elaboración de un plan de marketing para un diseño industrial, para iniciar su comercialización de la manera más óptima posible.

El diseño en cuestión es un taburete, llamado ± por la forma de varios de sus encajes, y es de elaboración propia en conjunto con otros dos colaboradores para la asignatura de Taller de diseño II, ambos de acuerdo con la elaboración de este trabajo (ver Fig. 1). Está compuesto por cuatro tableros de madera, y sus encajes no necesitan de tornillería o similar; es decir, se puede montar manualmente y sin necesidad de herramientas.



Fig. 1: Taburete ±. Fuente: Elaboración propia

La manera de llevarlo a cabo será digitalmente; tras un estudio del sector, del producto y del mercado, introduciremos el producto en cuestión a la venta por Internet, junto con las acciones necesarias para que tenga el mayor éxito posible. Para ello, será necesario más tarde la creación de una empresa y de una marca, que nos permitirán desarrollar esta actividad.

Las razones de que sea comercializado online, en detalle expuestas más adelante, son la de una inversión inicial relativamente baja, facilidad para darse a conocer, y una comodidad tanto para el comprador como el vendedor en el proceso,

entre otras. Conseguimos de esta manera aprovechar una oportunidad emergente como es el comercio electrónico.

El interiorismo o diseño de interiores es una disciplina en pleno crecimiento, ya que es una de las alternativas más económicas para crear espacios atractivos, personalizados y confortables. Es por esta razón, que cada vez es más demandado, y la competencia es muy amplia y variada.

Sin embargo, hoy en día las oportunidades son muchas, y es posible llevar una idea al mercado con una menor cantidad de recursos que anteriormente. Trataremos de aprovechar estas oportunidades para introducirnos en el mercado mediante un original y práctico diseño (Asana, s.f.).

## b) Motivación y relación con las asignaturas

Este trabajo tiene principalmente dos incentivos: en primer lugar, una motivación personal por desarrollar conocimiento y adquirir recursos para una rama de creciente importancia en la actualidad: el *marketing*. Hoy en día cualquier empresa que quiera competir, progresar y cumplir sus objetivos, debe invertir cada vez más en esta área. Especialmente, en diseño industrial, poseer conocimientos del tema es de significativa utilidad, para poder comercializar los diseños.

Por otra parte, uno de los sectores que al autor le resulta más llamativo es el de los productos artesanos, en el que los bienes son elaborados a mano y que cuenta con una gran variedad de diseños. Es de interés, por tanto, iniciar un acercamiento al sector, a su funcionamiento y a los recursos y técnicas empleados en él.

Los conocimientos necesarios para realizar este trabajo provienen de asignaturas de distintos cursos del grado. Por orden cronológico, son las siguientes (ver Tabla 1):



Curso	Asignatura	Relación
2º	Empresa	Primera toma de contacto con conceptos económicos y empresariales, entorno en el que el producto será objeto de comercialización y promoción.
	Diseño Asistido por Ordenador	Instrumentos necesarios para la realización del taburete; concretamente, el uso de la herramienta SolidWorks. El módulo utilizado es el de chapa metálica, muy útil para la manipulación de elementos hechos de piezas planas. Renderizado y Nesting.
	Metodología del Diseño	Familiarización con técnicas de investigación de mercado, competencia, proceso de diseño, etc.
	Estética e Historia del Diseño	Estudio de la historia, entre otros, del mobiliario doméstico. Proporciones del mobiliario según su uso.
3º	Taller de Diseño II	Planteamiento del proyecto. Utilización de herramientas para resolver el problema.
3º	Comunicación nuevos productos Ocio y Hábitat	Manejo de Photoshop para logotipos.
4º	Mercadotecnia y Aspectos Legales	Principal asignatura implicada en el objeto del Trabajo. Estudio sistemático de las herramientas que componen un plan de marketing, y aplicación a determinados ámbitos. Desarrollo de los puntos de estudio de mercado del proyecto.
4º	Oficina técnica	Redacción. Elaboración de presupuestos. Organización de contenidos.
4º	Taller de Diseño III	Enfoque sostenible (económico, ambiental, social) de un diseño industrial. Análisis de necesidades de usuario. Referencias
4º	Aplicaciones informáticas	Herramientas para simulación. Software de diseño.

Tabla 1: Relación del proyecto con las asignaturas del grado. Fuente: Elaboración propia

### c) Metodología

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizarán mecanismos de investigación **mixtos**, es decir, combinaremos investigaciones cualitativas y cuantitativas, en la que los datos del primer tipo nos ayudarán a entender los datos del segundo (Typeform, s.f.).

El proceso para llevar a cabo la ejecución del proyecto es a grandes rasgos el siguiente:

- En primer lugar, describiremos el producto, empezando por una historia del sector en el que se incluye. Para ello, la principal fuente de información es la web, con datos accesibles de una gran cantidad de especialistas, y muy actualizada. La mayoría de información proviene de entidades como la ANIEME (Asociación Nacional de Fabricantes y Exportadores de Muebles en España, <https://www.anieme.com>), o la AIDIMME (Instituto Tecnológico Metalmecánico, Mueble, Madera, Embalaje y Afines de España <https://www.aidimme.es/>).
- A continuación, nombraremos el concepto desarrollado en la asignatura y sus documentos técnicos, y lo terminaremos de definir ya que únicamente tenemos las fases de concepto y de detalle del producto. De esta manera, debemos desarrollar datos primarios precisos que hagan del taburete un producto de comercialización.
- Realizaremos el estudio del mercado correspondiente: microentorno, macroentorno, segmentaciones y diferenciaciones; y después un DAFO. Para ello, consultaremos webs de expertos en el tema y recuperaremos sus metodologías. Obtenemos así datos de ambas naturalezas, cualitativa y cuantitativa, que nos ayudan a entender cómo funciona el sector en el que nos moveremos.
- Según los resultados (principalmente los cualitativos), elaboraremos estrategias de marketing y objetivos. Será necesaria la creación de una empresa para llevar a cabo la actividad. Incluye el marketing operativo mediante un marketing mix.
- Con los planes de acción ya definidos, estableceremos presupuestos y planes de control, según los datos primarios y secundarios, respectivamente. De esta manera concretamos futuras acciones empresariales que serán de gran ayuda para el crecimiento dentro del sector.

## 2. Descripción del producto

### a) Antecedentes

#### i) Evolución del sector

##### 1) Etapa de crecimiento (1993-2007)

En primer lugar, examinaremos el sector del mueble en España y los **antecedentes estructurales** del mismo, con el objetivo de tener una idea de cómo ha ido evolucionando el sector hasta el presente.

Desde el año 1994 hasta el 2003, la producción española de muebles alcanzaba el valor del 1,2% del PIB nacional (Boronat et al., 2004). El crecimiento más significativo se produjo hasta 1999 (ver Fig.2), por dos principales razones:

- En primer lugar, la fuerte reducción de los tipos de interés y la bonanza económica, llevó a la emancipación de muchos jóvenes (generación del *baby boom*). Por lo que la construcción de hogares y su amueblamiento impulsó el sector debido a la creciente demanda.
- En segundo lugar, el poder adquisitivo de las familias se vio aumentado debido a un mayor esfuerzo económico de sus activos en fondos de inversión; muy rentables debido al elevado crecimiento del precio de los activos financieros de renta variable.

El crecimiento desde del ejercicio del año 2000 fue menor, pero superior al crecimiento global de la economía, debido principalmente al aumento de las importaciones y al descenso de las exportaciones, debido a la falta de confianza de los consumidores nacionales.

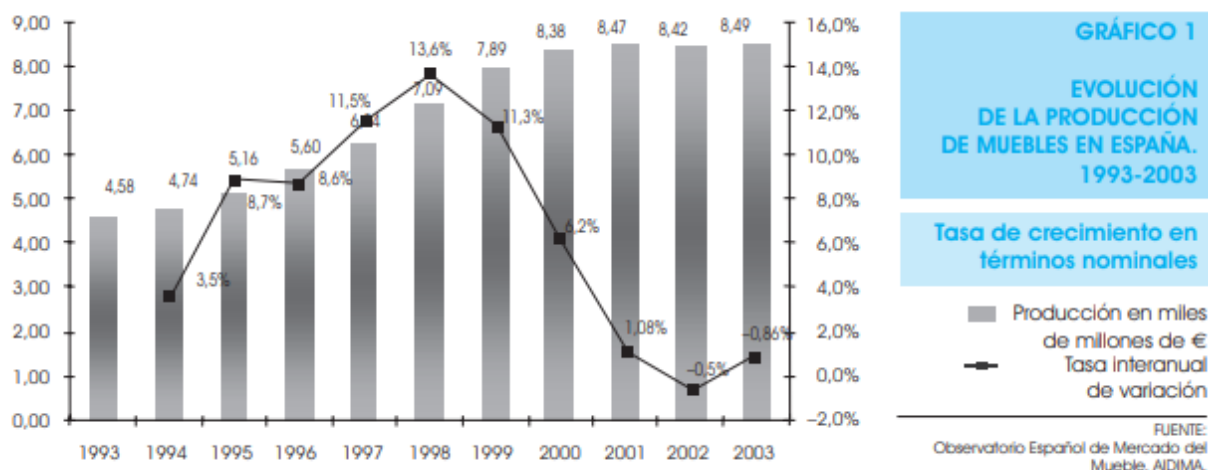


Fig. 2: Volumen de producción de mobiliario en España hasta el año 2003. Fuente: AIDIMME (2004)

A partir del año 2003, análisis de indicadores revelan algunos datos que marcarían el sector los próximos años:

- La competencia internacional aumenta su presión, debido a países más competitivos en cuanto a costes (por ejemplo, China) o por empresas más avanzadas en el sector (como Italia).
- La expansión de mercado de los fabricantes nacionales llevó a un aumento del volumen de compras y capacidad logística, que transformaron paulatinamente los tradicionales grupos de compra en servicios orientados a la venta a mayor escala.
- Se manifiesta una pérdida de confianza del consumidor, que reduce su predisposición a renovar el mobiliario y en menor escala a la creación de un nuevo hogar.
- Disminuye la renta disponible para amueblamientos, debido al encarecimiento de los servicios y de la vivienda.

En cuanto a las **exportaciones**, la forma más habitual de internacionalizar las empresas del sector ha sido mediante pactos de distribución para una presencia continua en mercados internacionales. La tendencia pasó a ser de una exportación directa y esporádica a finales de siglo, a consolidar una estabilidad en el mercado de la Unión Europea con la entrada del euro.

El 71,3% de las exportaciones de mobiliario español fue destinada precisamente a la Unión Europea hasta el 2003, donde la cuota de Francia era la mayor (28,3%), seguido de Portugal (14,9%) y Reino Unido (7,5%) (ver Fig.3).

CUADRO 1 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE MUEBLES, 1994-2003						
Principales países de destino						
Países	1994 (mil. €)	% 1994	2003 (mil. €)	% 2003	% acumulado 2003	2003/1994
Francia	141,58	25,66	404,39	28,30	28,30	2,9
Portugal	50,97	9,24	212,41	14,90	43,20	4,2
Reino Unido	35,80	6,49	107,55	7,50	50,70	3,0
Alemania	92,63	16,79	88,60	6,20	56,90	1,0
Italia	20,19	3,66	73,80	5,20	62,10	3,7
Estados Unidos	16,66	3,02	62,85	4,40	66,50	3,8
Rusia	8,80	1,59	47,47	3,30	69,80	5,4
Países Bajos	14,78	2,68	40,68	2,80	72,60	2,8
Bélgica	0,00	0,00	35,43	2,50	75,10	
México	10,69	1,94	26,95	1,90	77,00	2,5
Andorra	8,93	1,62	18,90	1,30	78,30	2,1
Grecia	4,99	0,90	15,53	1,10	79,40	3,1
Irlanda	2,02	0,37	14,61	1,00	80,40	7,2
Arabia Saudita	14,02	2,54	14,10	1,00	81,40	1,0
Suiza	8,49	1,54	14,09	1,00	82,40	1,7
Resto del mundo	121,10	21,95	251,07	17,60	100,00	2,1
<b>TOTAL</b>	<b>551,65</b>	<b>100,00</b>	<b>1.428,43</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>2,6</b>

Fig. 3: Destinos de las exportaciones de mobiliario español en el periodo 1994-2003. Fuente: ICEX (2004)

Por otro lado, las **importaciones** de muebles por España provinieron principalmente de Europa (Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y Portugal), pero casi en igual medida, de China, Polonia, Vietnam, Indonesia, etc. Aumentaron cuatro veces desde 1994 hasta 2003. Por consiguiente, quedarían definidos los dos tipos de tendencia: la de países europeos, con tasas importantes de crecimiento de importaciones en los últimos años; y la de países emergentes, sobre todo de China.

En la Fig. 4 se visualiza una balanza comercial comparando volúmenes de importaciones y exportaciones:

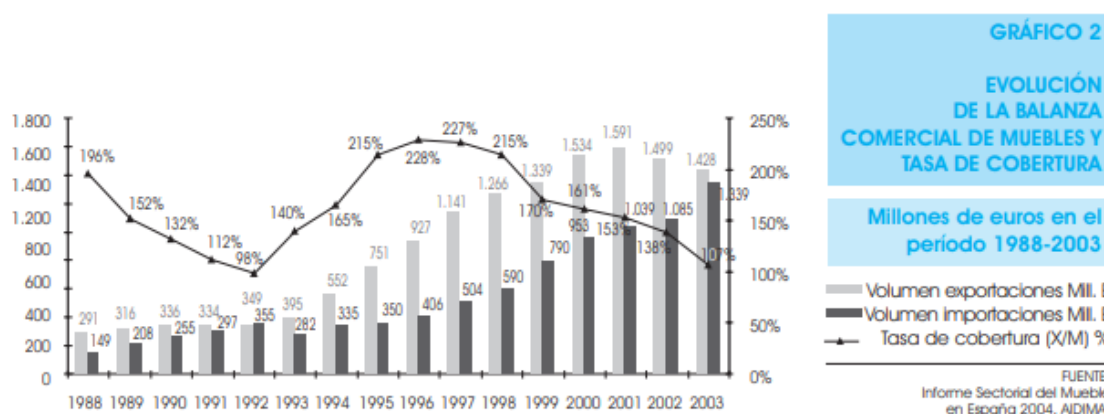


Fig. 4: Balanza comercial del periodo 1998-2003. Fuente: AIDIMME (2004)

Otros **antecedentes** importantes del período 1994-2003 son los siguientes:

- **Tecnológicamente**, la evolución potenció la presión ejercida por cliente y competencia. Se manifiesta en nuevos materiales y procesos para esos materiales y/o para mayor rendimiento. Los procesos que se desarrollaron

fueron:

- Artesanal: Mercados de escaso volumen, demandados por encargo personalizado principalmente
  - Mecanizado en línea: Productos poco diferenciados y de grandes volúmenes (piezas similares). Se trata de taladrado, perfiladores, molduras, etc.
  - Procedimientos automáticos: Flexibilización y optimización del mercado
  - CNC: Resolución de manufacturas complicadas
  - Robotizado: potenciador de procesos anteriores.
- Otras novedades en los **procesos** consiguieron mejorar la calidad de los productos.
    - 1993-1995: Inversión sin posibilidad de total aplicación
      - Sistemas de acabado
      - Displays con mayor precisión
      - Mecanizado para chapa curva
    - 1995-1997: Recuperación de la inversión
      - Máquinas CNC con mejor movimiento
      - CNC en máquinas tradicionales como sierras
      - Líneas de barnizado
      - Decoración
    - 1997-2003: Consolidación
      - Aumento de la inversión
      - Motores lineales: mayor productividad
      - Desarrollo de líneas de fabricación
      - Mesas inteligentes
    - 2003-2007: Mantenimiento
      - Expansión de las tecnologías
      - Flexibilización
  - Los **parámetros** y características de la naturaleza del sector, que hicieron que su crecimiento fuera tan elevado, son algunos como:
    - Disponibilidad de tecnologías maduras: asimila cambios tecnológicos de otros sectores
    - Calidad en los productos finales
    - Diferenciación mediante innovación para productividad o diseño
    - Flexibilidad
    - Medio ambiente
    - Seguridad y economía

En lo referente a la **competencia**, el entorno en el período comprendido entre 1994 y 2004 fue de la siguiente manera (Hinojo, 2007):

- Las empresas son de **reducido tamaño**, y existe cierto individualismo. En 2004, el 87% de competidoras eran empresas de menos de 20 trabajadores. Ello produce una cierta escasez de recursos, y menor competitividad. Es además, un mercado maduro, que ha tenido que adaptarse.
- En cuanto a la **distribución**, se ha ido evolucionando de una concentración de comercios (asociaciones tradicionales de compra y venta) a la expansión del número de tiendas (franquicias). Se invertía poco a poco más recursos en nuevos puntos de venta, centros logísticos, etc. Con lo que poco a poco, el comercio minorista fue perdiendo terreno. Es el ejemplo del auge de la distribuidora IKEA. Por otro lado, ello dio lugar a la introducción de fabricantes internacionales en el mercado nacional.
- Los **proveedores** de materias primas se dividen en productores de tableros, de madera aserrada, empresas de pinturas y barnices, productoras de herrajes y proveedores de colas y adhesivos. Según el tipo de producto, será necesario también tejidos o estructuras metálicas. Su poder de negociación es bastante elevado, y se produce por tanto una integración vertical hacia delante, que afecta al subsector del mueble moderno y del *Ready to Assemble* (listo para montar).
- Las **ventajas competitivas** se enfocan en el producto, y aún no en otros elementos intangibles que lo diferencien. Deben evolucionar a la provisión de servicios que añadan valor. Algunos factores que dificultan la diferenciación, y, por tanto, la fidelización del cliente, son:
  - La rapidez de acceso a la información: ciclo de vida más corto y menor retorno de inversión
  - Globalización de gustos: oferta más homogénea. En este momento, destaca el estilo nórdico (módulos, líneas rectas, etc.) y mobiliario de aire colonial y rústico (fibras naturales, madera teka, etc.).
  - Mayor comercio internacional, y fabricación en países con menor coste de mano de obra
  - Tecnología accesible y mecanismos de producción extendidos
  - Falta de información técnica en el consumidor
  - Dificultad de patentar
  - Profesionalización de la distribución de muebles
  - Nuevas plataformas logísticas
  - Transparencia de precios, competencia comunitaria (introducción del euro)
  - Incremento de calidad por parte de países emergentes.

- Los proyectos que se abordarían en un futuro son:
  - Introducción del concepto de ergonomía
  - I+D en procesos productivos
  - Servicio de logística optimizado
  - Personalización del producto
  - Nuevos materiales
  - Optimización de los marcos legales
  - *E-commerce*

Tras el ejercicio del año 2004, la cifra de empresas nacionales era máxima, con un total de 14204. Sin embargo, en el próximo lustro y por los factores que se fueron indicando en el apartado anterior, el crecimiento no se podría mantener en los próximos años.

Los datos de este periodo reflejan que es un sector intensivo en cuanto a factor trabajo. El valor añadido industrial es del 3%, mientras que abarca el 5% del empleo industrial. La productividad aparente es más baja con respecto a la industria manufacturera (15% de valor añadido, 10% de empleo). Por lo tanto, el sector tiende a decrecer, o en su defecto, a no mantener el ritmo de crecimiento de los años anteriores.

En los siguientes años de la crisis, el sector estaría marcado por lo siguiente:

- El sector de **sillas y asientos** representa un cuarto del total, y es responsable del 17% del empleo. Sin embargo, en esta época tuvo una caída relativamente importante, debido a unas importaciones dinámicas y a unas exportaciones que fueron evolucionando negativamente ya desde la entrada de siglo.
- Con respecto a los **muebles de oficina** (no residenciales), su evolución viene ligada a la inversión de capital fijo empresarial. Representa un 13% del total del mueble, y un 9% de empleo. Sus empresas tienen más empleados que los otros subsectores, por lo general: un 20% tiene más de 20, cuando la media del sector es de un 11% de empresas que superan esa cantidad de trabajadores. De esta manera, se trata de un sector más productivo.

La producción tiene focos en Cataluña, Madrid y País Vasco, y posee competencia extranjera: EE.UU., Alemania, y Francia principalmente, a través de filiales o distribuidores. La mayor parte de las exportaciones se destinan a Francia.

Es importante señalar que hay dos grupos de productores: los de tamaño familiar y las grandes empresas internacionales. Su principal diferenciación es la capacidad de abordar proyectos personalizados (gestión de espacio, mantenimiento, etc.).



- En cuanto a **mobiliario de cocina y baño**, se sabe que su evolución depende de la construcción de vivienda residencial. Su peso en la producción total es de un 12%, al igual que su aportación al empleo. En este caso, el consumidor suele tener preferencia por el producto nacional, debido a la coincidencia de gustos. La exportación de muebles de cocina español es de relativa importancia, sobre todo a Francia y Portugal, aunque el mueble de cocina francés creció en mayor medida. Las principales importaciones proceden de países comunitarios, excepto China, Malasia y Tailandia.
- Por último, en el **mobiliario de hogar** vemos que también se halla ligada la construcción de vivienda residencial. Es demandado tanto para el primer aprovisionamiento como para reformas y ampliaciones de mobiliario. Representa la mitad del mobiliario producido, y su empleo es del 62%, por lo que es intensivo en volumen de trabajo (gran componente artesanal). El 90.6% de empresas en este periodo tiene menos de 20 trabajadores, sin embargo.

En este caso, la presencia extranjera es bastante reducida, y debido al leve tamaño de las empresas, la inversión en I+D es muy leve, con lo que se dificulta la innovación y las mejoras de procesos. Con lo que poco a poco, y debido a la mayor demanda, se tenderá a importarlos en lugar de crearse nuevas empresas.

Es destacable señalar que existe una rama, llamada *Home Office*, de muebles de oficina para el hogar. Una línea de tendencia en la que los muebles fabricados son como los de oficina, pero de menor tamaño para adaptarlo a la casa.

En resumen, los factores que marcaron la parte final de esta etapa y provocaron su estancamiento son el momento álgido de la construcción, un mantenimiento de las exportaciones, pero un aumento significativo de la competencia internacional, y un cambio de los canales de distribución. Siguen aumentando las franquicias, cadenas y grupos de compra. Se empieza, además, a tener consciencia de la importancia del diseño, del desarrollo sostenible, del estilo y de la comodidad, para luchar por una diferenciación.

## 2) Crisis de 2008 hasta finales de década

El año 2008 y sus años sucesivos vienen marcados por la crisis inmobiliaria que golpeó al mercado español. Por consiguiente, todos los sectores ligados también sufren una gran recesión. Es el caso del sector de los electrodomésticos o del mobiliario; al disminuir la venta de inmuebles, la cantidad de muebles vendidos desciende en gran cantidad (ver Fig.5), por lo que muchas empresas pequeñas tienden a desaparecer y algunas más grandes deben bajar precios, disminuir beneficios y en algún caso reducir plantilla.

**Evolución de la producción de mobiliario en España. Periodo 2005 -2015**

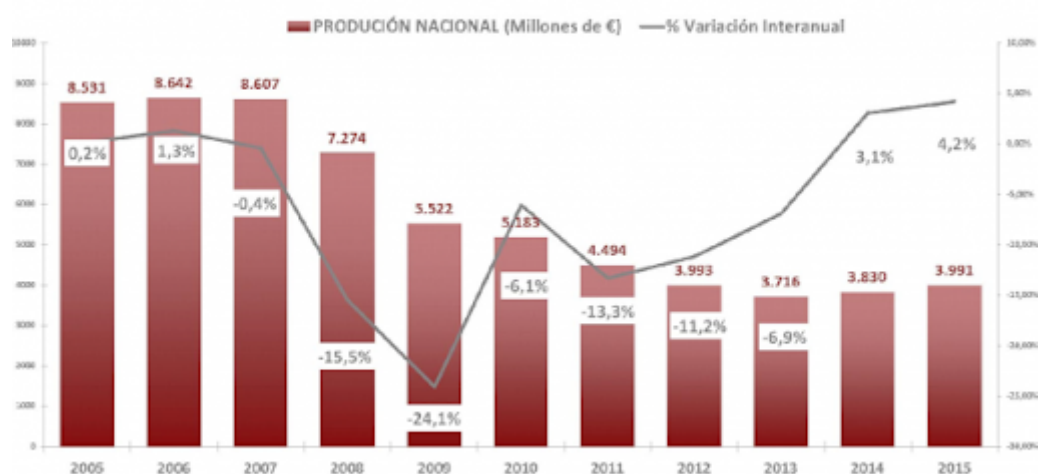
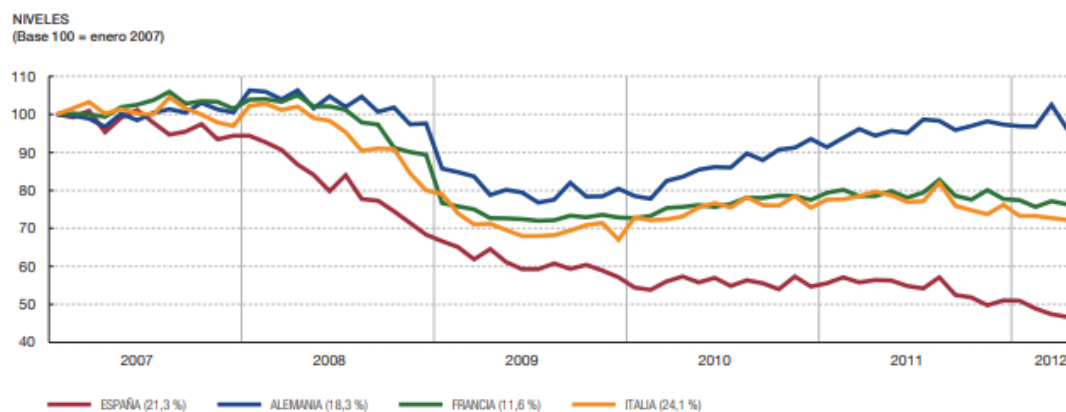


Fig. 5: Volumen de producción de mobiliario en España en el periodo 2005-2015. Fuente: AIDIMME (2016)

Los fabricantes y los distribuidores experimentaron dificultades de comunicación y negociación, debido a la pérdida de confianza de los consumidores. Es el caso, por ejemplo, de los ya para entonces gigantes del sector: IKEA y Leroy Merlin. Como consecuencia, debieron redirigir en parte su mercado, entre finales de 2007 y 2008 (El Mundo, 2008).

Las empresas nacionales, por otro lado, no disminuyeron sus exportaciones, que aumentaron en 2008 un 16.3%. Ello es debido a que las inmobiliarias ayudan a exportar muebles tras el desgaste del mercado interno en España. Sin embargo, en el mercado interno deberían redirigirse a rehabilitar hogares o mobiliario urbano. Otras industrias internacionales decrecieron, pero en menor medida (ver Fig. 6).



FUENTES: Eurostat e Institutos Nacionales de Estadística de España, Alemania, Francia e Italia.

- a Actividades incluidas: fabricación de productos cerámicos para la construcción; fabricación de cemento, cal y yeso; fabricación de elementos de hormigón; corte, tallado y acabado de la piedra; fabricación de elementos metálicos para la construcción; fabricación de maquinaria de uso general; fabricación de otra maquinaria de uso general; fabricación de maquinaria/herramienta para trabajar el metal; fabricación de otra maquinaria para uso específico; fabricación de muebles; fabricación de aparatos domésticos; fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal; industria de la madera y corcho.
- b Para cada país, el porcentaje presentado en la leyenda corresponde al peso relativo del índice en el total de la producción industrial.

Fig. 6: Evolución de las industrias relacionadas a la construcción en distintos países. Fuentes: Eurostat e Institutos Nacionales de Estadística de España, Alemania, Francia e Italia (Banco de España, 2012)

En el año 2010 se hicieron nuevos balances de las consecuencias de estos factores. Los resultados obtenidos fueron los siguientes (Noticias Hábitat, 2010; MaderaSostenible, 2011):

- Se **facturaron** 5.183 millones de euros, en comparación a los 8.607 millones del año 2007. Lo que significa una caída de casi el 40% respecto a la etapa anterior a la crisis.
- El porcentaje de **utilización de capacidad productiva** de la empresa se localiza en 58.2%, símbolo de una posible recuperación a medio plazo, junto con el factor ahorro.
- El **plazo de entrega** del producto disminuyó hasta los 23,6 días, lo cual puede aportar ventajas competitivas cuando el consumo vuelva a crecer
- La **balanza comercial** indica que las exportaciones, con un valor de 951 millones de euros (-0,85%, 18.34% del total) son menores que las importaciones (2018 millones, +6,9%).
- En cuanto a los **subsectores**, el relacionado con primeras viviendas (baño, cocina) disminuye, mientras que el consumo tiende a la renovación de la vivienda (efecto *cocooning*, vida en casa).
- **Preparación** ante el cambio de conducta, hábitos socioeconómicos, etc., ante una posible etapa en la que los gustos del consumidor cambien.
- Continúa el protagonismo de las **PYMES**, un 89% de empresas cuentan con menos de 20 trabajadores.

- Se llevan a cabo **proyectos de deslocalización** para reducir costes productivos, pero de manera lenta. Un 1,74% de empresas nacionales han producido el 80% de su producción en el extranjero.

Disponemos también de un informe de los datos del sector del año 2010 en la Comunidad Valenciana (IVEX, 2010. Ver Tabla 2 y Fig. 7). Es la segunda comunidad autónoma en número de empresas fabricantes detrás de Cataluña (18% del mueble nacional, 13% de empresas nacionales). Sus exportaciones ascendieron al valor de 360 millones de euros, principalmente destinadas a Francia y Portugal (IVEX,2011).

<b>PARTIDA PRODUCTO</b>	<b>EXPORT</b>	<b>% S/T</b>	<b>% VARIAC. EXPORT</b>
9403 LOS DEMÁS MUEBLES Y SUS PARTES	199,75	55,46	-1,24
9405 APARATOS DE ALUMBRADO	84,25	23,39	-0,27
9401 ASIENTOS	47,93	13,31	6,50
9404 SOMIERES; ARTÍCULOS DE CAMA	13,23	3,67	0,52
9406 CONSTRUCCIONES PREFABRICADAS	12,54	3,48	66,08
9402 MOBILIARIO PARA MEDICINA	2,45	0,68	-3,77
<b>TOTAL</b>	<b>360,14</b>	<b>100,00</b>	<b>1,45</b>

Tabla 2: Proporciones de las exportaciones de la Comunidad Valenciana según su tipología.  
Fuente: IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación), 2011

<b>AÑOS</b>	<b>EXPORT</b>	<b>IMPORT</b>
2000	663,69	159,87
2001	643,34	162,99
2002	630,50	186,17
2003	579,92	244,45
2004	532,94	309,55
2005	519,85	349,98
2006	506,41	415,59
2007	528,11	505,12
2008	489,44	511,53
2009	358,73	310,62
<b>2010 (P)</b>	<b>360,14</b>	<b>394,76</b>

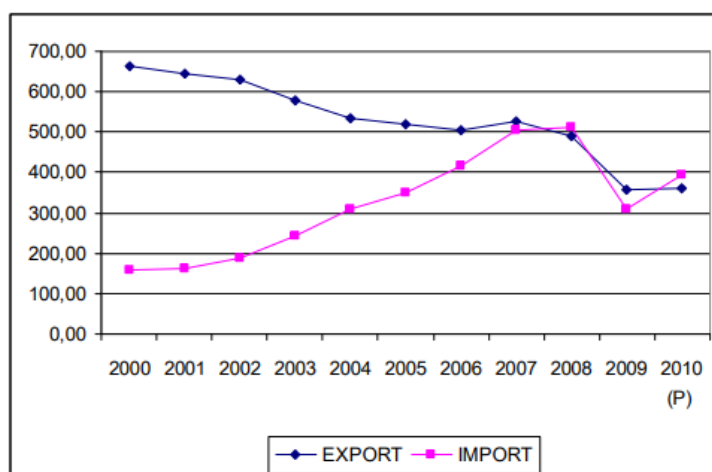


Fig.7: Historial de importaciones y exportaciones de la Comunidad Valenciana desde el 2000 (millones de €). Fuente: IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación), 2011

En este contexto, los próximos años serán decisivos para que se produzca una recuperación óptima y el mantenimiento de un buen tejido productivo del sector, que, eso sí, no podría llegar a los niveles alcanzados en la etapa del 2003.

