



Escola Politècnica Superior  
d'Edificació de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

## INGENIERÍA SUPERIOR EN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

### PROYECTO FINAL DE CARRERA

#### PLAN DE MARKETING DE UNA EMPRESA

#### QUE VENDE MODA A TRAVÉS DE INTERNET

**Projectista/es:** Esther Delgado Rodríguez

Olga Guardiola Pérez

**Director/s:** Jesús Viscarri

**Convocatòria:** Junio 2010



## RESUMEN

El siguiente proyecto presenta el plan de marketing de una empresa de venta de excedentes de stock de moda y complementos cuyo único canal de comercialización es a través de internet. La empresa ofrecerá, inicialmente, su servicio en la ciudad de Barcelona, efectuando la entrega de los pedidos a domicilio. En un futuro, se pretende expandir el servicio a toda España y, a largo plazo introducirnos en el mercado europeo. El nombre la empresa es MAGNOLIA.

MAGNOLIA se ha centrado y especializado únicamente en la venta de grandes marcas y diseñadores.

El plan de marketing define la empresa y los productos, así como del proceso de distribución y comercialización realizando un análisis del entorno y del sector.

Se identifica y se analiza la oportunidad de negocio que es MAGNOLIA y se desarrollan las políticas y las estrategias a seguir en un periodo de cinco años.

Se analiza la segmentación del mercado con la intención de definir un cliente objetivo para nuestro producto, así como crear una posición clara frente a las expectativas del cliente, diferenciándonos de los competidores.

Por último, se ha realizado el estudio económico-financiero de la empresa en un horizonte temporal de 5 años. Como resultado se ha establecido la previsión de ventas y de gastos con las que se ha elaborado la cuenta de resultados para finalmente analizar la rentabilidad de la empresa.



## ÍNDICE

<b>0. GLOSARIO</b>	<b>6</b>
<b>1. PRÓLOGO</b>	<b>7</b>
1.1. ORIGEN DEL PROYECTO	7
1.2. MOTIVACIÓN	7
1.3. REQUERIMIENTOS PREVIOS	7
<b>2 INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
2.2. ALCANCE DEL PROYECTO	8
<b>3. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>9</b>
3.1. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA	9
3.2. CAMBIOS EN LOS VALORES CULTURALES	15
3.3. TENDENCIAS	15
<b>4. EL SECTOR DEL MERCADO</b>	<b>19</b>
4.1. EL MERCADO EN INTERNET	19
4.2. LA WEB	21
4.3. LOS BUSCADORES	21
4.4. EL COMERCIO ELECTRÓNICO	23
4.4.1. INTRODUCCIÓN	23
4.4.2. MAGNITUDES	23
4.4.3. PRODUCTOS Y OFERTA EN LA RED	25
4.4.4. MARKETING DE RESULTADOS Y AFILIACIÓN	26
4.4.5. EMAIL MARKETING	27
<b>5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	<b>31</b>
5.1. INTRODUCCIÓN	31
5.2. OBJETIVOS	31
5.3. PLANTEAMIENTO	31
5.4. FASE CUALITATIVA	32
5.5. FASE CUANTITATIVA	32
5.6. CONCLUSIONES	33

<b>6. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	<b>34</b>
6.1. ENTORNO GENERAL	34
6.1.1. ENTORNO LEGAL Y POLÍTICO	34
6.1.2. ENTORNO SOCIOCULTURAL	36
6.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	40
6.2.1. INTRODUCCIÓN	40
6.2.2. COMPETENCIA DIRECTA	40
6.2.3. COMPETENCIA INDIRECTA	47
6.2.4. OTROS TIPOS DE COMPETENCIA	51
6.3. EL CONSUMIDOR FINAL EN INTERNET	54
6.3.1. INTRODUCCIÓN	54
6.3.2. PERFIL DEL USUARIO DE INTERNET	54
6.3.3. HÁBITOS DE USO Y CONSUMO	55
6.3.4. TENDENCIAS	56
6.4. NUESTRO CLIENTE	57
6.4.1. INTRODUCCIÓN	57
6.4.2. EL USO DE INTERNET POR PARTE DE LAS EMPRESAS	58
6.4.3. EL PRECIO DE COMPRA	58
6.4.4. ROLES EN EL PROCESO DE COMPRA	58
6.4.5. SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE	59
<b>7. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>62</b>
7.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	62
7.1.1. ANTECEDENTES	62
7.1.2. CONCEPTO DE NEGOCIO	63
7.1.3. ESTRATEGIA DE ENFOQUE	65
7.1.4. VENTAJA COMPETITIVA	65
7.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	66
7.2.1. MISIÓN	66
7.2.2. VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	66
7.3. FORMA JURÍDICA Y DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES	66
7.4. NUESTRA POSICIÓN	67
7.4.1. EL PRODUCTO	67
7.4.2. PROVEEDORES	68
7.5. ORGANIGRAMA Y ORGANIZACIÓN	68

7.5.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	68
7.5.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	69
7.6. ANÁLISIS D.A.F.O.	71
7.7. CLAVES PARA EL ÉXITO	73
<b>8. ESTRATEGIA DE MARKETING</b>	<b>75</b>
8.1. GRANDES LÍNEAS ESTRATÉGICAS	75
8.1.1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	75
8.1.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	75
8.2. MARKETING MIX	76
8.2.1. PRECIO	76
8.2.2. PRODUCTO Y SERVICIO	76
8.2.3. DISTRIBUCIÓN	77
8.2.4. CADENA DE VALOR	81
<b>9. POLÍTICA DE PRECIOS Y DESCUENTOS</b>	<b>82</b>
<b>10. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>83</b>
<b>11. POLÍTICA DE PRODUCTO</b>	<b>85</b>
<b>12. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN</b>	<b>87</b>
<b>13. PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>	<b>88</b>
13.1. OBJETIVOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	88
13.2. INVERSIÓN INICIAL	89
13.3. CÁLCULO DE LA NECESIDAD FINANCIERA	91
13.4. CUENTAS DE RESULTADOS	91
<b>14. CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>95</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>97</b>

## 0. GLOSARIO

**1) Segmentación de mercado:** Proceso de dividir el mercado en grupos homogéneos entre sí y diferentes los unos de los otros

**2) Posicionamiento:** Decidir qué posición queremos que el producto ocupe en la mente de los clientes

**3) Marketing Mix:** Conjunto de decisiones operativas de marketing de una empresa para conseguir el comportamiento deseado en un público objetivo.

**4) Outlet:** establecimiento comercial especializado en la venta de productos de marcas famosas, ya sean defectuosos o sacados del catálogo más reciente del productor.

**5) Picking:** Se denomina así en el campo de la Logística al proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas.

**6) Call Center:** área donde agentes o ejecutivos especialmente entrenados realizan o reciben llamadas desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros.

**7) Marketing viral:** término empleado para referirse a las técnicas de marketing que intentan explotar redes sociales preexistentes para producir incrementos exponenciales en conocimiento de marca, mediante procesos de autorreplicación viral análogos a la expansión de un virus informático. Se suele basar en el boca a boca mediante medios electrónicos; usa el efecto de red social creado por Internet y los modernos servicios de telefonía móvil para llegar a una gran cantidad de personas rápidamente.

**8) Top of mind:** marca que se le viene a la mente a un encuestado de manera espontánea cuando se le pregunta por un nombre en particular de una determinada categoría de productos. Determina el posicionamiento de dicha marca frente a la competencia.

**9) Pagerank:** es una marca registrada y patentada por Google que ampara una familia de algoritmos utilizados para asignar de forma numérica la relevancia de los documentos (o páginas Web) indexados por un motor de búsqueda. Este sistema es utilizado por el popular motor de búsqueda para ayudar a determinar la importancia o relevancia de una página.

**10) Backlinks:** enlaces que recibe una determinada Web desde otras páginas. El número de *backlinks* determina el de páginas que lo enlazan a través de un vínculo (puede ser en texto o gráfico). Es importante para el posicionamiento en los buscadores y es indicativo de la popularidad o importancia de una Web. Es de esperar que cuantos más enlaces entrantes tenga la página mejor posicionada estará.

**11) Marcadores sociales:** son una forma sencilla y popular de almacenar, clasificar y compartir enlaces en Internet.

**12) Branding:** anglicismo empleado en marketing que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (icono) que identifican a la marca influyendo en el valor suministrado; tanto al cliente como a la empresa oferente.

## **1. PRÓLOGO**

### **1.1. ORIGEN DEL PROYECTO**

Mientras decidíamos hacia donde enfocar nuestro proyecto de final de carrera, recibimos vía email una invitación inesperada de un amigo a una página web de venta de primeras marcas online. A raíz de la invitación, nos surgió la idea de crear una empresa dedicada a la venta de moda y complementos por internet. Después de una primera reunión con el profesor Jesús Viscarri, acordamos crear un plan de marketing basado en esta idea.

Este plan decidirá el rumbo a tomar de una nueva empresa dentro del marco de los negocio de venta privada en Internet.

### **1.2. MOTIVACIÓN**

Desde un principio nos interesó el desafío que nos propusimos, ya que al ser el final de nuestra carrera como estudiante de Organización Industrial, será todo un reto lograr crear un plan de marketing que nos aporte más conocimientos sobre el tema para, en un futuro, tener un mejor desarrollo profesional como Ingenieras de Organización Industrial.

Varias han sido las razones por las que realizar un plan de marketing. Primero, porque corresponde a una asignatura cursada durante la carrera: Dirección Comercial, en la que nuestro profesor es nuestro actual tutor en el proyecto que nos ocupa. En segundo lugar, porque engloba una gran mayoría de las asignaturas cursadas, como Dirección Financiera, Dirección de Empresas, Recursos Humanos, Dirección de Operaciones, Gestión y Creación de Empresas Inmobiliarias y de Construcción, Métodos Cuantitativos de Organización Industrial y Diseño de Sistemas Productivos y Logísticos, entre otras. Y una tercera motivación, ha sido englobar la gran mayoría de conocimientos adquiridos durante los dos años cursados de carrera hacia una aplicación práctica que algún día, pueda ayudarnos en la creación de nuestro propio negocio.

Debido al fuerte crecimiento de las empresas dedicadas al e-commerce, creímos que podría ser interesante englobar todos los factores y realizar un estudio acorde a nuestra preparación académica.

### **1.3. REQUERIMIENTOS PREVIOS**

Para poder llevar a cabo la segmentación del mercado, el posicionamiento de la empresa, el planteamiento del marketing mix y las estrategias de mercado a seguir, han sido necesarias unas bases teóricas de marketing.

## **2. INTRODUCCIÓN**

### **2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

El objetivo principal del proyecto es realizar un plan de marketing de una empresa dedicada a la venta de productos a través de Internet de una serie de marcas de moda y complementos.

Pero a parte de este objetivo principal, también se pretende lograr los siguientes objetivos secundarios:

- Adquirir conocimientos del mercado de ventas a través de Internet.
- Adquirir conocimientos a cerca del mercado competencia, tanto directa como potencialmente.
- Adquirir conocimientos sobre marketing empresarial y como aplicarlos en un caso práctico.

### **2.2. ALCANCE DEL PROYECTO**

La estructura y el contenido del presente plan de marketing es la siguiente:

- Presentación de la empresa para tener una idea global de la actividad
- Análisis del entorno del sector, haciendo especial hincapié en el entorno competitivo.
- Estudios cuantitativos de cara a segmentar correctamente el mercado, posicionar la empresa respecto al resto de venta privada en Internet, los outlets<sup>7</sup> físicos y las tiendas online, y establecer el marketing mix adecuado.
- Análisis interno, con la descripción de las actividades de la empresa y la manera de controlarla.
- Plan de estructura y de recursos humanos, con la descripción de la estructura organizativa de la empresa y la competencia que se espera de los empleados que la forman.

Plan económico y financiero, con la previsión de ventas, previsión de la cuenta de resultados, balance de situación, plan de tesorería y análisis de la inversión realizada.

### 3. ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA

Desde el año 2008, la situación económica española pasa por un momento de crisis. Dicha crisis tiene su origen en Estados Unidos. Varios fueron los factores causantes del inicio de la crisis que afecta a nivel internacional. Los factores esenciales durante el inicio de la crisis fueron:

- Elevados precios en las materias primas
- Sobrevalorización de los productos
- Crisis alimentaria mundial
- Elevada inflación (nivel internacional)
- Amenaza de recesión en todo el mundo
- Crisis creditaria, hipotecaria y de confianza en los mercados

#### ***EL INICIO DE LA CRISIS INTERNACIONAL***

Durante la década de los años 2000, los precios en las materias primas sufrieron un fuerte incremento después de su abaratamiento durante los años del período 1980 – 2000. Pero en 2008, el incremento de los precios de las materias primas (en particular la subida del precio del petróleo y de los alimentos) fue tan elevado que empezó a causar verdaderos estragos en la economía de los países desarrollados provocando un aumento de la globalización.

Debido a los fenómenos especulativos, el precio del barril de petróleo pasó de 100\$/barril a 147\$/barril de enero a julio, este incremento provocó que el crudo llegara a su precio más elevado en la historia.

Uno de los principales metales industriales, el cobre, sufrió algo parecido. Debido a la gran demanda proveniente de potencias emergentes como China o la India, el cobre empezó a experimentar un vertiginoso aumento de precio desde 2003. Otros factores como la conflictividad laboral en las minas cupríferas de Chile e inventarios de metales decrecientes, provocaron dicho incremento de precio. En enero de 2008 la cotización del metal en la London Metal Exchange (Bolsa de Metales de Londres) superó por primera vez en su historia los 8000\$/Tonelada, alcanzando los 8940\$/Tonelada en el mes de julio.

Materiales esenciales para la producción como son el ácido sulfúrico y la sosa cáustica vieron también incrementado su valor, viviendo incrementos de hasta el 600%.

Después de los elevados incrementos que padecieron dichos materiales, de julio (mes de valores máximos) a octubre de 2008, tanto el petróleo como el cobre registraron una abrupta caída de más del 50%, descensos nunca vistos en la historia.

Durante el 2008 los Estados Unidos, la economía más grande del mundo, entró en una grave crisis hipotecaria y creditaria, provocada por la burbuja inmobiliaria y un valor del dólar anormalmente bajo. Según señala el economista George Soros, el estallido de la crisis económica de 2008 puede fijarse en agosto de 2007 cuando los Bancos Centrales

tuvieron que intervenir para proporcionar liquidez al sistema bancario. Tras varios meses de pérdidas de empleos, medio centenar de bancos y entidades financieras quebraron, arrastrando los valores bursátiles y la capacidad de consumo y ahorro de la población internacional.

### ***LA CRISIS EN LOS ESTADOS UNIDOS***

Los problemas en el país se agravaron con la bancarrota de diversas entidades financieras relacionadas con el mercado de las hipotecas inmobiliarias, como el banco de inversión Lehman Brothers, las compañías hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac o la aseguradora AIG. El gobierno norteamericano intervino inyectando cientos de miles de millones de dólares para salvar algunas de estas entidades. La Reserva Federal nacionalizó en el mes de septiembre de 2008 a la aseguradora AIG, adquiriendo el 80% de sus activos, e inyectando un préstamo de 85.000 millones de dólares, la mayor cifra en la historia de la Reserva.

### ***LA CRISIS EN EUROPA***

El fenómeno se expandió rápidamente por diversos países europeos, y algunos sufrieron graves efectos. Dinamarca entró en recesión (seis meses consecutivos de crecimiento económico negativo) en el primer trimestre de 2008. En el segundo trimestre de 2008, el conjunto de la economía de la eurozona se contrajo en un -0,2%, encabezada por los retrocesos en Francia (-0,3%) y Alemania (-0,5%). Otras economías importantes, como la española, evitaron la contracción (+0,1%) pero sólo crecieron muy débilmente en el mismo periodo, con fuertes incrementos en el desempleo.

El día 7 de octubre de 2008, la reunión del ECOFIN, organismo del Consejo Europeo compuesto por los Ministros de Economía y Hacienda de los Estados miembros, así como por los Ministros de Presupuesto si se debaten cuestiones presupuestarias, decidió que todos los Estados miembros proporcionarán, por un periodo inicial de al menos un año, una protección garantizada a los depósitos personales para los particulares por una cantidad de al menos 50.000 euros.

En la misma jornada, el Ejecutivo español anunció que elevaba la garantía mínima de los depósitos en bancos y cajas de ahorro españolas desde los 20.000 euros actuales por titular y entidad a 100.000. También anunció la creación de un fondo con cargo al Tesoro de 30.000 millones de euros, ampliables a 50.000, para adquirir activos de máxima calidad a las entidades financieras españolas para garantizar la financiación de empresas y ciudadanos.

El Banco Central Europeo redujo su tasa de interés de referencia de 4,25% a 1,25% en octubre aunque es mayor que la de EE. UU. Según FMI, la economía de la UE se contraería 4% en 2009, y 0,3% en el 2010. Esto se debe a la tardía reacción de las autoridades debido a que Europa tenía problemas menos graves, el temor a la inflación y a un aumento de la deuda pública. Dado que Europa representa el 30% del comercio mundial, retrasará la recuperación de la economía mundial.

### ***LA CRISIS EN EL MUNDO***

La crisis se extendió rápidamente por los países desarrollados de todo el mundo. Japón, por ejemplo, sufrió una contracción del -0,6% en el segundo trimestre de 2008. Australia y Nueva Zelanda también sufrieron contracciones. Cabe destacar que es cada vez mayor la

preocupación sobre el futuro de los países con economías pujantes y emergentes, tal como lo es la incertidumbre respecto a países tales como China e India en Asia; Argentina, Brasil y México en América o Sudáfrica en el continente africano, cada uno de ellos líderes en sus regiones y, también afectados por la actual crisis económica.

En el primer trimestre de 2009, las bolsas de Estados Unidos y Europa fueron superadas por las de países en desarrollo como China o Brasil. Brasil y Rusia aumentaron sus índices un 9% en moneda local; el índice de India pasó a ser positivo y el índice compuesto de Shanghai, en China, aumentó un 30%, lo cual se justificó por la fortaleza y estabilización de los sectores financieros de dichos mercados y por la búsqueda de inversiones de riesgo.

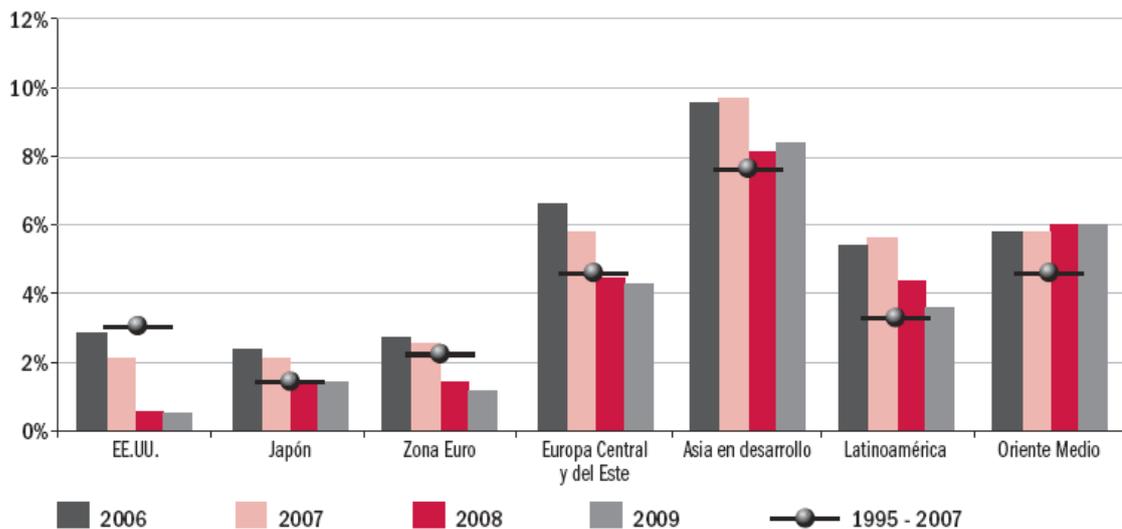
Los flujos bajaron de US\$1,2 billones (2007) a US\$707 000 millones (2008) y a US\$363.000 millones para el 2009.

Debido a todos los cambios económicos sufridos a nivel internacional, Egipto teme por el regreso de 500.000 trabajadores de países del Golfo.

En marzo de 2009, el mundo árabe perdió 3 billones de dólares (que corresponden en el mundo anglosajón a 3 trillones de dólares).

En septiembre de 2009 se informa que los bancos árabes han perdido casi 4 mil millones de dólares desde el inicio de la crisis financiera mundial.

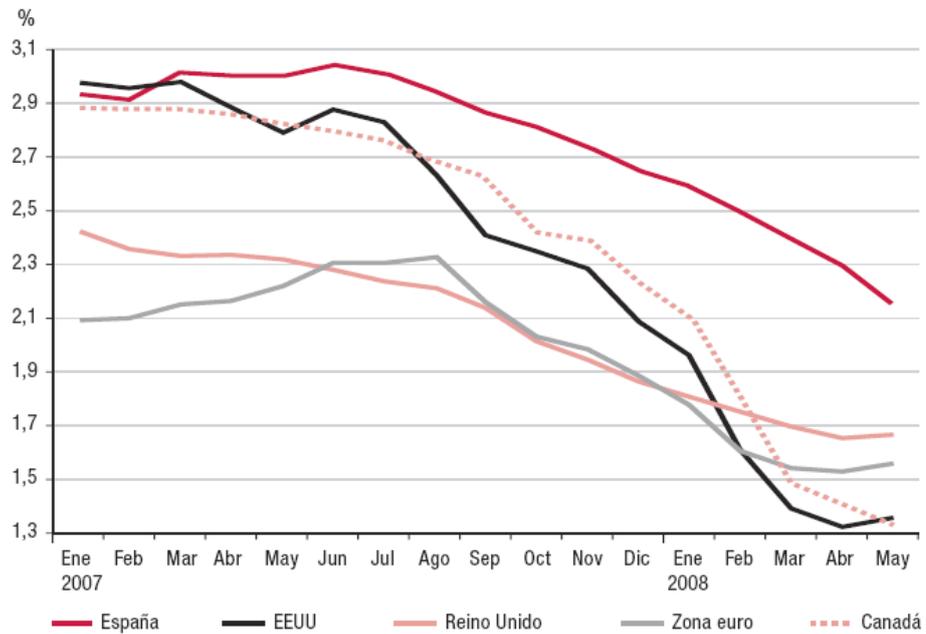
A continuación podemos ver un gráfico que muestra la evolución de países en desarrollo frente países desarrollados.



**Gráfico 1 Países en desarrollo y emergentes mantienen su crecimiento**

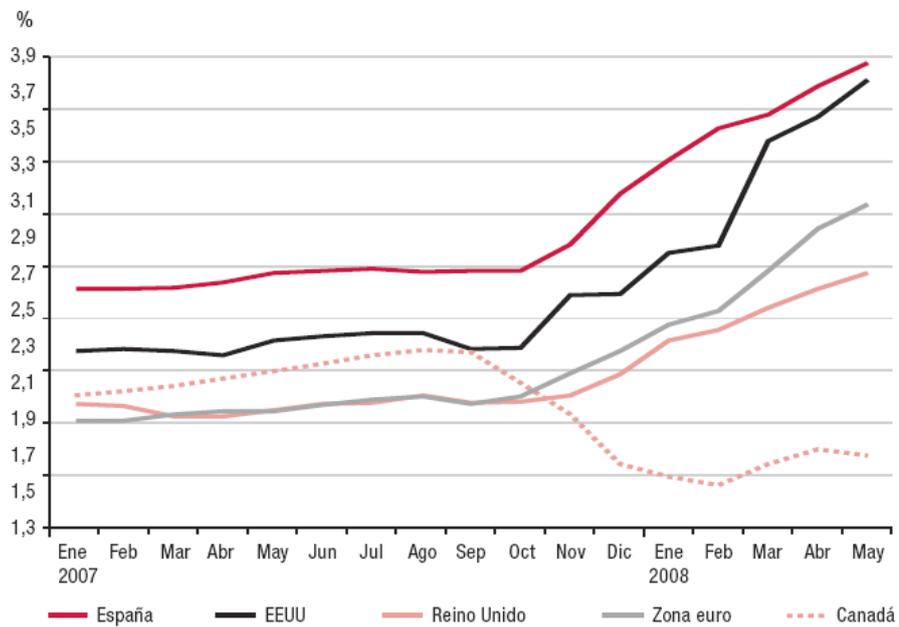
*Fuente: World Economic Outlook, abril 2008*

En el siguiente gráfico vemos la variación del PIB en los principales países.



**Gráfico 2. Variación del PIB en los principales países**

*Fuente: Consensus Forecast*



**Gráfico 3. Variación de la inflación en los principales países**

*Fuente: Consensus Forecast*

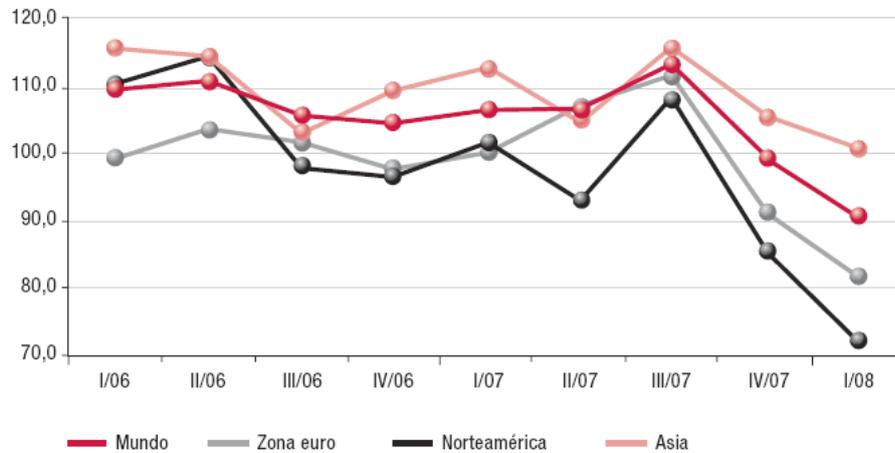


Gráfico 4. Variación del indicador de confianza en las principales economías mundiales.

Fuente: IFO

### CONSECUENCIAS DE LA CRISIS SOBRE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Una de las principales consecuencias que durante el año 2008 tuvo sobre la economía española es un fuerte crecimiento del paro. Durante el 2008 un gran número de empresas presentaron expedientes de regulación de empleo (EREs), entre otras, Bridgestone (2.463 empleos), Burberry (250), Delphi (800), Iveco (1.000 empleos), Marina d'Or (214), Nissan (1.500), Ono (1.300 empleos), Opel, Pirelli (460), Porcelanas Lladró y Arte y Porcelanas (275), Renault, Roca (1.900), Ryanair (800 empleos),[37] Seat, Sony España (275), Torras Papel (500),[38] T-Systems Iberia (550) y Telefónica Móviles (700 empleos)

El sector de la construcción es uno de los más perjudicados por la crisis debido al fin del "boom" inmobiliario y a la posterior caída de las ventas. Durante 2008 numerosas empresas constructoras presentaron suspensión de pagos entre las que destacan: Martinsa-Fadesa con un pasivo de 4.000 millones de euros, es la mayor suspensión de pagos de la historia de España, Hábitat (2.300 millones), SEOP, Grupo Contsa y San José entre otras. Hasta que no se produzca la reestructuración de las cajas de ahorro no se podrá afrontar la reducción drástica del stock de viviendas. De los 470000 millones que le adeuda el ladrillo, 90 000 corresponden a suelo. Aguirre Newman cifra el stock en 1,5 millones de viviendas, 612 512 de recién terminadas; 384 050 en construcción y 520 330 usadas en venta o alquiler, cinco veces más de lo demandado. En contrapartida contabiliza 21 fondos oportunistas dispuestos a invertir 8 500 millones de euros en tres años.

Debido a la crisis económica y la dificultad de encontrar un trabajo, los robos de comida en supermercados han aumentado.

Hay una discusión latente sobre las razones de que el paro haya aumentado mucho más en España: incremento de la población activa o excesiva rigidez laboral. Otros buscan las causas del crash financiero en los salarios de los altos ejecutivos o la ausencia de eficacia de los organismos reguladores.

Los efectos de la crisis económica también han tenido un fuerte impacto en el sistema financiero español. Los impagos de numerosas empresas y particulares, junto a la mala gestión, ha llevado a la intervención de algunas entidades financieras por parte del Estado.

Entre las entidades financieras más perjudicadas por esta situación encontramos: Caja Castilla-La Mancha, la cual tuvo que ser intervenida por el Banco de España en marzo de 2009 para evitar su desaparición. Parece urgente, por tanto, poner en marcha cuanto antes el Fondo de Reestructuración de Ordenación Bancaria (FROB). En esta línea el Banco de España ha contactado con 15 bancos de inversión para poner en marcha un protocolo de actuación para, en caso necesario, rescatar a las cajas intervenidas en menos de 48 horas.

Pese al estímulo fiscal, las medidas han tenido un efecto limitado pues gran parte del dinero se destinó al ahorro y no al gasto.

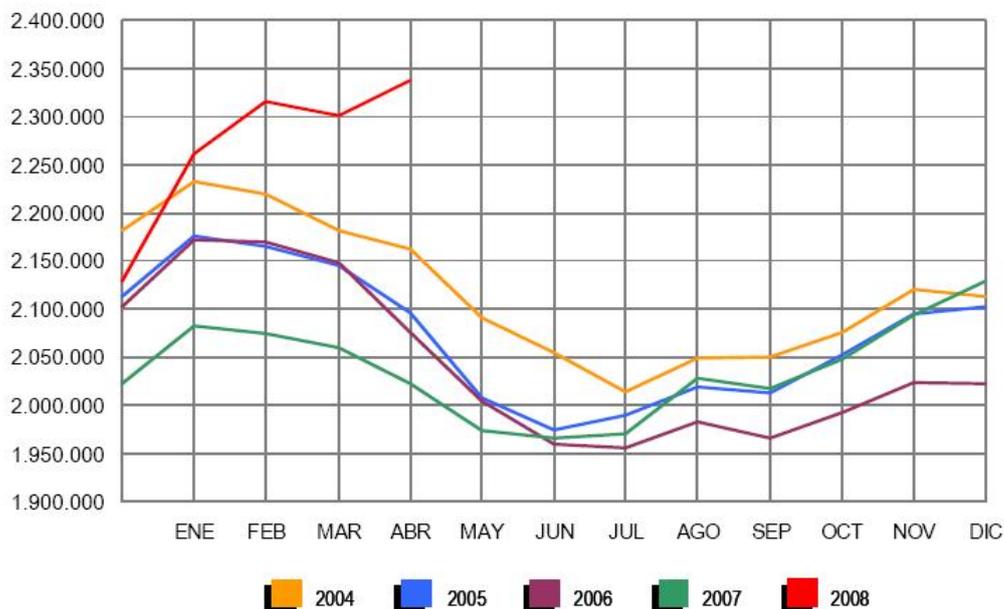
La recuperación de la economía mundial está en marcha, pero España es uno de los contados países que aún no se ha subido al tren. Según el Banco de España, tampoco lo hizo en el tramo final de 2009 ya que el PIB descendió un 0,1% entre octubre y diciembre respecto al tercer trimestre.

En el resto del mundo, la recuperación es quebradiza. Para el premio Nobel Joseph Stiglitz, las presiones de los mercados para retirar los planes de estímulo e impulsar políticas de austeridad -como en el caso de España- "pueden causar una recaída en la recesión y disparar el desempleo".

El Fondo Monetario Internacional (FMI) también ha señalado el riesgo de una segunda crisis económica.

Todos los factores explicados, pueden tener una influencia directa en el desarrollo inicial del negocio ya que la población en general siente inseguridad económica y puede pasar que la gente sea reticente a compras consideradas como "extra" para la economía doméstica.

En el siguiente gráfico vemos la evolución de la tasa de paro en España.



**Gráfico 5. Tasa de paro en España 2004-2008**

*Fuente: Universidad de Valencia*

### 3.2. CAMBIOS EN LOS VALORES CULTURALES

En los últimos años, España ha sido el país europeo donde el cambio socioeconómico ha sido más evidente.

Estos cambios se pueden dividir en tres:

- Aspectos supraestructurales, que englobarían los aspectos más inmateriales e ideales, como las creencias religiosas y los valores morales.
- Aspectos estructurales, son aquellos relacionados con la organización de las tareas y las funciones sociales, el sistema jerárquico y de poder y las reglas que en efecto rigen las relaciones entre individuos.
- Aspectos infraestructurales, son los aspectos más materiales o relacionados con la tecnología, los medios de producción disponible, los tipos de recursos (naturales o humanos) para su actividad económica y social.
- Los aspectos infraestructurales de la sociedad son los que nos importan directamente en el caso que nos ocupa.