### 3) Década de 2010

Una vez pasados los peores años de la crisis, se examinaron sus consecuencias en el tejido del sector. Las conclusiones son las siguientes:

- La **producción** siguió decreciendo pero en menor medida en la entrada de la década (ver Fig. 8)



Fig. 8: Volumen de producción de mobiliario en España en el periodo 2005-2015. Fuente: AIDIMME (2020)

- La **concentración de mercado** se vio aumentada. La cuota de mercado de las grandes empresas creció del 17% al 42%. Ello es debido a que gran parte de las pequeñas empresas no pudieron soportar los efectos de la crisis. Los accionistas debieron realizar aportes significativos en 2010, 2011 y 2014 para afrontar pérdidas
- La **dependencia** del sector del mueble al del inmobiliario
- **Menor** productividad, capacidad productiva e inversión
- Pérdida de terreno en cuanto a **exportaciones**
- **Imposibilidad** de recuperar los niveles de producción previos.

Por otro lado, aparece un nuevo concepto, al cual las empresas y el sector deberán adaptarse. Es la llamada **Industria 4.0**; término que recoge una serie de transformaciones basadas en nuevos conocimientos y tecnologías (Somohano, s.f.).

Tiene como finalidad incluir la digitalización y la conexión entre procesos de fabricación, cadenas de valor, productos, y modelos de negocio, con objetivo de modernizar y optimizar el mercado. Se manifiesta en la introducción de la venta online, la detección de los hábitos de compra, y la flexibilización en la producción.

Los 6 tipos de desarrollos tecnológicos que, por tanto, marcarán la diferencia entre las empresas en los próximos años son los siguientes:

1. Digitalización e integración de la información (RFID)
2. Sistemas para supervisión y control
3. Internet de las cosas
4. Simulación, realidad aumentada y modelaje
5. Big data y Cloud Computing
6. Inteligencia artificial y robotización

De esta manera, las empresas tendrán que asumir el reto de adaptar esta industria lo más rápida y efectivamente posible. Sin duda, las más preparadas son las que han conseguido aumentar la cuota de mercado tras la crisis, que podrían, además, establecer relaciones con otras empresas y ampliar su orientación internacional.

Ya a partir de 2014, tras unos años de ligero descenso de producción de mobiliario, el mercado logró un ligero crecimiento. Se fueron adaptando las nuevas tecnologías paulatinamente, y el crecimiento se mantendría más o menos constante en los próximos años.

Si analizamos el sector de la madera en España para el año 2014, encontramos lo siguiente (AEIM, 2014):

- El sector del **aserrío** es el que más resistencia ha mostrado a la crisis, no tan dependiente de la construcción. El pino es lo más aserrado en España, logrando implantarse en mercados internacionales.
- El sector del **tablero** mayoritariamente lo forman pocas empresas grandes. En España, la crisis ha hecho que desaparezcan bastantes fábricas, e irrumpan compañías internacionales, debido, sobre todo, a la dependencia de la construcción.

- El sector del **mobiliario** propiamente dicho consigue, finalmente, aumentar exportaciones y abrir mercados exteriores. Aumenta mucho la venta de mobiliario por internet, y el diseño empieza a cobrar mucha relevancia.
- El sector de **puertas** cayó en picado, debido a su dependencia directa con la construcción. Precisaré diversificación y exteriorización.
- El sector de **ventana de madera y madera-aluminio** cobra importancia debido a la utilidad de la madera para fabricación de ventanas.
- El **parquet** llevaba cierto retraso con respecto a los demás países europeos, aunque progresivamente se está adaptando los suelos laminados para locales comerciales, oficinas y progresivamente en la vivienda.
- Los **envases y embalajes** de madera han repuntado tras la crisis, al no depender de la construcción.
- El tablero de fibra ganará terreno en el sector de **ataúdes**.

Se puede concluir por tanto, que aunque la industria de la madera depende en gran parte de la construcción, se está experimentando una reconversión, por lo que planes de reforma y fomento para la rehabilitación son reclamados por las administraciones.

A finales de la etapa, las claves de la industria del mueble en España son las siguientes (De La Torre, 2017):

1. La industria logra un **crecimiento sostenido**, aunque no recupera su antiguo valor. Debido a la dependencia del sector inmobiliario, y la burbuja que experimentó, el valor anterior es imposible de recuperar; no obstante, el sector se recupera a mayor ritmo que el de la economía española. En la tabla 3 vemos una comparativa a lo largo de los años del gasto medio por hogar en mobiliario de familias españolas:

	2019	2018	2017	2016
<b>Gasto medio por hogar</b>				
Total	1.330,46€	1.371,91€	1.337,58€	1.282,65€

<b>05 Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar</b>					
2015	2014	2013	2012	2011	2010
1.164,95€	1.099,99€	1.147,28€	1.239,88€	1.371,88€	1.432,91€

Tabla 3: Gasto medio en € por familia en equipamiento de hogar. Fuente: INE (2019)

2. Las **exportaciones** de este período crecen paulatinamente; sin embargo, España no es un gran país exportador. La exportación se sitúa en algo menos del 20% de la producción, y aunque muchas marcas debieron buscar su lugar en el mercado exterior para sobrevivir, el sector sigue enfocado principalmente en la demanda interna (principales destinos en la Fig.9).

Destaca la iniciativa de la ANIEME (Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles en España) de la creación de una plataforma que reúne a más de 200 marcas para compartir su actividad en el mundo, y facilitando la participación en distintas ferias internacionales.

Sin embargo, la mayor carencia del mueble español es la **falta de identidad y diferenciación**; quizá el sector con más perspectivas sea el del mueble de lujo.

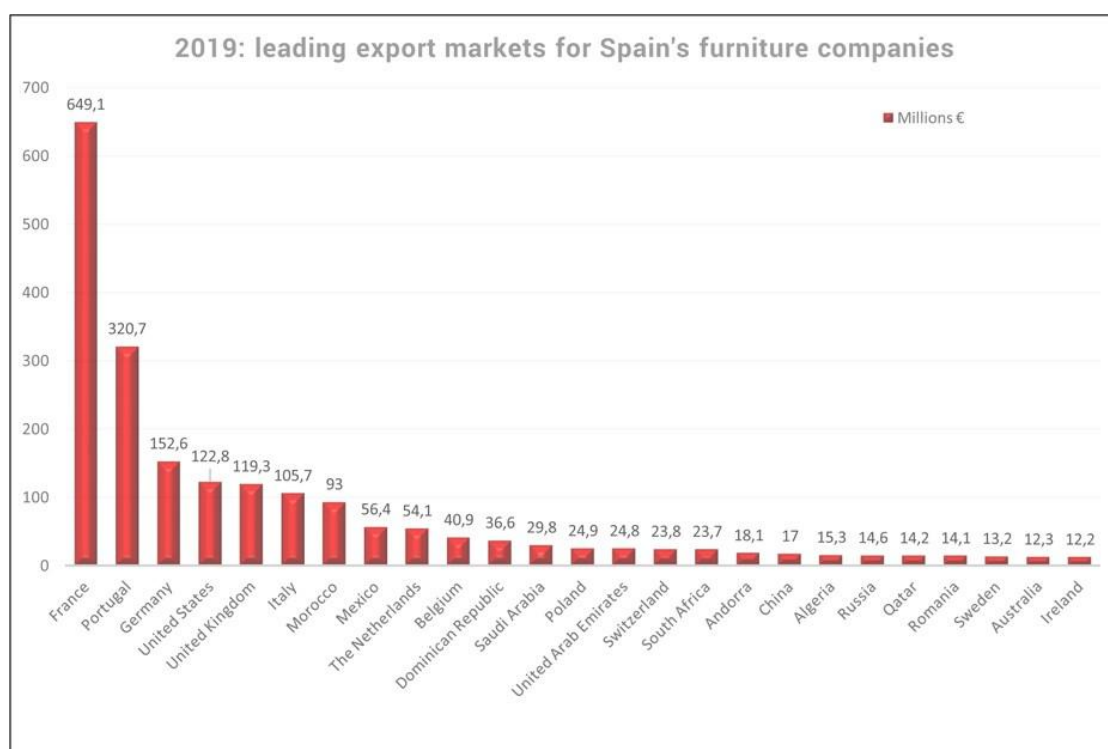


Fig. 9: Destino de exportaciones de España en el año 2019. Fuente: Mueble de España (2020)

3. El grueso del tejido productivo sigue siendo **PYMES**, cuya media es de 4,5 empleados (ver Tabla 4). Solo nueve fabricantes tienen más de 250 empleados. 55.623 personas se dedicaban al sector para el año 2014. Las comunidades que más empresas albergan son Cataluña y la Comunidad Valenciana.



**Número de empresas por sectores de actividad**

Unidades: Empresas

Tabla Gráfico

	Total						
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
31 Fabricación de muebles	12.355 <sup>3</sup>	12.611 <sup>3</sup>	8.152 <sup>3</sup>	8.880 <sup>3</sup>	9.883 <sup>3</sup>	9.542 <sup>3</sup>	11.408 <sup>3</sup>

Tabla 4: Número de empresas en el sector de la fabricación de muebles en el periodo 2008-2014.

Fuente: INE (2014)

4. En gran parte debido a lo comentado en el punto anterior, existe una importante **carencia de I+D**. Las PYMES no tienen capacidad para innovar en nuevas tecnologías y procesos de fabricación. Ello provoca que el sector tenga cierto retraso con respecto a sus competidores en el mercado externo.
  
5. Existen **multitud de asociaciones**, principalmente territoriales y subsectoriales, que pretenden impulsar el sector, aunque es posible que exista una falta de coordinación entre ellas. Las principales son:
  - Anieme: Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España
  - Federmueble: Federación del Mueble de España
  - Aidimme: Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y Afines de España
  - Amic: Cluster de empresas del mueble de Cataluña
  - Fevama: Federación Valenciana del Mueble.

Los datos para el año 2018 facilitados por la AIDIMME se reflejan en la Fig. 10.

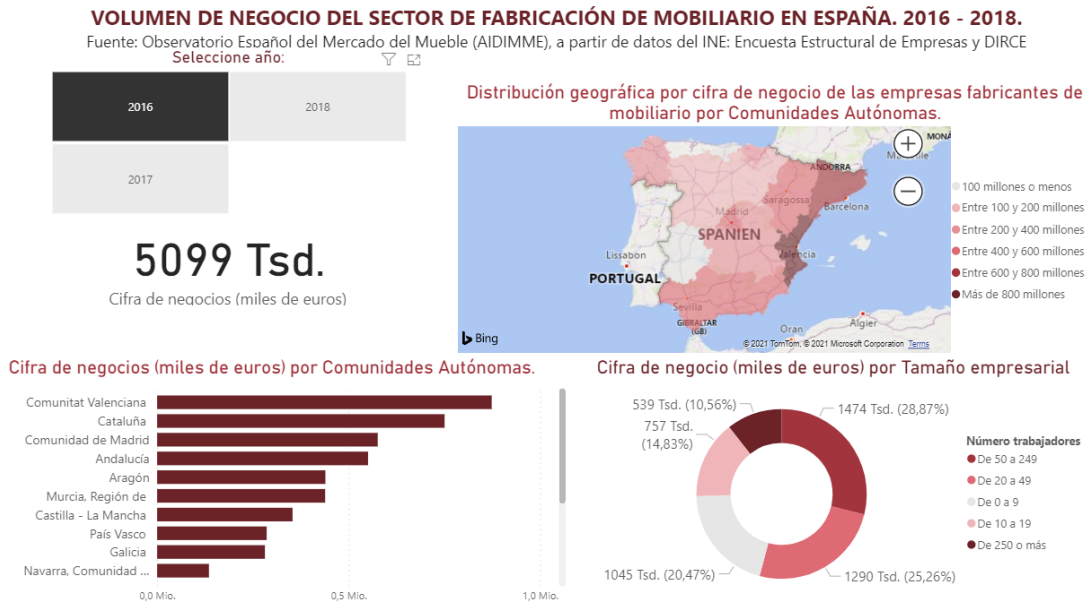


Fig. 10: Gráficos de descripción del mobiliario en la época 2016-2018. Fuente: AIDIMME (2019)

#### 4) Impacto de la Covid-19

En un contexto sin grandes cambios estructurales con respecto a la década anterior, aparece en 2020 la Covid-19. La pandemia provoca que el mercado se deba adaptar en algunos aspectos a las circunstancias excepcionales. La ASID (*American Society of Interior Designers*) realizó un estudio en acerca de la resiliencia del sector, para identificar los problemas a los que las empresas se tuvieron que enfrentar durante la pandemia, revisar los cambios implementados y probar su viabilidad (ASID, s.f.; ver Fig. 11).

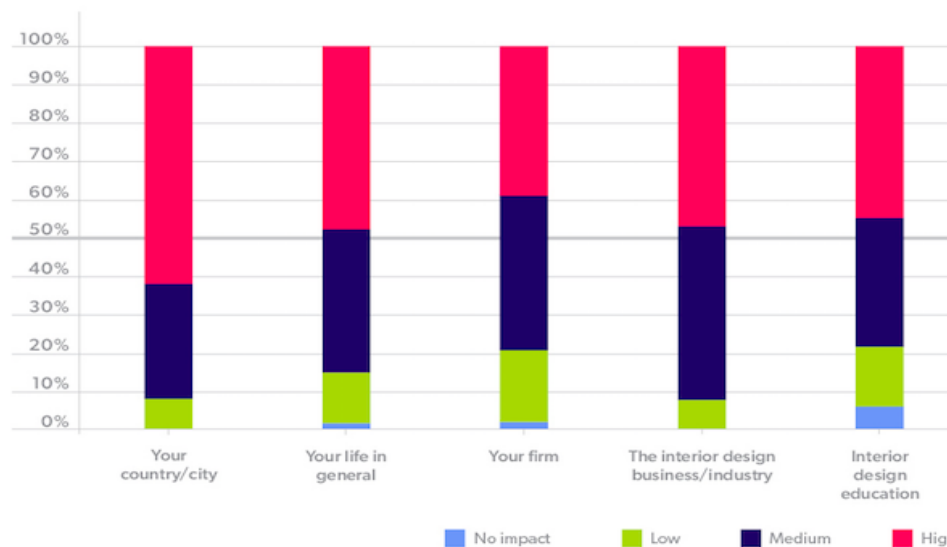


Fig. 11: Impacto de la pandemia en la imagen del diseño. Fuente: ASID Interior Design Resiliency Report (2020)

Las **conclusiones** más relevantes de este informe son un interés especial por el diseño centrado en la salud, seguridad y bienestar; una ligeramente mayor demanda de creatividad, y resiliencia impulsada por profesionales, organizaciones y empresas que tienden a trabajar colectivamente; y una necesidad de generar empatía y confianza extra en el cliente.

En cuanto a las **ventas**, datos de la ANIEME (2020) revelan que la pandemia ha favorecido la venta de muebles, entre un 20% y un 30% con respecto al año anterior. Esto es debido a que el tiempo en el que se está en casa ha aumentado. Los hábitos como el teletrabajo, estudios online y el estado de alarma han favorecido esta situación. En adición, otros muebles como los del sector del descanso han visto disparada su demanda.

En relación con lo anterior, los **pedidos online** se han incrementado significativamente (Statista, 2017). En el caso de IKEA, éstos se han incrementado un 35% desde principios del año 2020, y se ha mantenido un ritmo muy positivo hasta ahora. Ello, sin embargo, dio lugar a algunos retrasos en las entregas debido a la alta demanda puntual (ver Fig. 12).

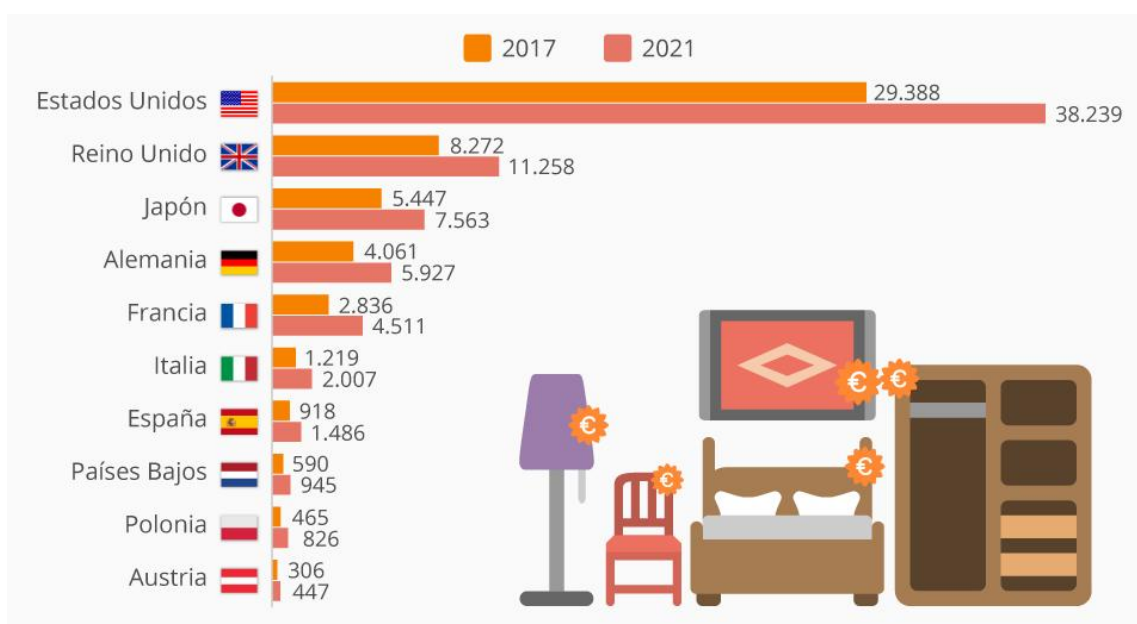


Fig. 12: Volumen de ventas de muebles por Internet. Fuente: Statista (2020)

En España, la venta de muebles online tiene aún margen de mejora, y va algo retrasada con respecto a otros productos como libros o electrónica. A modo de ejemplo: IKEA implementó a finales de 2016 a ofrecer posibilidad de compra en su página web (Statista, 2017).

Por otro lado, la **exportación** de mobiliario cayó un 20,2% y la importación un 23.3% hasta octubre, debido a las nuevas dificultades que debió afrontar el comercio internacional. Los principales importadores de mobiliario de hogar fabricado en España son Francia (31% de cuota de mercado), Portugal (12%) y Alemania (7%).

Como resultado de todo ello, el sector se ha visto beneficiado, ya que las empresas han visto aumentada su demanda en cómputos generales, y apenas se han producido cierres o ERTES prolongados. Lo más destacable para nuestro producto será el aumento de las compras online, y los buenos resultados del sector, ya que ello requerirá un mayor esfuerzo para destacar frente a la posible nueva competencia.

## ii) Características de la tendencia actual

El diseño de mobiliario de interiores cuenta con una amplia historia, con gran variedad de tendencias, estilos y métodos de fabricación. Desde el año 2000 aproximadamente hasta hoy, la decoración contemporánea sigue las pautas del estilo moderno. Su adaptación se debe al estilo de vida actual, muy influenciado por la tecnología, la funcionalidad y la comodidad.

Sus elementos son los siguientes (Mueblesluismiguel , 2019):

- **Estéticamente**, las líneas son simples, limpias y no contendrán decoración excesiva.
- Los **colores** son claros. El blanco es bastante habitual, principalmente combinado con grises, marrones, o a veces, negro. Preferencia de la textura lisa.
- En cuanto a los **materiales**, la madera es la protagonista, junto con materiales piedra o mármoles.
- La **tecnología** es una variable importante. Aparecen campos como la domótica, la iluminación cobra importancia, y los elementos del mobiliario deben estar en armonía con los electrodomésticos.

### iii) Planteamiento del producto

En la asignatura de Taller de Diseño II, nos plantearon resolver el siguiente briefing:

**“Asiento creado con tableros de madera, sin mecanizados complejos y sin tornillería ni similares, fácilmente desmontable y almacenable”.**

El resultado del proceso de investigación, creativo y de fabricación, dio lugar al producto. Por consiguiente, ya disponemos de algunas características del taburete: debe ser lo más funcional y sencillo posible, y por tanto ser relativamente económico. Además, la ornamentación añadida debe ser lo más reducida posible.

### b) Concepto

El proceso de creación del taburete se realizó a lo largo de la segunda mitad de la asignatura de Taller de diseño II, y está documentado en su respectivo dossier (Valdepeñas et. al, 2020). En él, utilizamos un proceso simplificado con respecto al general, ya que debía desarrollarse en un breve periodo de tiempo. El índice empleado fue el siguiente:

1. Varios *moodboards*, con antecedentes: estudio de mercado, inspiraciones, usuario objetivo, uso, materiales y uniones.
2. *Moodboard* del *briefing*, para visualizarlo gráficamente.
3. Creación de ideas mediante bocetos, y selección del concepto.
4. Desarrollo del concepto, arreglando el montaje y la sujeción.
5. Retoques estéticos, y exposición de la solución final.
6. Creación de maqueta.

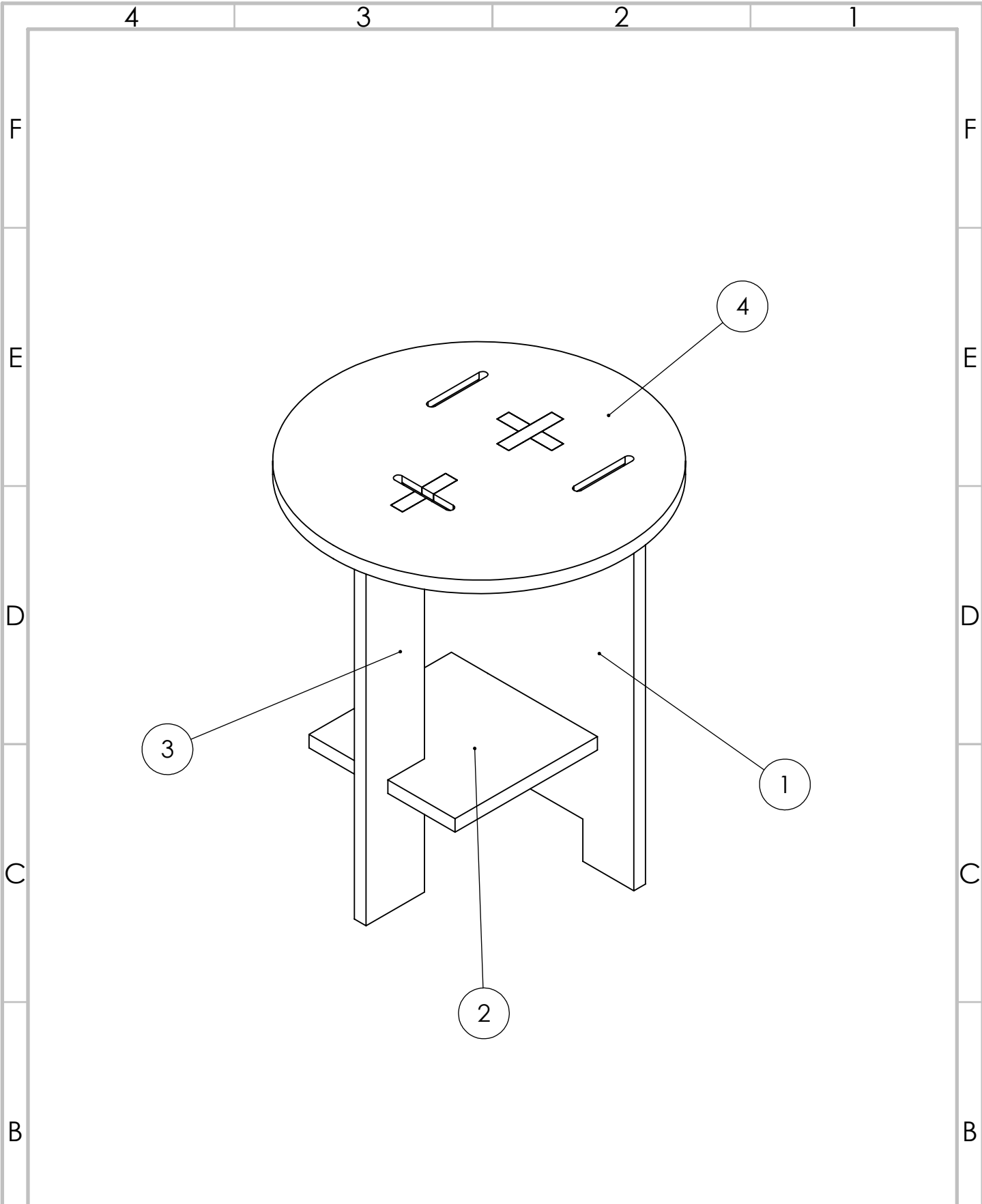
El resultado de este procedimiento, es el taburete en cuestión. Un asiento plegable, fácil de montar, y con posibilidad de ser fijado con bridas en su parte superior. Lo componen cuatro tableros de madera: en un lado, la pieza más voluminosa, rectangular y con dos salientes que actúan como patas; en el otro lado, una pieza en forma de “L”; como unión, una pieza cuadrada; y como asiento, una pieza circular, en contraste con la línea recta empleada en las otras piezas. Esta

última pieza es la más característica del producto, por lo que el logo y su denominación provienen de ella.

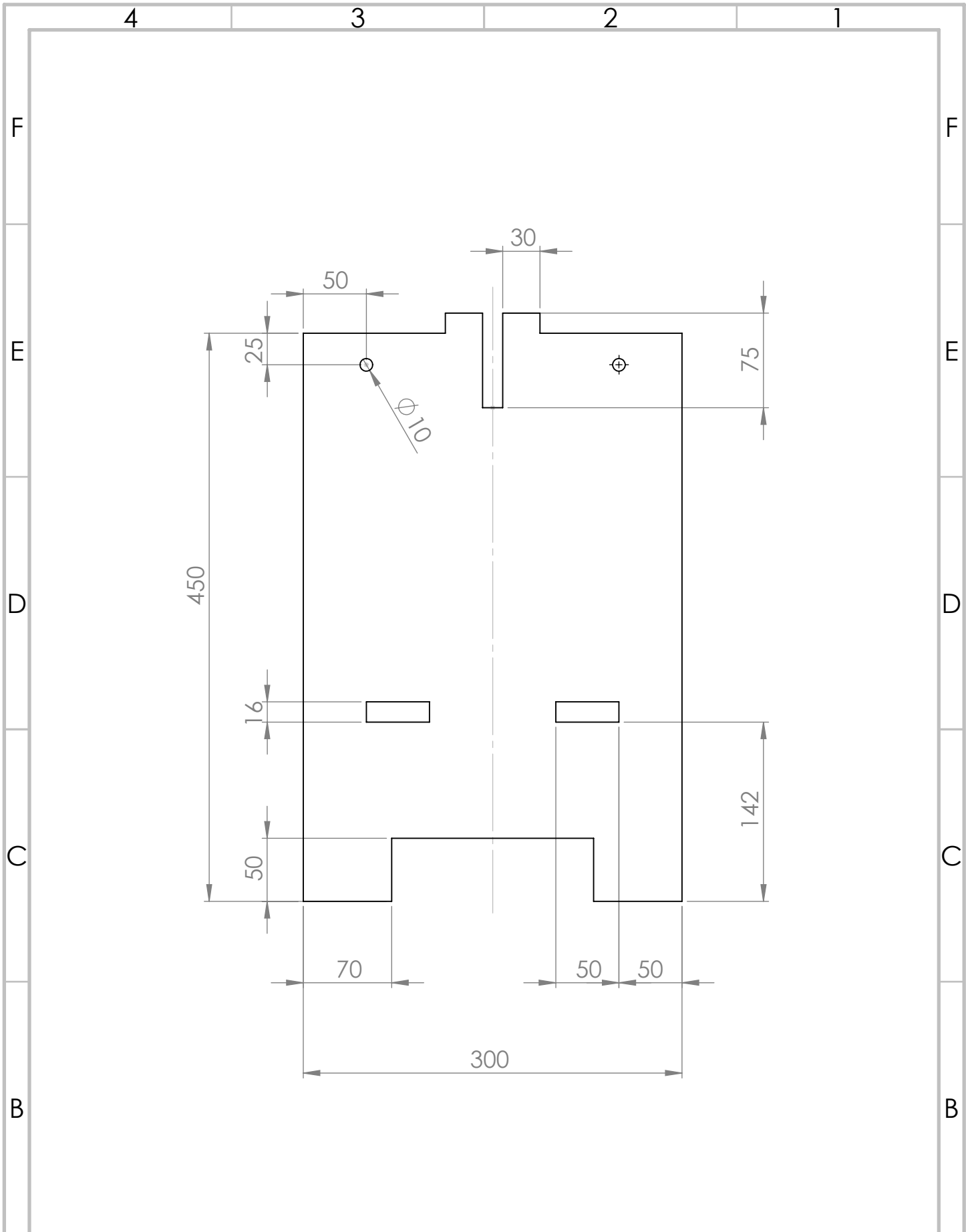
Aporta, además, múltiples funcionalidades:

- Todas las funciones de un taburete (asiento, apoyo, etc.)
- Posibilidad de almacenaje de objetos encima de la pieza central
- Posibilidad de ser fijado mediante bridas en la parte superior
- Desmontable y fácil de transportar.

c) Planimetría y póster



1	Pieza +				
2	Pieza central	Pieza	Producto		
3	Pieza -	Conjunto		Taburete ±	
4	Asiento	Código	Precede a:	Cantidad	A4
Material		Espesor: 16cm		Cotas en mm	HOJA 1 DE 5
Madera de pino				1	31



	NOMBRE	FIRMA	FECHA	Pieza	Producto		
DIBUJ.				Pieza +	Taburete ±		
VERIF.							
APROB.							
FABR.							
CALID.				Código	Precede a:	Cantidad	
Material	Madera de pino			1		1	A4
	Espesor: 16cm			ESCALA 1:4	Cotas en mm	HOJA 2 DE 5	