### 3.3. TENDENCIAS

En la historia y en el contexto del comercio, han surgido diferentes enfoques para establecer posibles negocios. Estos enfoques aún están presentes en algunas industrias y mercados, aunque en la actualidad el marketing está cada vez más orientado al mercado y al cliente.

Un primer enfoque que encontramos es el enfoque al producto. Dicho enfoque se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente, en este caso nos encontramos delante de un monopolio. En esta situación, la empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas ya que no tiene competencia, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo.

Otro enfoque a tener en cuenta es el enfoque a las ventas, que se da cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio.

El marketing de enfoque al mercado es un tercer enfoque importante. Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización debe cambiar. En este momento, las empresas tratan de conocer los gustos y deseos de los compradores potenciales para adaptar los productos a sus necesidades. Debido a esta adaptación, la producción se diversifica para poder llegar a los objetivos de los consumidores.

No debemos olvidar el enfoque a la producción, en el que destaca la preferencia de los consumidores a la elevada disponibilidad de los productos en los que están interesados a bajo coste. Hay un mercado potencial importante, la oferta es escasa y los segmentos son, en gran medida, desconocidos. La venta del producto es fácil, pero el papel del marketing aún es limitado.

Las tendencias y los hábitos del consumidor es un punto muy fuerte a estudiar, ya que es el motor del negocio. Diversos factores influyen de manera directa o indirecta en los hábitos del consumidor. Dichos factores se explican a continuación.

1. Cambios demográficos. España está a la cola mundial en tasa de natalidad. A este hecho se une un incremento de la esperanza de vida lo que está provocando que en el hogar medio español haya más padres que hijos; y que la edad media para formar un núcleo estable se atrase; y que cada vez más mujeres se incorporen al mercado de trabajo, cambiando las funciones en los hogares y el consumo (incluido la manera de consumir). Estas circunstancias invitan a un cambio de estrategia en las empresas, que deben cambiar su orientación hacia el desarrollo de productos y servicios para la gente de más de 50 años (más del 30% del mercado).

2. Mercados maduros. En los países desarrollados, los mercados están en una situación de madurez. Esta se pone de manifiesto en la falta de crecimiento en las categorías tradicionales del consumo, como la alimentación y el textil. ¿Adónde va el dinero que se debía gastar en esas partidas cuando aumenta la renta de los consumidores? En España se va principalmente a ladrillos, hipotecas y suministros. Pero también, y sobre todo a partir de la caída de los tipos de interés, a transportes, telecomunicaciones, ocio y salud. Esta circunstancia explica que los hipermercados, por ejemplo, rodeen sus negocios tradicionales con oficinas bancarias, agencias de viaje, parafarmacias, estética, etc. que den algo de dinamismo a sus negocios tradicionales.

3. Polarización: unos mucho y otros tan poco. Llamamos polarización al hecho de que cada vez los segmentos son menos continuos y están más poblados en los extremos. Las dos fuentes fundamentales de ese fenómeno son la polarización de rentas y la polarización del tiempo libre. No existe ninguna evidencia en España de la primera, pero sí en las "nuevas economías" como Estados Unidos o Reino Unido. Lo que sí se detecta en nuestro país es una polarización en la disposición de tiempo libre: hay una parte importante de la población (mayores, estudiantes) que tienen mucho tiempo, pero también cada vez más renta; y otra parte importante no tiene tiempo, como es el caso de las mujeres que han ido absorbiendo obligaciones profesionales sin dejar atrás las familiares.

4. Orientación del valor. En sectores maduros, tradicionalmente conocidos como de primera necesidad, la ausencia de innovaciones hace que los precios sean necesariamente bajos. Asimismo, la ausencia de inflación hace que los precios sean más estables y, por lo tanto, más fáciles de comparar por los consumidores. Esta orientación es relativamente ventajosa, y tiende a extenderse en el tiempo. Todos estos factores ponen de manifiesto que el consumidor no pagará más sino por aumentos de orden de magnitud en la satisfacción que obtiene por el producto.

5. Escepticismo. El consumidor se ha vuelto escéptico. Ahora es mucho más difícil convencerle de las ventajas de una oferta. La opción posible de muchos anunciantes es la búsqueda de mecanismos de comunicación alternativos y de personificaciones o atributos éticos alrededor de las cuales presentar los productos.

6. Deslealtad. Ya quedan muy pocos clientes leales a una marca o a un establecimiento, y aún menos marcas capaces de conseguir un vínculo de fidelidad y repetición de compras por el cliente. Parece deducirse que la única manera de obtener la lealtad es hallar mejores fórmulas de negocio, lanzar productos genuinamente valorados por el cliente, proporcionar al producto o servicio un valor añadido elevado o contar con monopolios. Ni siquiera las tarjetas de fidelización que tanto proliferan últimamente están logrando una fidelización real, sino que su uso está orientándose hacia el conocimiento preciso del usuario. En el siglo XXI, un cambio esencial en las empresas será que estas explotarán mucho más su propia

información de transacciones de los clientes para adaptar sus productos y servicios a los hábitos de compra detectados y analizados a través de dichas tarjetas de compra.

La incidencia tecnológica producida entre finales del siglo XX y principios del siglo XXI tiene un fuerte impacto sobre el desarrollo tecnológico.

A continuación se comentan los puntos más importantes a tener en cuenta.

1. Producto y marca. Se empieza a mostrar como, para preocupación del fabricante de producto final, determinados proveedores de estándares tecnológicos capturan buena parte del negocio o del margen del mismo. Los proveedores de componentes tecnológicos saben que si son capaces de crear marca, no necesitan integrarse verticalmente en el proceso productivo para rentabilizar al máximo su ventaja tecnológica. Y si hablamos de tecnología, no podemos dejar de hablar de Internet, o el canal que va a revolucionar la forma en que se comercializan productos y servicios en todo el mundo, y por el que todo el mundo apuesta.

2. Publicidad. Los cambios en publicidad tienen su origen también en las modificaciones del entorno. La liberalización de determinados sectores, que antes eran monopolísticos, ha hecho que la aparición de nuevos oferentes posibilite a las compañías de publicidad capturar parte del mercado o consolidar el existente. Otro tema apasionante es el análisis del impacto que Internet, o la TV digital (interactiva) van a tener como canales de publicidad emergentes.

3. Precios. En cuanto a tecnología y precios, hoy no hay reglas. Se habla de actuaciones de "depredación" de "precios no "lineales", de "discriminaciones temporales o espaciales", de paquetes de productos", y de cualquier otra estrategia que permita una ventana de oportunidad coyuntural para las empresas. El largo plazo ya no existe.

Para poder estudiar el comercio, es necesario el enfoque de la competencia. Este es el elemento que está cambiando de forma más sutil, y que probablemente tenga más consecuencias en la manera de comercializar de las empresas, es el proceso constante de fusión y adquisición de organizaciones, que viene a aumentar la concentración ya existente. La lista es suficientemente conocida: banca, distribución, farmacia, petróleo, entretenimiento, etc. ¿Qué consecuencias comerciales tiene que el 20% de la actividad económica de un país se concentre?

- Negociaciones cliente-proveedor: gigantes condenados a entenderse
- Fuerzas de venta especializadas, más pequeñas y con más tecnología
- Canales integrados verticalmente y con nuevas funciones
- Precios: cuando la competencia se concentra, el consumidor paga.
- Productos y marcas: las empresas tienden a innovar menos cuando se quedan solas, pero han aprendido que para seguir solas deben innovar.

Las tendencias en el ámbito de la moda y el vestir también han ido cambiando a lo largo de los años. A continuación se destacan los puntos más relevantes del sector.

- La comodidad se alza como característica principal a la hora de elegir la ropa.
- Cobrarán más importancia los atributos relacionados con la moda y el diseño que la calidad. Sin embargo, en las preferencias prevalecerá la calidad sobre el precio. No queda clara, la idea de que un mayor precio implica una mayor calidad.

- Los consumidores jóvenes seguirán siendo marquistas. Estarán dispuestos a pagar más por las marcas que les garanticen calidad y diseño.
- Los más jóvenes no presentan una actitud rupturista con las formas de vestir; al contrario, consideran normal seguir las modas de vestir.

Por último, cabe esperar grandes cambios en las prácticas de comercialización y ventas. Respecto a la comercialización habrá una revolución de la medición y la eficiencia, así como de la investigación sobre el consumidor. Con respecto a las ventas, habrá que estar atentos al impacto de los medios interactivos: Internet y la televisión digital.

El más relevante, y que sin duda se ha convertido en el tema de moda, es la espectacular difusión que está teniendo Internet, aunque se detectan opiniones encontradas sobre el potencial de la red, y en especial del comercio electrónico como nuevo canal de venta. Las predicciones varían mucho, según se tome como referencia lo que está sucediendo en Estados Unidos (país pionero en el uso comercial de Internet), lo que están anticipando los mercados (que apuestan de forma casi irracional por las empresas de este sector) o los que se muestran escéptico ante la escasa repercusión que han tenido históricamente en España los sistemas de venta a distancia.

## 4. EL SECTOR DEL MERCADO

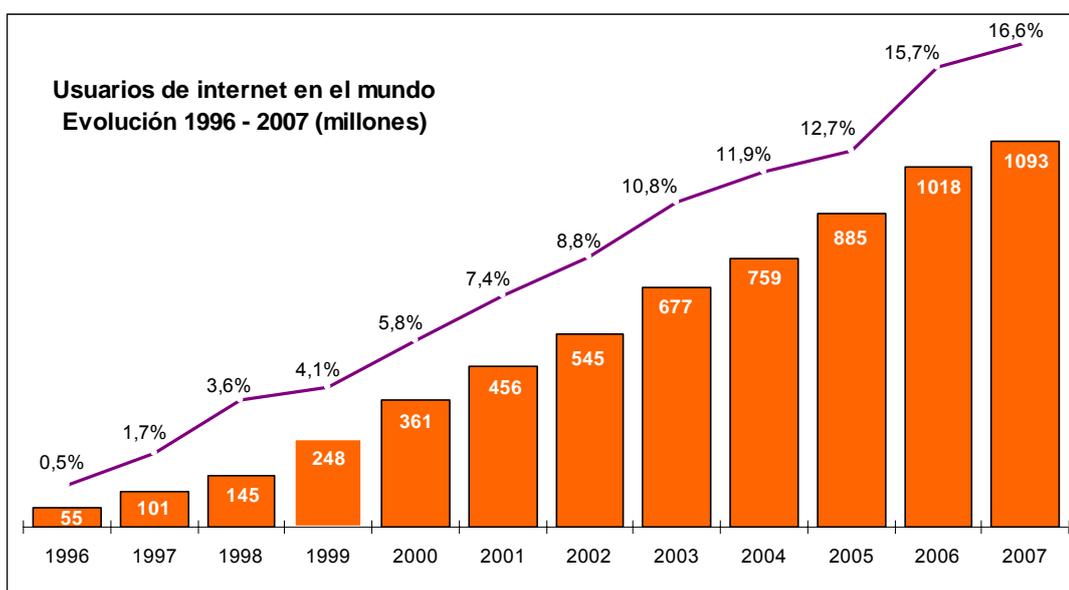
### 4.1. EL MERCADO EN INTERNET

Internet surge en 1989 y es el legado de un sistema de protección informática que se diseñó en los Estados Unidos para mantener los ordenadores militares conectados en caso de un ataque militar y así proteger la información. Lo que nadie podía imaginar entonces, era que Internet se iba a convertir en una enorme red de computadoras conectadas y distribuidas por todo el mundo para uso personal.

La aparición de Internet ha supuesto un gran cambio en nuestras vidas. Este medio ha modificado nuestra forma de buscar y recibir información, de comunicarnos, de trabajar, de comprar etc. Y es que Internet tiene una clara ventaja sobre otros medios tradicionales, ya que permite al usuario realizar todas estas operaciones desde cualquier lugar y en cualquier momento, algo que por ahora, no es posible desde ningún otro medio de forma tan fácil, rápida y directa.

El número de usuarios que se conectan a Internet en todo el mundo crece cada día. A ello ha contribuido en gran manera el mejor acceso a la red y la velocidad en la recepción de envíos de datos, haciendo más fácil la conexión para el usuario.

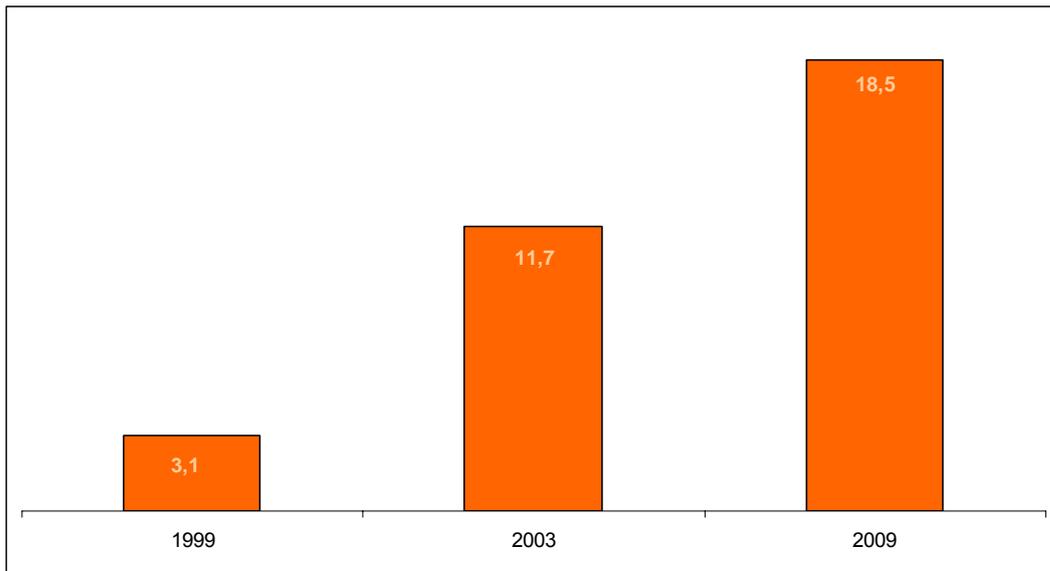
Durante el año 2006 el número de internautas alcanzó los 1.093 millones, lo que representa una penetración del 16,6%. El crecimiento de este medio en todo el mundo se produce sobre todo en países en desarrollo.



**Gráfico 6. Usuarios de Internet en el mundo**

Fuente: Internet World Stats

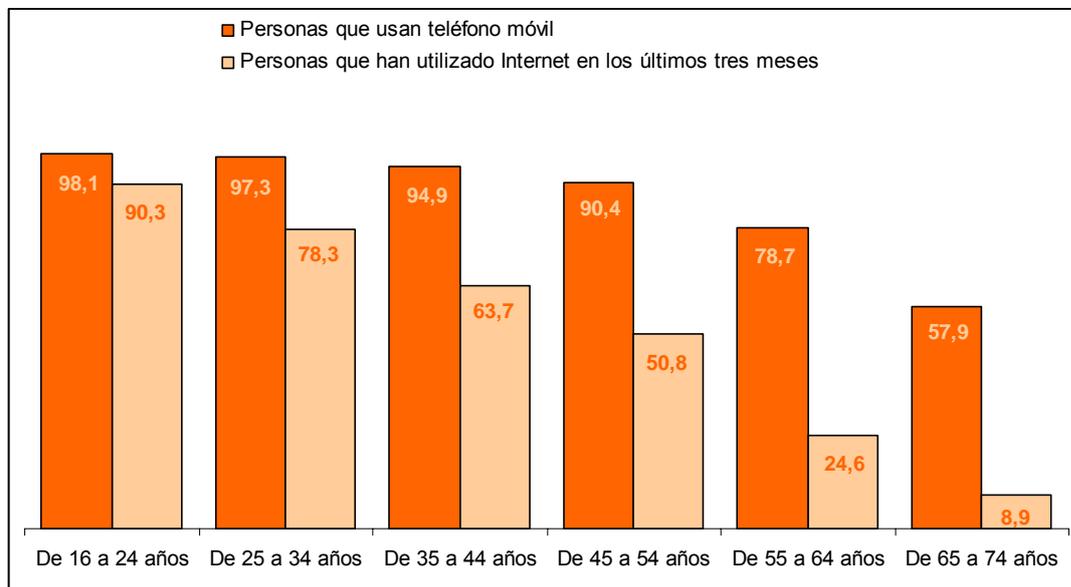
España el número de usuarios también goza de un espectacular crecimiento. Los últimos datos confirman que España cuenta ya con 22 millones de usuarios estimados en la red.