4 3 2 1

F

F

E

E

D

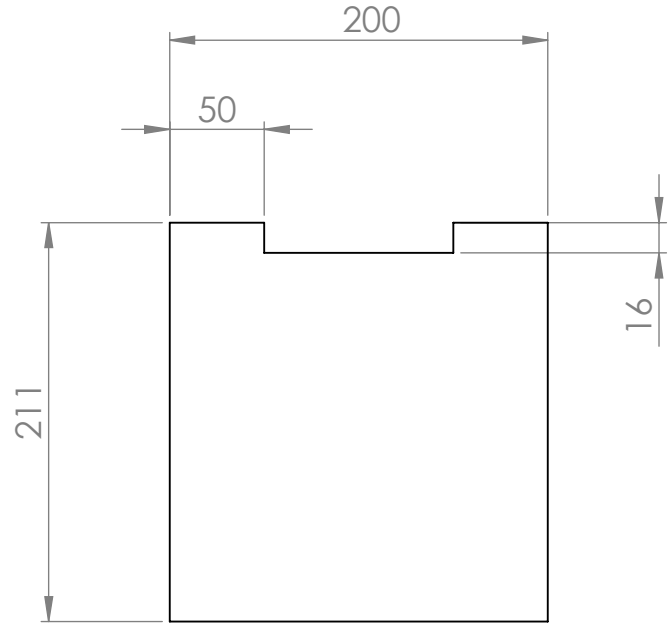
D

C

C

B

B

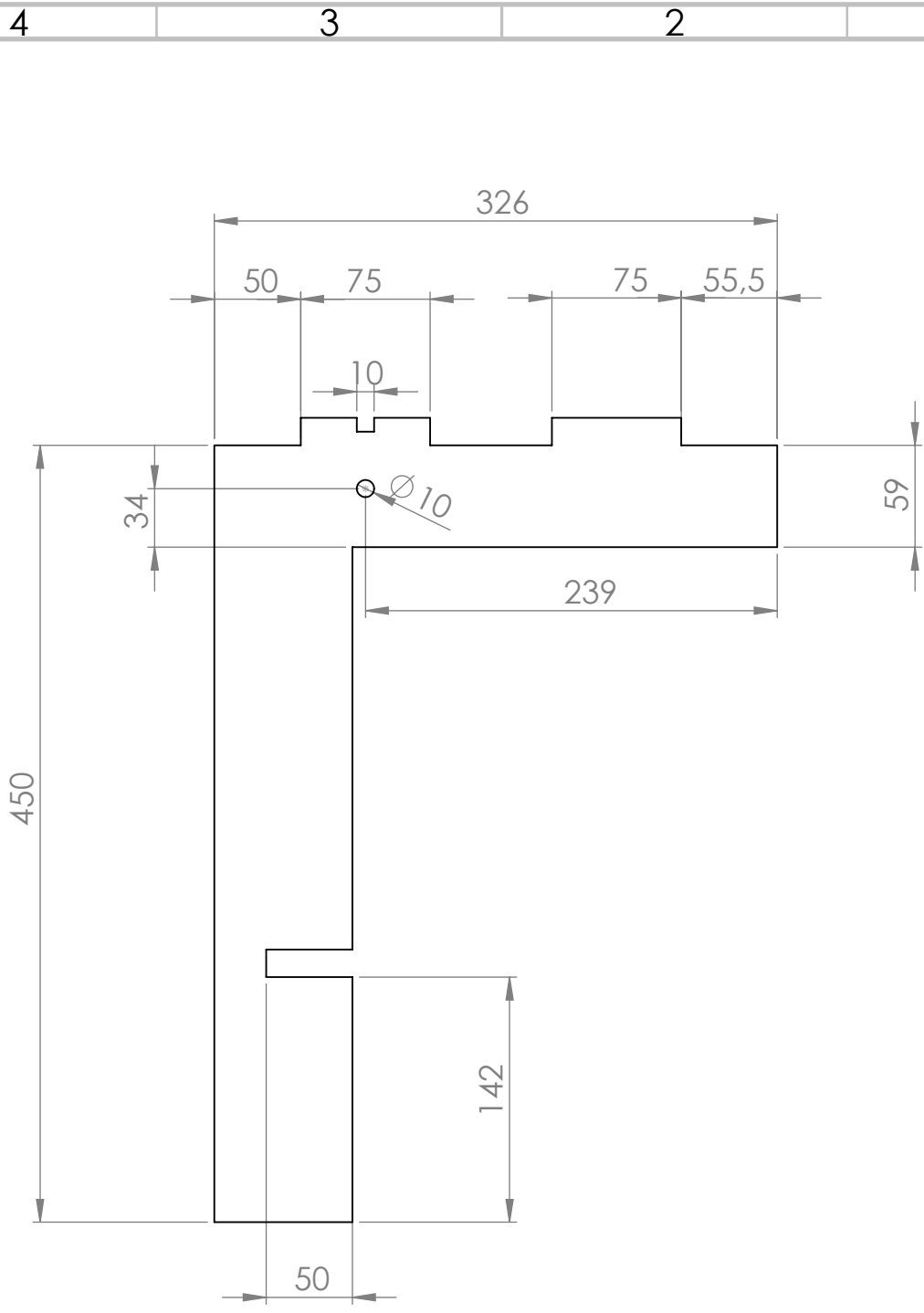


A

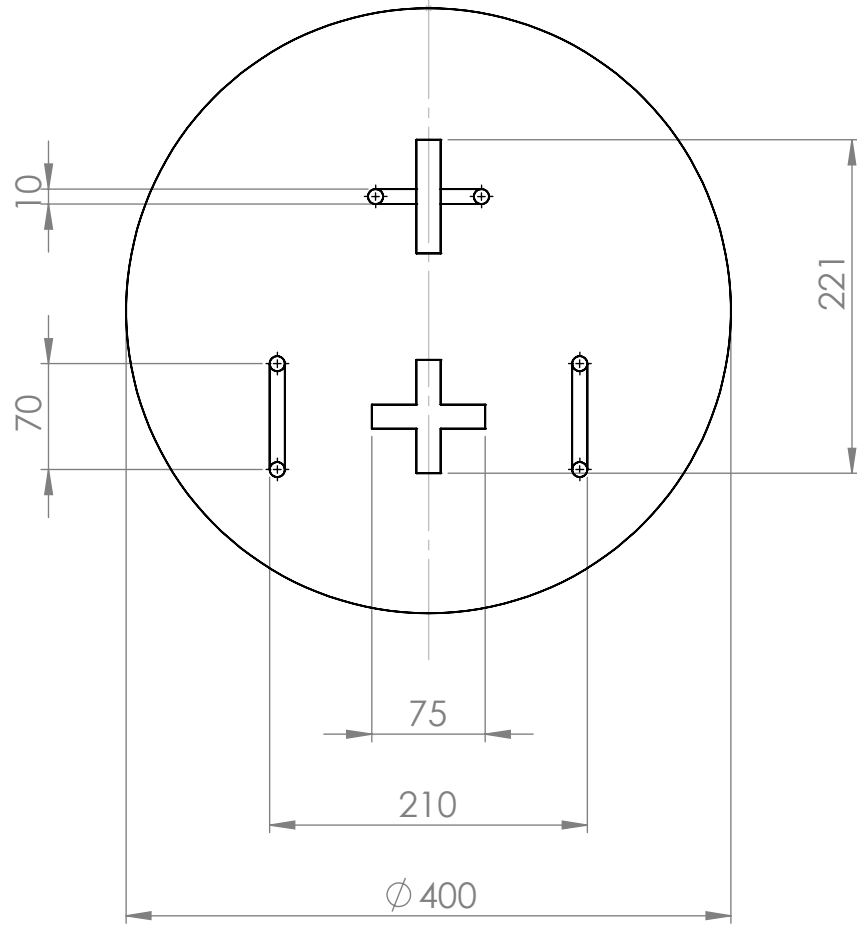
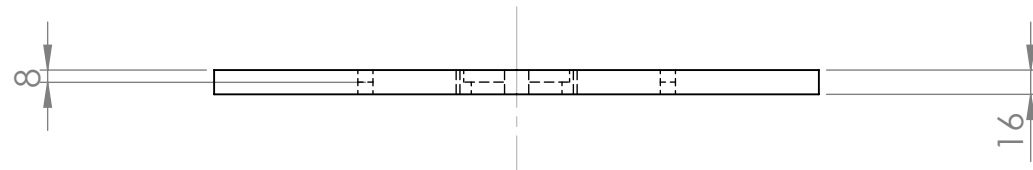
A

	NOMBRE	FIRMA	FECHA	Pieza	Producto		
DIBUJ.				Pieza central	Taburete ±		
VERIF.							
APROB.							
FABR.							
CALID.				Código	Precede a:	Cantidad	
Material				2		1	A4
Madera de pino				Esesor: 16cm	ESCALA 1:4	Cotas en mm	HOJA 3 DE 5

4 3 2 1



	NOMBRE	FIRMA	FECHA	Pieza	Producto		
DIBUJ.				Pieza -	Taburete ±		
VERIF.							
APROB.							
FABR.							
CALID.				Código	Precede a:	Cantidad	
Material	Madera de pino			3		1	A4
				Esesor: 16cm	ESCALA 1:4	Cotas en mm	HOJA 4 DE 5



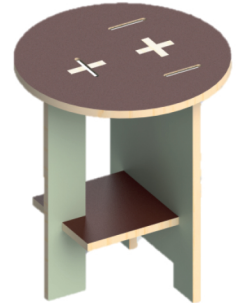
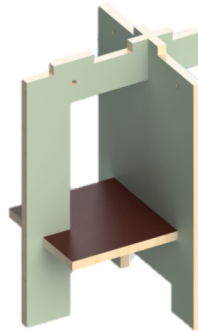
	NOMBRE	FIRMA	FECHA	Pieza	Producto		
DIBUJ.				Asiento	Taburete ±		
VERIF.							
APROB.							
FABR.							
CALID.				Código	Precede a:	Cantidad	
Material	Madera de pino			4		1	A4
				Esesor: 16cm	ESCALA 1:4	Cotas en mm	HOJA 5 DE 5



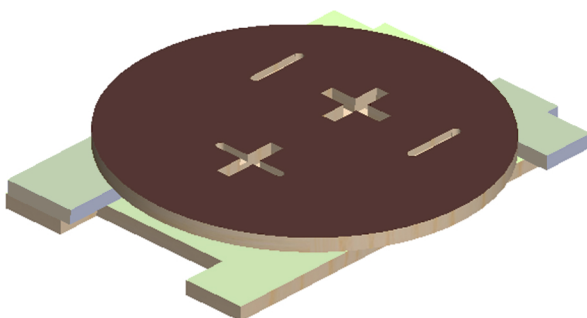
**LESS  
IS  
MORE**



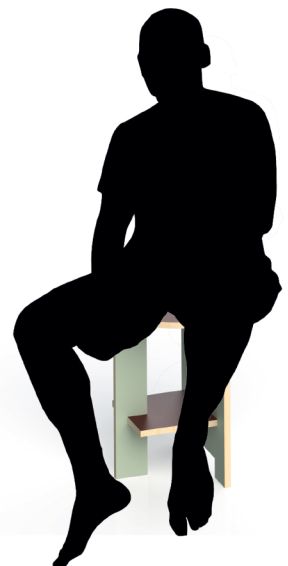
## **MONTAJE**



## **ALMACENAJE**



## **USO**



#### d) Definición completa y costes

En este apartado fijaremos las variables que faltan para que el concepto del taburete se convierta en un producto real. Validaremos el diseño y seleccionaremos materiales y accesorios, para poder sacarlo al mercado.

1. Para los tableros, encontramos el proveedor perfecto en Bauhaus. El tablero es de MDF (*Medium Density Fibreboard*), es fácil de mecanizar y no produce astillas (Aglom, 2020). Dimensiones 120 x 60 x 1,6 cm. Coste 12,99 €. Las cuatro piezas de un taburete caben en un tablero, cuya organización es la siguiente (ver Fig. 13):

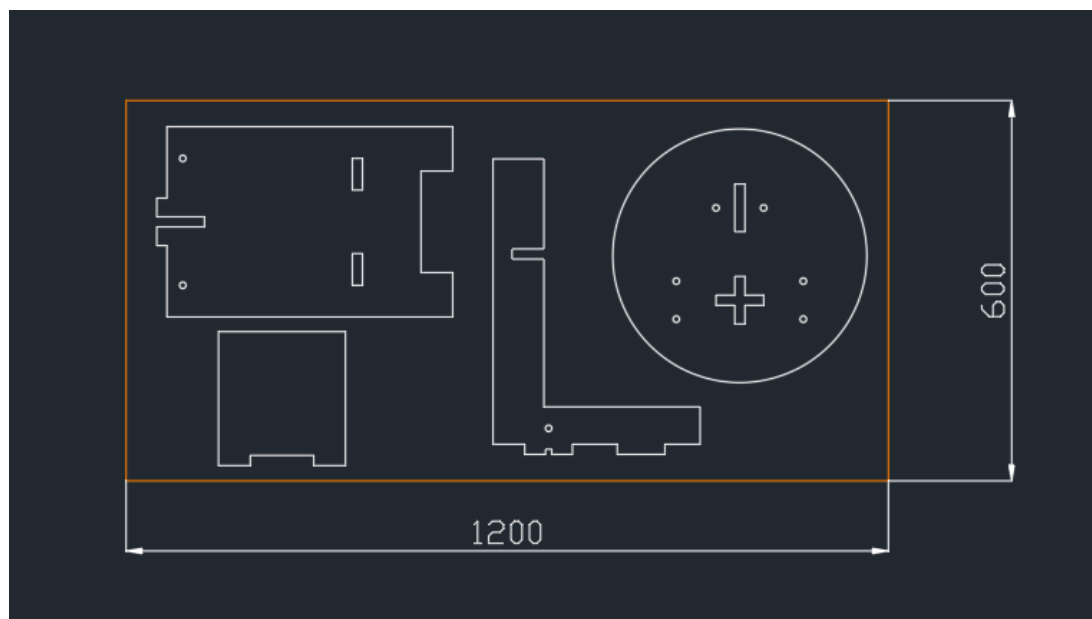


Fig. 13: Imagen del *Nesting* de AutoCad, introduciéndole los DXFs de las piezas exportadas del diseño en SolidWorks, y las dimensiones de los tableros de madera MDF. Fuente: Elaboración propia

Sus propiedades, utilizadas en la simulación de una persona sentada (ver Fig.14), son las siguientes:

- Densidad:  $700 \pm 30 \frac{kg}{m^3}$
- Módulo elástico:  $2200 \frac{N}{mm^2}$
- Límite elástico:  $285 \frac{kg}{cm^2}$  ó  $27948952,5 \frac{N}{m^2}$   
(dato aproximado mediante maderas similares).
- Coeficiente de Poisson: 0,42

- Resistencia a tracción:  $0,70 \frac{N}{mm^2}$

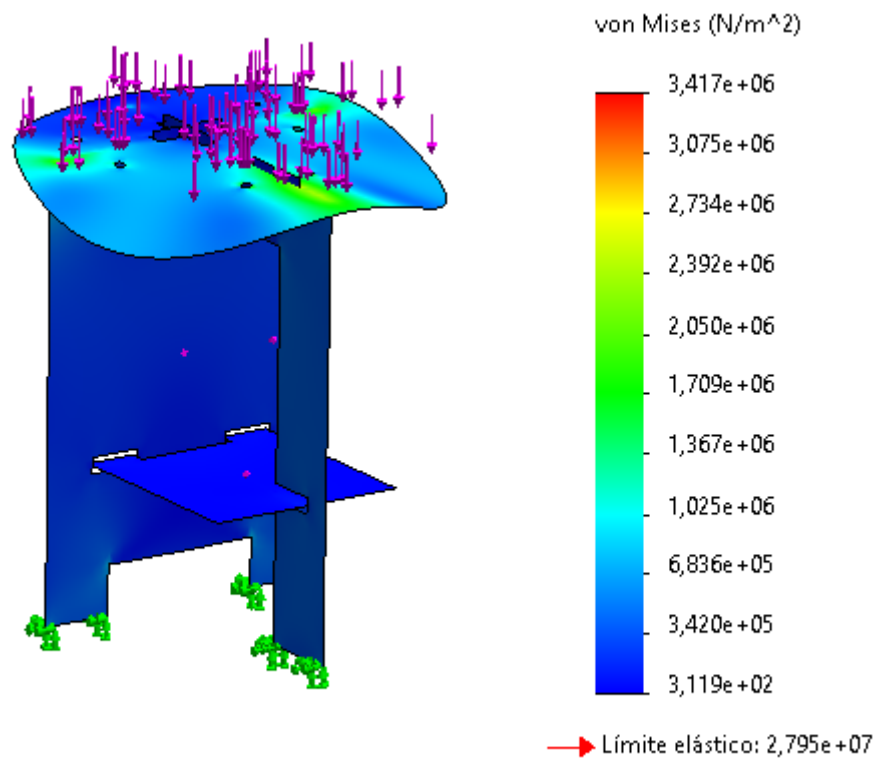


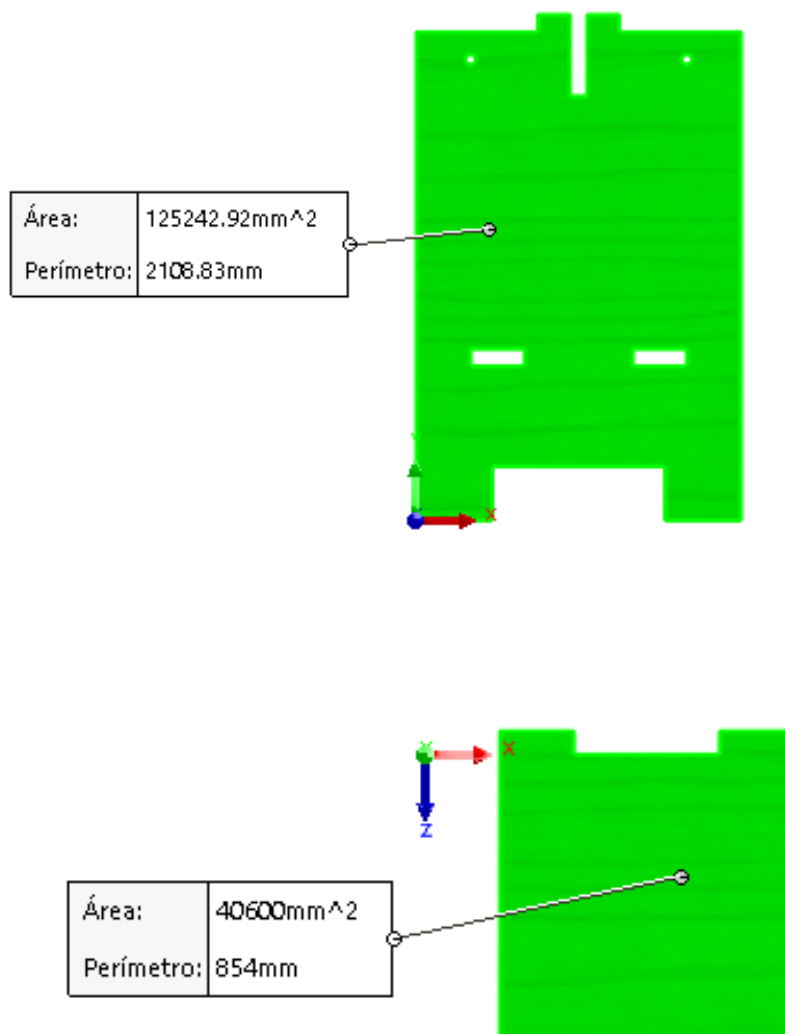
Fig. 14: Simulación de la deformación cuando se aplica una fuerza al taburete equivalente a 150 kg de peso en el asiento. No se sobrepasa el límite elástico. Fuente: Elaboración propia.

El peso de las 4 piezas, y por tanto el del taburete, será de:

$$(125242,92 \text{ mm}^2 + 40600 \text{ mm}^2 + 51955,46 \text{ mm}^2 + 120144,09 \text{ mm}^2) \times 16 \text{ mm} =$$

$$5407079,52 \text{ mm}^3 \times \frac{1 \text{ m}^3}{10^9 \text{ mm}^3} = 0,00540708 \text{ m}^3 \times \frac{700 \text{ kg}}{\text{m}^3} = 3,785 \text{ kg}$$

- Subcontrataremos un servicio de CNC, en concreto, se trata de Lamiplast, ubicado en Valencia (<https://www.lamiplast.com/servicios.php>). Debido a un contacto cercano que nos lo ha recomendado y utilizado, sabemos que la hora de corte sale a 40 €. Suponiendo un tiempo de mecanizado de 30 minutos, el coste unitario de mecanizar cada tablero, y, por tanto, cada taburete, es de 20 €.
- A continuación, barnizaremos las caras del taburete. Compraremos 5 colores distintos, para combinarlos y ofrecer distintas opciones al cliente. Nuestro proveedor será de nuevo Bauhaus, que vende botes de barniz de 400 ml, con contenido suficiente de 1,3 m<sup>2</sup>, y a 14.95€ por unidad (ver Fig. 16). La superficie es medida en la Fig. 15.



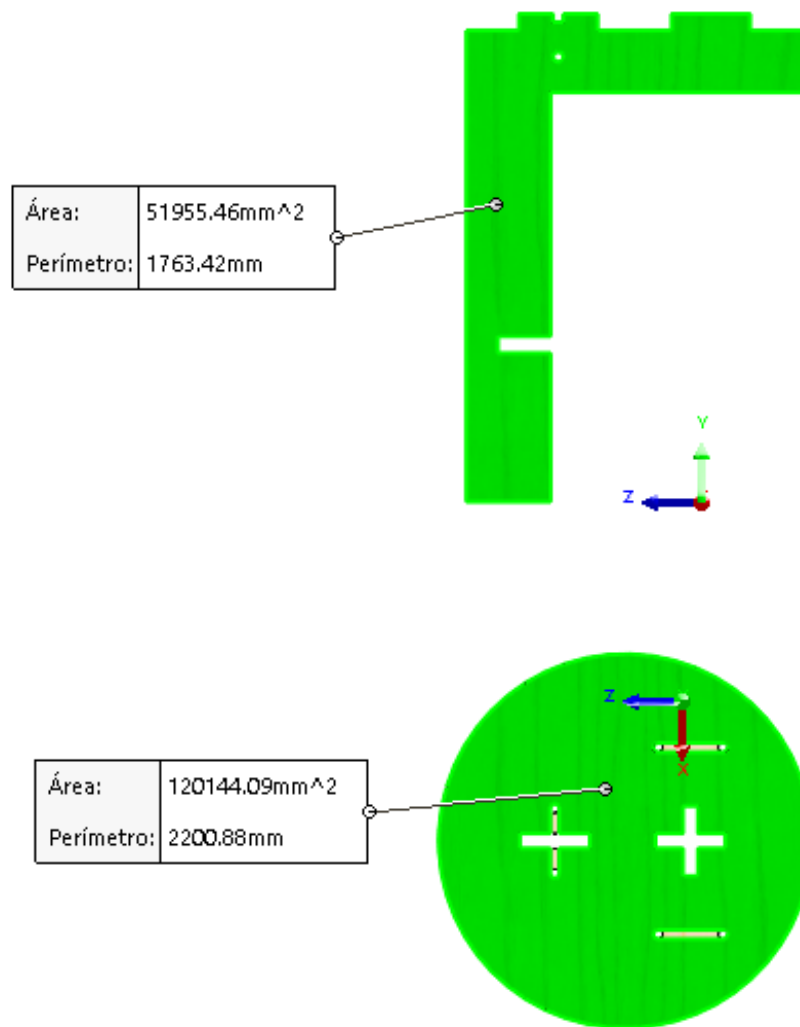


Fig. 15: Capturas del área y el perímetro de cada pieza facilitada de SolidWorks. Fuente: Elaboración propia



Fig. 16: Barniz seleccionado. Fuente: <https://www.bauhaus.es/aerosoles-especiales/dupli-color-effect-pintura-acrilica-en-spray-metalizado/p/15070891>



Suponiendo que barnizaremos todas las caras menos las caras inferiores de la pieza central y del asiento, la superficie a trabajar independientemente de los colores será:

$$125242,92 \text{ mm}^2 \times 2 + 40600 \text{ mm}^2 + 51955,46 \text{ mm}^2 \times 2 \\ + 120144,09 \text{ mm}^2 = 515140,85 \text{ mm}^2 \times \frac{1 \text{ m}^2}{10^6 \text{ mm}^2}$$

$$= 0,51514085 \text{ m}^2 \text{ (cada taburete)}$$

$$0,51514085 \frac{\text{m}^2}{\text{ud}} \times \frac{14,95 \text{ €}}{1,3 \text{ m}^2} = 5,9241 \frac{\text{€}}{\text{ud}}$$

- Para acabar de completar el conjunto, buscaremos bridas adecuadas para incluirlas en el paquete. Con ello, además, conseguiremos que el cliente no tenga que buscarlas, ahorraremos al comprar grandes cantidades y mejoraremos la experiencia y la satisfacción entregada. En las Fig. 17 y 18 se describe cómo son y dónde se ubican.

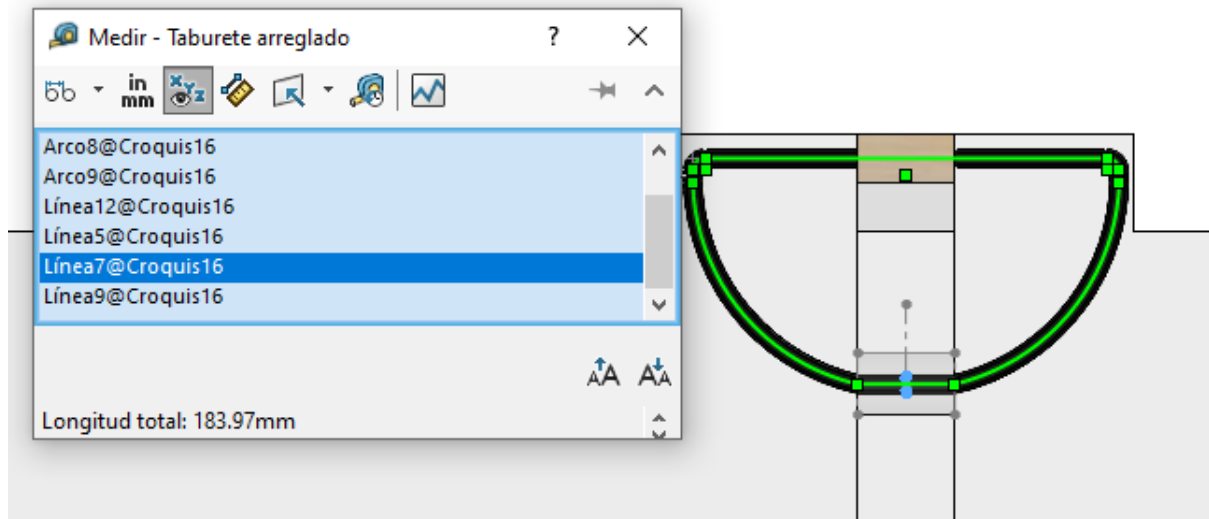


Fig. 17: Medida aproximada de la brida. Fuente: Elaboración propia.

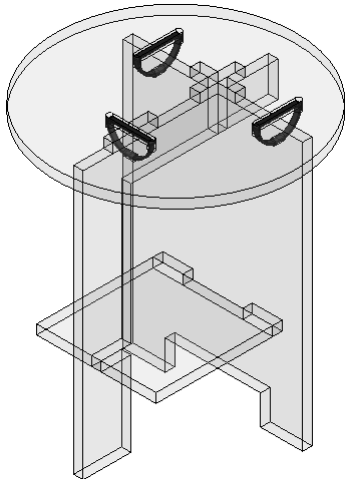


Fig. 18: Ubicación de las bridas en el taburete.  
Fuente: Elaboración propia



Fig. 19: Imagen de las bridas en AliExpress  
Fuente: AliExpress (2021)

Calculando la longitud con la herramienta “medir” de Solidworks, obtenemos que la longitud de la brida, es aproximadamente 184 mm, por lo que compraremos un pack de 100 unidades de bridas de AliExpress, de medidas 200 mm de longitud, y 1,9 mm de ancho. Su coste es de 1,43 €. (Fig. 19). Por tanto, para cada taburete, que cuenta con tres bridas y, por ejemplo, dos de repuesto, el coste total será de:

$$\frac{1,43 \text{ €}}{100 \text{ bridas}} \times \frac{5 \text{ bridas}}{\text{ud}} = 0,0715 \frac{\text{€}}{\text{ud}}$$

5. A continuación, buscamos unas cajas que nos sirvan para almacenar el conjunto. Montado, el taburete tiene unas dimensiones de 400 x 400 x 466 cm. La pieza con mayor anchura, que es la pieza +, tiene unas dimensiones aproximadas de 450 x 360 mm, y la pieza con mayor anchura es el asiento, 400 x 400 cm. Las cuatro piezas apiladas ocupan 16mm x 4 = 64 mm.

En este caso, localizamos una empresa barcelonesa que fabrica cajas a medida: Kartox (<https://kartox.com/caja-de-carton-en-cruz-a-medida>). Personalizando nuestro pedido (ver Fig. 20 y 21), al encargar 100 cajas, la unidad costará 3,99 €, una vez añadido el IVA.



● Exterior blanco e interior marrón



Fig. 20: Configuración del envío para las cajas del embalaje, en la web de Kartox. Fuente: [kartox.com/caja-de-carton-en-cruz-a-medida](http://kartox.com/caja-de-carton-en-cruz-a-medida)

100 uds.	330,00 €	3,30 €/ud.	<input checked="" type="radio"/>	<b>COMPRAR</b>
150 uds.	454,50 €	3,03 €/ud.	<input type="radio"/>	
180 uds.	523,80 €	2,91 €/ud.	<input type="radio"/>	
Precios sin IVA				

Fig. 21: Costes sin IVA del pedido de 100 cajas personalizadas en la web de Kartox. Fuente: [kartox.com/caja-de-carton-en-cruz-a-medida](http://kartox.com/caja-de-carton-en-cruz-a-medida)

6. El manual de instrucciones y las pegatinas de la marca para la caja las tomaremos de una imprenta. Suponiendo un A3 de papel de pegatina a color y un pequeño manual de escasas páginas, el coste de mercado es de aproximadamente 0,50 €.
7. Para asegurar el embalaje, compraremos cinta adhesiva. En AliExpress encontramos 6 rollos de 100 metros en total, por 10,07 €, más que suficiente para los pedidos que realizaremos a corto plazo. El coste unitario ascenderá en 0,10 €.

El coste, por tanto, de fabricar una unidad del taburete ± y de sus accesorios es el siguiente:

<b>Las cuatro piezas que componen el taburete</b>
<b>COSTE DE MATERIALES</b>
<b>Materia prima: Tablero MDF de Bauhaus 120 x 60 x 1,6 cm</b>
<b>Subtotal 1: 12,99 €</b>
<b>Productos subcontractados: Servicio CNC Lamiplast</b>
<b>Subtotal 2: 20 €</b>
<b>TOTAL: 32,99 €</b>

<b>Barniz</b>
<b>COSTE DE MATERIALES</b>
<b>Materia prima: Barniz Bauhaus (<math>\approx 0,52 \text{ m}^2</math>)</b>
<b>Subtotal 1: 5,92 €</b>
<b>TOTAL: 5,92 €</b>

<b>Bridas</b>
<b>COSTE DE MATERIALES</b>
<b>Materia prima: Bridas AliExpress (5 unidades)</b>
<b>Subtotal 1: 0,07 €</b>
<b>TOTAL: 0,07 €</b>

<b>Cajas de envío</b>
<b>COSTE DE MATERIALES</b>  <b>Materia prima y producto subcontratado:</b>  <b>Caja personalizada Kartox</b>  <div style="text-align: right;"><b>Subtotal 1: 3,99 €</b></div>
<b>TOTAL: 3,99 €</b>

<b>Manuales y pegatinas</b>
<b>COSTE DE MATERIALES</b>  <b>Materia prima y producto subcontratado:</b> <b>Impresión manual de instrucciones y pegatina de marca</b>  <div style="text-align: right;"><b>Subtotal 1: 0,50 €</b></div>
<b>TOTAL: 0,50 €</b>

<b>Cinta adhesiva</b>
<b>COSTE DE MATERIALES</b>  <b>Materia prima: Cinta adhesiva para 1 embalaje</b>  <div style="text-align: right;"><b>Subtotal 1: 0,10 €</b></div>
<b>TOTAL: 0,10 €</b>

<b>COSTE TOTAL: 32,99 € + 5,92 € + 0,07 € + 3,99 € + 0,50 €</b> <b>+ 0,10 € = 43,57 €</b>
--

Tabla 5: Presupuesto de fabricación de una unidad del taburete ±. Fuente: Elaboración propia

### e) Análisis de fin de vida útil

Por último, examinaremos cómo sería el fin de la vida útil del taburete.

El **tablero de fibra de densidad media** es fabricado mediante procesamiento de residuos de maderas duras y blandas. Puede resultar difícil de reciclar, debido a su fabricación: encolado de fibras de madera con altos niveles de calor y presión, con elementos como resina urea-formaldehído (UF) para el pegamento, cuya liberación en el aire es cancerígeno (Cartmell, 2017; Foldeco, 2018).

Sin embargo, en los últimos años, la norma del año 2015 denominada UNE-EN 13986 clasifica la madera en categorías en función a la cantidad de desmembración del formaldehído, en E1 y E2. La primera es la categoría de menor emisión, considerada libre de ella. En los últimos años, todos los fabricantes de este material se han comprometido a producirlo con bajo contenido de formaldehído para conseguir la etiqueta E1 (Logoclic, s.f.).

En el caso de los tableros de Bauhaus, el contenido en formaldehído es de 0,8 mg cada 100 g de producto, lo cual le otorga la etiqueta de emisión E1 y lo hace mucho más fácil de reciclar.

Otras alternativas para sus desechos son la refabricación de nuevos productos como camas de animales o fertilizante, la creación de energía mediante la incineración (biocombustible), o el uso como mantillo orgánico para el apoyo estructural de suelos agrícolas.

El resto de accesorios serían fácilmente separables y reciclables (Buscador Valladolid Recicla). El bote de barniz, las bridas y la cinta pertenecerían a residuos inorgánicos (contenedor amarillo), y el embalaje en papel y cartón (contenedor azul).

### 3. Análisis externo

Una vez descrito y definido nuestro producto, y realizado una primera aproximación al sector, examinaremos el entorno en el que será objeto de comercialización. Este es el objetivo del análisis externo: recopilar la mayor información posible del mercado al cual pretendemos incluir nuestro producto, mediante datos y observaciones (Rosgaby, 2020). Dividiremos nuestro análisis en distintos puntos, para que sea más sencillo localizar la información.

#### a) Análisis del entorno

El análisis de entorno estudia el conjunto de factores externos e incontrolables que definen el contexto del producto. El entorno es cambiante, intervienen muchos agentes y puede ser impredecible, pero es imprescindible conocerlo en la medida de lo posible. Permite, por tanto, responder al entorno del producto u organización, y examinar su impacto en su comercialización.

El método más conocido para llevar a cabo este tipo de análisis es el denominado PESTEL, acrónimo de los distintos ámbitos donde se ejecuta. Son los siguientes: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. De esta manera, conseguiremos comprender los escenarios que rodean al producto, para detectar amenazas y oportunidades antes que la competencia y lograr una ventaja.

Estudiemos los distintos factores para nuestro caso:

- Entorno **político**:
  - Polémica reciente por la regulación de alquileres. El Gobierno formado por PSOE y Unidas Podemos pretende aprobar una nueva regulación, pero el primer partido pretende dar incentivos a los propietarios, y el segundo limitar los precios. Puede tener consecuencias directas frente a la demanda.
  - Mayor conciencia sobre el medio ambiente y el cambio climático por parte de las entidades europeas y españolas. Puede afectar a la producción.

- Entorno **económico**:

- Reforma fiscal en curso, que puede afectar a nuestra actividad. En lo que va de año, las reformas llevadas a cabo no afectarían a corto y medio plazo a nuestra actividad, ya que afectaría a empresas con mucha mayor facturación (Espaciopymes, 2021)
- Aprobación de un plan de ayudas que incluye el sector del mobiliario, para cuantías bajas principalmente (Mueblipedia, 2020).
- Periodo de recuperación tras la pandemia. Previsiones de crecimiento económico. Aumento del consumo (FMI, 2021).

- Entorno **social**:

- Aumento de la predisposición a realizar planes al aire libre tras la pandemia (fin del Estado de Alarma).
- Tendencia a las compras por internet (antecedentes).

- Entorno **tecnológico** (Souza, 2020) :

- Procesos de fabricación automatizados: Impresión 3D y **máquinas CNC**.
- Realidad aumentada: Nueva tecnología que superpone objetos virtuales en la realidad, para expositores o instrucciones de ensamblaje.
- Ingeniería artificial: Optimización de mobiliario mediante diseño generativo.



- Entorno **ecológico**:
  - Preferencia por maderas con certificados FLEGT o PEFC (reciclada, recuperadas o provenientes de talas controladas), y con pinturas no tóxicas si las hubiere en el producto. (PEFC, s.f.; FSC, s.f.).
  - Necesidad de reducir la huella de carbono. Producto compacto y de madera.
  - Planificación del fin de la vida útil: reciclaje.
  
- Entorno **legal**:
  - Reglamento de la Madera en la UE (995/2010): Obliga a todo agente que venda madera o productos de madera a demostrar que han sido producidos legalmente. Se debe mantener, por tanto, un registro de proveedores y clientes. También es conocido como reglamento EUTR (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2012).
  - La madera importada del exterior debe poseer la licencia FLEGT para asegurar su procedencia legal en países exteriores (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación 2012).
  - En España, la AENOR es la entidad de supervisión regulada por la Comisión Europea, que se encarga de mantener y evaluar la regularidad de la diligencia del sector.

La matriz PESTEL quedaría como se refleja en la Tabla 6:

Tipo	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo	
Político	Regulación de alquileres	La regulación de alquileres puede afectar a la demanda, al influir directamente en el amueblamiento de viviendas		X		Desconocido
	Normativas medioambientales	Puede que limite la materia prima de los proveedores		X		Posiblemente negativo
Económico	Reforma fiscal	La reforma fiscal que se está llevando a cabo en España tendrá algún impacto en las PYMES, con lo cual requiere atención		X	X	Desconocido
	Plan de ayudas para empresas de facturación baja	En nuestro sector se están facilitando ayudas para pequeñas empresas para combatir la crisis generada por la pandemia	X			Positivo
	Período de recuperación post-pandemia	Crecimiento económico, consumo	X	X		Positivo
Social	Fin del confinamiento	Predisposición a salir y a hacer planes al aire libre. Es uno de los fines de nuestro taburete	X			Muy positivo
	Tendencia a comprar por internet	Debido a la pandemia, hay menos rechazo a la compra de productos por internet. Las características de nuestro taburete son óptimas para ello	X			Muy positivo
Tecnológico	Procesos de fabricación automatizados	Las máquinas CNC, la impresión 3D, el corte láser y otros métodos de fabricación facilitan la producción a bajo coste y en serie	X			Positivo
	Realidad aumentada	Para ferias expositivas o para instrucciones de ensamblaje. Requiere mucha inversión, con lo cual puede costar adaptar esa tecnología		X		Negativo
	Ingeniería artificial	Diseño generativo: softwares optimizan el diseño para el usuario y para el ahorro de material. Requiere mucha inversión		X		Negativo
Ecológico	Certificados FLEGT / PEFC	Nuestro proveedor debe poseerlo, para asegurar la procedencia de la madera	X			Neutro
	Huella de carbono	Preferencia por productos con bajo impacto. Nuestro producto es compacto y de un material fácilmente reciclable	X			Positivo
	Reciclaje	Fácil de separar y de transportar	X			Positivo
Legal	Reglamento madera UE 995/2010	Los agentes del sector maderero deben asegurar la procedencia legal de sus productos	X	X	X	Neutro
	Madera importada	Debe poseer la licencia FLEGT si la madera importada es de fuera de la UE	X			Neutro
	Entidades de supervisión	La AENOR es la entidad que supervisa la regularidad del sector	X	X	X	Neutro

Tabla 6: Matriz PESTEL. Fuente: Elaboración propia.

## b) Estudio de competencia. Las 5 fuerzas de Porter

Una vez realizado el PESTEL, que estudia los elementos incontrolables de lo que envuelve el producto, pasamos a estudiar la competencia, es decir, las empresas o vendedores que se hallan operativos en nuestro sector. Es fundamental conocerla bien, ya que debemos distinguirla de ella y el usuario nos tiene que preferir; y también, debemos estar pendientes de sus movimientos para actuar en consecuencia.

El estudio conocido como *las 5 fuerzas de Porter* es un mecanismo para investigar las acciones de la competencia en un sector determinado. Pretende maximizar los recursos disponibles y superar la competencia. Fue diseñado por Michael Porter, un economista norteamericano considerado uno de los mejores de todos los tiempos (Riquelme, M., 2015).

Las 5 fuerzas son direcciones distintas en las que existe competencia dentro de un mismo sector (ver Fig. 22). Existen en todas las industrias en mayor o menor medida, y son las siguientes:

1. Rivalidad de competidores existentes
2. Poder de negociación de los clientes
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Amenaza de nuevos competidores entrantes
5. Amenaza de productos sustitutos

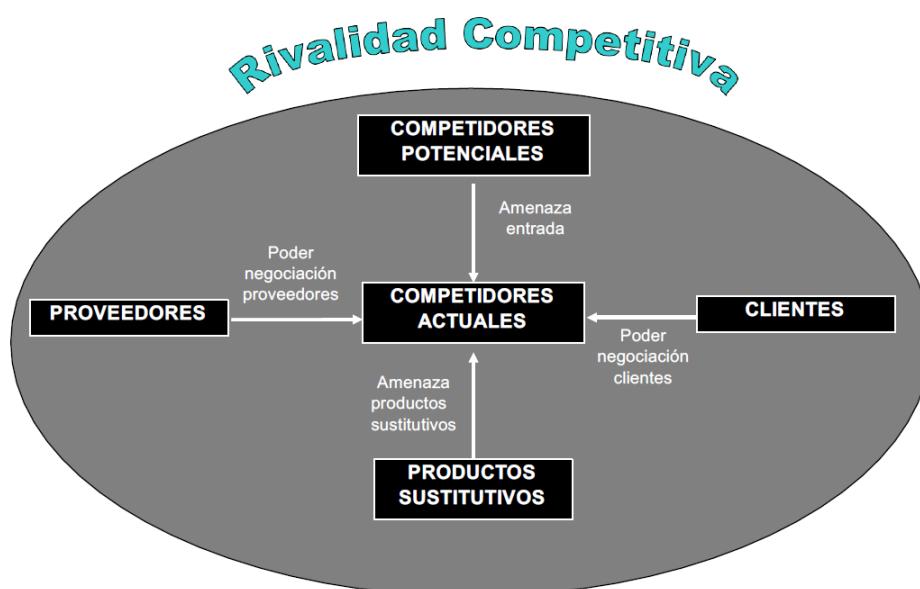


Fig. 22: Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Canós et.al (2021)

Examinemos las cinco fuerzas que existen en el sector del mueble:

→ Rivalidad entre los competidores existentes: En el mercado del mueble, la mayor parte de la cuota de mercado la cubren empresas o corporaciones de gran tamaño, que son capaces de llevar a cabo todo el proceso de diseño, la distribución y comercialización de un producto.

Las empresas más pequeñas deben ser innovadoras y buscar un hueco mucho más concreto en el mercado; en otras palabras, deben competir ofreciendo algo nuevo, que no ofrezcan otros competidores para buscar sobrevivir. Deben buscar una diferenciación, por tanto, muy concreta.

Las empresas con mayor cuota de mercado a nivel internacional son estadounidenses. La lista es la siguiente (Fig.22):













Rank	Name	Market Cap	Price
1	 Herman Miller MLHR	\$2.94 B	\$49.89
2	 At Home HOME	\$2.38 B	\$36.40
3	 HNI Corporation HNI	\$1.99 B	\$45.73
4	 LoveSac LOVE	\$1.37 B	\$91.39
5	 Knoll KNL	\$1.36 B	\$26.96
6	 Havertys HVT	\$0.92 B	\$50.61
7	 Conn's CONN	\$0.85 B	\$29.00
8	 Ethan Allen ETH	\$0.78 B	\$31.08
9	 Kimball International KBAL	\$0.51 B	\$14.00
10	 Hooker Furniture HOFT	\$0.47 B	\$40.22
11	 Flexsteel Industries FLXS	\$0.32 B	\$46.92
12	 Bassett Furniture BSET	\$0.30 B	\$30.70

Fig. 23: Las 12 empresas con mayor capitalización bursátil en 2021. Fuente: companiesmarketcap

Las empresas españolas por sectores más relevantes son mostradas en las Tablas 7-9.

Muebles de oficina y establecimientos comerciales				
Posición	Nombre	Facturación (€)	Provincia	Cuota de mercado (%)
1	YUDIGAR SL	170.784.693	Zaragoza	20,12
2	ACTIU BERBEGAL Y FORMAS SA	90.115.708	Alicante	10,62
3	MOSTOLES INDUSTRIAL SA	42.163.040	Madrid	4,97
4	DYNAMÓBEL SA	37.799.000	Navarra	4,45
5	MOBEL LINEA SL	37.799.000	Barcelona	4,45
6	FORMA 5 SA	22.919.433	Sevilla	2,70
7	SILLONSUR SA	20.870.702	Sevilla	2,46
8	OFIPRIX SL	15.728.143	Barcelona	1,85
9	STEEL INOX SL	14.584.481	Valencia	1,72
10	ALUMAN RETAIL SL	13.297.686	Coruña	1,57
				54,90
	848.889.982 €	Facturación total		

Tabla 7: Empresas españolas de mobiliario de oficina y establecimientos comerciales con mayor facturación en el año 2021. Fuente:

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-3101.html>

Muebles de cocina				
Posición	Nombre	Facturación (€)	Provincia	Cuota de mercado (%)
1	GRUPO ALVIC FR MOBILIARIO SL	158.118.418	Jaén	16,89
2	KRION SOLID SURFACE SA	58.103.312	Castellón	6,21
3	ROYO SPAIN SL	53.108.855	Valencia	5,67
4	GAMA-DECOR SA	48.009.391	Castellón	5,13
5	SANTOS COCINA Y BAÑO SLU	27.688.008	Coruña	2,96
6	MUEBLES DICA SL	27.146.684	La Rioja	2,90
7	MOBILIARIO AUXILIAR DE SIEÑO SL	16.963.221	Alicante	1,81
8	GRUPO ADB COMPONENTS SL	15.587.546	Córdoba	1,67
9	CASCOBALL SA	15.000.012	Madrid	1,60
10	MURELLI CUCINE SL	13.079.153	Madrid	1,40
				46,24
	936.082.417 €	Facturación total		

Tabla 8: Empresas españolas de mobiliario de cocina con mayor facturación en el año 2021.

Fuente: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-3102.html>

Otros muebles				
Posición	Nombre	Facturación (€)	Provincia	Cuota de mercado (%)
1	KETTAL SL	62.339.725	Madrid	6,66
2	MARTINEZ ÓTERO CONTRACT SL	57.906.189	Pontevedra	6,19
3	GLICERIO CHAVES HORNEROS SL	52.559.561	Ciudad Real	5,61
4	JULIA GRUP FURNINTURE SOLUTIONS SLU	46.062.581	Gerona	4,92
5	COMERCIAL SALGAR SL	46.010.087	Zaragoza	4,92
6	ZEDIS SL	39.108.038	Barcelona	4,18
7	BENITO URBAN SLU	35.953.688	Barcelona	3,84
8	MUEBLES AZOR SA	33.409.238	Castellón	3,57
9	CARPINTERIA RAMON GARCIA SA	32.878.182	Coruña	3,51
10	SKY LINE DESIGN SL	31.927.260	Valencia	3,41
	936.082.417 €	Facturación total		46,81

Tabla 9: Empresas españolas de mobiliario distinto a los dos anteriores con mayor facturación en el año 2021. Fuente:  
<https://ranking-empresas.economista.es/sector-3109.html>

La información disponible de la industria del mueble de hogar nos indica que la mayor cuota de mercado la abarca IKEA. En su página web nos facilita algunos datos de sus cifras en España (ver también Fig. 24):

- Factura en total 1.447 millones de euros, de los cuales la gran mayoría salen de la comercialización de muebles para hogar
- Trabaja con 1640 proveedores de productos y servicios indirectos: 94% españoles
- Reinvierten constantemente en instalaciones, mejoras y nuevos proveedores (IKEA, s.f.).

#### Datos de síntesis, 2020

➤ Producción (mill. euros)	1.140
➤ Exportación (mill. euros)	465
➤ Importación (mill. euros)	690
➤ Mercado (mill. euros)	1.365
➤ Crecimiento de la exportación (% var. 2020/2019)	-17,4
➤ Crecimiento del mercado (% var. 2020/2019)	-14,4
➤ Propensión a exportar (%)	40,8
➤ Tasa de importación (%)	50,5

#### Notable descenso del mercado y de las ventas al exterior

En 2020 el valor del mercado de mobiliario para el hogar se estima que **descendió un 14%**, hasta los **1.365 millones de euros**. En el período marzo-junio el sector se vio **muy penalizado** por el **cese de la actividad comercial** de bienes no esenciales y la **limitación de la libertad de circulación** de las personas decretadas para hacer frente a la pandemia de la COVID-19. Tras este período, el repunte de la demanda de algunos productos no fue suficiente para revertir la fuerte contracción del negocio registrada en el primer semestre.

Las **exportaciones** se redujeron un 17%, situándose en **465 millones**. **Francia, Portugal y Estados Unidos** reunieron el **48% del total**.

Las **importaciones** se cifraron en **690 millones**, un **14% menos**. La **Unión Europea** (46% del total), **supera a China** como principal suministrador. No obstante, **China continuó incrementando su participación** en el conjunto de las importaciones españolas.

Fig. 24: Datos del sector del mueble de hogar en 2020. Fuente: DBK  
 Sin embargo, nuestro cliente no buscará probablemente en esas

empresas, ya que no quiere equipar una casa, sino un taburete auxiliar que le aporte un toque de diseño a su hogar. Y ese espacio del mercado lo ocupan en gran parte pequeñas empresas que pueden especializarse más. Los mecanismos de comercialización que emplean son mediante minoristas, o cada vez más mediante plataformas como Amazon o Etsy, copando una cuota de mercado mucho menor, pero logrando llegar al público objetivo de manera mucho más sencilla, dinámica y económica; y facilitando también su distribución en gran medida. Algunos ejemplos, para hacernos una idea, son los siguientes:

- FibonacciHome es un comerciante de taburetes que vende en Etsy, principalmente taburetes de diseño de precio entre 200 y 500 €. Poseen un estilo marcado, de revolución, y con ornamentación muy particular: líneas orgánicas en tonos marrones. Por otro lado, también tiene taburetes desmontables que oscilan entre los 50 y los 100 €, con colores más vivos. Ver Fig. 25.



Fig. 25: Diseños de FibonacciHome. Fuente: Fibonacci Home en Etsy (2021)

- NIMIO se define a sí mismo como un laboratorio de ideas para el mobiliario de madera, y ofrece también encargos personalizados. En su página de Etsy se ven taburetes de madera originales, mesas con ornamentaciones geométricas e incluso una mesa de picnic de madera. Ver Fig. 26.

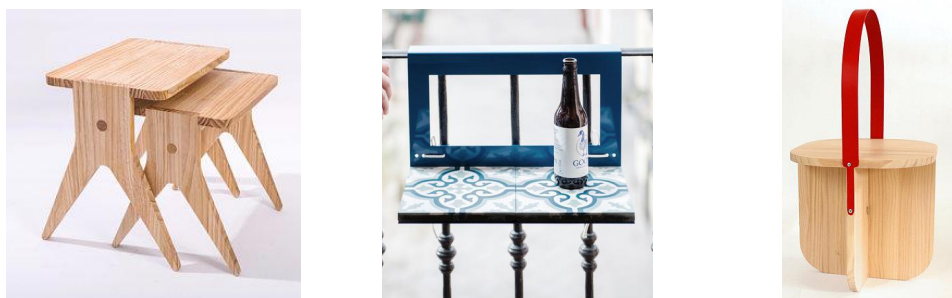


Fig. 26: Diseños de NIMIO. Fuente: NIMIO en Etsy (2021)

- IBUYKE fabrica muebles de todo tipo. Posee soluciones originales para mesas, taburetes y estanterías, normalmente con madera rústica. Su actividad comercial está principalmente en amazon y en plataformas como Ebay, genérica, y LionsHome, especializada en hogar. Ver Fig. 27.



Fig. 27: Diseños de IBUYKE. Fuente: IBUYKE en Amazon (2021)

Podemos concluir, por tanto, que la rivalidad principal entre competidores del sector se desarrolla entre dos frentes:

- Entre las **grandes entidades**, que luchan por abarcar la máxima cantidad de mercado posible intentando destacar en todos los ámbitos del proceso de fabricación del mueble. Tienen mecanismos propios para comercializar.
  - Entre las **PYMES** y **autónomos**, que buscan tener un sitio en el mercado mediante distinciones principalmente en el diseño. Se dan a conocer comercializando en sitios web especializados principalmente; con otras herramientas como Shopify, y con marketing digital. Nosotros buscaremos liderar este ámbito, dejando la venta masiva y en serie de muebles con distinto fin a Ikea y similares.
- Poder de negociación de los clientes: Nuevamente debemos distinguir la evaluación atendiendo a los dos tipos de competidores:
- Las grandes empresas tienen una competencia intensa, y los clientes tienen mucho donde elegir. De este modo, aunque no directamente, consiguen influir decisivamente en el precio y en el desarrollo del mercado.
  - Las empresas más pequeñas tienen más margen, ya que, si ofrecen



algo exclusivo, propio y que el usuario le dé valor, podrán ser más flexibles con el precio. No obstante, el precio puede significar la ocupación de una mayor cantidad de mercado. Esto sucedería, por ejemplo, si un producto es considerado de aportar un valor parecido a otro de mayor precio aún con características algo inferiores.

→ Poder de negociación de los proveedores: Ejecutando la distinción como anteriormente, los resultados son:

- Los proveedores de las grandes empresas carecen de poder de negociación, ya que existen multitud de fábricas capaces de suministrarles las materias primas y bienes que necesitan, sumado a que suelen establecer relaciones estratégicas para facilitar costes.
- Los proveedores de pequeñas empresas, sin embargo, sí tienen una leve capacidad de negociación. En los primeros pasos de una empresa en el sector, ésta debe buscar proveedores adecuados que, por la naturaleza de sus productos explicada anteriormente, satisfagan sus necesidades de exclusividad, diseño, calidad, etc., que se buscan. Por lo tanto, la inversión inicial que realicen debe tener en cuenta esta fuerza.

Para combatirla se deberían crear productos más estandarizados o sencillos, con lo cual no cubriría el mercado que le corresponde. Es, por tanto, que el poder de negociación que tienen los proveedores en el sector del mueble, se combate con el crecimiento de la empresa y la conversión paulatina hacia el modelo de negocio de una gran empresa del sector.

→ Amenaza de nuevos competidores entrantes: Anteriormente, la aparición de nuevas empresas en el sector lograba hacer competencia a las pequeñas empresas que ya competían en él, aunque difícilmente las grandes empresas podían ver amenazada su cuota de mercado. No obstante, se requería de una gran inversión inicial, de una diferenciación muy significativa y de un crecimiento a lo largo de los años.

Sin embargo, la facilidad de hoy para acceder al comercio online hace que esta fuerza haya cobrado mayor importancia en el sector en los últimos años: está reduciendo la inversión necesaria para entrar en el mercado, y facilitando todo el proceso de comercialización, con lo que se aumenta la capacidad de competir en el mercado.

- Amenaza de productos sustitutos: Debido a la tendencia del sector, esta fuerza también se ha visto acentuada. El público ha desarrollado un gusto por la renovación del mobiliario y por adoptar distintas estéticas, lo cual hace que el sector deba renovarse y adaptarse a ello.

Por otro lado, y debido a la facilidad de entrar en el mercado expuesta en la fuerza anterior, una mayor parte de las ideas de negocio pueden llevarse a cabo. El sector del mueble posee un gran margen para la creatividad, o lo que es lo mismo, una gran importancia del diseño. Por lo tanto, nuevos productos alternativos muy probablemente puedan aparecer.

Estos productos sustitutos pueden ser algunas sillas por las que usuarios puedan decantarse, ya que son económicas y algunas son bonitas; un taburete simple de madera o una silla plegable. En definitiva, todo tipo de asientos de las mismas características que ofrecemos.

Se puede concluir tras este análisis que el sector del mueble es muy competitivo. Las cinco fuerzas son notablemente poderosas, y pueden dificultar la entrada al mercado o hacer inviable la empresa que quiera introducirse muy rápidamente. Sin embargo, como también se ha ido visualizando, se dispone de gran cantidad de recursos, sobre todo en vía online, para introducirse en el mercado con un buen diseño.

### c) Segmentación de mercado

Con los dos estudios anteriores, ya disponemos de información con respecto al macroentorno, es decir, los factores que no se pueden cambiar ni influenciar de ninguna forma. A continuación, estudiaremos el microentorno, donde podemos influir en cierta medida, aunque no actuar (Ilerna, 2020).

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en un conjunto de grupos o segmentos de clientes, con unas características diferenciadas (necesidades, comportamientos, etc.) para localizar las estrategias o mezclas de marketing que requieren (RubenManez, 2019). De esta manera, se divide el mercado en segmentos homogéneos, y se dirigen los esfuerzos hacia los mismos.

Los **beneficios** directos que aporta una segmentación de mercado correctamente realizada son muchos (RubenManez, 2019). Entre ellos, destacan los siguientes:

- Determinar unas necesidades específicas para los grupos de potenciales consumidores
- Mejor enfoque de la estrategia de marketing
- Optimización de recursos: marketing, producción, logística, toma de decisiones, etc.
- Mejor publicidad y promoción
- Facilidad para identificar nichos de mercado (segmentos sin competencia directa)
- Mayores probabilidades de crecimiento.

Los segmentos deben tener unas características para que la información que aporten sea lo más representativa y efectiva posible (MarketerosLatam, 2017):

- **Medibles:** debemos ser capaces de medir tanto el tamaño del segmento como las características que lo forman.
- **Accesibles:** es necesario poder atender el grupo; de lo contrario, no es útil su identificación.
- **Sustanciales:** deben tener el tamaño suficiente para ser rentables
- **Accionables:** el segmento tiene que poder ser abarcable y que se puedan realizar estrategias de marketing específicas para él.
- **Diferenciable:** debe responder de manera distinta a distintos programas de marketing

Teniendo esto en cuenta, comenzamos a realizar la segmentación para el sector de mobiliario. En primer lugar, distinguiremos los **subsectores** que conforman el sector del mueble en su conjunto: según la AIDIMME, los distintos subsectores productivos que se distinguen son:

- Mueble de **hogar:** Equipamiento básico de una vivienda
- **Descanso:** colchones, somieres, canapés, etc.
- **Cocina:** mobiliario para el equipamiento de las cocinas. Es más susceptible a ser hecho a medida
- **Oficina:** estanterías, sillas de oficina, escritorios, etc.
- **Iluminación:** Todo lo referente a lámparas e iluminado de espacios interiores.

Otra variable a estudiar es el **material** que lo compone. Los cinco tipos que se distinguen en la página de cursos online web son:

- **Madera maciza**
- **Metálicos**
- **Tapizados**
- **Plásticos**
- **Tableros aglomerados**

La siguiente variable tiene que ver con la **función** del mueble en concreto. Existen principalmente cuatro (Revista cursos online web, s.f.):

- Muebles para **recostarse**: ofrecen una gran comodidad y se destinan al descanso. Camas, cunas, literas, etc.
- Muebles de **apoyo**: destinados a depositar objetos de diversa índole: libros, utensilios, ropa, etc.
- Muebles de **asiento**: sofás, sillas, sillones, etc. Mantienen la correcta postura del cuerpo sentado. En este caso, distinguiremos dos tipos de subfunciones:
  - Asientos para **actividades sedantes**: se trata de asientos que se utilizan para acciones de índole pasiva, como descansar, leer, ver la televisión, etc. Por su naturaleza, son más cómodos, usualmente tapizados, con respaldo muy ergonómico e incluso con capacidad de movimiento (mecedoras).
  - Asientos para **actividades dinámicas**: en este caso, las actividades que requieren una mesa; comer, trabajar, jugar, etc.
- Muebles **especiales**: cumplen otras funcionalidades, principalmente decorativas y auxiliares. Es el ejemplo de relojes, estanterías de biblioteca, etc.

Por último, consideraremos la esencialidad del mobiliario (Revista cursos online web, s.f.):

- **Básicos:** son los que permiten que el espacio al que se destinan cumpla su función: que en una cocina permita organizar los alimentos, que en una oficina generen la disposición de trabajo, etc.
- **Necesidades personales:** se trata de mobiliario que depende de las necesidades del usuario concreto. Estas necesidades pueden variar según la edad de la persona, el sexo, el trabajo, etc. Algunos ejemplos son tocadores, mesitas de noche o cómodas.
- **Complementarios:** Son muebles que completan las necesidades accesorias del hogar, es decir, cumplen una función extra que es importante para el usuario. Es el caso de bibliotecas, escritorios para el trabajo, muebles para juguetes, asientos auxiliares, etc.

De esta manera, podemos identificar a continuación los segmentos a los que pertenece nuestro producto, con el objetivo de encontrar su sitio en el mercado. Nuestro taburete ±, según las variables analizadas, se trataría de un mueble de las siguientes características:

- **Subsector:** Principalmente hogar, también oficina.
- **Material:** Tableros aglomerados
- **Función:** Asiento para actividades dinámicas
- **Esencialidad:** Complementaria

Con ello, tenemos nuestra categoría de mueble bien determinada. Ahora, podemos realizar un estudio del comprador habitual de este tipo de muebles. Una manera muy práctica y representativa de una buena segmentación es lo conocido como “**Buyer Persona**”. Se trata de imaginarnos una persona real, con rasgos humanos, que será nuestro prototipo de cliente (Orero, 2021. Buyer Persona [online]).

En nuestro caso, lo llamaremos Ethan. Se trata de un chico de 20 años, que vive en Valencia desde hace dos años. Es procedente de Alcázar de San Juan, un pueblo de Castilla la Mancha, y se mudó para estudiar. Actualmente vive en un piso compartido con dos amigos suyos, y los únicos ingresos que percibe son una cuantía mensual de sus padres, y unos 50 € mensuales de unas clases particulares que da de inglés.

En su tiempo libre, le gusta reunirse con sus compañeros de piso y amigos para pasar el rato en el salón: jugar a la PlayStation, charlar, jugar a juegos de mesa, etc. Solía salir, pero debido a la pandemia ha cambiado sus hábitos; sin embargo, es extrovertido.

De vez en cuando, sale a comprar; no obstante, se ha acostumbrado a pedir todo de manera online, desde comida de algunas marcas como Prozis hasta ropa. Sin embargo, está al día de lo que suben sus marcas favoritas en Instagram y de vez en cuando busca inspiración en Pinterest. También le gusta seguir a Youtubers de actualidad, como Auronplay, Willirex o DjMariio; contenido de entretenimiento y juegos.

A la hora de comprar, es muy selectivo; le gusta comparar cuando va a darse un capricho, como alguna camisa, algún juego de la Play o cualquier utensilio al que le vaya a dar uso. Observa los comentarios de la gente, compara atributos, pregunta a amigos suyos, etc.

En un momento dado, Ethan comprueba que la mitad de las sillas del piso se han descolado. No le apetece que cuando vuelvan sus amigos tengan que sentarse en el suelo, o como la última vez que estuvieron muy apretados en el sofá jugando al Monopoly. Entonces decide buscar algún taburete auxiliar, que le ayude a que sus amigos tengan más espacio y no sea tan “cutre” como las sillas de su piso de alquiler.

Por lo tanto, los problemas que busca resolver son: localizar un asiento auxiliar, bajo y que le ayude a crear un ambiente personal. Tiene algo ahorrado, aunque tampoco quiere gastarse mucho dinero. Y, por supuesto, no le apetece ir de tienda en tienda a buscar el correcto. Si todo eso lo cumple, Ethan es generoso y suele valorarlo positivamente en la red para que otros usuarios tengan ese *feedback*.

Ethan es el ejemplo de nuestro público objetivo mayoritario; el usuario compartirá una buena parte de sus hábitos. En los próximos apartados, nos acordaremos de él para tomar las decisiones que le llevarían a comprar nuestro diseño.

#### d) Selección de público objetivo

Una vez conocidos y seleccionados los segmentos, distinguiremos los criterios que existen para definir nuestro **usuario** o **consumidor**. Estos criterios enumeran las variables que nos permiten diferenciar los segmentos y categorizarlos de heterogéneos entre sí, para finalmente, dirigir los esfuerzos hacia él y lograr nuestros objetivos (Revuelto, L. 2018).