**Gráfico 7. Porcentaje y número de usuarios de Internet**

*Fuente: Informe de desarrollo de la sociedad de la información en España (SETSI)*

Como la mayoría de estudios muestran, el consumidor de e-commerce es un consumidor más joven, con más educación y que procede de hogares con mayor renta disponible que la media. Como en todas las innovaciones importantes ocurridas en el pasado (radio, televisión, vídeo), los hogares que primero las acogían eran los que disponían de mayor renta.



**Gráfico 8. Porcentaje de uso del teléfono móvil e Internet por edades**

*Fuente: eEspaña 2009 a partir de INE (2009)*

Esto se debe en parte a la habitual estrategia de las empresas de ir reduciendo los precios gradualmente, a medida que más gente accede a la tecnología, conocida como estrategia de descreme. Asimismo, los más entusiastas en acoger nuevas tecnologías siempre han

sido los jóvenes. Tienen tiempo y ganas de aprender cosas nuevas, son inconformistas y buscan cualquier producto o servicio que mejore su calidad de vida. El nivel de educación es asimismo un factor importante que determina la adopción de Internet por las personas. Los jóvenes están más expuestos a innovaciones procedentes de otros países, e interactúan con personas que se mueven más y que son más susceptibles de haber visto o usado nuevos productos. La teoría de la difusión de las innovaciones es una de las más estudiadas y sobre las que más se ha publicado en marketing.

#### 4.2. LA WEB

El verdadero desarrollo de Internet lo provocó la aparición del World Wide Web en 1989 (WWW o la Web).

Este sistema de conexión a Internet y consulta remota de archivos ha revolucionado nuestra manera de buscar información y comunicarnos.

El WWW es un sistema accesible a través de Internet que nos permite navegar con facilidad por una enorme cantidad de información. La Web es, hoy en día, el sistema más popular de publicar información en Internet y ha pasado a ser el mejor sistema para que los consumidores realicen online todas las operaciones necesarias.

El WWW nos ha permitido la transferencia de archivos, el correo electrónico, los boletines electrónicos, conversaciones en línea, mensajería instantánea, compartir archivos, escuchar la radio, ver la televisión, realizar compras etc.

La Web ha transformado el medio en un sistema comercial en el que empresas y usuarios interactúan a diario, de tal forma que para muchos el hecho de no estar presente en Internet es como no estar presente en el mercado.

#### 4.3. LOS BUSCADORES

Millones de datos se almacenan en el World Wide Web, el problema es como encontrarlos de forma rápida y fácil.

A medida que la Web se ha ido desarrollando, se han creado buscadores y directorios para localizar páginas Web y así permitir a las personas localizar información.

A mediados de los años noventa surgieron los primeros buscadores para guiar al usuario en Internet. El primer buscador Web completamente de texto fue el WebCrawler en 1994. Antes del Crawler solo se podían buscar títulos de páginas Web. Otro de los primeros buscadores fue Lycos creado en 1993 como un proyecto universitario, y fue el primero en conseguir éxito comercial. Durante los últimos años de 1990, tanto los directorios Web como los buscadores Web se convirtieron en muy populares, Yahoo! Fundado en 1995 y Altavista (fundado en 1995) fueron los respectivos líderes de la industria.



## GOOGLE

Es evidente que hoy en día Google es el buscador más utilizado, y la empresa de búsqueda por Internet de más rápido crecimiento en el mundo.

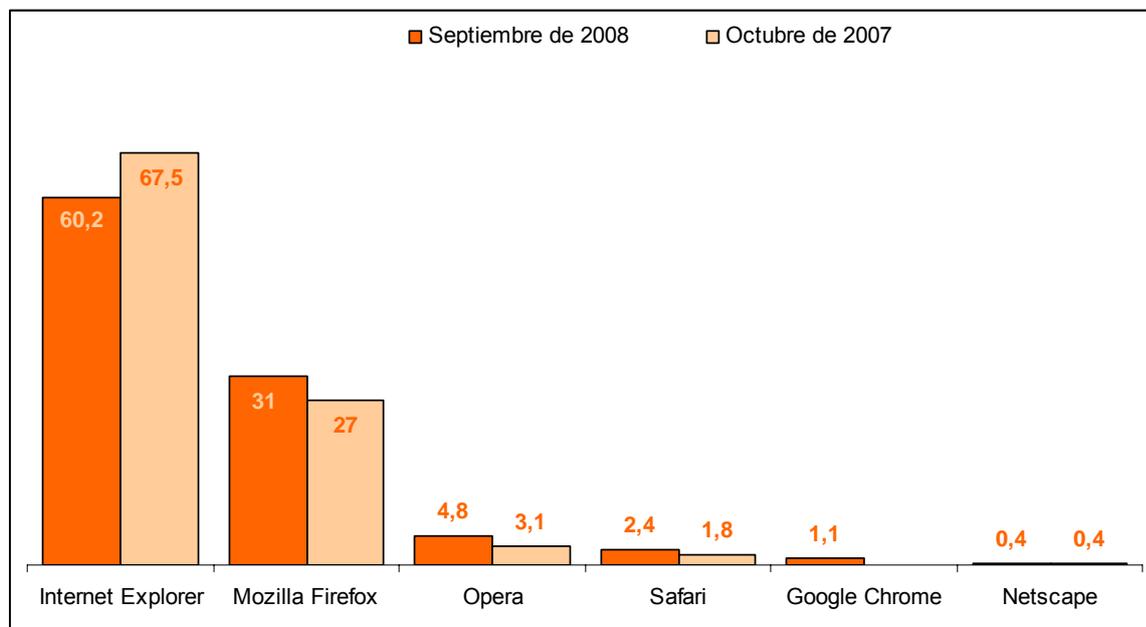
Google ha desarrollado un enfoque de ordenamiento por relevancia según el cual los buscadores intentan colocar los mejores resultados primero. El orden por relevancia se convirtió por primera vez en una cuestión importante alrededor de 1996, cuando se hizo evidente que no era práctico revisar listas completas de datos. Por consiguiente los algoritmos para el ordenamiento por relevancia han ido mejorando continuamente.

El sistema de Google da prioridad a los resultados de acuerdo con la proximidad de los términos de búsqueda, favoreciendo los resultados en que los términos de búsqueda están próximos entre sí, sin perder tiempo analizando resultados irrelevantes.

La cuota de mercado que Google tiene en todo el mundo roza el 60%, pero mientras que en Estados Unidos tiene una cuota del 42%, en Europa esta sobre el 80%. Las razones de que en Europa el uso de Google sea mayor, se pueden deber a que en Estados Unidos hay usuarios más antiguos que están más arraigados a Yahoo! O porque otras empresas como Microsoft hacen marketing en “el mundo real” de su buscador cosa que no se hace en Europa.

Entre los países menos favorables para Google, se encuentran por ejemplo China que no supera el 21% y Japón no tiene ni la mitad de usuarios que Yahoo.

Pero lo más curioso son los datos de conexión a Google en España, ya que es el país de mundo cuenta con mayor popularidad, la cuota de mercado de Google en España es del 99%.



**Gráfico 9. Porcentaje de entradas en los principales navegadores en Europa. 2007-2008**

*Fuente: eEspaña 2009 a partir de Xiti Monitor (2009)*

## 4.4. EL COMERCIO ELECTRÓNICO

### 4.4.1. INTRODUCCIÓN

Hay mucha controversia sobre cuál será el medio de e-Commerce que triunfará. Si es por preferencia, será un televisor. Si es por difusión, el móvil. La gran mayoría de los vendedores de hardware personal en el mundo está pasándolo financieramente mal. Aun cuando el soporte cuenta con millones de desarrolladores de contenidos que lo hacen de manera gratuita (los dueños de portales, de websites, de servicios de facilitación, o de cualquier otro modelo), está sumido en una guerra de precios que no permite excesivas alegrías a la hora de subsidiar su penetración en mercados nuevos maduros. Es más, el mercado les pide a ellos ordenadores cada vez más simples, que sirvan para conectarse de manera sencilla y económica a la Red; y ellos, cautivos de sus proveedores de tecnologías, responden con equipos más potentes y por lo tanto más caros, capaces de hacer montones de cosas que los consumidores no quieren hacer.

A la vez, los vendedores de móviles presentan equipos cada vez más sofisticados, y aumentan las demandas de mejores aplicaciones por parte de los consumidores que buscan portabilidad e interconectividad como elementos clave del próximo diseño dominante.

Todo ello lleva a un tipo de compra muy diferente al que se produce sentado frente a la pantalla del ordenador. Una compra dinámica, más subastera, con mucho más push, con transacciones más simples, modelos de precios más dinámicos y mucha más agregación.

La compra de lo menos tangible se hará desde los móviles: acciones, billetes de avión, órdenes concisas, juego, y compras con precios dinámicos (subastas). Los productos más experimentales, se comprarán por la tele, donde la compra será más impulsiva.

### 4.4.2. MAGNITUDES

Estamos ante un mercado altamente atomizado en el que empresas especializadas en marketing online, agencias de publicidad y otras muchas relacionadas directa o indirectamente con el mundo online, ofrecen alguna de las soluciones de este negocio, sobretudo en lo que se refiere a posicionamiento en buscadores y publicidad. Con lo cual, es difícil obtener datos de cuotas de mercado.

Sin embargo, lo que si esta demostrado es que el sector publicitario online goza de un alto crecimiento en España.

Se ponen de manifiesto la integración de este sector en el mundo empresarial y personal.

En 2009 la cuota de mercado de Internet en inversión ya está muy cerca de la de medios tradicionales como revistas, radio o exterior y se encuentra por encima de Dominicales y cine. Por otro lado, Internet es el único medio que registra crecimiento. La inversión en este medio crece constantemente, mientras que en el resto de medios se mantiene o bien desciende.

**Tabla 1. Inversión publicitaria: inversión anual de medios convencionales en España.  
2005 – 2008, en millones de €  
Fuente: eEspaña e Infoadex (2009)**

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Televisión	2.951,40	3.188,40	3.467	3.082,10
Diarios	1.666,40	1.790,50	1.894,40	1.507,90
Revistas	674,6	688,1	721,8	617,3
Radio	609,9	636,7	678,1	641,9
Exterior	439,9	529,1	568	518,3
Internet	162,4	310,5	482,4	610
Dominicales	119,3	123,2	133,5	103,9
Cine	42,9	40,6	38,4	21
<b>Total</b>	<b>6.666,80</b>	<b>7.307,10</b>	<b>7.984</b>	<b>7.102,40</b>

La publicidad en Internet crece y mucho, aunque la televisión sigue siendo el principal medio de soporte publicitario para las grandes marcas, que si bien tienen presencia en Internet, aun no ven este medio como el principal o único donde posicionar su marca.

La inversión real estimada en Internet queda desglosada en dos categorías:

- Enlaces patrocinados (237,8 mill. euros)
- Formatos gráficos (244,7 mill euros)

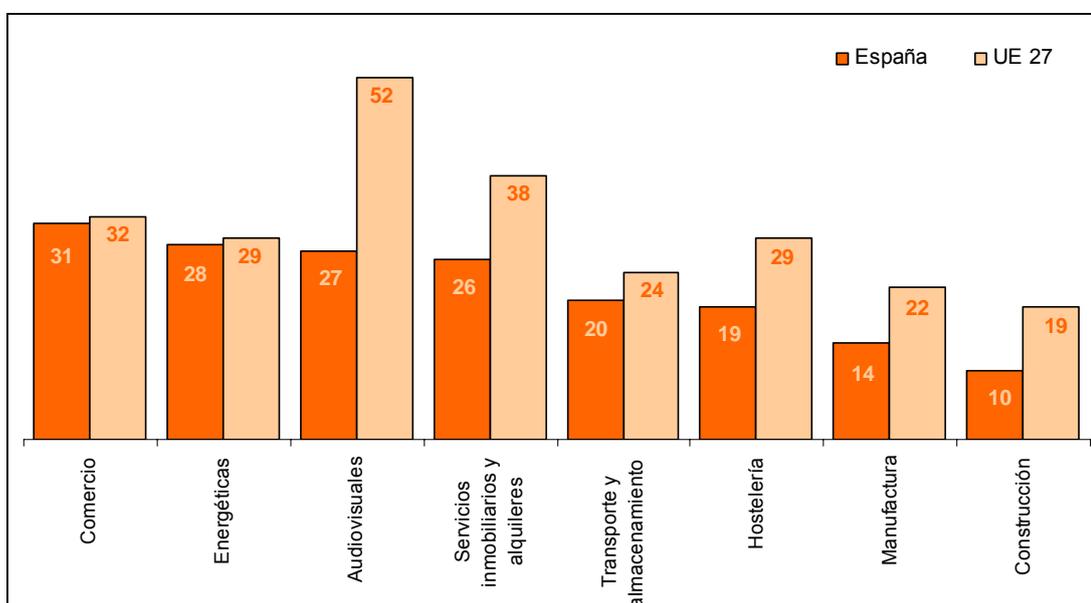
Algunos datos europeos confirman esta espectacular trayectoria:

- Suecia: en 2008 Internet superará a la televisión en inversión publicitaria.
- Reino Unido: Internet alcanzará una cuota del 24%, a tan solo dos puntos de la televisión que según previsiones perderá su liderazgo en 2009.

#### 4.4.3. PRODUCTOS Y OFERTA EN LA RED

Sea cual sea la fuente que consultemos, siempre aparecen, en distinto orden, viajes, marketing directo, libros, música, informática, espectáculos, electrónica, suscripciones, compra doméstica u ocio. Algunas agencias, con ánimo de ser tardíamente veraces, incluyen en sus estudios el contenido para adultos, eso sí, a costa de invalidar sus ranking anteriores: la pornografía ha estado varios años en el podio sin que nadie nos lo dijera.

Afortunadamente para la imagen del sector, en los últimos años, los viajes, las agencias turísticas, el marketing directo, las apuestas y los juegos de azar, y las entradas para espectáculos han acaparado la mitad del negocio en España. Las categorías más íntimas siguen creciendo, aunque las ventas electrónicas de algunos pioneros, empresas de ámbito local o híbridos la han ido desplazando paulatinamente a posiciones más inadvertidas en los ranking.



**Gráfico 10. Empresas que han realizado pedidos on-line por sectores de actividad.**

**Comparativa España-UE, 2008, en % sobre el total de empresas de cada sector**

**Fuente: eEspaña 2009 a partir de Eurostat (2009)**

A pesar de la oferta tímida y la venta lánguida, los usuarios obtenemos algunos beneficios más que las mediciones no acostumbran a recoger: gestionamos nuestras cuentas corrientes, contratamos depósitos, revisamos nuestra factura telefónica, modificamos datos de nuestra póliza de seguros, hacemos la declaración de renta o leemos el periódico; obtenemos información de todo tipo que utilizamos para realizar compras presenciales, desde una dirección postal de un comercio hasta la recepción de una oferta para visitar y quizás comprar una vivienda, pasando por el uso de agentes comparadores de precios de productos que, sabemos, no compraremos online. Todo ello convierte a Internet en un gran canal de apoyo a la compra.

Internet no debe considerarse como un sustituto del canal tradicional de venta, sino como un componente integrado en la estrategia multicanal de la compañía.

Algunos productos, por sus características y forma de distribuirse, son más susceptibles que otros de tener éxito en Internet: aquellos en los que tradicionalmente la venta directa ha tenido una cuota predominante, como los que comercializa el sector financiero; productos no físicos, que puedan utilizar el ordenador u otros soportes como plataforma, como los viajes; productos con la obligación moral de utilizar estos medios, como el software o el hardware; productos que son distribuidos intensivamente a través de catálogos, cultura poco extendida en España; productos muy diferenciados no disponibles en el mundo presencial, con targets grandes y fragmentados, como las obras de arte; productos “intensivos en ego” que son adquiridos y consumidos más cómodamente de manera íntima, al resguardo del escrutinio de otros, como el contenido para adultos; finalmente, productos que pertenecen a categorías maltratadas en el mundo presencial, como libros y discos, permanentemente fuera de stock y mal clasificados.