1. El primer criterio es el **geográfico**. Consiste en la división de los usuarios en función de su localización

2. Otro criterio es el **demográfico**. Trata de agrupar los individuos por datos como edad, sexo, nivel de educación, estado civil, situación laboral, religión, etc. Deben ser seleccionados cuidadosamente para que se queden los más relevantes.
3. El siguiente criterio es el **psicográfico**. En este caso, distinguimos si los usuarios tienen una personalidad, valores, actitudes o intereses parecidos.
4. **Socioeconómicamente** es el cuarto criterio. Se distinguen los usuarios según su poder adquisitivo y su estilo de vida: si se suelen dar caprichos, si son ahorradores, etc.
5. El último criterio es el de su **conducta** o **comportamiento**. En este caso, los usuarios son diferenciados por factores como fidelidad, utilización, modo de toma de decisión, búsqueda de beneficio, recomendaciones, etc.

Realizando este estudio para nuestro caso, encontramos lo siguiente:

- **Geográficamente**, a priori, no debería existir distinción entre individuos de distintos sitios. El taburete está estandarizado y las líneas de marketing no cambiarán mucho en las distintas zonas donde se comercialice.
- **Demográficamente**, podemos hacernos una idea de que el consumidor más abundante tendrá entre 18 y 30 años, si pretende utilizar el taburete como asiento auxiliar, o bien será utilizado por familias (excursiones).
- **Psicográficamente**, los usuarios serían bastante sociables, abiertos a hacer planes que requieran estar sentados (excursiones, reuniones en un hogar, etc.). Gran parte de este público será gente en edad universitaria, ya que son bastante comunes las reuniones entre ellos.
- **Socioeconómicamente**, la dirección principal es que sea accesible para la mayor cantidad de personas posible. En el marketing mix trataremos de conseguir ese objetivo.
- Por último, en cuanto a la **conducta**, son usuarios que se dan un capricho ocasionalmente, para utilizar el producto esporádicamente también. Por lo general, en el mercado del mueble de diseño, existe una alta probabilidad de fidelización, sobre todo si el producto y la experiencia consigue atraer al usuario. En este caso, lo más probable es que repita compra y/o recomiende el producto a sus conocidos.

### e) Diferenciación y posicionamiento

En este momento, ya disponemos de conocimiento del mercado, de los segmentos y del público. Seguidamente, debemos realizar una diferenciación: es decir, debemos localizar en qué cualidad destaca nuestro producto de la competencia y conseguir ocupar un lugar distintivo en la mente del público objetivo mediante un posicionamiento.

En nuestro caso, como el producto ya está realizado y queremos lanzarlo al mercado, destacaremos las características que ya posee y actuaremos en consecuencia. Para otros diseños futuros, puede ser muy conveniente buscar otro medio de diferenciación, y orientar el producto a partir de ahí, potenciando al máximo su inicio en la comercialización.

La diferenciación por medio de la oferta se puede conseguir principalmente por cuatro medios (Canós et.al, 2021):

- Por medio del **producto**: se consigue con cualidades del diseño en cuestión. Hay varias maneras de lograrlo, las principales se reflejan en la Fig. 28.



Fig. 28: Diferenciación por medio del producto. Fuente: Canós et.al (2021)

- Por medio del **servicio**: en el caso de que los productos de la competencia tengan diferencias mínimas entre ellos, el servicio se vuelve fundamental. Un mal servicio puede, además, estropear todos los recursos empleados en el proceso de diseño del producto. La diferenciación por servicios se puede llevar a cabo de las distintas formas visibles en la Fig. 29:



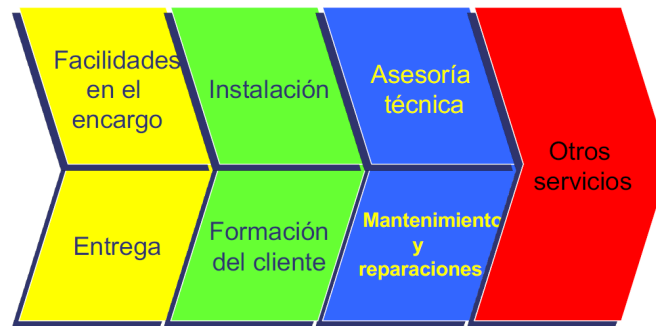


Fig. 29:Diferenciación por medio de los servicios. Fuente: Fuente: Canós et.al (2021)

- Por medio de las **personas**: Personal mejor preparado.
- Por medio de la **imagen**: Medios de comunicación, símbolos, eventos o atmósfera. Se trata de todo lo referente al carácter, a la personalidad, a la envolvente del producto; y trata de comunicar mediante ella los beneficios y la propuesta de valor.

En los últimos años, los dos factores más demandados y que marcan la diferencia a la hora de seleccionar un mueble u otro, son motivos **estéticos** y motivos **funcionales**. La tendencia antigua intentaba adquirir mobiliario duradero; hoy en día, se busca conseguir un ambiente moderno y de diseño, y renovarlo cada cierto tiempo. Fuentes de inspiración como Pinterest también son muy empleadas.

Es por ello, que en el taburete ± se vislumbra gran proyección en la tendencia actual. Tiene una personalidad distinguida, marca de identidad, y es funcional y adaptable. La principal diferenciación con la que cuenta es, por tanto, la del **producto**, en concreto, en el **diseño**; y también de **imagen**.

Sin embargo, es fundamental mantener unos servicios de calidad. Nos referimos en concreto a las facilidades en el encargo y en la entrega, junto con el embalaje. Debemos conseguir, principalmente mediante el futuro **marketing mix**, garantizar una buena entrega y experiencia de compra por internet y una buena asesoría y atención, ya que carecer de ellas tendría consecuencias negativas para el producto que echarían a perder su potencial.

En cuanto al **posicionamiento**, debemos dejar claro cuál es nuestra posición en el mercado, para que el consumidor nos identifique fácilmente y clasifique nuestro producto. Según el estudio realizado previamente, las características que un usuario queremos que reconozca más o menos de inmediato serían las siguientes:

- Accesible a la mayor parte del público
- Calidad media-alta
- Estandarizado
- Optimizador de espacio
- Sin ensambles
- Diseño atractivo y práctico.

## 4. Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades) es una herramienta muy conocida a la hora de realizar el análisis de una empresa, producto, negocio, marca, etc. Es muy útil para sacar conclusiones en los objetivos, las estrategias y las acciones, con el fin último de introducirse en el mercado de la manera más eficaz posible (Elautonomodigital, s.f.; Campalunga, 2014).

Explicamos por separado a continuación cada uno de sus puntos, tanto para una empresa (nuestra posible empresa hipotética) y para un producto (Campanalunga, 2014).

- **Debilidades:** se debe identificar los aspectos internos de mejora dentro del objeto de estudio, con el objetivo de detectarlas y bien suplirlas o, al menos, tenerlas en cuenta para suplirlas en un futuro. Algunas de las preguntas que ayudan a detectarlas son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué percibe el mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito?

En el caso de una empresa, estas debilidades son, principalmente, estructurales. Puede tratarse de aspectos del servicio, financieros, de mercado, organizacionales, de control, de eficiencia, ausencia de redes, etc. En definitiva, todo aquello que tenga margen de mejora, y que suponga un mejor funcionamiento, un mejor producto o servicio y, en última instancia, un aumento de la competitividad.

En el caso de un producto, hablamos de los ámbitos de mejora del mismo, o de si satisface de la mejor manera la necesidad para la que ha sido fabricado. Según el producto, unas debilidades tendrán más consecuencias que otras. A modo de ejemplo, algunas debilidades de un producto (o de su servicio) pueden ser: falta de posicionamiento, costes no optimizados, baja accesibilidad, ensambles complicados, dificultad de uso o mala experiencia de compra.

- **Amenazas:** el diagnóstico de amenazas se refiere al contexto en el que la empresa se mueve, es decir, se trata de un factor externo. Depende en gran medida del tipo de mercado: un mercado saturado lleva a una guerra por los precios; un mercado de tecnología

cambiante da lugar a competencia innovadora, etc. Las consecuencias que conllevan pueden suponer una pérdida de cuota de mercado y de protagonismo en él, con lo cual deben estar muy presentes.

Las preguntas que nos ayudan a localizarlas son las siguientes:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la entidad?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir completamente la actividad de la empresa?

En las empresas, las amenazas son aquellos factores externos incontrolables que pueden afectarlas negativamente. En un momento dado, deben estudiarlas para conocerlas y buscar estrategias para sortearlas.

En los productos, uno de los factores que más influye es la aparición de productos sustitutos, una fuerza de Porter. Si miramos más allá, las razones por las que ello puede suceder son alguna novedad que deje el producto obsoleto, la aparición de un producto más competitivo en cuanto a precio, mejores materiales, etc. Dependerá, también, del producto en cuestión.

- Fortalezas: También en el ámbito interno, las fortalezas son factores positivos con los que cuenta nuestra entidad, diferenciadores de otros de igual clase. Para aprovecharlas, se deben potenciar y resaltar frente a las debilidades. Algunas preguntas de utilidad son:

- ¿Qué ventajas tenemos?
- ¿Qué hace a la entidad única entre la competencia?
- ¿A qué recursos exclusivos se tiene acceso?
- ¿Qué se percibe en el mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan en el mercado la obtención de una venta?

Para una empresa, las fortalezas suponen ventajas con respecto a otras empresas en algún aspecto, o algún ámbito del funcionamiento. Algunos ejemplos de fortalezas empresariales son:

formación de empleados, ubicación, una historia propia, especialistas en algún ámbito, etc.

Para un producto, se trata de aspectos del mismo o del servicio que implica, al que los usuarios dan valor y destacan entre otros similares. Se puede tratar de un servicio de atención al cliente especial, un diseño valioso, una función añadida, exclusividad, etc.

- Oportunidades: Por último, esta parte trata las circunstancias en las que nuestra entidad podría mejorar su posición en el mercado en el que opera. Deben ser identificadas y posteriormente ser aprovechadas de la manera más óptima posible. Existe una amplia variedad de tipos de oportunidades distintas, algunos ejemplos son la creación de nuevos mercados, la ampliación de mercados, nuevas tecnologías, nuevas tendencias, etc.

Preguntas auxiliares para localizarlas pueden ser:

- ¿De qué tendencias se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura económica del país?
- ¿Qué cambios tecnológicos se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios legales se están llevando a cabo?
- ¿Qué cambios y patrones se están produciendo en la sociedad?

En el ámbito empresarial, las oportunidades son muy importantes. Las empresas luchan por localizar oportunidades antes que las demás, aprovecharlas mejor, o crearlas. Todo ello puede suponer una ventaja decisiva para lograr progresos muy importantes, para crear nuevas empresas, o para sobrevivir en el mercado.

En cuanto al producto, las oportunidades que vayan emergiendo en el mercado pueden ser de gran provecho para ser implementadas si es posible en él, lanzar una nueva versión del mismo mejorada de algún modo, mejorar sus servicios, u optimizar su proceso de producción para que finalmente adquiriera un precio más bajo.

Con estas pautas, realizaremos seguidamente el análisis DAFO del taburete ±, en el sector del mueble, para encontrarle el mejor sitio posible en el mercado. Para ello, supondremos que se realiza para una empresa de taburetes de madera cuya unión son encajes.

➤ **Debilidades:** Las posibilidades de mejora son las siguientes:

- El taburete no tiene posibilidad de ser **ajustado** en cuanto a altura.
- Por su diseño, el taburete es **más estable por un lado** que por el otro, al tener más apoyo, aunque es suficiente.
- Puede que existan **dificultades en el transporte** si no cuenta con las bridas, ya que podría desencajarse.
- Debido al **grosor**, la fabricación puede que encarezca un poco el coste. Es probable que ese sobrecoste sea mayor que el del escaso material empleado.
- Al fabricar los taburetes únicamente mediante tableros, éstos **no serán los más ergonómicos** del mercado. Otros taburetes cuentan con otro tipo de asiento que logra ser más ergonómico (ver Fig. 30), encareciendo sólo levemente el producto final.



Fig. 30: Ejemplos de taburetes en el mercado con asiento de madera más ergonómico. Fuente: Amazon (2021)

- Es probable que exista un sobrecoste por emplear más material del necesario si se utilizan tableros también para las **patas** de los taburetes que se comercialicen. Por contrapartida, da uniformidad al producto.

➤ **Amenazas:** Factores de mercado que puedan afectar son:

- La aparición de otros **productos sustitutos**. En el sector del mueble, en concreto de taburetes, es fácil que otros competidores entren en el mercado. Cualquier idea con una

ventaja competitiva de cualquier naturaleza puede suponer una amenaza, desde el taburete más simple y barato hasta la silla más elaborada, de cualquier material.

- Al no haber muchos taburetes de este estilo, es posible que no cuente con la **aceptación** esperada al menos al principio. Lo cual requerirá de una buena inversión inicial en marketing y en publicidad. Además, en el sector los consumidores suelen tener una alta fidelidad a sus marcas, con lo cual debe hacerse un gran esfuerzo en conseguirla.
- Es posible que las **empresas grandes** atraigan mucho más mercado. Si alguna empresa más conocida en el sector saca una línea de productos parecida, atraerá clientes y conseguirá cuota de mercado a nuestra costa. Ello puede dificultar la supervivencia de la empresa, sus beneficios y su capacidad de inversión.
- La **entrada en el sector** es relativamente fácil. El hecho de que existan pocas barreras de entrada viene dado principalmente por el e-commerce y por la facilidad para probar la viabilidad de productos sin mucha inversión inicial, debido a que los taburetes no son productos que requieran muchos procesos de fabricación.

➤ **Fortalezas:** Características positivas intrínsecas de nuestra entidad

- La **multifuncionalidad** es algo que suele ser muy valorado por los usuarios.
- Posee una gran **personalidad**, es fácil de distinguir y de recordar.
- Es **fácil y rápido de montar** y de desmontar.
- Los **costes de transporte y de logística** serían más reducidos de lo normal, ya que el almacenamiento de los taburetes de madera sin ensambles ocupa relativamente poco espacio (se entregan sin montar).

- La fabricación de taburetes de este estilo es **fácil de automatizar** y de modificar en cualquier momento con los programas actuales de CAD.
- Es posible que exista una **flexibilidad en el precio** y apostar por la cantidad de ventas, o incluir un valor añadido por la marca y el diseño.

➤ **Oportunidades:** Circunstancias potencialmente favorables para la entidad:

- Encaja con la **tendencia actual**, y las conductas sociales actuales estudiadas anteriormente. Los clientes muy probablemente busquen productos llamativos y distintos. Debe ser aprovechado a corto y medio plazo.
- El **e-commerce** es el mecanismo perfecto para comercializar los productos debido a sus características. Permite, además, darse a conocer muy rápidamente con buenas estrategias.
- **Facilidad de expandir negocios internacionalmente**, debido a las nuevas plataformas que ayudan a la distribución.
- La facilidad de hoy en día para crear **páginas web y redes sociales** atractivas que aumenten la visibilidad. Utilizando herramientas como los renderizados puede conseguirse una buena imagen y atraer nuevos clientes.
- Puede ser rentable la introducción en **comercios minoristas**, tras reinvertir y crecer en el sector. Al principio incurre en algunos costes que no posee el e-commerce.
- Podríamos disponer de **ayudas económicas**, como las vistas en el análisis del entorno.
- Dispondría de un **nicho de mercado**; es difícil encontrar taburetes hechos únicamente de tableros de madera en Internet.

En forma de matriz, nuestro análisis quedaría como en la Tabla 10.



	Interno	Externo
Negativo	<p><b>D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No ajustable</li> <li>- Cierta inestabilidad</li> <li>- Cierta dificultad en el transporte</li> <li>- Sobrecoste por el grosor</li> <li>- Ergonomía ligeramente inferior</li> <li>- Exceso de material en los taburetes por las patas</li> </ul>	<p><b>A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparición de productos alternativos</li> <li>- Alta fidelidad de los consumidores</li> <li>- Vulnerabilidad frente a empresas mayores</li> <li>- Entrada fácil en el sector</li> </ul>
Positivo	<p><b>F</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multifuncionalidad</li> <li>- Fuerte imagen</li> <li>- Fácil de montar y desmontar</li> <li>- Costes de transporte y logística reducidos</li> <li>- Diseños similares fácilmente automatizables</li> <li>- Cierta flexibilidad en el precio</li> </ul>	<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encaja con la tendencia actual</li> <li>- E-commerce</li> <li>- Fácil expansión</li> <li>- RR.SS y páginas web</li> <li>- Introducción en comercios minoristas</li> <li>- Ayudas económicas</li> <li>- Nicho de mercado</li> </ul>

Tabla 10: Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

## 5. Estrategias de marketing

La planificación estratégica se define como “el proceso de desarrollo y mantenimiento del ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera” (Canós, L. et al. T02 -La planificación estratégica orientada al mercado (p. 6)).

Con los análisis ya realizados, es hora de definir los objetivos del plan de marketing, es decir, las metas que se desean conseguir con la estrategia comercial, y las herramientas para conseguirlos. Irán acordes con todo lo revelado en el apartado cuarto. De esta manera, podremos después realizar un marketing mix para estudiar la mejor manera de combinar los cuatro componentes básicos del marketing (*product, price, place* y *promotion*), y así, terminar de definirlo.

Para poder realizarlo adecuadamente, consideraremos una hipotética empresa (en adelante, “*Enterprise*”, después se elegirá su nombre), con diseños de características similares al taburete ±, que satisfacen necesidades muy parecidas y que cuentan con una imagen idéntica. Por lo tanto, a partir de ahora, realizaremos el estudio de esta empresa, y se hará referencia al taburete cuando sea necesario.

### a) Misión, visión y valores

Comenzaremos a definir nuestra empresa con tres fundamentos que formarán su base. Se trata de la misión de la empresa, su visión de futuro y sus valores.

- Definimos la **misión** de la empresa, su razón de ser:
  - *Enterprise* nace con el objetivo de introducir en el mercado del mueble un asiento complementario de hogar para actividades dinámicas, hecho de tableros de madera con encajes naturales. De esta manera, creamos un ambiente mediante originales y prácticos asientos, para que disfrutes aún más compartir experiencias con tu gente.
- En cuanto a la visión, que trata las metas a largo plazo, *Enterprise* pretende:
  - Expandir nuestra empresa lo máximo posible manteniendo los principios con los que se creó, y que los clientes confíen y promuevan la marca.
- Valores: Principios que deseamos transmitir.

- **Innovación y sello propio** en los productos
- **Compromiso** con los clientes
- Búsqueda de **excelencia**, superación
- **Claridad** en las entregas y en las características del producto
- **Pasión** por su vocación, y transmisión de dicha pasión a los clientes y a los trabajadores.

## b) Objetivos del marketing

Seguidamente, vamos a determinar los objetivos de la empresa. ¿Cómo queremos vernos en el futuro? ¿Qué queremos alcanzar?

Los objetivos que buscamos definir seguidamente serán los conocidos como “*SMART goals*”: *Specific, Measurable, Assignable, Realistic, y Time-related* (Aggity, s.f.):

- Específico: Debe ser un objetivo simple, fácil de definir
- Medible: Debe ser una cantidad cuantificable
- Asignable: Debe ser una tarea que pueda realizar un encargado
- Realista: Las metas deben ser alcanzables
- Tiempo: Debe especificarse un tiempo aproximado de realización.

Distinguiremos tres tipos de objetivos distintos. En primer lugar, marcaremos un objetivo de ventas fijando una cantidad de inversión inicial; después, buscaremos un objetivo de posicionamiento, para dar a conocer la identidad del taburete y la de *Enterprise* al público; y, por último, un objetivo de satisfacción y fidelización de los clientes.

## i) Objetivo de ventas

Para calcular las ventas que necesitamos obtener para conseguir rentabilizar nuestra actividad, deberemos en primer lugar calcular el coste de una determinada cantidad de taburetes. Las premisas de la actividad son las siguientes:

- Encargaremos **100 unidades** de nuestro primer producto, el taburete ±, a nuestra empresa subcontratada de corte láser. Será para la primera tanda de productos y, posteriormente, evaluaremos resultados. Deberán ser vendidos en un periodo comprendido entre los 3-7 meses. Calculamos a continuación sus costes.

- Tableros:  $100 \text{ ud} \times 12,99 \frac{\text{€}}{\text{ud}} = 1299 \text{ €}$

- Corte:  $20 \frac{\text{€}}{\text{ud}} \times 100 \text{ ud} = 2000 \text{ €}$

- Barnizado:  $5,9241 \frac{\text{€}}{\text{ud}} \times 100 \text{ ud} = 592,41 \text{ €}$

- Bridas:  $0,0715 \frac{\text{€}}{\text{ud}} \times 100 \text{ ud} = 7,15 \text{ €}$

- Cajas: 399 €

- Manual y pegatinas:  $0,50 \frac{\text{€}}{\text{ud}} \times 100 \text{ ud} = 50 \text{ €}$

- Cinta adhesiva: 10,07 €

## ❖ Inversión total sin envío:

$$1299\text{€} + 2000 \text{ €} + 592,41\text{€} + 7,15 \text{ €} + 399 \text{ €}$$

$$+ 50 \text{ €} + 10,07 \text{ €} = 4357.63 \text{ €}$$

- Al menos en el periodo establecido y hasta que los beneficios no sean lo suficientemente altos, se utilizará para las manualidades un espacio habilitado en la vivienda del emprendedor. Ese lugar está pensado principalmente para barnizar las zonas correspondientes.
- El taburete será empaquetado sin montar en cajas, que contendrán las partes del mismo, un pequeño manual de instrucciones, y las bridas para fijar el taburete.
- Una vez tenemos nuestro producto listo para distribuir. La vía de comercialización será online, ya que es la más efectiva y económica para nuestro producto por sus características.

Para comercializar el producto online, debemos enviarlo a nuestro cliente. Con el fin de encontrar el envío más económico, utilizamos una web llamada Packlink, que en su página web (<https://www.packlink.es/>) compara distintos servicios postales disponibles.

El resultado de nuestra búsqueda para envíos desde Valencia es el mostrado en la Fig. 31:

Desde: 46009 - Valencia (España - Peninsular)    A: 04830 - Madrid (España - Peninsular)    Paquete: 4 kg, 50 x 50 x 25 cm    [CAMBIAR BÚSQUEDA](#)

---

€ Primero el más barato    📅 Primero el más rápido


















<b>3</b> días entrega estimada	 Mondial Relay Point Relais	 <b>PUNTO DE ENTREGA MONDIAL RELAY</b> Ver mapa <b>21 junio</b> En horario comercial	 <b>PUNTO DE RECOGIDA MONDIAL RELAY</b> <b>25 junio</b>	<b>5.22 €</b> Sin IVA
<p> Es necesario imprimir etiqueta     2600 Punto Pack en España     La opción de pago contrareembolso no está disponible    <a href="#">DETALLES</a>    <a href="#">¡Contratar ahora!</a></p>				
<b>3</b> días entrega estimada	 Correos Paq Standard Oficina-Oficina	 <b>PUNTO DE ENTREGA CORREOS</b> Ver mapa <b>21 junio</b> Entrega a lo largo del día	 <b>PUNTO DE RECOGIDA CORREOS</b> <b>25 junio</b>	<b>6.79 €</b> Sin IVA
<p> Es necesario imprimir etiqueta     Depósito y entrega en oficinas de correos en horario de 08:30 a 14:30     Admite contra-reembolso    <a href="#">DETALLES</a>    <a href="#">¡Contratar ahora!</a></p>				
<b>3</b> días entrega estimada	 Correos Paq Standard Oficina-Domicilio	 <b>PUNTO DE ENTREGA CORREOS</b> Ver mapa <b>21 junio</b> Entrega a lo largo del día	 <b>ENTREGA</b> Domicilio <b>25 junio</b>	<b>7.50 €</b> Sin IVA
<p> Es necesario imprimir etiqueta     Depósito en oficina de correos en horario de 08:30 a 14:30    <a href="#">DETALLES</a>    <a href="#">¡Contratar ahora!</a></p>				

Fig. 31: Comparador de servicios postales. Valencia-Madrid. Fuente: Packlink (2021)

El envío por el servicio Mondial Relay Point Relais tendría un coste de 5,22 €, pero el usuario tendría que localizar un punto de recogida. Como queremos realizarlo a domicilio, utilizaremos Correos, que a un precio de 7,50 € nos realiza envíos a domicilio en toda España (el precio es el mismo introduciendo cualquier zona de la península). Al añadir a este último valor el IVA, el envío tendría un coste de **9,08 €**.

Introduciendo los mismos datos, el envío a París, Francia, sale en total a 10,43 €, mediante el servicio Mondial Relay Point Relais, a un punto de recogida (a domicilio ascendería a 25,20 €); y a Lisboa, Portugal, por 13,87 € con Keavo, a domicilio.

Tenemos, por tanto, que para realizar envíos en los tres países (sin contar islas), el precio de envío a domicilio en **España** es de **9,08 €**, de **13,87 €** a **Francia** y de envío a punto de recogida por **10,43€** a **Portugal**. Escogemos estos países porque históricamente han sido los principales destinos de exportación españoles.

Con ello, vemos que tenemos bastante margen en cuanto a objetivo de ventas. Los costes fijos son prácticamente nulos y se trata de una empresa emergente que únicamente compra y subcontrata para conseguir su producto final. De esta manera, y aunque fijemos un objetivo de ventas, contamos con bastante flexibilidad.

Además, según vaya yendo el negocio, podremos adquirir más stock si fuese necesario, ya que la inversión no es muy elevada y previsiblemente tenga retorno económico en un corto plazo (no existe mucha competencia en el mercado concreto de taburetes de tableros de madera).

El seguimiento de las ventas es relativamente fácil, ya que digitalmente el sitio que utilicemos nos notificará cuando exista una venta para hacer llegar el producto al cliente, el cual también intentaremos que sea lo antes posible.

De este modo, queda definido nuestro primer objetivo:

**“Vender 100 taburetes en un período comprendido entre los tres y los siete meses”**

ii) Objetivo de posicionamiento

Seguidamente trataremos de establecer unos objetivos de imagen de marca y posicionamiento; es decir, una meta para tener un control de la visión que los clientes y la comunidad van adquiriendo de nuestra marca.

El marketing digital que posteriormente realizaremos influirá especialmente en el cumplimiento de estos objetivos, ya que será probablemente el primer contacto que muchos potenciales usuarios tengan con la marca, y empezarán a conocer la actividad de la empresa comerciante del taburete, sus valores y su comunicación.

Los objetivos, en este caso cualitativos, que estableceremos en el periodo de 3-7 meses son los siguientes:

- Tener página web propia y/o tener **perfiles** de empresa en los sitios donde comercialicemos.
- Crear **redes sociales** de la marca previo estudio. Incluiría su actividad, promociones, alguna curiosidad, etc.; todo lo necesario para llegar ir consiguiendo llegar al público.

- Reinvertir continuamente en **promoción** para aumentar la visibilidad en los motores de búsqueda.

El objetivo último de estas acciones es el siguiente:

**“A corto plazo, en un máximo de 2 años, debemos alcanzar unas ventas suficientes como para obtener beneficios que permitan reinvertir y crecer en el mercado”**

**“A largo plazo, pasados unos 5-6 años, debemos ser de las 10 primeras opciones de compra de taburetes del mercado online”**

iii) Objetivo de fidelización y satisfacción

Debemos conseguir también que los clientes, además de que queden satisfechos con la compra de nuestro(s) producto(s), que dejen buenas reseñas en el sitio donde compren y recomienden el producto a nuevos potenciales clientes. Para ello, la mejor manera es solicitándoles un comentario positivo al final del manual de instrucciones, o si tienen alguna sugerencia de mejora, facilitar un canal de contacto con nosotros. Los objetivos fijados para controlar esta fidelización son:

**“Conseguir un mínimo de 10 reseñas positivas en el taburete, y las máximas posibles en los productos que vayamos sacando en un periodo de 3-7 meses”**

**“Conseguir que al menos el 10% de nuestros clientes dejen su *feedback* en RR.SS., web o similar”**

### c) Marketing estratégico

En este apartado resumiremos las estrategias de marketing que se desean emplear para alcanzar los objetivos establecidos en el apartado anterior, manteniendo la filosofía empresarial que, mediante la misión, la visión y los valores queremos reflejar. Estas estrategias serán de utilidad para trazar el plan de acción.

El análisis de mercado que realizamos en los apartados 3 y 4 nos facilitaba información valiosa para saber cómo orientar nuestra actividad. De manera resumida, de cada apartado analizado anteriormente es lo siguiente:

- Debemos estar pendientes de los **cambios del entorno** que afectan al sector del mueble. Lo único que puede influir negativamente a la entidad es el acceso a tecnologías en desarrollo más costosas (análisis de entorno).
- Realizamos **asientos** de hogar o de oficina, hechos de tableros aglomerados de madera, para actividades dinámicas y que es complementario (segmentación).
- Nos movemos en un sector muy **competitivo**, en el cual la entrada de empresas debido al e-commerce es relativamente sencilla, pero una buena idea de negocio bien implementada es altamente probable que sea exitosa (Porter).
- El público al que principalmente nos dirigimos es un público joven y sociable, que suele reunirse, de un poder adquisitivo medio, que comprarían a modo de capricho ocasional, y que suele fidelizarse a las marcas que le gustan (público objetivo).
- Buscamos una diferenciación principalmente en la **accesibilidad**, la calidad media-alta, el fácil montaje y un diseño atractivo y práctico (posicionamiento).
- Debemos potenciar nuestras **virtudes**, como la multifuncionalidad y la fuerte imagen; con oportunidades como el e-commerce o la tendencia actual; sorteando las debilidades que sean posibles, como algún sobrecoste por la naturaleza del producto, y combatiendo las posibles amenazas, como los productos alternativos, siendo más rápidos y competitivos (DAFO).

Para poder hacer efectiva nuestra campaña de marketing, debemos centrarnos en explotar las ventajas competitivas y los puntos fuertes que tenemos



estudiados en el DAFO, orientados al público que queremos y transmitir los valores mencionados anteriormente, que hacen únicos en el mercado. Las vías que nos van a permitir llevar esto a cabo son:

- La **promoción** de un producto multifuncional de diseño, resaltando el valor de sociabilidad y la facilidad de montaje

*Potenciar a toda costa nuestras virtudes*

- El **marketing online** es la clave para llegar al público objetivo, ya que consumen mucho contenido vía internet.

*Enterprise debe ser gestionada en su gran mayoría de manera online.*

- La relación **calidad-precio** es fundamental transmitirla, ya que estos productos suelen tener un coste añadido por el diseño bastante alto.

*Precio lo más bajo posible.*

- La **experiencia de compra** por Internet debe ser muy cómoda y visual, y el envío debe poder realizarse satisfactoriamente en un plazo menor de una semana

*Estética de nuestras fuentes de comunicación muy visuales.*

- Se debe conseguir la **fidelización** del cliente más alta posible, y sobre todo, se debe conseguir que refleje su satisfacción para futuras promociones y para futuros clientes potenciales.

*Cumplir el objetivo de fidelización*

#### d) Marketing operativo

Finalmente, es el momento de dar forma a los planes de acción que se desarrollarán para plasmar y formalizar las estrategias empresariales que hemos ido descubriendo y evaluando en los apartados anteriores, para cumplir los objetivos propuestos.

Para ello, la herramienta más efectiva es el denominado *marketing mix*, una estrategia iniciada por Neil H. Borden, quien definió este procedimiento mediante doce variables, y que posteriormente Jerome McCarthy perfeccionó en su libro *Basic Marketing: A Managerial Approach* (1960), hasta reducirla a sólo cuatro variables: producto, precio, distribución y promoción.

Es fundamental que estas cuatro variables se complementen y sean coherentes con los objetivos establecidos y con las conclusiones obtenidas en el previo estudio de mercado. A continuación, las estudiamos por separado.

### i) Producto

El producto se define como “algo que es ofrecido a un mercado con el fin de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad” ((Canós, L. et al. T05 -Producto y Marca (p. 5)). Existen multitud de clasificaciones que ayudan a definir mejor un producto, y a entender todo lo que conlleva y lo que se ofrece (ver Fig. 32).

En primer lugar, identificamos los **tres niveles del producto** que ofrecemos.