El éxito de cada una de estas categorías específicas está íntimamente relacionada con la actitud y la experiencia del comprador. Que ocurra esto es razonable, debido a que:

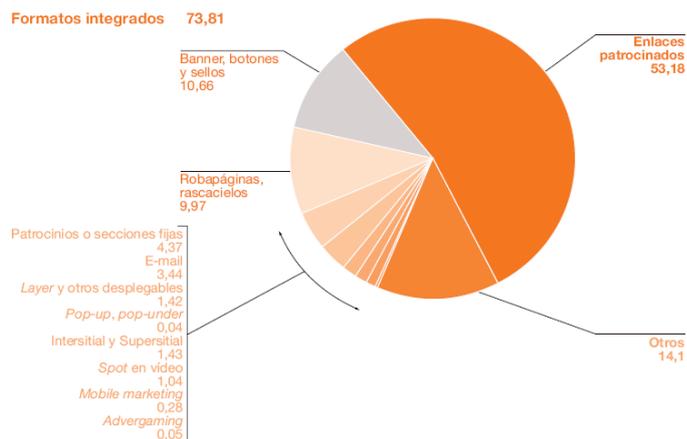
- El efecto de la publicidad es muy débil sobre las compras: si bien aumenta el grado de conocimiento del usuario, éste, en su exploración se fía más de su intuición y experiencia en la Red.
- Los usuarios que frecuentemente buscan información sobre productos son los que más compran.
- Los líderes de opinión (innovadores, menos adversos al riesgo) son los que más compran.
- Categorías como música y ocio requieren poca información y promociones frecuentes, mientras que para vender libros, educación, viajes y electrónica en la Red es necesario un alto grado de comunicación, ya sea a través de medios on u offline.

#### 4.4.4. MARKETING DE RESULTADOS Y AFILIACIÓN

El Marketing de Afiliación es aquella modalidad de publicidad online que se basa en los propios resultados y donde los anunciantes pagan a en relación a los clicks, reportes de nuevos usuarios referidos o ventas remitidas desde diferentes sitios web afiliados.

Los acuerdos de marketing de afiliación entre una empresa y un sitio web, suelen estar basados en diversas modalidades:

- Por Clic. Cada vez que un visitante de la página Web se sitúa sobre el anuncio y presiona el botón de su ratón, una cantidad de dinero, variable en función de los acuerdos, va a parar al dueño de la página web.
- Por Venta. En este caso, el dueño de la página Web recibe una comisión o porcentaje por cada venta que se realiza gracias al anuncio colocado en la página.
- Por Envío. Cada vez que un visitante llega a la página del anunciante debido al anuncio situado en la página Web, el propietario de esta se lleva una cantidad de dinero, previamente estipulada en el contrato.



Fuente: IAB-PwC (2009)

**Gráfico 11. Distribución de la inversión publicitaria interactiva por tipos de formatos. España, 2008, %**

**Fuente: IAB-PwC (2009)**

#### 4.4.5. EMAIL MARKETING

La expansión de Internet y el email como su principal herramienta de comunicación ha facilitado al Marketing Directo un terreno abonado para llevar a los consumidores ofertas comerciales a un coste de envío muy reducido.

Empleando el email, los costes de las campañas son incomparablemente más bajos que por los medios tradicionales a la vez que las tasas de conversión son más altas y este ahorro se puede repercutir en el precio final del producto, haciéndolo más competitivo.

Las tasas de respuesta del Marketing por correo electrónico o email Permission Marketing van del 5% al 15%, mientras que las de los buzones tradicionales se sitúan entre el 0,5% y el 2%.

No obstante, el uso de esta herramienta también ha dado lugar al correo comercial no solicitado, llamado popularmente correo basura o "spam", el cual representa un grave problema que afecta ya al 90% de la cifra total de usuarios de Internet. La diferencia en la eficacia es considerable, no obstante el correo comercial no solicitado, constituye un grave problema y para situar su dimensión basta con saber que el número de correo basura o "spam" que circula cada día por la Red supera los 50 millones.

Este incremento del tráfico puede llegar a saturar las redes y puede colapsar Internet si no se le pone freno a tiempo. Ello es debido a que la Red de redes se desarrolló hace más de 20 años bajo un estándar abierto y confiado, es decir, un entorno completamente distinto al actual.

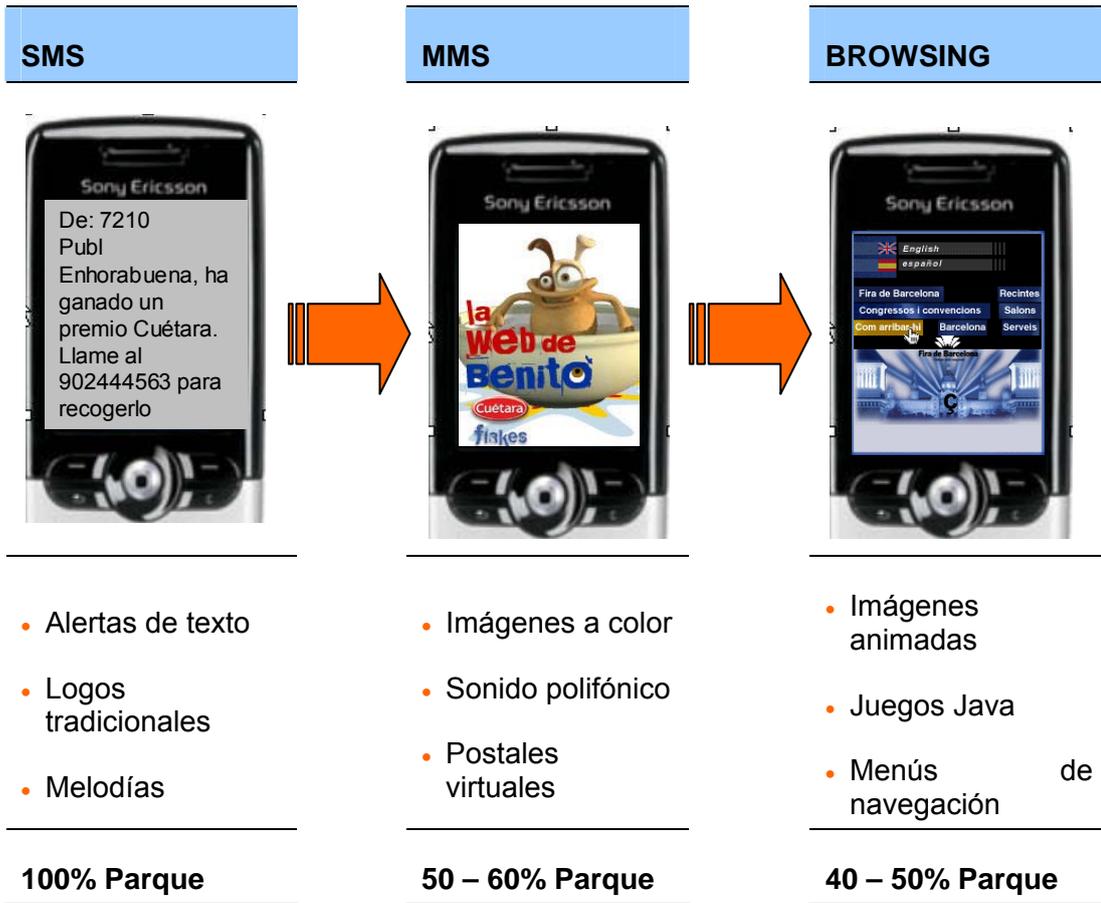
#### Tipología de correos electrónicos

- **Virus.** Software que se propaga fundamentalmente mediante el correo electrónico y cuyo objetivo es causar daños en el sistema informático, ocultándose para no ser detectado. No acostumbra a llevar ofertas comerciales anexas. La característica de este virus es que llegaba adjunto a un correo electrónico e infecta con sólo visualizar el mensaje.

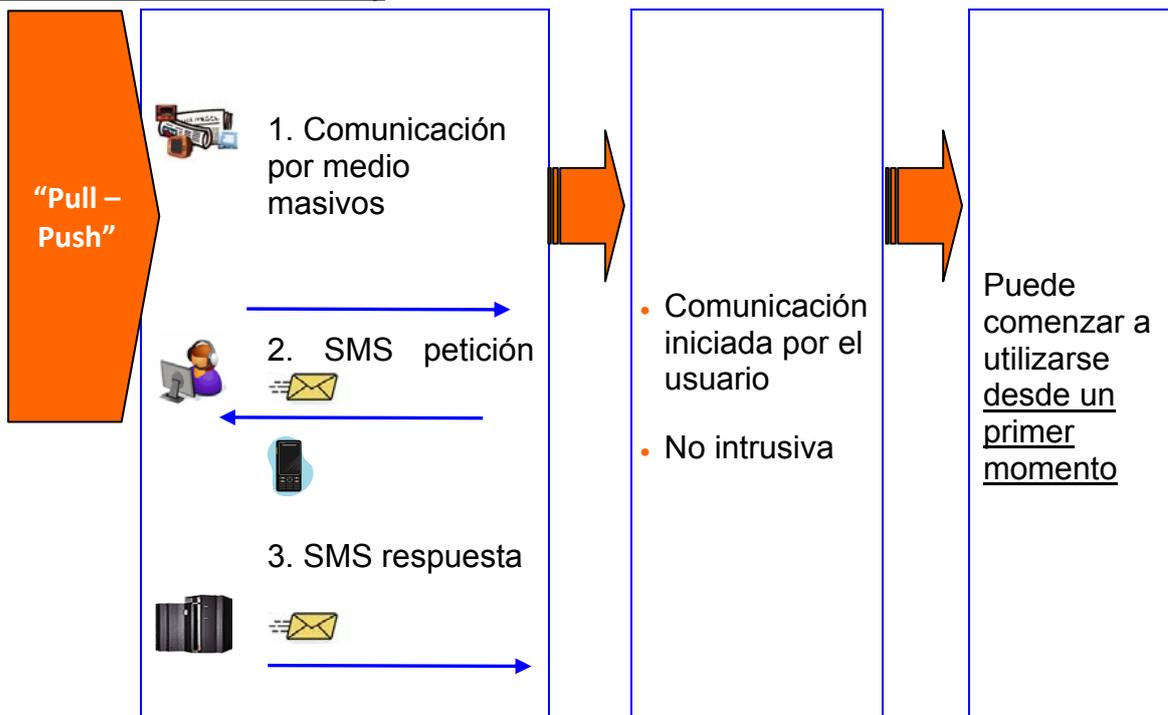
- Hoax. Se distribuyen en cadena, a menudo con textos alarmantes o engañosos que amenazan al usuario, obligándole a reenviar el mensaje a todos los contactos de su libreta de direcciones, si no quieren verse afectados por la amenaza de dicho correo. ¿Quién no ha recibido algún mensaje con una broma, que le ha hecho tanta gracia que ha empezado a distribuirlo entre sus amistades?
- Marketing Viral o Buzz Marketing. Estrategia de marketing que consiste en incentivar, de alguna forma, a la gente a que hable, difunda y recomiende un producto o servicio. Esto provoca que el mensaje se multiplique rápidamente, auto alimentándose, convirtiendo mil mensajes en 4.000 y 4.000 en 32.000 y así exponencialmente. La base fundamental que se esconde detrás del marketing viral es el conocido hecho de que no existe mejor herramienta de marketing que el "boca-oreja" e Internet ha permitido que el "boca-oreja" se expanda de forma global. El mensaje viral nos proporciona un ahorro en la inversión publicitaria, ya que una vez activado, su coste de propagación es nulo ya que el mensaje se propaga por la acción de los usuarios, que son los que se encargan de reenviarlo.
- Spam. Es el denostado y conocido correo electrónico comercial no solicitado, también denominado correo basura, mail bombing, junk mail, etc.
- Opt in. Se basa en la opción de dar permiso. Ello significa que el cliente da de forma voluntaria y expresa su consentimiento y revela o autoriza la utilización de sus datos con el fin de recibir promociones de nuevos productos, ofertas, servicios, etc. Es un intercambio de datos a cambio de información periódica que aporte valor añadido al cliente; y también es el primer paso hacia una correcta personalización de las acciones comerciales.
- Opt out. El modelo opt-out consiste en el envío de publicidad a través de correo electrónico, aun sin contar con el consentimiento previo del destinatario, siempre que se ofrezca la posibilidad de oponerse a comunicaciones posteriores.
- Mobile Marketing. La rápida proliferación de los teléfonos móviles ha originado un nuevo canal comercial. El uso del Servicio de Mensajes Cortos (SMS) para acceder a clientes a través de sus celulares está ganando popularidad. No obstante, dado que la interacción con el teléfono móvil es más inmediata que con el ordenador, las ofertas comerciales indiscriminadas pueden ser percibidas como una invasión aun más agresiva del entorno privado que en el caso del email Marketing, amenazando el futuro del Mobile Marketing como canal de comunicación comercial.

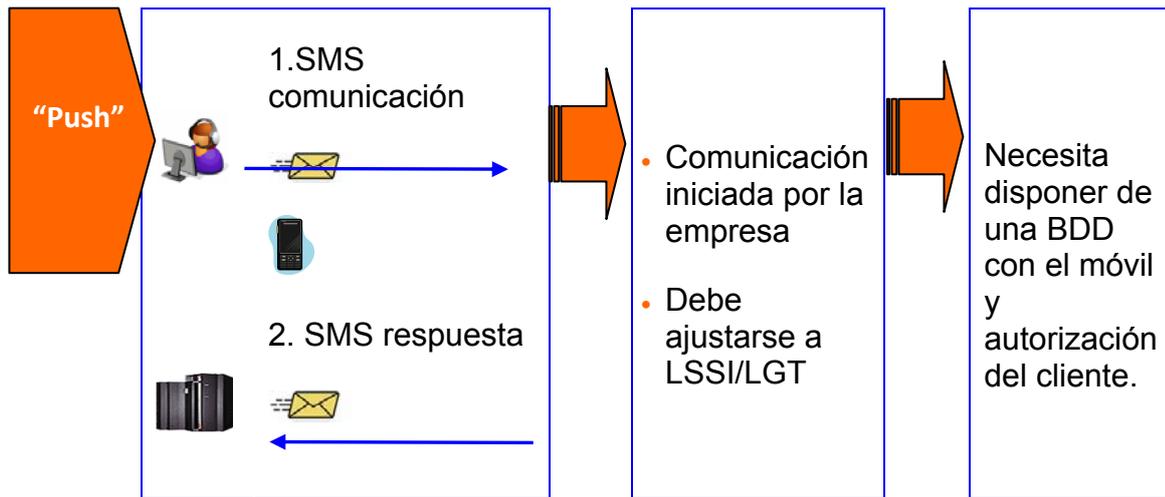
#### Alternativas del mobile marketing

- SMS: el más popular de los servicios, consiste en un mensaje corto de texto (máximo 160 caracteres). Válido para todo tipo de móviles, es el más utilizado por el usuario final.
- MMS: el emergente servicio multimedia que combina texto, imágenes vídeo y audio.
- Browsing: el servicio de móvil on-line que permite navegar y descargar contenidos. La red móvil equivalente a Internet.



Acciones del mobile marketing





## 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 5.1. INTRODUCCIÓN

Al realizar el análisis externo, un gran número de fuentes secundarias externas nos permiten conocer el tamaño y evolución del mercado y del medio, así como también los hábitos de compra por Internet y sus tendencias. Sin embargo, al tratarse de un sector joven nos encontramos con dificultad para obtener toda la información necesaria. En consecuencia, creemos conveniente llevar a cabo una investigación de mercado que le permita tomar las decisiones con mayor rigor.

### 5.2. OBJETIVOS

La investigación le deberá permitir:

1. Profundizar en el conocimiento del sector
  - Estudio de tendencias
  - Oportunidades y amenazas
2. Conocer mejor al cliente potencial
  - Necesidades del mercado
  - Proceso de compra
  - Valores de aprecio
3. Identificar su posicionamiento actual y situarlo en el entorno competitivo
  - Análisis de las fuerzas competitivas
  - Análisis del posicionamiento

### 5.3. PLANTEAMIENTO

La investigación plantea un estudio en dos fases:

1. Fase cualitativa. Esta primera fase nos permitirá extraer conclusiones siguiendo los objetivos descritos y dirigir mejor una posterior y complementaria investigación cuantitativa.

2. Fase cuantitativa. Nos permitirá constatar las líneas definidas por el previo estudio cualitativo y obtener conclusiones definitivas.