1. Producto **central**: lo que se adquiere realmente; la razón principal por la que se realiza una compra. En nuestro caso, es el taburete, ya descrito en apartados anteriores. El cliente recibe las piezas del taburete, listo para montar.
2. Producto **real**: incluye el nombre de la marca, las características, el empaque y el nivel de calidad. En nuestro caso, es la marca *Enterprise*, el embalaje a medida, los accesorios, el diseño geométrico particular y la calidad media-alta.
3. Producto **umentado**: servicios y beneficios adicionales. Algunos ejemplos son la entrega, las instrucciones, la garantía, etc. En nuestro caso, ofreceremos un manual de instrucciones y una entrega en un plazo de 3 a 5 días a domicilio o en su defecto a un punto de recogida.

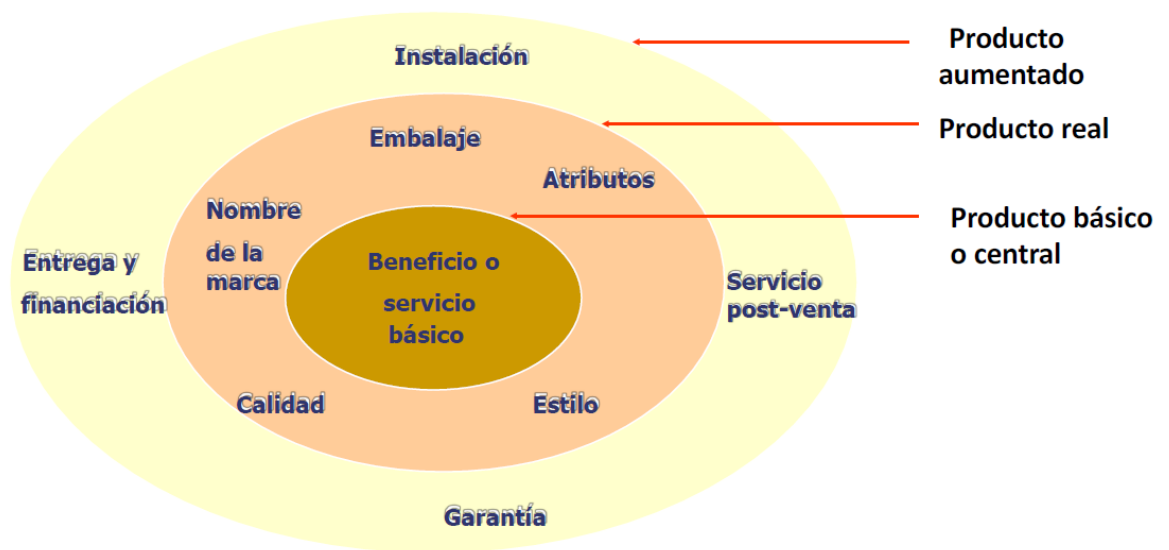


Fig. 32 :Niveles de producto. Fuente: Canós et.al (2021)

La otra gran parte del producto es la **marca**. Una marca se define como “nombre, término, símbolo, diseño o combinación de ellos que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores” (AMA, Asociación Americana de Marketing (s.f.)). Pasaremos a continuación a concretarla y definirla según distintos parámetros.

➤ **Nombre** de la marca: El nombre debe tener varias características:

- Distintivo y único
- No debe tener mal significado en otros países o en otros idiomas
- Debe ser coherente en la medida de lo posible con las cualidades del producto
- Debe poder ser registrada
- Debe ser fácil de recordar, de reconocer y de pronunciar.

Un nombre que cumpla las características podría ser “Estul”. Se trata de la transcripción a español de *Stool*, taburete en inglés. Parece fácil de recordar, tiene correlación con los productos que comercializaría y carece de significado en otros idiomas.

- **Logotipos** del taburete y de la marca: La tendencia actual de logotipos tienden a ser símbolos muy simplificados y fácilmente reconocibles y asociables por el usuario. Es el ejemplo de las actuales Pepsi, Starbucks o Apple.

En el caso del taburete, éste ya tenía un logotipo cuando fue diseñado (Fig. 33), y fue elegido porque transmitía los valores del diseño, y pretendía simular el producto real. El logotipo de Estul tendrá un estilo similar; por ejemplo, imitando la forma de un taburete (Fig. 34).

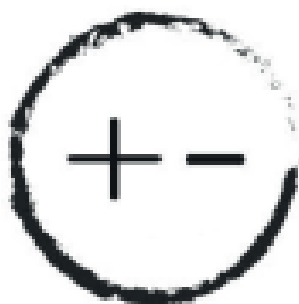


Fig. 33: Logotipo del taburete

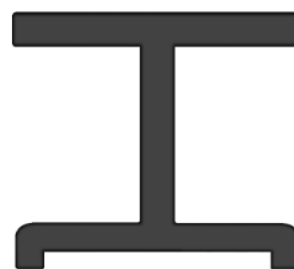


Fig. 34: Logotipo de Estul

- **Patrimonio de la marca:** El patrimonio de marca es un concepto emergente en el campo del marketing que contempla la vinculación entre la situación histórica de las marcas de mayor trayectoria con su identidad de marca y atractivo para el consumidor (Becerra y Badrinarayanan, 2013) (ver Fig. 35).



Fig. 35 :Patrimonio de la marca. Fuente: Canós et.al (2021)

En nuestro caso, al ser una empresa nueva, debemos cuidar la imagen de marca para conseguir que al cabo del tiempo se relacione con conceptos positivos y atractivos para crear un buen patrimonio, y situarnos en lo más

alto posible de la pirámide. Algunos de estos conceptos son la continuidad en el mercado, la familiaridad, la credibilidad o el valor cultural.

- **Estrategias de marca:** Existen varios tipos de estrategias de marca que marcarán algunas características de sus productos:
  - **Marca única:** mismo nombre a todos los productos. Ahorro en costes, y vínculo directo con la empresa, tanto en fracaso de un producto como en prestigio.
  - **Marca múltiple:** Varias marcas. Menor interferencia, facilidad de diferenciar y segmentar, pero mayores costes de promoción.
  - **Segundas** marcas: Marcas que pertenecen a fabricantes con otras marcas de mayor prestigio. Amplian cuota de mercado y competencia.
  - **Marca blanca:** centrada en la distribución, sin coste de promoción y publicidad.

Con estas características, Estul tendrá una **estrategia de marca única**, sus productos serán similares en cuanto a características y contarán con una promoción parecida, sabiendo que la aceptación de los productos afectará a los siguientes. En el futuro, podrán considerarse nuevas estrategias.

- **Empaquetado y etiquetado:** También es una herramienta de marketing; en los productos adquiridos en sitios físicos, proporciona autoservicio, protección, almacenaje, estimula al consumidor, potencia la imagen y supone además una oportunidad de innovación.

Sin embargo, en nuestro caso, estos factores pierden relevancia al ser nuestro producto comercializado por internet. El embalaje será visible para el consumidor sólo cuando ya haya adquirido el producto; por ello, la función fundamental es la de protección, y contará únicamente con la pegatina del logotipo de la marca de la empresa.

Como ya señalamos, nuestro envase será una caja blanca de dimensiones 50 x 40 x 10 cm, de exterior blanco y de doble onda para el taburete inicial, y las dimensiones podrán variar para futuros diseños. La prioridad, de momento, es optimizar el envío y el almacenaje.

Como **servicio post-venta**, los clientes pueden contactar y formular sus preguntas y reclamaciones en el sitio web de venta. Ello aportará una sensación de

cercanía al consumidor, que ayudará a su fidelización. Además, tiene la gran ventaja de que puede ser respondida en un corto período de tiempo, aunque como hemos ido señalando, se debe ser lo más claro posible en cuanto a la comunicación para que el usuario no se encuentre con nada que no esperaba.

Finalmente, el coste de obtención de marca o nombre comercial a nivel España supondrá un coste de 122,40 € (145 € con un descuento de 15% por vía electrónica), por la Oficina Española de Patentes y Marcas.

## ii) Precio

El precio tiene definiciones muy diversas. Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el precio es “una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce *ingresos*; los otros elementos generan *costes*” (Kotler, 2003).

Por otro lado, en el libro *Fundamentos del Marketing*, se trata el precio como “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el **precio** es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2013).

El precio depende de muchos factores. Los determinamos a continuación:

- **Internos:** son los que dependen únicamente de la actividad de la propia empresa. Aplicándolos a nuestro caso, obtenemos lo siguiente:
  - Según los **objetivos**, se puede establecer un precio en función si se desea una supervivencia, una maximización del beneficio, un liderazgo de la cuota de mercado o un liderazgo de la calidad del producto.

En nuestro caso, ya que queremos llegar al mayor público posible, nuestro objetivo primordial es destacar en la **cuota de mercado**, y sobrevivir y crecer de esa manera. Ello puede conllevar un sacrificio en la calidad o en el beneficio obtenido, que evaluaremos teniendo en cuenta todos los factores en conjunto.

- Los **costes** de la empresa y de la fabricación son fundamentales; a partir de los mismos y con un margen de beneficio correctamente determinado, se puede establecer un precio.

Nuestros costes fijos (costes que no dependen de la producción ni de las ventas) de salarios, suministros, alquiler y reparaciones los consideramos nulos debido a que subcontratamos y trabajamos el producto en un lugar propio. De modo que el coste total de nuestro producto son los costes variables, que ascienden a 34,57 € por cada taburete (3.457 € para las 100 unidades que consideramos como objetivo).

A ello debemos añadir el coste del envío (España a 9,08 €, 13,87 € a Francia, 10,43 € Portugal a punto de recogida). Suponiendo que la mayoría de envíos serán hacia España, un coste medio de 11 € parece razonable, con lo que el coste del producto total, con sus tres niveles, será de  $43.57 \text{ €} + 11 \text{ €} = \mathbf{54,57 \text{ €}}$ .

Debemos tener en cuenta también las **economías de escala**; cuando la empresa crezca, los costes de producción unitarios se irán reduciendo. De este modo, podremos aumentar el margen de beneficio o disminuir los precios con el tiempo, aunque de momento, con los costes de publicidad y distribución en e-commerce, es complicado que obtenga beneficios los primeros meses de actividad.

- **Externos:** dependen directamente del mercado en el que se mueve y la actividad de la competencia. Para nuestro caso, obtenemos:
  - El **tipo de mercado** en el que nos movemos se podría clasificar en mercado de **competencia imperfecta**, en la que existen bastantes empresas (por la facilidad de entrada en el mercado), pero que en este mercado en concreto ofrecen productos bastante distintos entre sí. Ello es debido a que cubren necesidades algo distintas. Es por esta razón que el precio puede ser variable, pero sin depender directamente del consumidor.
  - Percepciones del consumidor del **precio y valor** de los productos: en este caso, un producto de este tipo suele tener un coste añadido de diseño bastante elevado. El consumidor normalmente espera un coste relativamente elevado, en comparación a taburetes que únicamente cumplen la función de asiento.
  - Relación entre **precio y demanda**: se trata de la elasticidad de la demanda, una variable que mide cuánto varía la demanda si sucede un cambio de precio. En este mercado existe una relativa flexibilidad de precios ya que cada producto tiene características únicas, aunque

en compras online normalmente un precio menor juega un papel fundamental.

- Los **precios** y **ofertas** de los competidores también pueden influir. Son muy puntuales en este mercado, principalmente, en fechas concretas como Navidad o el día del padre o de la madre.
- Otras **fuerzas del entorno** como la macroeconomía, intereses sociales o intereses gubernamentales no parecen que tengan relación directa en este mercado en concreto.

Con todos estos factores presentes, examinaremos algunos precios de la competencia para tener una idea aproximada de por qué valores rondan. Como ejemplos utilizaremos los productos de los vendedores que vimos en el análisis de competencia, especialmente los más parecidos al nuestro:



Green Jade WOODEN STOOLS, del grupo FibonacciHome, tiene un precio de **69 €**. Tiene unas dimensiones parecidas al nuestro y ha sido vendido unas 32 veces. También es de MDF, de 3cm de espesor, y cuenta con 2 capas de lacado. Es muy probable que el coste de fabricación sea parecido al nuestro (ver Fig. 36).

Fig. 36: Green Jade WOODEN STOOLS. Fuente: Etsy (2021)

Maia es un taburete fabricado por NIMIO, con funcionalidades parecidas al nuestro. Sus características son 22 mm de espesor, madera de pino macizo y disponibilidad en dos tamaños: 39 x 29 x 39 cm sería el tamaño S, con un precio de **150 €**, y 45 x 32 x 45 cm es el L, por **160 €**. No tiene tornillería ni similares, pero tiene alguna pieza más compleja y más complicada de distribuir en un tablero, por lo que previsiblemente el coste de fabricación sea superior al nuestro (ver Fig. 37).



Fig. 37: Maia. Fuente: Etsy (2021)





El último producto que examinamos fue la mesa auxiliar de IBUYKE, comercializada a un precio de **69,99 €** en Amazon. La información facilitada es que realizan un envío de dos unidades, 50 kg cada una, y cuyo paquete tiene unas dimensiones de 62 x 54 x 20 cm. Está hecha además de metal, y es posiblemente reversible, por lo que también puede tener la función de taburete. El coste de fabricación debe ser elevado; no debería existir un margen de beneficio muy alto (ver Fig. 38).

Fig. 38: Mesa-taburete auxiliar de IBUYKE. Fuente: Amazon (2021)

Estos ejemplos son suficientes para hacernos una idea de cómo funciona el mercado en cuanto a precios, ya que es difícil encontrar taburetes de características similares. Otros taburetes, como el de la figura siguiente, tienen precio mucho más reducido pero su funcionalidad no es más que la de asiento, sin ornamentación ni plegabilidad; tiene otros objetivos en el mercado de taburetes. Se trata de REGGO, con un precio de **16,49 €**, y posee la etiqueta de “Amazon’s Choice”.



Fig. 39: REGGO, de Acan. Fuente: Amazon (2021)

A continuación, debemos seleccionar la **técnica más adecuada para fijar el precio** para nuestro producto (y pautas para los posteriores) en el mercado en el que operamos. Mencionamos las técnicas que existen para ello (Canós et.al, 2021):

- **Márgenes:** Aplicamos un incremento a los costes ignorando lo demás. En nuestro caso, el margen variará según el país desde que se realice el pedido, y según los costes publicitarios, que pueden variar. Parece bastante justo para nuestro mercado y nuestro objetivo de accesibilidad a la mayor parte del público.
- **Tasa de rentabilidad:** Según el valor de rentabilidad que se quiera obtener, se fija el precio estimando la demanda. No parece muy efectivo para nuestros objetivos y para el mercado, ya que de momento la empresa espera introducirse en el mercado e ir recuperando la inversión.
- **Valor percibido:** Se basa en fijar el precio según el valor de un cliente. En el mercado del diseño, es frecuente esta técnica, pero no conseguiremos una cuota amplia si la llevamos a cabo, y durante la última década se aprecia en gran medida la relación calidad-precio.
- Basada en la **competencia:** Según el precio de productos ofertados similares, decidir un precio para el producto. En este caso, no tenemos suficientes referencias, aunque como estimamos anteriormente, suele tender a márgenes algo elevados.

La más adecuada, sin duda, es la de fijación mediante **márgenes de beneficio**. Centrarnos en sacar un beneficio algo menor a una superior cantidad de ventas es lo que nos permitirá aprovechar los factores visualizados anteriormente en el estudio de mercado y cumplir nuestros objetivos de conseguir una cuota alta.

Tenemos en cuenta también que no hay muchos taburetes ofertados de características similares, y que nos asentaríamos en el mercado durante mucho tiempo si el producto tiene la aceptación esperada ya que carece de competencia, y en los portales online ello suele ser recompensado con un muy buen posicionamiento.

Asumimos por otro lado, que debido a los costes de comenzar un negocio que en los próximos apartados irán apareciendo, junto con el de registro de marca, la empresa no espera obtener beneficios, al menos en esta primera tanda de taburetes. Con el tiempo se disminuirán costes por la economía de escala, y se suplirán con más ventas de una mayor variedad de productos.

Ahora, para tener una primera idea, realizamos la Tabla 11, en la que calculamos precio según distintos márgenes de beneficio, teniendo en cuenta que el

coste de fabricación y envío de los 100 taburetes calculado anteriormente es de  $54,57 \text{ €} \times 100 = 5.457 \text{ €}$  :

MARGEN DE BENEFICIO	PRECIO FINAL (Sin IVA)	PRECIO FINAL (Con IVA)
10	60,03	72,63
12	61,12	73,95
14	62,21	75,27
16	63,30	76,59
18	64,39	77,92
20	65,48	79,24
22	66,58	80,56
24	67,67	81,88
26	68,76	83,20
28	69,85	84,52
30	70,94	85,84
IVA	Coste unitario	Coste 100 Uds.
21%	54,57 €	5.457 €

Tabla 11: Precio por distintos márgenes de beneficio, sin contar con distribución ni promoción.  
Fuente: Elaboración propia

Como vemos, el precio comienza a incrementarse. Esta cantidad sale únicamente de tener en cuenta el coste de fabricación, distribución e impuestos, pero **para operar en el mercado hace falta incurrir en más costes**. En el presupuesto final calcularemos el precio final para obtener un margen medio-bajo.

### iii) Distribución

En este apartado recopilaremos información con respecto al mecanismo de venta online que ya decidimos adoptar por el estudio realizado, con el objetivo de conocerla a la perfección y hacer efectivas nuestras estrategias. Además, intentaremos plantear alguna opción alternativa para cuando la empresa crezca, ya que otros canales pueden facilitarnos la tarea, ampliar nuestro mercado o ahorrarnos costes.

La venta por internet utiliza el canal de distribución que menor inversión inicial requiere, ya que no es necesario ningún punto de venta. Su función es servir de intermediario para que el cliente localice nuestro producto, y lo promocioe y posicione según las ventas, la calidad de nuestro servicio y la inversión en su publicidad. Se puede realizar a través de diversas plataformas llamadas

marketplaces (ver Fig. 40), cuya función principal es conectar vendedores y compradores.

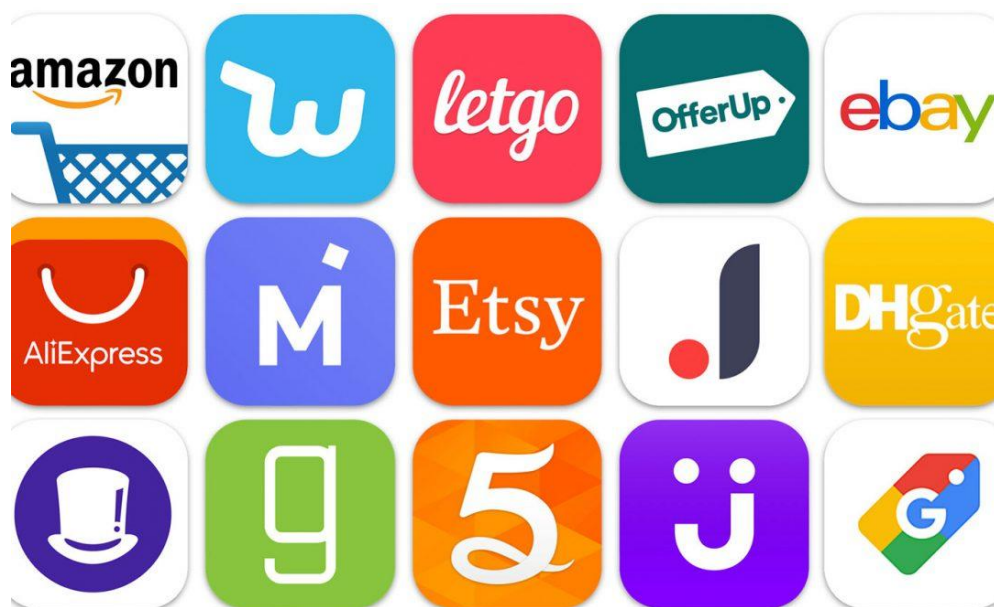


Fig. 40: Distintos marketplaces. Fuente: Google Imágenes (2021)

Cada marketplace tiene sus características: mueven determinado tipo de productos, tienen servicios distintos para vendedores, precios, calidad, etc. En España, Amazon abarca la mayor cuota de mercado y la mayor expansión, y ya superaba para julio de 2019 el 40% de cuota de mercado sin contar viajes ni servicios según Marketing4ecommerce (2020).

A nivel mundial es la tercera con mayor cuota, un 13%; las dos primeras son Taobao (15%) y Tmall (14%), ambas chinas, donde el comercio online es mucho más masivo (2.297 millones de \$ frente a 36.000 millones en España). La sexta con mayor cuota es Ebay, con un 3%, también disponible (ver Fig. 41).

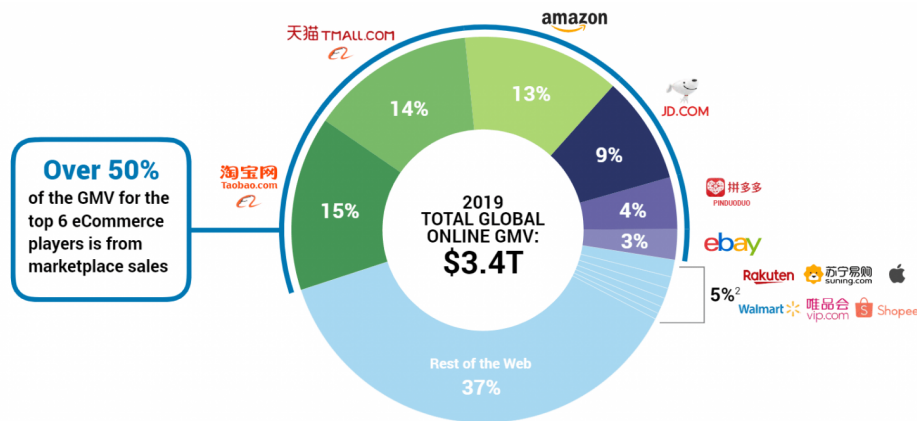


Fig. 41: Empresas con mayor porcentaje de mercado global. Fuentes: Digital Commerce 360, eMarketer, fuentes de las compañías (Galeano, 2021)

Por otro lado, Etsy es un marketplace orientado a productos de artesanía, vintage y decorativos, perfecto para comercializar de paso diseños industriales, por lo que debe ser también tenida en cuenta para nuestra actividad. Sus peculiaridades son:

- Comisión de venta inicial de 0,002 €
- No comercia con los datos personales de vendedores y compradores
- Sistema de filtros muy extenso (precio, destinatario, objeto, festividad, método de fabricación, etc.)
- No requiere licencia comercial
- Tienda fácil de configurar
- Sistemas de marketing, *branding* y promoción avanzados, como vínculos con RR.SS., ofertas, optimizadores de búsqueda y ferias o mercados locales.

Por lo tanto, trataremos de introducir nuestro producto en estos tres sitios, que parecen los más rentables para que llegue a la mayor cantidad de gente posible: Amazon, Ebay por su cuota de mercado, y Etsy por sus características. Los costes de vender en cada uno son:

- En **Amazon**, existen dos planes de venta: individual y profesional. En su página web encontramos una comparación. Para empezar, el más adecuado es el individual, con una tarifa de 0,99 € por producto vendido, sin IVA y añadiendo alguna tarifa adicional; y posteriormente, la profesional tiene una

tarifa también plana de 39 € mensuales. También cuenta con una tarifa de 15 % del precio total en muebles de menos de 200 €.

- En **Ebay** para particulares, debemos pagar una comisión del 10% por venta realizada, que no incluiría los gastos de envío. Para empresas, la comisión por venta en nuestra categoría de artículos (artículos de decoración y con gran rotación: Casa, jardín y bricolaje o Artesanía y manualidades) es del 7%. La suscripción mensual es de 19,50 €, sin IVA. Añadido, asciende a 23,60 €.
- En **Etsy**, la tarifa es porcentual: 5% por transacción y 4% + 0,30 € de tarifa por el procesamiento en el pago. Existe una comisión de conversión de divisa del 2,5%, que de momento no nos afectaría. Cada producto que añadamos cuesta 0,17€ mantenerlo cada cuatro meses.

En forma de tabla (Tabla 12): tendríamos lo siguiente:

	Amazon	Ebay	Etsy
Costes	1,11 € /venta o 39 €/mes  15% del precio final	23,60 €/mes  7% del precio final	9% + 0,30 € del precio final por transacción y pago  0,17 €/4 meses por cada producto
Beneficios	Gran cuota de mercado  Mejores perspectivas de crecimiento (logística, envíos)  Gran aceptación y crecimiento	Muy buena cuota de mercado  Costes intermedios	Coste muy económico de intermediario para iniciarse en el mercado  Sector de productos concentrado
Inconvenientes	Costes altos para empezar  Exigencia alta con la calidad de los servicios	Crecimiento algo lento  Menor aceptación para nuestro mercado	Menor cuota de mercado

Tabla 12: Comparación entre los marketplaces objetivo. Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, nuestra principal fuente de inversión será Amazon, donde disponemos de más oportunidades de crecimiento, pero inicialmente nuestras principales plataformas de venta serán Ebay y Etsy.

El **método de distribución a seguir** es el de recibir un pedido por una de las tres webs, realizarlo con el método de envío seleccionado y notificar a la web de que el producto se ha enviado al destinatario en la dirección que él facilita y en el tiempo que nosotros establecemos. Utilizaremos para ello el comparador Packlink, tal y como vimos en el apartado de objetivo de ventas. De esta manera, los marketplaces actúan como intermediarios entre nosotros, la empresa Estul; y el consumidor final.

Por último, examinaremos **otras herramientas** que en un futuro pueden ser de utilidad son las siguientes:

- 3PL (Third Party Logistics) son almacenes donde se delegan los envíos de los productos, conectando la tienda. Pueden realizar los empaquetamientos también.
- FBA es un programa que ofrece Amazon para los vendedores. Almacenan stock de los vendedores, y se encargan de realizar los envíos.
  - Un subservicio muy interesante es MCF, en el que hacen de 3PL de otras plataformas como Etsy, Ebay o la tienda online.
- Packlink Pro permite coordinar los envíos en las distintas plataformas de venta.
- Como alternativa al mercado online, se puede también crear una red de distribuidores cuando la cantidad de ventas aumente significativamente.

Una vez conocidos los mecanismos de distribución, podemos realizar una estimación del **precio** más precisa, ya que conocemos sus costes. Para ello estimaremos, según cuotas de mercado, especificidad de productos comerciados e intensidad de campaña, que el 70% de nuestros taburetes se venderán en Amazon, el 15% en Ebay y el 15% en Etsy. Con los costes descritos anteriormente, el porcentaje medio que se quedarían los marketplaces (contando el precio final que incluye IVA) sería de:

$$15\% \times 0,70 + 7\% \times 0,15 + 9\% \times 0,15 = 12,9\%$$

Y el coste plano por ventas realizadas, asciende a:

$$\frac{1,11 \text{ €}}{\text{venta de Amazon}} \times 70 \text{ ventas de Amazon} + \frac{0,30 \text{ €}}{\text{venta de Etsy}} \times 15 \text{ ventas de Etsy} = 93 \text{ €}$$

Rehaciendo la tabla de precio anterior teniendo en cuenta estos costes, (estimando un periodo de venta de los taburetes de 3 meses, con lo que la suscripción de Ebay sale a 70,80 €) quedaría como se ve en la Tabla 13:

MARGEN DESEADO	PRECIO FINAL (Con IVA)	
10%	85,89	
12%	87,45	
14%	89,02	
16%	90,58	
18%	92,14	
20%	93,70	
22%	95,26	
24%	96,82	
26%	98,39	
28%	99,95	
30%	101,51	
IVA	Coste plano total	Coste 100 Uds.
21%	163,80 €	5.457 €
Comisión media por distribución	Coste extra por unidad	Coste fabricación unitario
12,9%	1,638 €	54,57 €
Coste de comercialización unitario	56,208 €	

Tabla 13: Cálculo de precio teniendo en cuenta costes de fabricación y ventas. Fuente: Elaboración Propia

$$\text{Precio Final} = \text{Coste Unitario} \times (1 + \% \text{ Margen}) \times (1 + \text{IVA}) \times \frac{1}{1 + \% \text{ Comisión}}$$

Como vemos, tras incluir los costes de distribución, el precio final se eleva significativamente. El resto de factores los consideraremos como inversión, ya que no están relacionados directamente con las ventas (costes fijos) o dependerán de la inversión en promocionarnos que realicemos.

Optaremos de momento por un margen algo más reducido para que sea atractivo, con el objetivo de que se vea ampliado posteriormente de manera natural con el aumento de ventas, ya que amortizaremos mejor las inversiones de marca, suscripciones, promociones, etc. El margen elegido es de un **15,24%**, para colocar el precio final a **89,99 €**, un precio psicológico.



#### iv) Promoción

Finalmente, en este punto tomaremos las decisiones con respecto a la política de promoción del taburete y de la empresa. Son muy importantes, ya que es la primera toma de contacto que va a obtener el usuario de nuestra existencia; debemos por tanto encontrar la mejor manera de comunicar nuestra actividad.

Para conseguir darnos a conocer de la mejor manera posible, seguiremos una serie de pasos que son de ayuda para comunicar de manera efectiva (Kotler, 1960):

1. Debemos identificar en primer lugar el **público** al que queremos dirigir nuestros esfuerzos promocionales. En otros casos puede no coincidir con el público objetivo, si el usuario no es el mismo que el comprador (ejemplo: artículos para bebés). En este caso, coincide, por lo que nuestro público objetivo es el **perfil de usuario** ya definido.
2. A continuación, debemos establecer los **objetivos** que queremos lograr mediante nuestra comunicación (Ver Fig. 42). Existen varios modelos jerárquicos que definen la situación mental del receptor con respecto al producto, y se distinguen tres etapas:
  - a. En la etapa **cognoscitiva** el receptor aprende, descubre la existencia del producto o servicio progresivamente. Algunos mecanismos para su efectividad son la repetición del nombre o la descripción de la función del producto.
  - b. En la etapa **afectiva** el receptor empieza a sentirse atraído por el producto, y empezará a interesarse realmente por él. Se informará mejor y hará sus correspondientes evaluaciones. Es efectivo para este caso destacar las características distintivas del producto.
  - c. Por último, en la etapa **conductual** el receptor termina de convencerse que quiere ese producto y pasa a la acción, queriendo adquirirlo. Para alentararlo, es bueno ofrecer alguna promoción si procede.

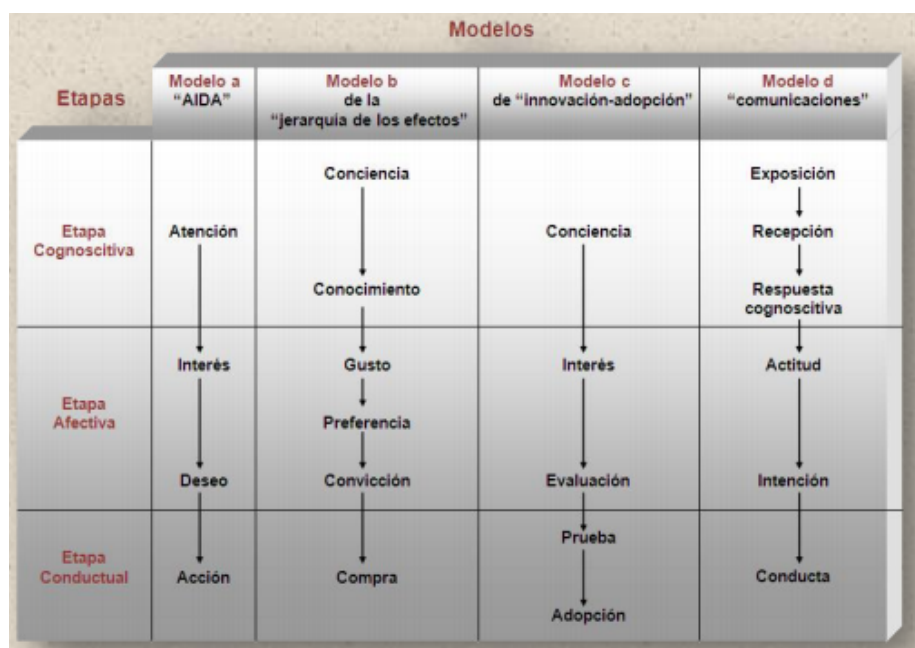


Fig. 42: Modelos jerárquicos de respuesta. Fuentes: (A) Strong, E.K. (1925). (B) Lavidge, R.J. y Steiner, G.A. (1961) (C) Rogers, E.M.(1962)

Con la información de la que disponemos, de momento deseamos que nuestra campaña inicial lleve a cabo fundamentalmente la primera etapa, la **cognoscitiva**. El producto y la actividad de nuestra empresa son de momento desconocidos.

También deberemos crear al principio un inicio de fase **afectiva**, pero en menor medida, que seguramente venga de paso ya que las características del taburete son distintivas y reconocibles fácilmente.

Para cuando la competencia sea más potente en el mercado, se podrán plantear promociones para asegurar la compra para cerrar la última fase, la **conductual**. Sin embargo, aunque a priori el usuario es un comprador casual, es posible generarle la necesidad de nuestro producto, y probablemente convenga para favorecer alguna compra impulsiva, nada más haber reconocido el producto.

De este modo, los primeros mensajes deben dar a conocer y de paso y en la medida de lo posible, gustar al usuario, y según cómo funcione inicialmente, pasaríamos a alentar la compra.

- Acto seguido deberemos **crear el mensaje**, coherente con nuestros objetivos. Para ello, debemos seleccionar el contenido, la estructura, el formato y la fuente del mismo:

- **Contenido:** Para captar inicialmente nuestro público, debe contener una parte racional, descriptiva, y una parte emocional, que transmita

los valores que queremos. Por ejemplo, una descripción de las funciones, y un ejemplo de ambiente que crea.

- **Estructura:** Una lista con viñetas debería bastar para comunicar lo que queremos.
- **Formato:** Gran parte debe ser visual. Las palabras deben estar cuidadas, y no debería haber sonido.
- **Fuente:** Nos podemos apoyar en experiencias de gente que pruebe previamente el taburete. Por lo demás, debe ser propia.

4. Ahora es el momento de **seleccionar el canal** para la comunicación. Para llegar a nuestro público, seleccionaremos el canal por el cual consigamos llegar a mayor número de potenciales usuarios. Por el perfil de público (joven y sociable) los canales más adecuados serán los canales impersonales de comunicación digital (RR.SS., buscadores, blogs, páginas web...). El marketing digital es adecuado para esta misión, ya que posee distintas ventajas (Vercheval, 2021):

- Sus resultados son medibles y permiten mejorar las decisiones (retorno de la inversión, posicionamiento, datos de las visitas y comportamiento del usuario, rendimiento, etc.)
- Es pivotable y flexible, permite ajustar las estrategias
- Es más económico que otros métodos
- Segmenta mejor el mercado, según las acciones e información de los usuarios
- Permite crear *branding*
- Permite crear comunidades, audiencias, con intereses similares
- Es permanente, omnipresente y reutilizable.

Los canales que existen en el marketing digital son seis (Mañe, 2015). Los explicamos y evaluamos a continuación:

- **Display o publicidad gráfica:** se trata de banners, imágenes, textos, vídeos o audio que se muestra en una página web mientras el usuario navega. Su coste es de CPM (coste por mil impresiones) o CPC (coste por clic), según el

objetivo. Como mayores ventajas, tiene que segmentar muy bien el mercado, permite hacer *branding* y es especialmente útil si se ofrece un producto o servicio innovador, por el poder visual que posee. Por todo ello, parece un medio muy razonable para cumplir aquella función cognoscitiva.

El mejor servicio para ello es Google Ads (<https://ads.google.com/>), muy popular y capaz de llegar a prácticamente cada rincón de internet. Para ello, creamos una cuenta y explorando sus funciones, encontramos que podemos crear una campaña para aumentar mediante *displays* la cobertura y la notoriedad de la marca, en este caso, para la página web, que probablemente tenga cobertura en un futuro ya que la inversión es mayor. Ver Fig. 43.

The image shows a multi-step interface for creating a new Google Ads campaign. The first step, 'Selecciona un tipo de campaña', offers four options: 'Cobertura y notoriedad de marca' (selected), 'Promoción de la aplicación', 'Visitas a tiendas y promociones locales', and 'Crear una campaña sin un objetivo concreto'. The second step, 'Selecciona un tipo de campaña', offers two options: 'Display' (selected) and 'Video'. The third step, 'Es la página web a la que se dirigirá a los usuarios tras hacer clic en tu anuncio', shows the URL 'https://www.Estul.es/'. The fourth step, 'Nombre de la campaña', shows the name 'Brand awareness and reach-Display-1'. At the bottom, there are 'CONTINUAR' and 'CANCELAR' buttons.

Fig. 43: Interfaz para la creación de una nueva campaña de cobertura y notoriedad de marca en Google Ads. GOOGLE. *Nueva Campaña*. <https://ads.google.com/aw/campaigns/new>  
[Consulta: 2 de julio de 2021]

Ejecutaremos dos campañas: la 1 tendrá por objetivo maximizar las impresiones para darnos a conocer, y la segunda, atraer público más interesado a nuestra página web.

- Campaña 1:
  - Ubicación: España
  - Idiomas: Español e Inglés

- Presupuesto diario medio: 1 €
- Puja por impresiones visibles (el usuario ve el 50% del anuncio durante 1 segundo): 0,10 € máximo
- Segmentaciones:
  - Audiencias: Estudiantes universitarios, personas solteras, compradores de artículos interesantes, y casa y jardín.
  - Grupos demográficos: 18-34 años
  - Temas: Casa y jardín

Estimación devuelta: 8.200 - 21.000 impresiones semanales

- Campaña 2:

- Ubicación: España
- Idiomas: Español
- Presupuesto diario medio: 1,50 €
- Puja por tráfico de alta calidad (público que probablemente vaya a ejecutar acciones): Maximizando tráfico según el presupuesto diario.
- Segmentaciones:
  - Palabras clave mediante la herramienta “Planificador de palabras clave” (preferencia por secuencias largas para mayor efectividad):

- Taburete plegable madera: 100-1000 búsquedas mensuales, 0,03 - 0,74 € de intervalo de puja. Corresponde con nuestro diseño, la plegabilidad es un gran filtro.

- Taburete madera diseño: 100-1000 búsquedas mensuales, 0,30 - 5,10 € de intervalo de puja. Nuestro taburete puede resultar muy llamativo en esta búsqueda.

Estimación devuelta: 80-350 clics

Ya que estas campañas servirán para redirigir al usuario potencial a una página web, necesitaremos crearla y llevará tiempo. Por lo tanto, se tendrá en cuenta para pasado mínimo un año de actividad.

Al principio, sin embargo, sí conviene utilizar la herramienta de Amazon llamada “*Sponsored displays*” (Amazon Sponsored Displays, 2021). Se trata de una herramienta interna de Amazon que permite colocar displays de nuestra publicidad en la plataforma según palabras clave o productos de la competencia (ver Fig. 44)., y también externamente. Su coste es también de CPC, y tiene la ventaja de no requerir nada más que del producto colocado para su venta, es automático. Destinaremos 2 € diarios a 0,30 € de puja para impulsar nuestro negocio al principio, y evaluaremos pasado un breve periodo de tiempo.

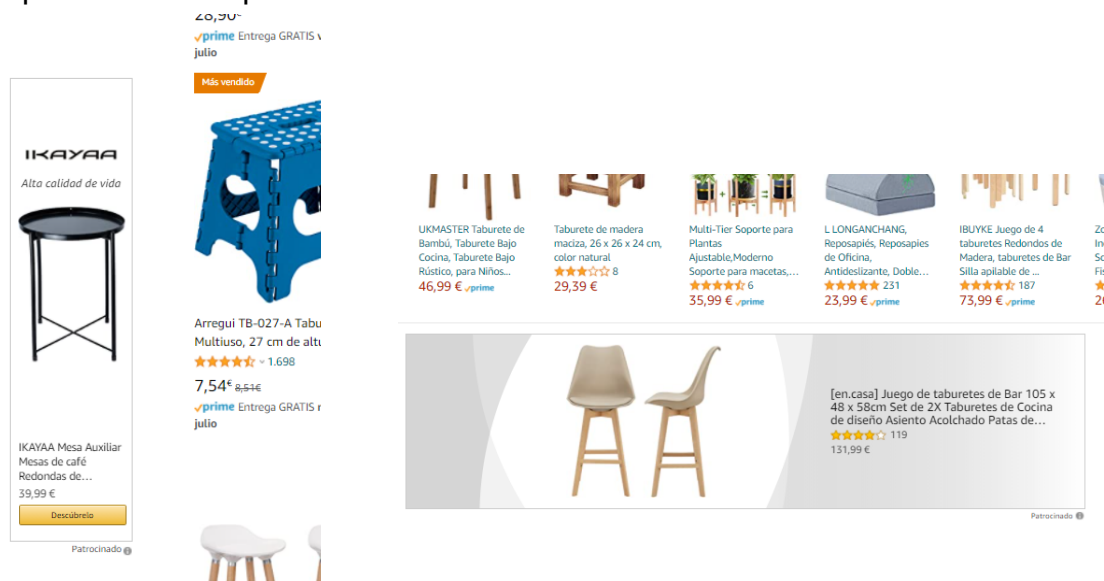


Fig. 44: Ejemplos de anuncios en Amazon por Sponsored Display en una búsqueda y en un producto.  
Fuente: Amazon (2021)

- **Social Media:** es el marketing en las redes sociales, y abarca desde la creación de un perfil hasta la gestión de anuncios en dichas plataformas, con lo que se gana visibilidad, feedback e interacciones. Es un gran medio para promocionarse a bajo precio y con gran alcance, debe estar en nuestro plantel. Permitirá, de paso, darnos mejor a conocer y convencer a una gran parte del público.

Una de las mayores ventajas que posee es que los usuarios según su actividad revelan información muy útil, con lo que la publicidad allí presente es muy sencilla de segmentar.

Para seleccionar las redes sociales adecuadas para la promoción y la intensidad con la que las trabajaremos (Galeano, 2021; Entrena, 2020), las estudiaremos por separado según las características que las distinguen (las Figs. 45, 46 y 47 contienen estadísticas de interés para este estudio):

- **Facebook**
  - Red social más longeva

- La más utilizada por los españoles
- La mayor parte del público oscila entre los 35 y los 65 años
- Se comparten textos normalmente más largos
- Utilizada principalmente desde ordenadores
- Gran precisión en sus estadísticas
- Anuncios sencillos y efectivos
- Grandes oportunidades para las marcas; el usuario promedio sigue a 80 negocios
- **Crecimiento reducido**
- Versatilidad para las campañas
- **Instagram**
  - Red social con mayor crecimiento
  - Mayoría de 16 a 30 años
  - **Consultada** por la mayoría de usuarios diariamente
  - Utilizada principalmente desde el móvil
  - Principal red social para compartir historias (contenido con duración de 24 h)
  - Mayor engagement e interacciones, sobre todo en vídeos
  - El contenido visual tiene mucho éxito
  - Sinergias publicitarias con Facebook
- **Twitter**
  - Red de noticias por excelencia
  - Público variado en edades e intereses
  - Formato de tweets: caracteres relativamente limitados
  - Su instantaneidad es su punto fuerte
  - **Utilizada** desde todos los dispositivos prácticamente por igual
  - Hashtags muy utilizados e influyentes
  - Especialmente útil para la comunicación directa con los clientes
- **Youtube**
  - Alto porcentaje (76%) de usuarios de 16-30 años
  - Ligero decrecimiento, pero la más popular con diferencia
  - Posibilidad de monetización a partir de 1000 visualizaciones
  - Premia la creatividad
  - Óptimo para nuestra actividad
  - Anuncios principalmente en vídeo
  - Sinergias publicitarias con Google Ads
- **Linkedin**
  - Red de profesionales más grande
  - Público mayoritario entre 31 y 65 años
  - Red más indicada para generar leads de ventas
  - Relaciones más personalizadas

- Contenido profesional e informativo
- Creada para los negocios
- Conectar con empresas y con personas
  
- **TikTok**
  - Red con mayor crecimiento en el último año
  - Vídeos dinámicos y creativos
  - Público mayoritariamente joven
  - Costes publicitarios relativamente altos
  - Permite muchos formatos de publicidad
  - Gran interacción
  
- **Twitch**
  - Gran crecimiento en los últimos años
  - Publicidad mediante partners, sponsors, influencers y anuncios entre streamings
  - Gran cantidad de audiencia masculina
  - Poca saturación en el mercado
  - Alcance global
  
- **Pinterest**
  - Organiza contenidos relacionados con compras
  - Alto seguimiento a marcas
  - 77% de público femenino
  - Contenido visual e inspirador

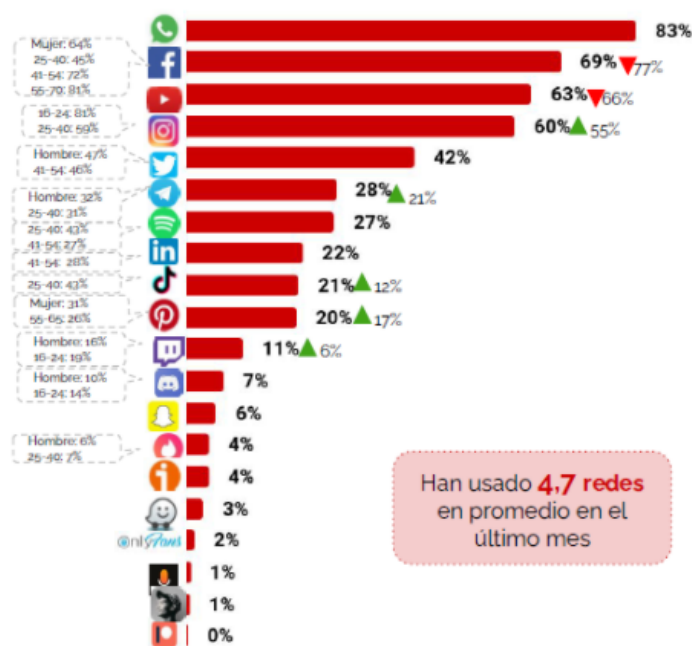


Fig. 45: Porcentaje de usuarios activos españoles en las distintas redes sociales para el mes abril de 2021. Fuente: ELOGIA (2021)



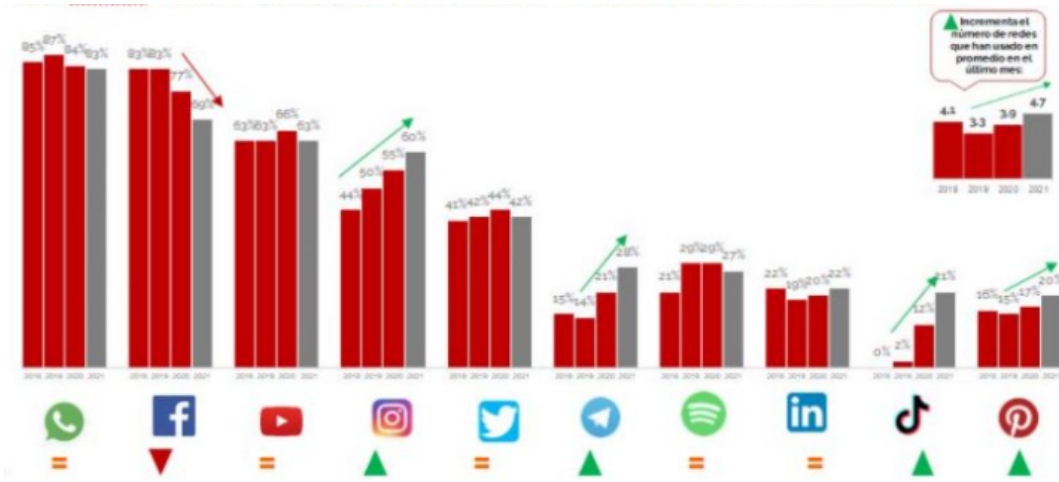


Fig. 46: Crecimiento de las principales RR.SS.. Fuente: ELOGIA (2021)

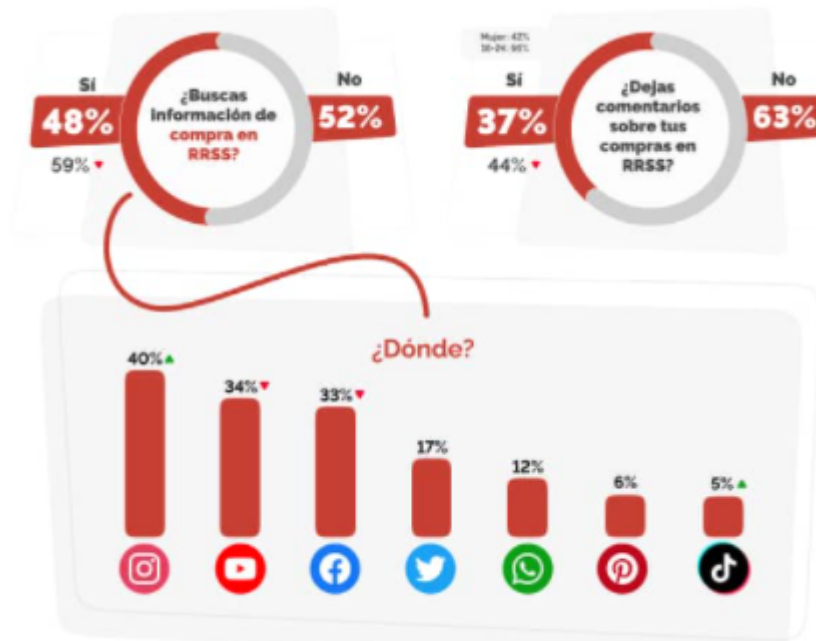


Fig. 47: Interacción de usuarios compradores con las RR.SS.. Fuente: ELOGIA (2021)

Con toda esta información, lo más óptimo para comenzar es realizar campañas para **Facebook** y sobre todo **Instagram**, ya que son las redes más populares, su sistema publicitario es sencillo y efectivo y nos permitirá llegar a nuestro público objetivo, ya que suele ser su red social favorita.

Con el tiempo, iremos creando perfiles en nuevas redes sociales, priorizando el criterio de público joven. Pero de momento nos centraremos en la campaña en Instagram y Facebook, que se hacen a la vez y conseguiremos llegar a gran parte del público similar al de nuestro Buyer Persona con pocos recursos.

El sistema de publicidad de Facebook y de su red Instagram se gestionan a través de Facebook Ads. En primer lugar, crearemos un perfil en Facebook business (<https://www.facebook.com/business/ads>), y para ello tenemos que ir respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo describirías tu empresa? Empresa emergente
- ¿Cómo describirías tu empresa emergente? Otro/No lo sé
- ¿La empresa está abierta? No, pero abrirá pronto
- ¿Te interesa usar Instagram? Sí, quiero usar Instagram
- ¿Te gustaría recibir información sobre oportunidades publicitarias? Sí
- ¿Dispones de una ubicación física que quieres que visiten las personas? No
- ¿Dispones de sitio web? Sí
- ¿Qué haces en tu sitio web? Recopilar datos de contacto de las personas u otra información, permitir a los clientes reservar citas, vender mis productos o servicios
- ¿Quieres que las personas se pongan en contacto contigo directamente? Sí
- ¿Cómo quieres que se pongan en contacto contigo? Mensajes a través de Facebook y mensajes a través de Instagram
- ¿Qué objetivos tienes para tu empresa? Establecer una presencia, empezar a usar los anuncios, empezar a publicar contenido.

De esta manera, Facebook nos crea un perfil de empresa (Fig. 48) que podemos cómodamente rellenar con nuestra información, y al abrir cada uno de nuestros objetivos.



Fig. 48: Interfaz de Facebook Business. Fuente: Facebook Business (2021)

Una vez hayamos completado nuestro perfil, para crear por último nuestra campaña, en la página de <https://www.facebook.com/business/ads> nos explican cómo crear las soluciones publicitarias, en distintos pasos:

- Selección de objetivos: ¿cuál es el resultado más importante que se quiere obtener? Seguramente debemos pasar por todas las campañas. En primer lugar, escogeremos reconocimiento y posteriormente, ventas del catálogo (ver Fig. 49).

Reconocimiento	Consideración	Conversión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tráfico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conversiones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas del catálogo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descargas de aplicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas en el negocio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reproducciones de vídeo</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de clientes potenciales</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensajes</li> </ul>	

Fig. 49: Objetivos ofrecidos por Facebook Ads. Extraído de <https://www.facebook.com/business/ads> (2021)

- Selección de audiencia: Perfecta para lograr una segmentación adecuada. Ofrece tres herramientas: las audiencias básicas, en función de determinados criterios; las personalizadas, que establecen contactos que ya han interactuado con la empresa; y las similares, gente con intereses parecidos a los de los mejores clientes.

- La audiencia básica se puede definir por lugares, el comportamiento, los datos demográficos, las conexiones y los intereses. Será con la que comencemos.
- Las audiencias personalizadas nos permiten crear listas de contactos, reunir personas de nuestra aplicación, si la tuviéramos, y conectar personas desde nuestro sitio web. La desarrollaremos cuando tengamos nuestra página web.
- Las audiencias similares se crean a partir de una audiencia originaria de personas ya conocidas, por lo que alcanzaremos mayor público potencial. Se desarrollará pasado un tiempo, cuando logremos visibilidad.
- Lugar de publicación del anuncio: Facebook, Instagram, Messenger y Audience Network. Las dos primeras son nuestro objetivo. También podemos elegir si queremos publicarnos en determinados dispositivos móviles, y en qué parte del contenido de Facebook se muestra: **Noticias de Facebook, de Instagram, Facebook Marketplace**, secciones de vídeo, **columna derecha, explorar de Instagram** y Bandeja de entrada de Messenger. Seleccionamos los marcados en negrita para nuestro objetivo de visibilidad.
- Establecimiento de presupuestos: Para ello, debemos en primer lugar establecer el presupuesto y la puja, pudiendo pagar por objetivos; y posteriormente, enviarlo a la subasta de Facebook según parámetros de presupuesto, audiencia objetivo y contenido del anuncio. Recibiremos una estimación de Facebook de las personas que alcanzaremos, y podremos realizar un control exhaustivo y variar cualquier parámetro en cualquier momento.

Fijaremos a modo de prueba un presupuesto diario de 2 €, y al cabo de un breve periodo de tiempo evaluaremos sus consecuencias y tomaremos decisiones. Ejemplos de la interfaz se ven en las Figs. 50 y 51:

**Presupuesto y calendario**

Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios.

**Subasta** Alcance y frecuencia predecibles

Presupuesto ⓘ Presupuesto diario 11,00 USD  
11,00 USD

El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

Calendario ⓘ  Poner mi conjunto de anuncios en circulación de forma continua a partir de hoy  
 Establecer una fecha de inicio y de finalización

No gastarás más de **77,00 USD** a la semana.[Mostrar opciones avanzadas ▼](#)

Fig. 50: Ejemplo de selección de presupuestos de Facebook. Fuente: Facebook Business (2021)



Fig. 51: Ejemplo de seguimiento de campañas publicitarias de Facebook

- Formato de anuncio: Fotos, vídeos, historias, Messenger, secuencias, presentaciones, colecciones y anuncios con demostración interactiva son los distintos tipos de anuncio que ofrece. De momento, para no asumir costos extra, elegiremos fotos, pero ampliaremos tras realizar evaluaciones y nuevas inversiones.
- Por último, realizamos el pedido y seguimos los resultados. Con todos los parámetros correctamente ajustados, deberemos ajustar el presupuesto y quizá cambiar los objetivos pasado un mes de publicidad activa.

Una vez aumentada la visibilidad en estas dos redes sociales, que abarcan la gran mayoría del público, consideraremos realizar campañas más activas y con otros formatos en otras redes sociales.

- **Afiliación:** la empresa en cuestión paga un coste fijo a terceros que generan ventas para ella. Permite dar a conocer el producto, servicio o actividad empresarial debido a la influencia del afiliado. Sin duda, promocionarse mediante un afiliado ya consolidado en el sector del mueble puede ser una gran opción, sobre todo una vez establezcamos una buena red de contactos.

En este caso, lo mejor es utilizar la afiliación pasados unos meses del inicio de nuestra actividad, cuando ya nos hayamos dado a conocer. La mejor manera para llevarla a cabo es **Amazon Afiliados**, en la cual podemos contactar con creadores de contenido que promocionarán nuestros productos mediante enlaces a los mismos, a cambio de una comisión generalmente de un porcentaje (nuestro margen de beneficio se ve reducido).

- **E-mail Marketing:** Consiste en la creación, producción, envío y seguimiento de resultados mediante envío de correos electrónicos a usuarios potenciales, mediante bases de datos. Permite llegar a un amplio público para captarlo o fidelizar e informar al ya registrado. Es un mecanismo complejo pero muy efectivo cuando se va conociendo la actividad desarrollada (Cyberblick, s.f.).

Por sus características, esta estrategia se utilizará más adelante, cuando se tenga acceso a bases de datos de tamaño considerable. Al desarrollar nuestra página web y colocar un boletín de suscripción mediante correo, y al contactar con otras empresas, tendremos una base inicial para empezar con la campaña.

- **SEO** (Search Engine Optimization): es un proceso que mejora el posicionamiento de una página web en buscadores, para aumentar el tráfico y por tanto la visibilidad. On-page se basa en las mejoras en la propia página web mediante keywords y organización de contenido; y Off-page, externos, centrado en la notoriedad mediante el número y la calidad de los enlaces, las RR.SS., menciones, etc. Un buen SEO es clave para cuando desarrollemos la página web de Estul, ya que generará visitas sin coste añadido, sólo mediante la calidad del contenido enfocado a las búsquedas.

El SEO que podemos realizar ahora es el de los marketplaces Amazon, Ebay y Etsy. Funciona mediante palabras clave en los propios buscadores internos de estas aplicaciones; los hábitos de búsqueda son distintos en buscadores

como Google que en marketplaces como Amazon, ya que en los marketplaces el usuario va dispuesto a comprar y busca otras palabras.

Para conseguir destacar en los buscadores de las plataformas, utilizaremos dos servicios de pago que permiten localizar palabras clave o *keywords* para redactar los textos que acompañan a las imágenes de cada uno de nuestros productos:

- Para la página web, utilizaremos **Dinorank**, aplicación para destacar en Google (el buscador más popular, con un 96,58% de usuarios según alphametic), y cuyo coste es de 25 € mensuales. Con un mes nos será suficiente para nuestra página web, que como ya indicamos, dejaremos para un futuro próximo.
  - Para los marketplaces, la página web de **Junglescout** parece adecuada. Está hecha para Amazon, pero no varía en exceso para las otras. Además, permite observar productos similares y acceso a datos del mercado mediante sus precisos algoritmos. El plan suite son 41 € mensuales; con el primer mes nos puede servir para crear el *listing* del taburete y el acceso a valiosa información para comenzar, pero cuando lancemos más productos nos vendrá bien para realizar sus respectivos SEOs.
- **SEM** (Search Engine Marketing): se trata por último de unas campañas publicitarias que facilitan la aparición en anuncios de buscadores. Mediante un pago de CPC, podemos configurar el anuncio con total libertad (meses, franja horaria, términos de búsqueda, etc.). Debe ser incluido para que cuando alguien busque algo relacionado con nuestro producto, sea fácil que se encuentre con nuestros taburetes, ya que la probabilidad de compra se multiplica.

De nuevo, para nuestra página web la mejor aplicación es Google Ads. Podremos configurar nuestra campaña SEM según nuestra necesidad mediante la herramienta de Google; para ello, realizamos una nueva campaña de clientes potenciales mediante búsqueda. La ruta se puede ver en la Fig. 52:

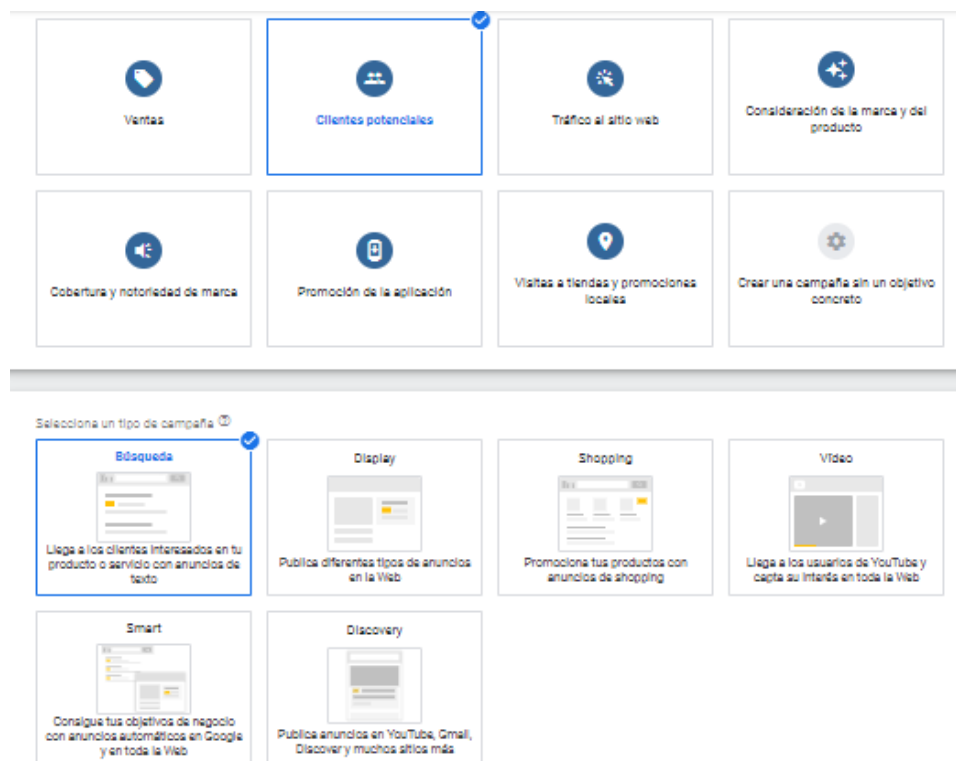


Fig. 52: Creación de campaña SEM para página web en Google Ads (2021)

Para esta campaña, tendremos que introducir los siguientes parámetros:

- Red de Búsqueda
- País: España
- Idiomas: Español
- Observación
- 1 € al día, 0,20 € máximos de puja (CPC)
- Extensiones de texto: Descripción de la actividad. Por ejemplo podemos colocar la misión de la empresa
- Palabras clave a partir de “Asiento madera”. Google nos genera unas palabras clave, de las cuales procedemos a filtrar, por ejemplo, las combinaciones que incluyen “alto”, “metal” o “rústico”, para aumentar la efectividad

Con ello, ya podemos crear nuestro anuncio. La estimación devuelta por Google es de 3 clics al día, a 0,77 € cada clic (promedio de 0,30 € de CPC). De esta manera logramos atraer clientes potenciales y persuadirlos para la compra, para cuando tengamos la página web desarrollada.

Para el SEM de nuestros productos en los Marketplaces de Amazon, Etsy y Ebay, cada una de ellas tienen mecanismos internos de pago para distribuir su publicidad interna. Los examinamos por separado:



- Amazon cuenta con una red de SEM de una calidad excepcional, con una muy alta demanda. Se basa en dos tipos distintos:
  - *Sponsored products* (Amazon Sponsored Products, 2021): Mediante un coste de CPC, pujas y presupuesto, se pueden promocionar productos, en dos sitios:
    - Mediante palabras clave (Junglescout): nuestro producto aparecerá patrocinado en búsquedas que definamos, en un lugar más avanzado a mayor sea nuestra puja con respecto a competidores.
    - Mediante productos: Nuestro producto aparecerá patrocinado encima de productos similares.

En la herramienta Junglescout, se puede hacer un estudio detallado de cada palabra clave y estimar así el presupuesto necesario para la campaña. Empezaremos con las llamadas *long tails*, palabras clave más largas que segmentan mejor. Cuando se tenga acceso a la herramienta, tendremos un coste estimado.

A modo de prueba, colocaremos un presupuesto de 3 € diarios pujando a 0,50 € máximo. Este presupuesto es algo mayor ya que será nuestra principal fuente de ventas al comenzar. Se reevaluará en los primeros meses.