#### 5.4. FASE CUALITATIVA

El universo se compone de profesionales y expertos en el medio online o nuevas tecnologías, en publicidad convencional y directores de Marketing.

La técnica escogida es la entrevista en profundidad para obtener ideas a través de preguntas abiertas y ahondar en las motivaciones, actitudes y opiniones individuales. Se han realizado entrevistas con personas del sector para conocer sus puntos de vista y para intentar captar ideas y conceptos que pueden ayudarnos a establecer las características del servicio que se quiere ofrecer. Estas entrevistas se han realizado a los encargados de tiendas especializadas en el sector de la moda.

A continuación se muestra un resumen de las principales ideas que se han extraído de este estudio:

- Importancia del estilismo. Se comenta la gran influencia que está teniendo en la moda las nuevas estrellas hollywoodienses emergentes, personajes que crean tendencia y estilismo asociado a grandes marcas.
- Nuevo concepto: Fashion victim. Expertos en la materia comentan el aumento de personas definidas como fashion victims. Término inventado por el diseñador Óscar de la Renta que se emplea para identificar a una persona incapaz de crear su propio estilo. Son víctimas porque son vulnerables a la moda y el materialismo, dos de los excesos ampliamente reconocidos de la moda y por lo tanto están a merced de los prejuicios de la sociedad o de los intereses comerciales de la industria de la moda.
- Gran variedad de marcas. Otra conclusión interesante es la cantidad de marcas existentes en el sector, y la gran variedad de productos que ofrece cada una de ellas. Muchas empezaron vendiendo únicamente ropa y ahora venden accesorios, relojes, gafas de sol,...
- Descenso de las ventas por la situación económica actual. Algunos encargados nos comentan que la desaceleración económica que se está viviendo actualmente les está haciendo disminuir bastante las ventas, y que éstas sólo se ven reflotadas en la época de rebajas (venden más que durante el resto del año).

#### 5.5. FASE CUANTITATIVA

El universo se compone de directores generales, de marketing o comerciales que, o bien ya están trabajando en el medio online, o bien son susceptibles de hacerlo.

La técnica utilizada es la entrevista personal a través de un cuestionario estructurado. Se obtiene una muestra útil de 50 encuestas con un error muestral del 10%.

En el desarrollo del plan de marketing se hace necesaria una ampliación de la muestra con un cuestionario dirigido a directivos de empresas que utilizan Internet como canal de ventas.

Se ha realizado un cuestionario que será útil entre otras cosas para segmentar el mercado, caracterizar los grupos, posicionar la empresa y definir el marketing mix.

En los anexos se adjunta la encuesta, también se detallan los motivos por los que se realiza cada pregunta y lo que se esperaba obtener de ellas.

La encuesta tiene los siguientes objetivos:

- Diversidad de los grupos a analizar
- Diversidad de los canales de captación
- Obtener valoración de mercado
- Atributos para segmentar
- Posicionamiento de mercado

## 5.6. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones de la investigación de mercado respecto a los objetivos marcados son las siguientes

### 1. Profundizar en el conocimiento del sector

Estudio de tendencias: Se espera un fuerte crecimiento del sector en los próximos años y la entrada en el medio de todo tipo de empresas.

Oportunidades y amenazas: Las redes neuronales no se ven como un gran negocio en el que invertir ya que el medio es demasiado cambiante. El usuario cobra protagonismo frente a la empresa. Todo lo relacionado con la web 2.0 tendrá un aumento exponencial en los próximos años y los que lo exploten van a obtener gran rentabilidad. Otra oportunidad detectada consiste en explotar los productos audiovisuales en la red (e-video). Respecto al e-móvil, el mercado todavía no está preparado para digerirlo. Si bien es una buena estrategia para posicionarse como empresa innovadora. La gran velocidad a la que se suceden los cambios en el medio online es a la vez su principal amenaza.

### 2. Conocer mejor al cliente potencial

- Necesidades del mercado: El Marketing en Buscadores es la forma de marketing online más usada y la más conocida, seguida del e-commerce.
- Proceso de compra: Los clientes que invierten en marketing online tienden a una solución mixta: parte de gestión interna y parte de gestión en manos de proveedores externos. La tendencia es a la externalización de servicios, incluso por parte de empresas especializadas y grandes. Los clientes solicitan los servicios de la agencia de publicidad mediante acuerdos internacionales o concursos.
- Valores de aprecio: El aumento de ventas es el atributo más valorado por las empresas que actualmente tienen un negocio online.

### 3. Identificar su posicionamiento actual y situarlo en el entorno competitivo

- Análisis de las fuerzas competitivas: No hay ninguna marca o empresa que destaque por encima de las demás. No existe un líder claro de mercado.
- Análisis del posicionamiento: No existe reconocimiento de la marca y tiene un posicionamiento débil.

## 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este apartado se analizará el entorno general y el entorno específico de la empresa. Es necesario conocerlo para poder alterar las estrategias y los planes cuando se produce un cambio en el entorno.

### 6.1. ENTORNO GENERAL

#### 6.1.1. ENTORNO LEGAL Y POLÍTICO

Los clubs de venta privados en Internet son un modelo de negocio muy nuevo, pues no hace ni dos años que llegó a nuestro país. Este tipo de negocio no dispone aún de una normativa propia, y se rige principalmente por la Ley del Comercio Minorista, ya que según dicha ley “se entiende por comercio minorista aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento”.

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista.

Esta Ley tiene por objeto principal establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial, sin perjuicio de las leyes dictadas por las Comunidades Autónomas en el ejercicio de sus competencias en la materia.

Otro de los puntos legales de interés es la relación contractual que tiene por objeto la compraventa de productos ofrecidos a través de la página Web de cualquier club de venta. Esta relación contractual se le denomina Condiciones Generales de Contratación, y debe leerse y aceptarse, así como afirmar que se es mayor de edad, antes de realizar cualquier compra.

Dichas Condiciones Generales de Contratación están sujetas a las siguientes normativas:

- Ley 7/1998 de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de Contratación.

Esta ley tiene por objeto la transposición de las cláusulas abusivas en los contratos celebrados con consumidores, así como la regulación de las condiciones generales de la contratación.

Se intentan proteger los legítimos intereses de los consumidores y usuarios, pero también de cualquiera que contrate con una persona que utilice condiciones generales en su actividad contractual.

Se pretende así distinguir lo que son cláusulas abusivas de lo que son condiciones generales de la contratación.

- Ley 26/1984 de 19 de Julio, General para la Defensa de Consumidores y Usuarios.

Esta ley aspira a dotar a los consumidores y usuarios de un instrumento legal de protección y defensa, que no excluye ni suplanta otras actuaciones y desarrollos normativos derivados de ámbitos competenciales cercanos o conexos, tales como la legislación mercantil, penal o procesal y las normas sobre seguridad industrial, higiene y salud pública, ordenación de la producción y comercio interior.

Los objetivos de esta Ley se concretan en:

- Establecer, sobre bases firmes y directas, los procedimientos eficaces para la defensa de los consumidores y usuarios.
  - Disponer del marco legal adecuado para favorecer un desarrollo óptimo del movimiento asociativo en este campo.
  - Declarar los principios, criterios, obligaciones y derechos que configuran la defensa de los consumidores y usuarios y que, en el ámbito de sus competencias, habrán de ser tenidos en cuenta por los poderes públicos en las actuaciones y desarrollos normativos futuros, en el marco de la doctrina sentada por el Tribunal Constitucional.
- Real Decreto 1906/1999, de 17 de diciembre de 1999, por el que se regula la Contratación Telefónica o Electrónica con condiciones generales.

Este Decreto se justifica por la necesidad de desarrollar el artículo 5 de la Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación y se aplicará a los contratos a distancia, o sin presencia física simultánea de los contratantes, realizados por vía telefónica, electrónica o telemática, que contengan condiciones generales de la contratación.

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal

Esta ley tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

La presente Ley Orgánica será de aplicación a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los sectores público y privado.

- Ley orgánica 5/1992, de 29 de octubre, de regulación del tratamiento automatizado de los Datos de Carácter Personal.

Esta Ley Orgánica, en desarrollo de lo previsto en el apartado 4 del artículo 18 de la Constitución, tiene por objeto limitar el uso de la informática y otras técnicas y medios de tratamiento automatizado de los datos de carácter personal para garantizar el honor, la intimidad personal y familiar de las personas físicas y el pleno ejercicio de sus derechos.

- Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de medidas de seguridad de los ficheros automatizados que contengan datos de carácter personal.

El presente Reglamento tiene por objeto establecer las medidas de índole técnica y organizativas necesarias para garantizar la seguridad que deben reunir los ficheros automatizados, los centros de tratamiento, locales, equipos, sistemas, programas y las personas que intervengan en el tratamiento automatizado de los datos de carácter personal.

Por tanto, en cumplimiento de este decreto, los datos personales obtenidos en consecuencia del registro como usuario deberán ser incorporados a un fichero titularidad de MAGNOLIA SL teniendo implementadas las medidas de seguridad establecidas por este decreto.

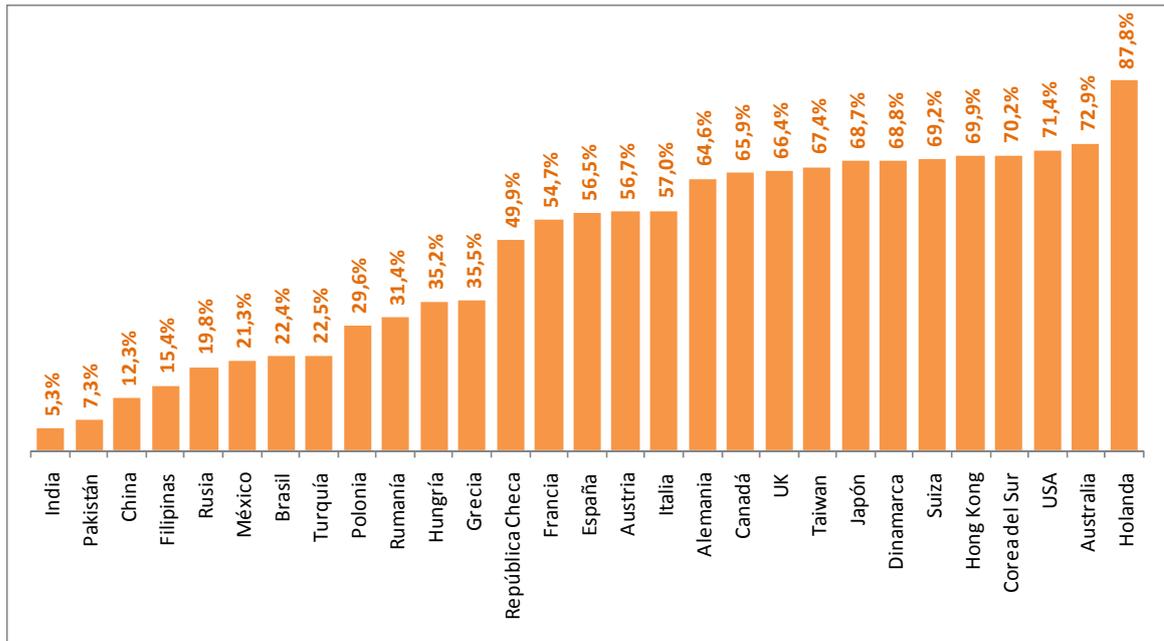
- Ley 34/2002 de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.

El objeto de esta Ley es la regulación del régimen jurídico de los servicios de la sociedad de la información y de la contratación por vía electrónica, en lo referente a las obligaciones de los prestadores de servicios incluidos los que actúan como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones, las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos, las condiciones relativas a su validez y eficacia y el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información.

#### 6.1.2. ENTORNO SOCIOCULTURAL

##### Aumento en la penetración del uso de Internet

Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística la penetración de Internet en España es actualmente del 51%, lo cual implica un incremento del 5,4% respecto al mismo periodo del pasado año. Este incremento demuestra un alto ritmo de crecimiento de esta tecnología en nuestro país, no obstante, como se puede apreciar en el gráfico 12, el porcentaje de usuarios de Internet aún esta lejos de alcanzar países como Holanda, Australia o Estados Unidos, por lo que se espera que mantenga el buen ritmo de crecimiento durante los próximos años.



**Gráfico 12. Porcentaje de usuarios de Internet en el mundo en el año 2008**

**Fuente: Agencia Universal McCann**

En este último año han aumentado en más de 1 millón el número de viviendas familiares con acceso a Internet, situando la cifra en 7,7 millones.

Las comunidades autónomas con mayor porcentaje de viviendas con acceso a Internet son Comunidad de Madrid (62,3%) y Cataluña (60,1%). Además, País Vasco, Comunidad Foral de Navarra, Baleares, Cantabria, Principado de Asturias, Canarias, Aragón y La Rioja tienen una tasa superior al 50,0%.

La siguiente tabla nos muestra el uso de Internet en función de la Comunidad Autónoma, se ha marcado en verde las cifras iguales o superiores a la media nacional, y en rojo las inferiores al 90% de la media nacional.

**Tabla 2. Porcentaje de usuarios de Internet por Comunidades Autónomas***Fuente: Instituto Nacional de Estadística*

	Han utilizado internet en los últimos tres meses (%)	Usuarios frecuentes de Internet (al menos una vez por semana, %)
TOTAL NACIONAL	56,7	49,2
Andalucía	50,7	43,7
Aragón	55,7	48,8
Asturias	54,9	47,5
Baleares	60,6	52,2
Canarias	57,6	47,5
Cantabria	57,2	50,2
Castilla y León	52,3	45,0
Castilla La Mancha	50,5	43,7
Cataluña	64,2	59,1
Comunidad Valenciana	55,6	46,4
Extremadura	43,5	36,3
Galicia	47,6	37,9
Madrid	67,0	59,0
Murcia	48,7	40,1
Navarra	59,0	49,2
País Vasco	59,5	51,5
La Rioja	56,1	50,0
Ceuta	54,7	46,8
Melilla	48,6	39,3

Como se puede apreciar en la tabla, las comunidades que más se conectan son: Madrid, Cataluña y Baleares. Por contra, los que menos usan Internet son Extremadura, Galicia, Melilla y Andalucía.

Los principales motivos por los que algunos hogares no disponen de acceso a Internet son fundamentalmente que consideran que no lo necesitan, (el 55,5% aduce esta razón) y que tienen pocos conocimientos para utilizarlos (26,1%).

El 56,7% de la población de 16 a 74 años ha utilizado Internet en los tres últimos meses, lo que supone más de 19,5 millones de personas. El número de internautas ha crecido un 11,3% respecto al año 2007.

Los usuarios frecuentes, es decir, los que se conectan a la red a diario o al menos una vez por semana, suponen el 86,7% del total de internautas. Estos usuarios frecuente son, aproximadamente, 17 millones de personas y representan el 49,2% de la población, lo que significa un crecimiento interanual del 13,2%.

### Aumento de las compras online

Los españoles aumentaron sus compras por Internet en un 8% en los dos últimos años, pero se mantienen por debajo de la media europea (33%), según el eurobarómetro publicado por la agencia Europa Press sobre la protección del consumidor. Así, el 20% de los españoles dice haber realizado al menos una compra por este canal en el último año. Lógicamente el porcentaje de consumidores que compran bienes a través de la red aumenta si se dispone de conexión en el hogar.

El último trimestre del 2007 el comercio electrónico en España alcanzó una facturación record de 999 millones de euros, lo cual supone un incremento del 52% respecto al mismo periodo del año anterior (según datos del Instituto Nacional de Estadística).

A continuación se muestra una gráfica en la que se detallan las proporciones de compra de los españoles según las categorías de lo que han comprado.



**Gráfico 13. Sectorización de las compras en categorías**

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística**

Como se puede apreciar, los viajes y las entradas para espectáculos siguen siendo las categorías más vendidas en la red, seguidas por la información online y el material deportivo/ropa.