- *Sponsored brands* (Amazon Sponsored Brands, 2021): De la misma manera y mediante los mismos mecanismos, se puede ganar visibilidad de marca. Nos será útil cuando tengamos una buena colección de productos.

Para ilustrarlo, pondremos ejemplos mediante la sencilla búsqueda “Taburete madera” (los resultados se ven en la Fig. 53), aunque al principio debamos segmentar un poco más:

The screenshot shows the Amazon search results for "taburete madera" as of July 2021. The interface includes a search bar at the top with the query "taburete madera" and a dropdown menu for sorting options. Below the search bar, there are several filter categories: Amazon Prime, Climate Pledge Friendly, Departamento (Home and Kitchen), and Valoración media de los clientes (Customer Rating). The main content area displays a grid of sponsored products. The first row features four sponsored items, each with a "Patrocinado" label and a "WOLUTU" brand logo. The second row shows four more sponsored products, including a bamboo stool, a wooden stool, a classic high stool, and a square wooden stool. The third row displays four more sponsored products, including a bamboo stool with a shelf, a white modern stool, a wooden stool with a shelf, and a wooden step stool. Each product listing includes an image, a title, a price, a rating, and a "Patrocinado" label.

Fig. 53: Sponsored products & brands en la búsqueda “taburete madera” en Amazon (julio 2021)

La primera fila de asientos es una “*Sponsored Brand*”, en este caso, la marca WOLUTU aparece como Brand patrocinada en la búsqueda, junto con tres de sus productos mejor valorados. La segunda fila la acaparan distintos productos identificados con palabras clave correspondientes a nuestra búsqueda, en primer lugar en orden de puja; se trata de “*Sponsored products*”. Más abajo van apareciendo más, entre los mejores valorados. Nuestro objetivo debe ser aparecer de los primeros sin necesidad de SEM, pero para ello al principio se debe impulsar esa visibilidad.

- En Ebay, las tiendas tienen derecho a 400 anuncios mensuales gratuitos en precio fijo, más 0,10 € por cada anuncio adicional, junto con 40 anuncios en formato subasta más 0,50 € por cada anuncio extra. Además, nos ofrecen 5000 correos electrónicos mensuales gratis. Sin embargo, con la tarifa seleccionada (básica) no se pueden personalizar los anuncios como en otras plataformas, el algoritmo de Ebay lo realiza por su cuenta (Ebay Ads, 2021).

En principio, y ya que no es nuestra principal plataforma, nos quedaremos con los anuncios que nos ofrece la suscripción y la ampliaremos cuando aumentemos la visibilidad.

- Etsy, por su parte, tiene red de anuncios interna y externa. En la interna, Etsy Ads (<https://www.etsy.com/ie/legal/advertising/#etsyads>), se utiliza la relevancia, la calidad del anuncio, las pujas y la probabilidad de ventas como parámetros para posicionar el anuncio. También funciona por CPC, estableciendo un presupuesto diario máximo y una puja. Para comprobar su funcionamiento, comenzaremos con 1 € diario a puja de 0,20 € y evaluaremos a corto plazo su rendimiento.

Con respecto a la publicidad offsite o externa, Etsy asume los costes publicitarios de todos los vendedores, y si el anuncio de un usuario es clicado, se cobra una tarifa. De este servicio nos daremos de baja, ya que es poco controlable (Etsy lo distribuye mediante su algoritmo), no se puede seguir con precisión y la publicidad externa la hemos definido mejor en otros servicios publicitarios.

Como hemos ido viendo, tanto Google Ads, como Facebook Ads, como el propio Amazon, etc., tienen una enorme cantidad de campañas de todos los tipos, con lo que Estul podrá ir reinvertiendo para nuevas campañas y llegar a prácticamente todo el público potencial. Prácticamente cada herramienta puede ser de utilidad en algún momento de la vida de los productos y de la actividad de la empresa.

5. En la **decisión del mix de comunicación**, concretamos algunas características de la promoción, que aplicaremos los anuncios que podamos personalizar en nuestro marketing digital. Enumeramos los formatos seleccionados:

- El grueso de nuestra campaña es **publicidad** digital, óptima para nuestros objetivos. El mensaje que conlleva debe ser claro y tener un fin principalmente informativo para darse a conocer
- Por otro lado, una **promoción de ventas** puede ser una gran idea en un futuro. Es otra herramienta de diferenciación que encaja con el mercado, y se puede ejecutar de distintos modos como descuentos en fechas concretas, regalos para los clientes en sus compras, o algún sorteo en las redes.

6. Por último, se debe **evaluar los resultados**.

## 6. Presupuesto y planes de control

En este apartado, calcularemos los presupuestos de nuestra actividad y señalaremos los puntos en los que tenemos que prestar atención para, en un futuro, replantear nuestras estrategias de marketing y recalculamos los presupuestos.

→ Primera etapa: Lanzamiento del taburete, creación de la marca, costes operativos y costes de promoción iniciales (ver Tabla 14).

Acción	Coste único (€)	Coste periódico (€)	Periodo
Primer Stock (100 taburetes)	<b>4357,64</b>	-	-
Envío (coste esperado)	<b>1100</b>	-	-
Registro de marca	<b>122,40</b>	-	-
Suscripción en Ebay	-	<b>23,60</b>	Mensual
Amazon Sponsored Displays	-	<b>60,80</b>	Mensual
Facebook Ads	-	<b>60,80</b>	Mensual
Herramienta SEO Dinorank	<b>25</b>	-	-
Herramienta SEO Junglescout	<b>41</b>	-	-
Amazon Sponsored Products	-	<b>91,20</b>	Mensual
Etsy Ads	-	<b>30,40</b>	Mensual
<b>TOTAL 1<sup>er</sup> mes</b>	<b>5912,84 €</b>		

Tabla 14: Presupuesto de lanzamiento. Fuente: Elaboración propia. Notas:

-Se estima al alza el coste del envío de 100 taburetes, contando con que la mayoría serán realizados desde España

-Se considera un mes de 30,4 días

-Los costes de las campañas publicitarias pueden variar en función del volumen de búsquedas. Están considerados al alza.

→ Segunda etapa: Costes mensuales manteniendo la política de promoción (Ver Tabla 15)

Acción	Coste periódico (€)	Periodo
Suscripción en Ebay	23,60	Mensual
Amazon Sponsored Displays	60,80	Mensual
Facebook Ads	60,80	Mensual
Google Ads: SEM	30,40	Mensual
Amazon Sponsored Products	91,20	Mensual
Etsy Ads	30,40	Mensual
<b>TOTAL mensual a partir del segundo mes</b>	<b>297,20 €</b>	

Tabla 15: Presupuesto de promoción mensual. Fuente: Elaboración propia. Notas:

-El coste de las campañas puede variar en función de los resultados de cada una, que deberán ser seguidos con las herramientas facilitadas por cada proveedor. Suponemos para la estimación que es constante

Ingresos estimados del primer stock (descontando IVA):  
 $56,208 \frac{\text{€}}{\text{ud}} \times (1 + 15,24\%) \times 100 \text{ uds} = 6477,41 \text{ €}$

Escenario	Meses de venta del primer stock	Coste (€)	Balance (€)
Escenario optimista	3	6507,24	29,83
Escenario medio	5	7101,64	-624,23
Escenario pesimista	7	7696,04	-1218.63

Tabla 16: Balance según distintos escenarios según su desempeño, únicamente teniendo en cuenta las ventas del taburete ±. Fuente: Elaboración Propia. El balance está calculado de los ingresos por ventas menos los costes totales

La venta de un taburete nos proporcionará un beneficio aproximado de  $56,208 \frac{\text{€}}{\text{taburete}} \times (15,24\%) = 8.57 \frac{\text{€}}{\text{taburete}}$ , sin contar gastos de promoción o de suscripciones.

Podemos observar que la inversión se recupera relativamente rápido, más aún cuando si introducimos otros diseños, los costes de la primera etapa se

reparten, se obtendrán mejores balances y en menor tiempo se conseguiría un beneficio, y que las ventas y la visibilidad tiende a crecer exponencialmente en los primeros años.

El *Break Even Point*, o punto de equilibrio, en un escenario medio o realista no lo podríamos alcanzar con 100 taburetes. Para compensar los costes de promoción de un mes sin contar los costes iniciales, utilizando la ecuación “Ingresos - Gastos = 0”, debemos vender :

$$0 \text{ €} = 8,57 \frac{\text{€}}{\text{taburete}} \times x \text{ taburetes} - \frac{297,20 \text{ €}}{\text{mes}} x = 34,68 \text{ taburetes.}$$

Y, si por otro lado queremos recuperar la inversión en un periodo intermedio de 6 meses, necesitaríamos suplir unos costes únicos fijos de 188,49 € (Marca + herramientas de SEO) junto con un coste de promoción de 297,20 €/mes, debemos vender:

$$0 \text{ €} = 8,57 \frac{\text{€}}{\text{taburete}} \times x \text{ taburetes} - \left( \frac{297,20 \text{ €}}{\text{mes}} \times 6 \text{ meses} \right) - 188,49 \text{ €}$$

$$x = 246.46 \text{ taburetes}$$

Estas cifras son difíciles de calcular con exactitud, pero serán de gran utilidad a la hora de medir nuestra efectividad en el mercado.

Finalmente, recopilaremos las acciones que requerirán de intenso seguimiento, junto con las oportunidades que hemos ido localizando y mencionando anteriormente. Son de vital importancia para agilizar el crecimiento del negocio. Se recogen en las Tablas 17 y 18.

Acciones	Descripción	Plazo	Periodicidad
Adquisición de nuevo stock	Nuevo stock de taburetes cuando queden 20 unidades	Pasados de 2 a 6 meses desde el inicio	Variable
Introducción de Campaña 1 Google Ads	Reconsiderar la efectividad de la campaña (impresiones y conversión). Posible cambio de presupuesto o de audiencias. Aumentará el coste mensual en 30,40 €	Tras la creación de la página web (aprox. 2 meses)	Revisar resultados semanalmente
Introducción de Campaña 2 Google Ads	Reconsiderar la efectividad de la campaña. Revisión de palabras clave y de clics recibidos. Aumentará el coste mensual en 45,60 €	Tras la creación de la página web (aprox. 2 meses)	Revisar resultados semanalmente
Sponsored Displays	Evaluar la efectividad de la campaña. Evaluar nuestro posicionamiento con la puja establecida de 0,30 €	Desde el inicio	Semanalmente

Facebook Ads	Evaluar la efectividad de la campaña	Desde el inicio	Semanalmente
Perfil de Facebook	Completarlo. Actualizarlo periódicamente. Ser activos en la red e interactuar con los usuarios	Desde el inicio	Cada 15 días
SEO de web	Realizarlo con DinoRank. Con su información, crearemos la página web en los dos primeros meses	El primer mes	Una vez cada 6 meses
SEO de marketplaces	Realizarlo con JungleScout. Redactar <i>listing</i> del taburete en función de los resultados	Desde el inicio	Una vez cada 6 meses
Campaña SEM Google Ads	Comenzará con la creación de la página web el segundo mes. Evaluar efectividad de campaña.	Desde el segundo mes	Tras el segundo mes, semanalmente
Sponsored Products	Evaluar minuciosamente la efectividad de la campaña. Revisar palabras clave. Reajustar presupuesto y puja si fuese necesario	Desde el inicio	Dos veces a la semana
Etsy Ads	Evaluar la efectividad de la campaña. Cancelarla si procede	Desde el inicio	Cada 15 días

Tabla 17: Programa de acciones. Fuente: Elaboración propia.

Oportunidad	Descripción	Plazo	Inversión	Viabilidad
Nuevas estrategias de marca	Estudiar incluir nuevas líneas de productos o segundas marcas	2-3 años	Baja	Media
Mayor internacionalización	Ampliar mercado a nuevos países	2-3 años	Media	Alta
3PL	Abarata costes de envío y simplifica el trabajo para grandes stocks	En el 2º año	Media	Alta
FBA	Abarata costes de envío y simplifica el trabajo para grandes stocks	En el segundo año	Media	Alta
Campañas para compras impulsivas	Potenciar la fase conductual de compra	A partir del segundo año	Baja	Alta
Distribuidores	Comercialización del producto en tiendas físicas	Largo plazo (mínimo 3 años)	Alta	Media-baja

Página Web	Creación y optimización de página web (ej.: mediante Wordpress)	Lo antes posible (antes del segundo mes debe estar)	Baja	Muy alta
Redes Sociales	Creación de perfiles en las RR.SS. estudiadas, y publicación de contenido e interacción	Lo antes posible (plazo de 2 meses)	Baja	Muy alta
Amazon Afiliados	Localizar afiliados que nos promocionen. Disminuye márgenes de beneficio	A partir del segundo año	Baja	Alta
Email Marketing	Conseguir una base de datos mediante la página web, RR.SS. y contactos	A partir del segundo año	Baja	Alta
Sponsored Brands	Introducción de una campaña cuando haya una amplia gama de productos	2-3 años	Baja	Alta
Nuevas campañas	Exploración de nuevas campañas de marketing	1-2 años	Media	Alta
Plan de ayudas	Estar al día de planes de ayuda gubernamentales al sector	Continuo	Nula	Media

Tabla 18: Oportunidades y acciones futuras. Fuente: Elaboración propia



## 7. Conclusiones

Una vez concluido todo el análisis y el plan, repasaremos punto por punto las distintas fases del proyecto y sintetizaremos las conclusiones más importantes que hemos ido obteniendo :

- El **concepto de Taburete ±** nace en Taller II, una asignatura de la carrera. Se localiza un potencial en el concepto, y se plantea elaborar un plan de marketing para sacarlo al mercado y ,de esta manera, hacer **se convierta en una realidad**.
- Para iniciar un **acercamiento al sector**, se realiza un estudio en profundidad de su historia. La historia del sector del mueble, y especialmente de la madera, en España se divide en **tres fases**: una de crecimiento, una crisis y una leve recuperación. En ellas, se van observando ciertos cambios de tendencias tanto estéticas como de hábitos de compra, acentuados debido a la crisis del COVID-19. Estos hábitos de compra pasan por un protagonismo del **mercado online**.
- Terminamos de definir las **variables pendientes**, que diferenciaban al prototipo de taburete a un diseño industrial real. Ello pasa por crear su archivo para ser mecanizado, comprobar su estabilidad, y conseguir los materiales para hacer posible su comercialización. De paso, examinamos sus **costes de fabricación** y su **fin de vida útil**.
- Con ello, comenzamos a ver en qué **macroentorno** se va a mover el taburete, con el fin de iniciar un **estudio de mercado** en profundidad y poder dar los próximos pasos en las direcciones correctas.
  - Realizamos un estudio de entorno mediante la herramienta **PESTEL**, resumidos en su respectiva tabla, y vemos que muchos factores positivos como por ejemplo las tendencias sociales de fin del estado de alarma potencian nuestro proyecto, aunque seguramente no podamos acceder a innovaciones tecnológicas futuras, entre otras. El escenario, en líneas generales, parece **positivo**.
  - Estudiamos la naturaleza de los competidores presentes en el mercado, mediante las conocidas **5 fuerzas de Porter**. Vemos que existe una gran rivalidad entre empresas, que entre las empresas pequeñas existe un ligero poder de negociación tanto de clientes como de proveedores, y que nuevos competidores y productos pueden penetrar en cualquier momento. De este modo, se concluye que existe

una **alta competitividad** que hará que necesitemos invertir sabiamente y diferenciarnos con claridad.

- Pasando a estudiar el **microentorno**, comenzamos con una primera clasificación del tipo de producto que ofreceremos. Clasificamos al taburete según los criterios de subsector, material, función y esencialidad, y después dimos vida a Ethan, un perfil de **Buyer Persona** que nos dio una idea de nuestro cliente objetivo, al que dirigiríamos los esfuerzos definidos en próximos apartados.
- Para finalizar ese estudio de microentorno, seguimos unas conocidas clasificaciones para definir mediante variables nuestro **público** y nuestra **diferenciación**: público joven y sociable, y accesibilidad y estético, entre otras características.
- Continuamos con otro análisis mixto, muy efectivo para definir las próximas acciones, el **DAFO**. Tras explicarlo en profundidad, realizamos una matriz con los distintos factores estudiados, viendo que **las fortalezas eran más significativas que las debilidades**, y en el mercado externo tenemos muchas posibilidades de éxito por el **nicho y la facilidad de introducción**, principalmente.

De esta manera, finalizamos el estudio de mercado, con lo que podemos pasar a las estrategias para aprovechar lo analizado.

- Tomamos la decisión de **crear una empresa** encargada de comercializar el taburete de **manera online**, para poder realizar los estudios correctamente, poder venderlo y sacar provecho del estudio prometedor previo. Y, a continuación, definimos la **misión**, la **visión** y los **valores** que deseamos transmitir, en esencia, los mismos que los que pretendíamos en aquel concepto de taburete, ya más cercano a ser objeto de intercambio.
- Definimos los **objetivos** de dicha empresa siguiendo los criterios **SMART**: de ventas, de posicionamiento y de fidelización. Para el primer grupo, realizamos un estudio que faltaba: el de distribución, para poder definirlos con exactitud, pero siempre teniendo en cuenta que se podrán seguir los resultados de manera precisa gracias a las herramientas facilitadas por el e-commerce.
- Concretamos las **estrategias** que nos harán cumplir los objetivos definidos, recapitulando el estudio previo.
- Realizamos el marketing operativo mediante la práctica herramienta del **marketing mix**, dividiéndolo en:

- **Producto: Dejamos claro lo que ofrecemos:** los tres niveles de producto, el nombre, los logotipos y la marca que representamos, junto con observaciones para los siguientes componentes del mix.
  - **Precio:** Tratamos de definir un precio tras visualizar los distintos **factores** que lo definen y su método de obtención (**márgenes**); sin embargo, descubrimos que para obtener un margen preciso debemos tener en cuenta el coste de distribución, con lo que realizamos una primera aproximación. Tras los cálculos posteriores, el precio final será de **89,99 €**, incluyendo impuestos, algo elevado pero con esperanzas de reducirlo paulatinamente gracias a las **economías de escala** (vemos cómo no es fácil conseguir un precio plenamente competitivo como esperábamos desde un principio, con un producto de tales características).
  - **Distribución:** recopilamos información sobre **los canales que harán posible la venta** del taburete y de los futuros taburetes a nuestros clientes: sus cuotas, su mercado y sus costes. También echamos un vistazo a otras herramientas para un futuro, recopiladas posteriormente.
  - **Promoción:** para finalizar, exploramos el mundo de la publicidad online y de sus amplias posibilidades y ventajas. Estudiamos todos los canales posibles que nos darán a conocer y que nos facilitarán las ventas, y planeamos las campañas de las herramientas que más efectivas nos resultarán según lo estudiado.
- Con el marketing mix totalmente definido, llega el momento de **calcular los costes** en los que incurrirá nuestra empresa para que empiece a operar mediante el taburete ±. Realizamos los presupuestos para comenzar a operar y los mensuales, contando con que la campaña publicitaria se mantendrá constante, lo cual muy probablemente no sucederá, pero nos dará una idea, obteniendo que necesitamos algo menos de **6000 euros para comenzar** a operar con los taburetes mediante los que esperábamos empezar, más unos **costes de campaña** de casi **300 euros mensuales**. Calculamos un **beneficio de 8,57 euros** por unidad vendida, y vemos que **en 6 meses debemos vender unos 247 taburetes** para recuperar la inversión. Números más que prometedores tal y como hemos ido viendo del estudio.
- Finalmente, resumimos los importantes **planes de acciones y oportunidades** para la empresa, que deberá seguir para impulsar su creación y afianzamiento, y en un futuro próximo consolidar su puesto en el mercado mediante la reinversión.

El desarrollo de este proyecto ha requerido de conocimientos muy diversos de diseño y de marketing, y con los resultados obtenidos, podemos afirmar que apostar por la viabilidad de este taburete y de esta empresa es una muy buena opción de emprendimiento mediante una inversión relativamente reducida.

## 8. Bibliografía

AEIM (2014). Diagnóstico del sector de la madera en España. Disponible en <https://www.interempresas.net/Madera/Articulos/126382-Diagnostico-del-sector-de-la-madera-en-Espana.html>

Aggity (s.f.). Objetivos Smart en marketing digital. Disponible en <https://aggity.com/objetivos-smart-en-marketing-digital/>. Consultado el 26/06/2021.

Aglomera (2020). Qué son los tableros MDF y cuáles son sus beneficios principales. Disponible en <https://www.aglomera.es/que-son-los-tableros-mdf-y-cuales-son-sus-beneficios-principales/>

Aliexpress (2021). 6 Rollos Cinta Adhesiva Marrón 48mm\*100M para paquetes, transporte, Extrafuerte y Resistente Cinta Embalar adhesiva precinto. Disponible en [https://es.aliexpress.com/item/1005001442024686.html?spm=a2g0o.productlist.0.0.293733fdW7bqFg&algo\\_pvid=10a54363-4d88-4e2b-8728-b96c43b2feaa&algo\\_exp\\_id=10a54363-4d88-4e2b-8728-b96c43b2feaa-0](https://es.aliexpress.com/item/1005001442024686.html?spm=a2g0o.productlist.0.0.293733fdW7bqFg&algo_pvid=10a54363-4d88-4e2b-8728-b96c43b2feaa&algo_exp_id=10a54363-4d88-4e2b-8728-b96c43b2feaa-0)

Amazon Sponsored Brands (2021). <https://advertising.amazon.com/es-es/solutions/products/sponsored-brands>

Amazon Sponsored Displays (2021). <https://advertising.amazon.com/es-es/solutions/products/sponsored-display>

Amazon Sponsored Products (2021). <https://advertising.amazon.com/es-es/solutions/products/sponsored-products>

ASANA (s.f.). Cómo redactar un resumen ejecutivo. Disponible en <https://asana.com/es/resources/executive-summary-examples>. Consultada el 08/07/2021.

ASID (s.f.). ASID Interior Design Resiliency Report. Disponible en <https://www.asid.org/resources/resources/view/resource-center/283>. Consultado el 04/06/2021.

Banco de España (2012). Boletín económico. El impacto de la crisis económica sobre la industria española. Disponible en <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/12/Nov/Fich/be1211-art5.pdf>

Boronat, J.M., Navarro, J. y Iborra, J (2004). Análisis de la industria del mueble en España. Disponible en <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/1PAG%20317-334.pdf>

Buscador Valladolidrecicla. Disponible en <https://buscador.valladolidrecicla.es/>. Consultado el 30/06/2021.

Campalunga, O. (2014). Análisis DAFO de un producto. Disponible en <https://elautonomodigital.es/que-es-el-dafo-y-como-aplicarlo/>

Canós, L., Catalá, D., García, C.J., Morant, Ó., Orero, J.I., Palacios, D., Orero, M. (2021). Mercadotecnia y Aspectos Legales. Universitat Politècnica de València

Cartmell, P. (2017). Reciclaje de tablero de fibra de densidad media (MDF) de desecho. Disponible en [https://www.ehowenespanol.com/reciclaje-tablero-fibra-densidad-media-mdf-desecho-info\\_434911/](https://www.ehowenespanol.com/reciclaje-tablero-fibra-densidad-media-mdf-desecho-info_434911/)

Cyberblick (s.f.). Email marketing. Disponible en <https://www.cyberclick.es/marketing/email-marketing>. Consultado el 02/07/2021.

De La Torre, R. (2017). Cinco “peros” que explican la industria del mueble en España. Disponible en <http://masmadera.net/industria-del-mueble-espana/>

Ebay Ads (2021). <https://www.ebay.es/help/selling/fees-credits-invoices/comisiones-y-tarifas-para-vendedores-profesionales?id=4122#section3>

El Mundo (2008). Vender muebles es difícil cuando nadie quiere comprar pisos. Disponible en <https://www.elmundo.es/mundodinero/2008/04/11/economia/1207926518.html>.

Elautonomodigital (s.f). Qué es el DAFO y cómo aplicarlo al negocio. Disponible en <https://marketingestion.wordpress.com/2014/06/15/analisis-dafo-de-un-producto/>. Consultado el 28/06/2021.

Entrena, E. (2020). ¿Cómo elegir en qué redes sociales debe estar tu marca? Disponible en <https://laneurona.com/texto/como-elegir-red-social-marca>

Espaciopymes (2021). Novedades fiscales y cambios que afectan a las Pymes y autónomos en 2021. Disponible en <https://espaciopymes.com/noticias/novedades-fiscales-y-cambios-que-afectan-a-las-pymes-y-autonomos-en-2021/>

FibonacciHome en Etsy (2021).  
[https://www.etsy.com/de/shop/FibonacciHome?ref=simple-shop-header-name&listing\\_id=957381521](https://www.etsy.com/de/shop/FibonacciHome?ref=simple-shop-header-name&listing_id=957381521)

Foldeco(2018) Los fabricantes de cajones sensibilizados con el medio ambiente. Disponible en <https://foldeco.com/blog/fabricantes-de-cajones-mdf/>  
Fondo Monetario Internacional (2021). La economía mundial se está afianzando, pero con recuperaciones divergentes en medio de aguda incertidumbre. Disponible en <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

FSC (s.f.). El reglamento de la madera de la UE. Disponible en <https://es.fsc.org/es-es/rea-de-empresas/reglamento-europeo-de-la-madera>. Consultado el 15/06/2021.

Galeano, S (2021). Estudio de redes sociales 2021: TikTok y Twitch, al asalto de las redes clásicas. Facebook, en declive  
Disponible en <https://marketing4ecommerce.net/xii-estudio-de-redes-sociales-2021-tiktok-y-twitch-al-asalto-del-trono-de-las-redes-clasicas-facebook-en-declive/>

Hinojo, P. (2007). Diagnóstico del sector del mueble en España. Disponible en [https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Hinojo/publication/281088306\\_Diagnostico\\_del\\_sector\\_del\\_mueble\\_en\\_Espana/links/55d43f2908aec1b0429f4bd1/Diagnostico-del-sector-del-mueble-en-Espana.pdf?origin=publication\\_detail%202005-2008](https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Hinojo/publication/281088306_Diagnostico_del_sector_del_mueble_en_Espana/links/55d43f2908aec1b0429f4bd1/Diagnostico-del-sector-del-mueble-en-Espana.pdf?origin=publication_detail%202005-2008)

IBUYKE en Amazon. [https://www.amazon.es/s?k=IBUYKE&ref=bl\\_dp\\_s\\_web\\_0](https://www.amazon.es/s?k=IBUYKE&ref=bl_dp_s_web_0)

IKEA (s.f.). Ikea en números. Disponible en <https://www.ikea.com/es/es/campaigns/ikea-en-cifras-pub9d3284ef>. Consultado el 18/06/2021.

Ilerna (2020). Análisis del entorno: Microentorno y macroentorno. Disponible en <https://www.ilerna.es/blog/aprende-con-ilerna-online/comercio-marketing/macroentorno-y-microentorno/>

INE: <https://www.ine.es>

Interempresas (2021). 2021, año de la reconversión del sector del mueble: más empresas, omnicanalidad y necesidades diferentes. Disponible en <https://www.interempresas.net/Madera/Articulos/350434-2021-ano-reconversion-sector-mueble-mas-empresas-omnicanalidad-necesidades-diferentes.html>

IVEX (2011). Sector mueble de la Comunidad Valenciana. Disponible en <https://quimicasthai.files.wordpress.com/2011/05/informe-mueble-cv-2010.pdf>

Kotler, P (2003). El marketing según Kotler. Editorial Paidós SAIFC, Pág. 136.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos del marketing. Precinte Hall. Pág 353.

Logoclic (s.f.) Categoría de emisión. Disponible en <https://www.logoclic.info/es/categoria-de-laminado-e1> . Consultado el 15/06/2021.

MaderaSostenible (2011). El sector español del mueble cierra el ejercicio 2010 con una facturación de 5.183 millones de euros. Disponible en <https://madera-sostenible.com/carpinteria-interior/el-sector-espanol-del-mueble-cierra-el-ejercicio-2010-con-una-facturacion-de-5-183-millones-de-euros/>

Mañe, L (2015). Los 6 canales principales para una estrategia digital exitosa. Disponible en <https://marketing4ecommerce.net/seis-canales-principales-para-una-estrategia-digital-exitosa/>

MarketerosLATAM (2017). Requerimientos para una segmentación eficaz. Disponible en <https://www.marketeroslatam.com/requerimientos-una-segmentacion-eficaz/>

McCarthy, E. J. (1971). Basic marketing: A managerial approach. Homewood, Ill: R.D. Irwin.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2012). Normativa comunitaria / Reglamentos / Política Forestal. Disponible en <https://www.mapa.gob.es/es/desarrollo-rural/legislacion/leg-comunitaria-reglamentos-forestal.aspx>. Consultado el 15/06/2021.

Mueble de España (2020). Informe comercio exterior del mueble 2019. Disponible en <https://www.muebledeespana.com/es/sala-de-prensa/informe-comercio-exterior-del-mueble-2019/>

Mueblesluismiguel (2019). Decoración de estilo moderno: qué es y características de muebles. Disponible en Martín, C (2020)- Los nuevos retos para el sector del diseño de interiores tras el COVID-19. Disponible en <https://www.revistaad.es/disenio/articulos/nuevos-retos-para-sector-de-diseno-de-interiores-tras-covid-19/27532>



NIMIO en Etsy (2021). [https://www.etsy.com/shop/NIMIO?ref=search\\_shop\\_redirect](https://www.etsy.com/shop/NIMIO?ref=search_shop_redirect)

Noticias hábitat (2010). Estructura y actividad del Sector del Mueble en España en 2010. Disponible en <http://www.noticiashabitat.com/2010/estructura-y-actividad-del-sector-del-mueble-en-espana-en-2010/>

PEFC (s.f.). Busca la etiqueta PEFC. Disponible en <https://www.pefc.es/que-puedes-hacer/busca-la-etiqueta-pefc>. Consultado el 15/06/2021.

Revista educativa CursosOnlineWeb.com (2016). Equipo de redacción profesional. Clases de muebles. Disponible en: <https://cursosonlineweb.com/muebles.html>

Revuelto, L. (2018). Principales criterios de segmentación utilizados en el marketing. Disponible en <https://www.programatic.es/blog/criterios-segmentacion-marketing/>

Riquelme, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Disponible en <https://www.5fuerzasdeporter.com>

Rogers, E.M.(1962). Diffusion of innovations. Nueva York. Free Press.

Rosgaby, K. (2020). Todo lo que necesitas saber sobre el análisis del entorno de una empresa. Disponible en <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-analisis-del-entorno-de-una-empresa/>

Ruben Manez (2019). Segmentación de mercado: qué es, Tipos y estrategias. Disponible en <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/>

Somohano, F.M. (s.f.). Evolución y situación del sector de fabricación de muebles. Disponible en [http://www.expertoauditoria.es/?wpfb\\_dl=53](http://www.expertoauditoria.es/?wpfb_dl=53) . Consultado el 11/05/2021

Souza, E. (2020). 4 tecnologías que están cambiando el diseño y la fabricación de muebles. Disponible en <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/938257/tecnologias-que-estan-cambiando-el-diseno-y-la-fabricacion-de-muebles>

Statista (2017). El e-commerce de muebles aumentará un 38% hasta 2021 en España. Disponible en <https://es.statista.com/grafico/9394/el-ecommerce-de-muebles-aumentara-un-38-hasta-2021-en-espana/>

Strong, E.K. (1925). The Psychology of Selling. Nueva York. McGraw Hill.

Lavidge, R.J. y Steiner, G.A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness.

Typeform (s.f.). Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Guía Básica. Disponible en <https://typeform.com/es/encuestas/investigacion-cualitativa-o-cuantitativa/>.

Consultado el 25/05/2021

Valdepeñas, J., Domene, J.A., García, V. y López, J.A. (2020). Dossier proyecto 2.

Documento de trabajo.

Vercheval, S (2021). Las 8 ventajas del marketing digital para tu empresa.

Disponible en

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/ventajas-marketing-digital>