## 6.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### 6.2.1. INTRODUCCIÓN

MAGNOLIA pasará a formar parte del sector de los clubs de venta privados en Internet. Este tipo de negocio está enmarcado dentro del sector de los clubs de venta privado como 4791 del código CNAE-2009, bajo el título de “Comercio al por menor por correspondencia o Internet”. Dicha clasificación define al sector como: “Comercio al por menor en el que el comprador elige los productos a partir de anuncios publicitarios, catálogos de información facilitados en un sitio Web, muestrarios o cualquier otro tipo de oferta, y efectúa su pedido por correo, teléfono o Internet (suele hacerse por medios especiales que facilita un sitio Web). Los productos comprados pueden descargarse directamente de Internet o entregarse físicamente al cliente”. Esta clase comprende:

- El comercio al por menor de cualquier tipo de producto por correo
- El comercio al por menor de cualquier tipo de producto por medio de Internet
- La venta directa a través de la televisión, la radio o el teléfono
- Las subastas por Internet (al por menor)

Esta clase **no** comprende:

- La venta al por menor de vehículos de motor y de sus repuestos y accesorios por Internet
- La venta al por menor de motocicletas y de sus repuestos y accesorios por Internet

Este es uno de los sectores con mayor potencial de desarrollo, pues cada vez son más los distintos modelos de negocio que aparecen a través de la red, ya que Internet ha permitido la aparición de empresas cuyo desarrollo sólo ha sido posible gracias a la flexibilidad y al dinamismo que permite la red.

El análisis de la competencia nos permitirá conocer quiénes son nuestros rivales y cómo podemos competir e introducirnos en el mercado. Existen diversos tipos de competencia y no sólo se deben tener en cuenta negocios gemelos al nuestro, también debemos tener en cuenta aquellas que realizan negocios similares.

En este apartado se estudiará la competencia con la que MAGNOLIA se encontrará en el mercado.

### 6.2.2. COMPETENCIA DIRECTA

Se entiende como competencia directa todas aquellas empresas que ofrecen al consumidor el servicio de compra de productos de moda a través de internet y entrega a domicilio en la ciudad de Barcelona.

A continuación se enumeran las empresas que ofrecen el servicio descrito anteriormente así como sus principales condiciones.

## PRIVALIA

Fundada por Lucas Carné, José Manuel Villanueva y Bruno Cofre, en junio de 2006, Privalia es una empresa española con sede en Barcelona, que organiza en exclusiva para sus socios ventas puntuales de productos de moda, complementos, deporte, relojería, hogar, etc., con descuentos del 30% al 70%, respecto a su precio normal.

Un 59% de las compradoras habituales en la red conoce Privalia y un 72% de las socias de clubs de venta privada lo son de esta firma, según el estudio realizado por Elogia IpoFacto.

Líder del mercado español, cuenta con una cartera de casi 600.000 clientes y más de 5.000 pedidos semanales. Una posición de privilegio que espera trasladar a su filial italiana (<http://www.privalia.it>), con sede en Milán, inaugurada en noviembre de 2007. Su objetivo es alcanzar los 400.000 suscriptores en el primer año de actividad en el país y lograr el número uno del sector en 2010. En Octubre de este año tiene previsto inaugurar una nueva sede en Sao Paolo.

El accionariado actual se reparte entre los fundadores, que controlan alrededor del 45% del capital, mientras que el resto se distribuye casi a partes iguales entre el grupo Cabiedes, Nauta y La Caixa.

El portal arrancó con una financiación de 400.000€. Participada por La Caixa, Capital Risc y la familia Martín Cabiedes, propietaria de la agencia Europa Press, Privalia realizó el año pasado una primera ampliación de capital de 2,5 millones de euros, aportados íntegramente por sus fundadores. En 2007 también puso en marcha 300 campañas de primeras marcas y facturó 4,2 millones de euros, a través de la venta de 200.000 productos. En 2008 las previsiones son cuadruplicar las ventas y superar los 16 millones, con la mirada puesta en el horizonte de 2010, fecha en la que pretende alcanzar un millón y medio de socios.

En Julio del 2008 cerró su segunda ampliación de capital, con una inversión de 4 millones de euros. Esta ampliación fue suscrita por el fondo Nauta Capital.

En dos años de vida, la compañía ha conseguido unos recursos totales de 6,5 millones.

Una de sus características diferenciales es ser la única empresa del sector que no compra productos fuera de España, ni vende ningún artículo que no proceda del distribuidor o de la filial de la marca en nuestro país. Sus suscriptores deciden con quién comparten la exclusividad de sus compras, por medio del MemberGetMember (MGM). El MGM es la acción mediante la cual un usuario registrado de Privalia preinscribe a un conocido suyo, si dicho conocido acaba el registro el prescriptor recibe un cheque descuento de 4€, mientras que el suscrito recibe el descuento equivalente en su primera compra.

Privalia cuenta con 100 empleados en España (entre Barcelona y Madrid), 20 en Milán y prevé contratar a 10 personas para poner en marcha la nueva sede de Sao Paolo.

Según el informe realizado con Wiriki (<http://www.wirki.net>) y con Alexa (<http://www.alexa.com>):

- Privalia.com ocupa la posición 68 de las Webs más vistas en España según el ranking Alexa y la 2.321 del Top de Alexa
- El valor aproximado de la página Web es de 666.476€

- Tiene un total de 126 páginas enlazadas
- El Pagerank<sup>13</sup> de Google es 4
- Tiene un total de 529 backlinks<sup>14</sup>
- 5 marcadores sociales<sup>15</sup>
- Tiene una media de aproximadamente 415.407 páginas vistas al día
- En promedio entran a privalia.com el 0,0387 del total de internautas.

La tienda está dividida en escaparates. En cada uno de ellos encontramos marcas de primera línea.

Privalia ofrece la opción de “apadrinar”. Con el apadrinamiento puedes invitar a tus amigos que se hagan socios de Privalia, por cada uno de ellos que se registre en la página, Privalia regala un cheque de 5€ a gastar en cualquiera de sus productos (tanto para el recién inscrito como para el apadrinador).



Se ofrece el servicio llamado “devolufácil” en el que si existe uno o varios productos que quieras devolver, Privalia envía un mensajero a tu casa o el punto de recogida que marques y se lo devolverán, reembolsando la cantidad gastada durante la compra, pero los gastos de envío/recogida se deben abonar.

Como pago se aceptan tarjetas de crédito o el pago a través de Pay Pal.

## **BUYVIP**

Creado por jóvenes empresarios, en el verano de 2006, BuyVip vende ropa de marca a precios entre un 50% y 70% por debajo de su precio. Cuenta con casi medio millón de socios.

Sus inicios modestos (500.000 euros facturados en 2006) han ido tomando cuerpo hasta alcanzar una dimensión que aproxima su volumen de negocio a los cuatro millones de euros.

En julio de 2007 recibió una inyección de 7 millones, de inversores como 3i, European Founder Fund, Molins Capital Inversión y Michael Kleinl. En ese año lanzó 180 campañas. En Junio de 2008 cerró una nueva ronda de inversión con 10 millones de euros suscrita por Bertelsmann, 3i y Molins Capital Inversión. Alcanzando una inversión total de 17'5 M€.

Su mejor arma de venta es su producto. Sólo vende las mejores marcas de lujo, con una presentación excelente. Cada milímetro de la prenda cuenta para quien desea un artículo que no puede probar y ni tan siquiera tocar. No obstante, acepta devoluciones y dispone de un call center para solucionar dudas o problemas.

Su estructura interna es más reducida que la de Privalia. Hasta el Julio de 2007 un equipo de 30 personas realizaba tareas de selección de productos, marketing, catálogos y también se encargaba de las relaciones con los portales o con los medios. Actualmente estas tareas las realizan 60 empleados. Otras tareas, como call center, logística o transporte son subcontratadas. En Alemania cuenta con 25 empleados y en Italia con 15.

BuyVip, nacido al calor de un bussines proyect de IESE, ha conseguido dimensión internacional. Entre sus planes más inmediatos figura crecer en Alemania e Italia, donde tiene gran parte de sus afiliados y, por supuesto, seguir sumando socios hasta alcanzar un total de 2,5 millones. Según el informe realizado con Wiriki (<http://www.wirki.net>) y con Alexa (<http://www.alexa.com>):

- Buyvip.com ocupa la posición 92 de las Webs más vistas en España según el ranking Alexa.
- El valor aproximado de la página Web es de 780.000€
- Tiene un total de 1.092 páginas enlazadas
- El Pagerank de Google es 5
- Tiene un total de 1.663 backlinks
- 5 marcadores sociales
- Tiene una media de aproximadamente 486.080 páginas vistas al día
- En promedio entran a buyvip.com el 0'0376 del total de internautas.
- El 51'3% de los usuarios se conectan desde España, el 25'1% lo hacen desde Italia y el 21'1% desde Alemania.



Como pago se aceptan tarjetas de crédito o el pago a través de Pay Pal.

## **VENTE PRIVEE**

Vente-privee líder europeo de la venta privada online, fue el inventor del concepto en Francia, allá por 2001. Hoy es una gran compañía que facturó 350 millones de euros en 2007 y que cuenta en su accionariado con socios como el fondo privado de capital riesgo Summit.

A diferencia de otros operadores, Vente-privee dispone de una sólida estructura (no externaliza casi ninguna actividad), lo que le permite contar con un amplio equipo de profesionales (creativos, informáticos, etc.).

Desde que la versión española llegó, Vente-Privée se ha convertido en uno de los portales de referencia del sector. En su primer año de actividad organizó 70 ventas privadas de diferentes marcas. España, junto con Alemania, Italia y Reino Unido, constituye el núcleo de la expansión europea de la compañía.

El fenómeno vente-privée ha recogido a lo largo de su trayectoria numerosos premios y nominaciones, especialmente en los últimos meses. El pasado 26 de junio de 2008 vente-privée.com fue nombrada Mejor Página Web de Comercio Electrónico de Ventas Privadas 2007.

Con el objetivo de acompañar de manera cualitativa la destacada aceleración de la actividad, vente-privée realizó 306 nuevos contratos en 2007 (más de una persona por día hábil), hasta alcanzar a principios de 2008 los 600 empleados, de 28 nacionalidades diferentes y 30 años de edad media. Además, se realizaron fuertes inversiones en logística e infraestructura (15 M€), con el fin de habilitar 45.000 m<sup>2</sup> de almacenes en Lyon y 40.000 m<sup>2</sup> al norte de París.

En el apartado creativo, vente-privée.com apuesta constantemente por la innovación y la vanguardia, por lo que ha construido en sus locales 18 estudios de fotografía, 5 de ellos con iluminación natural, 5 estudios de vídeo y 5 estudios de sonido. Durante 2007, los equipos de shooting produjeron en ellos 600.000 fotografías para las ventas, lo que supone una media actual de 6.000 fotos por día. Las 694 bandas sonoras originales creadas por el equipo Sound Design han tenido una calurosa acogida entre los socios.

El año 2008 supuso una extensión considerable de las fronteras de vente-privée, con el lanzamiento de las ventas en Italia a principios de abril, en Reino Unido en mayo y la ampliación de la zona de distribución a Austria y Bélgica el próximo verano.

Vente-privée ha conseguido cash con la venta de un 20% de la compañía a un fondo americano, con una valoración de la empresa de unos 800 M€.

Según el informe realizado con Wiriki (<http://www.wiriki.net>) y con Alexa (<http://www.alexa.com>):

- Vente-privée.com ocupa la posición 214 de las Webs más vistas en España según el ranking Alexa (ocupa la posición 31 de las Webs más vistas en Francia) y la posición 1.185 del Top de Alexa.
- El valor aproximado de la página Web es de 1'95 M€
- Tiene un total de 1.852 páginas enlazadas
- El Pagerank de Google es 5
- Tiene un total de 17.489 backlinks
- 10 marcadores sociales
- Tiene una media de aproximadamente 1.265.822 páginas vistas al día
- En promedio entran a vente-privée.com el 0'0567 del total de internautas.
- El 71'1% de los usuarios se conectan desde Francia, el 10'1% lo hacen desde España, el 9% desde Alemania, el 4'6% desde Italia y el 1'5% desde el Reino Unido.

Como ya se ha comentado estos tres clubs de venta son los que presentan una mayor cuota de mercado, y están bastante distanciados del resto de los competidores.

Se debe tener en cuenta que Vente-privee España representa el 10'1 del total de Vente-privee.



Para ser socio de Vente Privee, te debe invitar a inscribirte un actual socio del club.

Dos días antes de cada venta, los socios reciben un e-mail acompañado de un tráiler en los que se presentan los productos que saldrán más tarde a la venta.

Como pago se aceptan tarjetas de crédito o el pago a través de Pay Pal.

### **LA REUDOTE**

Dedicada inicialmente a la venta a través de revistas, La Reudote dio el salto a la venta por Internet, donde puedes encontrar productos de marca a descuentos de hasta un 70%.

Un punto fuerte de La Reudote es la venta de tallas grandes.



Formas de pago:

Pago con tarjeta crédito/débito o tarjeta laredoute

Modo de pago totalmente seguro, además La Redoute realiza el cobro en el momento de confeccionar y enviarte tu paquete (no en el momento en que realizas tu pedido) y sólo por el importe de los artículos realmente disponibles. Tiempo aproximado de entrega: 7 días.

Pago contra reembolso

Pago en efectivo cuando se reciba el paquete. Esta modalidad de pago tiene un ligero sobrecoste de 3,45€ por pedido.

Si hay uno o mas artículos pendientes de recibir, se tiene la posibilidad de saber su estado real en "mi pedido en curso" a fin de saber en que situación se encuentran.

Cambios y devoluciones: dispones de 15 días para cambiar o devolver los productos con los que no estamos satisfechos.

## VIPVENTA

Se podría decir que es “el primero del resto de los clubs de venta privados”. Es uno de los canales de outlets online más jóvenes. Creado en septiembre de 2006, debe su actividad a David Ducos, un francés, que en su saldo profesional cuenta con la experiencia de haber trabajado para Induyco, una de las empresas textiles de El Corte Inglés. Su inversión ha sido de 2'75 M€ y ha sido financiado por Mobius.

VipVenta liquida stocks de grandes marcas con descuentos de hasta el 80% y aspira a convertirse en el referente español del negocio de la venta privada y en sinónimo de moda exclusiva.



Al igual que sus competidores, exige a sus clientes darse de alta, sin ningún coste. Una vez dentro, ofrece un trato preferente, a través de campañas informativas, ofertas puntuales, e-mails, promociones, etc. Sus miembros tienen exclusividad en este tipo de acciones, pero pueden compartirlas con conocidos o amigos, invitándoles a suscribirse al club, lo que les convierten en una especie de “padrinos”, que contribuyen al incremento del portal, que cuenta ya con más de 120.000 socios.

VipVenta gestiona todas sus campañas de e-mail a través de Emailing Solution, líder europeo del e-mail marketing. Por lo general realiza entre 12 y 15 campañas mensuales, en las que envía un correo electrónico mostrando los productos y luego lanza otro anunciando la venta, que suele durar entre cuatro y seis días.

VipVenta ha creado un blog, bautizado “elblogdesonia.com”, donde los clientes pueden conocer y opinar sobre las campañas y las marcas ofertadas y, además, obtener consejos e informaciones útiles.

Según el informe realizado con Wiriki (<http://www.wirki.net>) y con Alexa (<http://www.alexa.com>):

- Vipventa.com ocupa la posición 142 de las Webs más vistas en España según el ranking Alexa y la 5.874 del Top de Alexa
- El valor aproximado de la página Web es de 365.903€
- Tiene un total de 239 páginas enlazadas
- El Pagerank de Google es 4
- Tiene un total de 526 backlinks
- Un marcador social
- Tiene una media de aproximadamente 228.500 páginas vistas al día
- En promedio entran a buyvip.com el 0'01728 del total de internautas.
- El 94% de los usuarios se conectan desde España y el 3'8% lo hacen desde Portugal.

### **ES DE MARCA**

Club privado online que organiza , en exclusiva para sus socios, ventas puntuales de productos de primeras marcas de moda, deporte, joyería... con descuentos de hasta el 70%.

Como pago se aceptan tarjetas de crédito o el pago a través de Pay Pal.



### **OFERTIX**

Ofertix es un club de compras online que organiza, en exclusiva para sus socios, ventas puntuales de productos de primeras marcas con descuentos de hasta un 80% en relación al precio de las tiendas.



Los productos ofrecidos son de varios tipos: moda, deporte, electrónica, joyería, relojería,...

Nuestros socios reciben, mediante e-mail, invitaciones a las ventas que tendrán lugar en Ofertix los próximos días. Los productos sólo se pueden comprar durante unos pocos días (2-4) y el pago, totalmente seguro, se realiza mediante tarjeta de crédito o PayPal.

### **6.2.3. COMPETENCIA INDIRECTA**

En apenas una década el fenómeno outlet en España ha generado un interés consumidor y promotor muy interesante. Pocos segmentos muestran tanto recorrido, en España sólo conforman el 2% de las superficies comerciales, y se muestran prácticamente inmunes a la recesión económica. Importada desde Estados Unidos y Reino Unido, esta fórmula comercial ha desarrollado una interesante propuesta de negocio: ofrecer productos de forma permanente de bajo precio, normalmente restos de colecciones de temporadas anteriores o excedentes de fabricación.

Aunque no sea mediante internet, cualquier establecimiento que venda de ropa se considera competencia para MAGNOLIA, y dado que de un inicio nuestra actividad se centra en Barcelona y alrededores, nos centraremos en los grandes puntos de venta presenciales existentes en la zona.

## HERON OUTLET

Herón Outlet es un centro comercial situado en la ciudad de Barcelona dedicado a tiendas outlet de moda, donde se pueden encontrar moda femenina, masculina e infantil, accesorios y complementos.



Las tiendas que se pueden encontrar son:

- Adventure territory
- Ar&Co city
- Bata
- Bershka
- Bodytox
- Diesel
- Fono centro
- Funky Fish
- Goleen Point
- Lefties
- Made Factory
- Mango
- Noesiomismo
- Paddock Line
- Pull & Bear
- Querol
- Visionlab
- The phone house

Los descuentos y promociones que se pueden encontrar alcanzan el 60% de descuento.

En cada una de las tiendas existen dos modos de pago:

- En efectivo
- Con tarjeta de crédito

La ventaja que tenemos frente a este tipo de centro comercial es la marca. En NOMBRE EMPRESA, se pueden hallar verdaderas gangas de grandes marcas y diseñadores, mientras que la principal desventaja es el hecho de poder probarse la ropa in situ.

### **LA ROCA VILLAGE**

Al igual que en el caso anterior, la Roca Village, es un centro comercial especializado en tiendas de moda y complementos outlet, pudiendo encontrar descuentos de hasta el 60%. En dicho centro se pueden visitar hasta 94 tiendas de marcas y diseñadores diferentes, entre las cuales destacan:

- Antonio Miró
- Custo Barcelona
- Desigual
- Catimini
- Nike
- Adolfo Domínguez
- Armand Basi
- Burberry
- Cacharel
- Punto Blanco
- Calvin Klein
- Diesel
- Hugo Boss
- Camper
- Farrutx
- La Perla
- Lottusse
- ...

En todas las tiendas se puede pagar mediante tarjeta de crédito o en efectivo.



La principal ventaja del centro frente a NOMBRE DE LA EMPRESA es la posibilidad de encontrar un elevado número de marcas en un solo centro, mientras que la principal desventaja es la localización del centro, situado a las afueras de Barcelona, sólo se puede acceder a él o en coche o en un bus especializado que te llevará a la puerta, pero que sólo tiene 3 servicios al día desde Barcelona y cuesta 12€ ida y vuelta.

Fuera de la ciudad de Barcelona encontramos Las Rozas Village, situado en la ciudad de Madrid, comparte la misma filosofía y el mismo tipo de tiendas outlet.

## **EBAY**

eBay es el mayor portal de compraventa, anuncios y subastas de España. Puedes comprar y vender todo tipo de artículos, usados o no, al mejor precio. En ebay se pueden encontrar artículos de primeras marcas, pudiendo pujar por ellos (subasta) o comprarlos en el momento por un precio ligeramente superior.



El modo de pago puede ser a través de PayPal, tarjeta de crédito o bien a contrareembolso.

El coste de envío depende de cada producto.

## **MERCADO DE SANT ANTONI**

Situado en las cercanías del centro de la ciudad de Barcelona, el Mercat de Sant Antoni ofrece, todos los domingos, pequeños puestos de objetos de segunda mano donde, a parte de adquirir productos a un módico precio, se pueden intercambiar toda clase de cosas, manteniendo hoy en día el funcionamiento del trueque.



#### 6.2.4. OTROS TIPOS DE COMPETENCIA

Existen tiendas, que aunque no sean outlet, ofrecen un servicio de compra por Internet. Entre estas empresas destacamos las grandes superficies comerciales:

##### **EL CORTE INGLÉS**

El Corte Inglés, uno de los centros comerciales más importantes en España, ofrece la posibilidad de compra in situ, on line o por teléfono. A parte de marcas propias como puede ser Fórmula Joven, se puede encontrar grandes marcas como Sita Murt, LizClaiborne o Adolfo Domínguez.



Formas de pago aceptadas: tarjeta El Corte Inglés, tarjeta de crédito, tarjeta de débito o mediante transferencia bancaria en el momento de realizar el pedido. También se puede pagar en efectivo cuando se recibe la compra.

Gastos de envío: el envío es gratuito para compras superiores a 100 €. Si el pedido es inferior a esa cantidad, el gasto de envío es de 6 €.

Plazos de entrega: el plazo de entrega es de 24 horas siempre que el pedido se confirme antes de las 19 horas, excepto sábados, domingos y festivos, en los que el plazo será de 48 horas. El horario de entrega es de 9 a 14 horas y de 16 a 20 horas de lunes a viernes en tramos de 2 horas aproximadamente.

En Barcelona encontramos diversos El Corte Inglés:

- Diagonal
- Francesc Macià
- Plaza Catalunya
- Portal del Ángel
- Can Dragó

Como centros comerciales, se destacan:

- Illa Diagonal



- Las Glorias



- Diagonal Mar



- La Maquinista



- Boulevard Rosa



- Gran Via 2 (L'Hospitalet de Llobregat)



- Magic (Badalona)



En todos ellos podemos encontrar todo tipo de tiendas, entre las que destacan grandes cadenas como:

- Zara
- Springfield
- Mango
- Women's Secret
- Oysho
- Misako
- United Colours of Benetton

Sin olvidarnos de las tiendas que nos encontramos en los barrios de la ciudad, ya sea de manera individual o en zonas de compras como pudiera ser el centro de la ciudad, donde encontramos toda clase de tiendas.

### 6.3. EL CONSUMIDOR FINAL EN INTERNET

#### 6.3.1. INTRODUCCIÓN

Al analizar el cliente nos parece indispensable dedicar una parte de nuestra reflexión al análisis del consumidor final, es decir, el usuario de Internet, el consumidor de los productos y servicios ofrecidos por nuestros clientes. Si entendemos sus motivaciones, hábitos de uso y consumo y tendencias, seremos capaces de analizar mejor a nuestros propios clientes y detectar posibles oportunidades de mercado.

#### 6.3.2. PERFIL DEL USUARIO DE INTERNET

El primer dato a destacar es la espectacular evolución del número de usuarios de Internet. Según un estudio realizado por el AIMC, el porcentaje de usuarios del medio ha pasado de ser el 1% en 1998 a un espectacular 43,7% en marzo de 2008.

Pero no tan sólo ha aumentado el número de usuarios, también es muy destacable la evolución en la frecuencia de uso, como muestra el siguiente gráfico. Mientras en 1997 el 34,5% de los encuestados afirmaba haberse conectado a Internet el día anterior, en noviembre de 2009 lo afirman el 70,3% de los individuos.

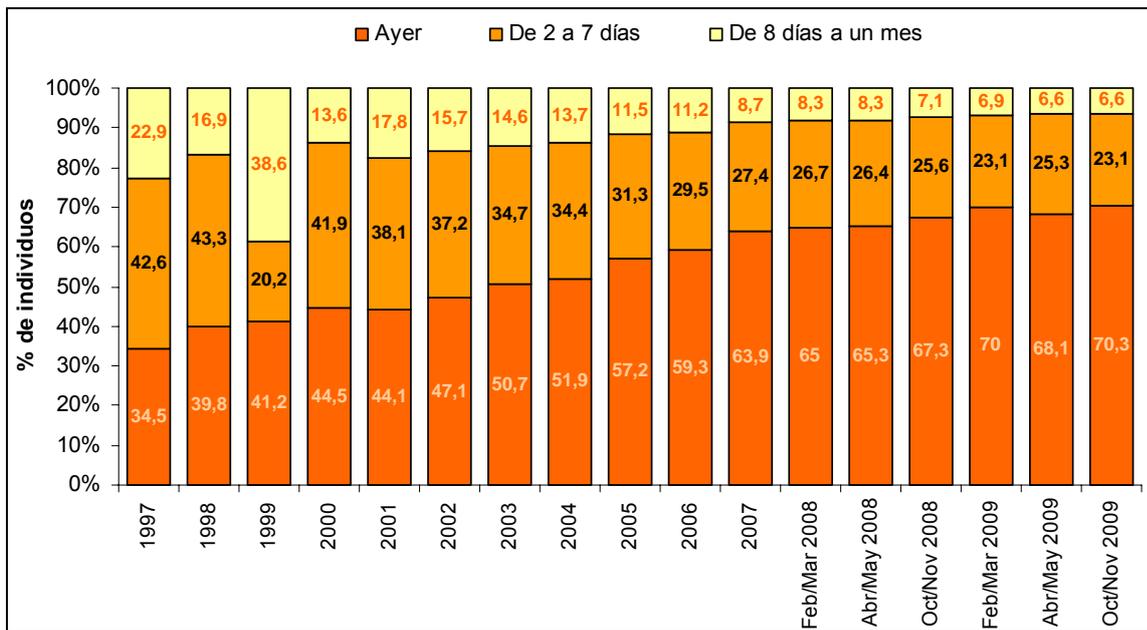


Gráfico 14. Aumento del número de usuarios de Internet

Fuente: EGM

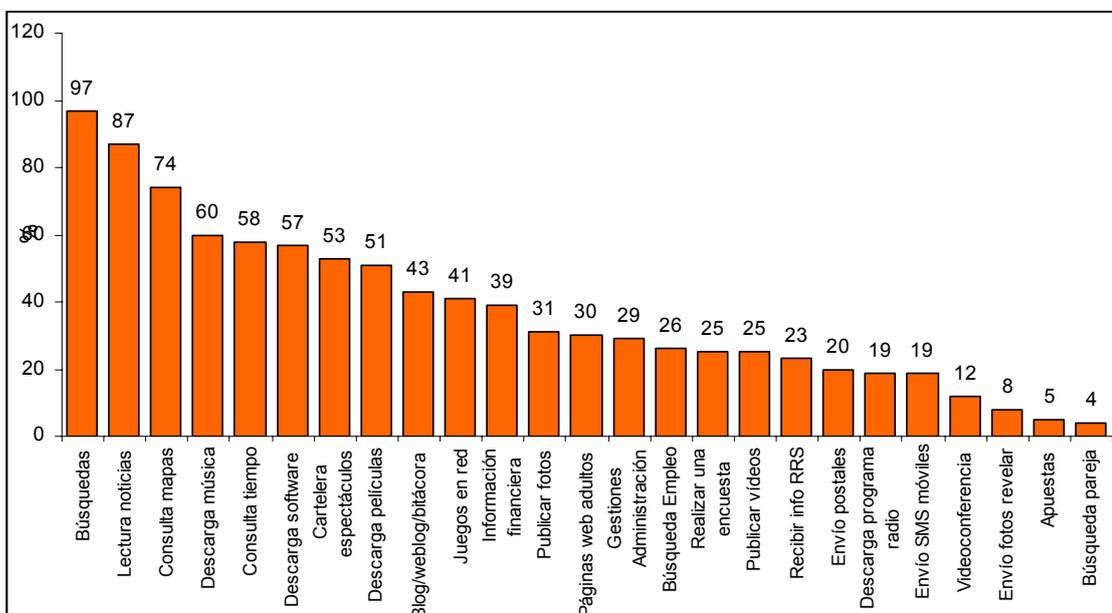
Otro aspecto a tener en cuenta es el lugar de acceso. Mientras que en 1997, el primer lugar de acceso a Internet era el lugar de trabajo, actualmente es el hogar con gran diferencia (77,5% hogar frente al 27,8% trabajo).

### 6.3.3. HÁBITOS DE USO Y CONSUMO

Para analizar los comportamientos de compra y uso de los usuarios a través de Internet recurrimos al estudio realizado por la Asociación de Investigación de Medios de Comunicación (AIMC). El universo son usuarios de Internet que visitan sitios webs españoles. Se realizó una encuesta a través de Internet (se colocó un banner de llamada a la encuesta en un número amplio de sitios Web) a una muestra de 48.592 usuarios, obteniendo una muestra útil de 41.667 encuestas. En consecuencia, la muestra final no es el resultado de una selección realizada desde la administración del estudio, sino que incluye a aquellas personas que voluntariamente han aceptado y decidido colaborar (muestra auto seleccionada).

#### Hábitos de Uso

Las actividades que se realizan a través de Internet se reparten según el siguiente ranking (la suma de porcentajes es mayor que 100 porque gran parte de los participantes declara dos o más respuestas).



**Gráfico 15. Porcentaje de actividades realizadas a través de Internet**

**Fuente: AIMC**

Si bien el ranking se mantiene más o menos estable respecto a años anteriores, siendo las búsquedas, lecturas de noticias de actualidad y consulta de mapas y callejeros, las actividades más nombradas, destaca un gran incremento en dos tipos de usos: el acceso a blogs, weblogs y bitácoras (+10% respecto al año anterior) y el uso de servicios dirigidos a la publicación de videos (+13%).

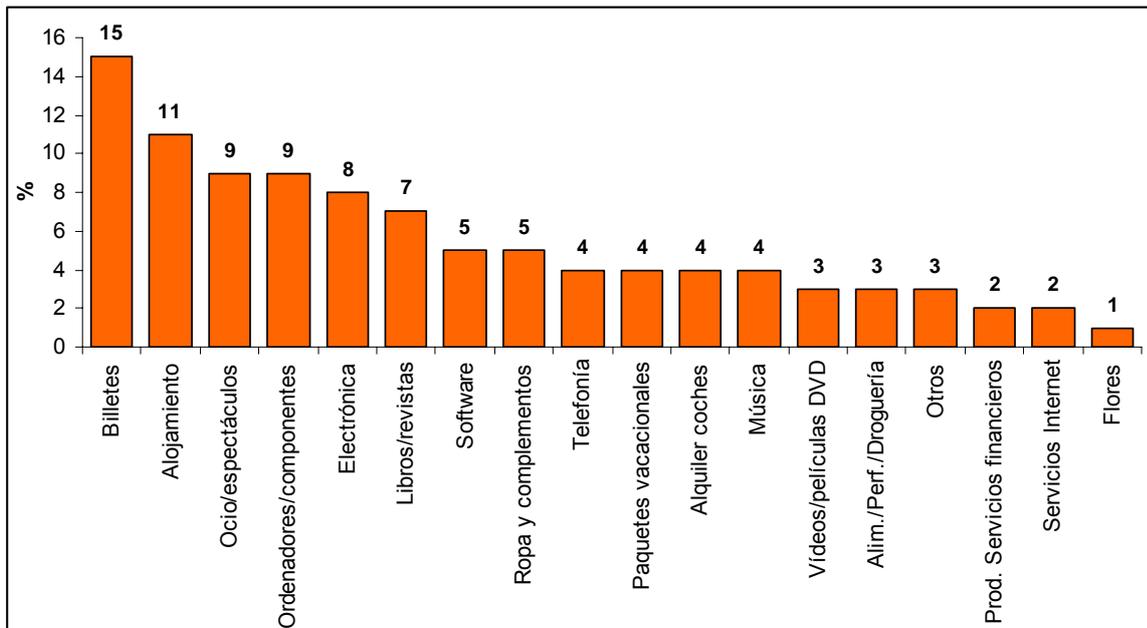
#### Decisión de Compra

Por otro lado, el 74% de los encuestados manifestaron haber tomado una decisión de compra de productos o servicios orientado, motivado o informado por contenidos de la Web, frente al 26% que manifestaba lo contrario.

### Hábitos de Compra

Respecto a la compra en si misma, los resultados muestran que tan solo el 20% de los usuarios afirma no haber comprado nada a través de la Web en el ultimo año, frente al 75% que afirma haberlo hecho una o mas veces. Las frecuencias de compra se reparten según el siguiente grafico:

Otro aspecto relevante que nos ayudara a definir nuestro target Group es conocer que productos o servicios son los más demandados a través de Internet:



**Gráfico 16. Productos o servicios más demandados en Internet**

*Fuente: AIMC*

En consecuencia, sitios webs como los de Iberia, Vueling, Atrapalo, Ryanair, Edreams, El Corte Ingles o Ticktackticket son los más utilizados por los usuarios a la hora de comprar por Internet.

#### 6.3.4. TENDENCIAS

En primer lugar, podemos afirmar que el usuario de Internet es un usuario cada vez más experto y con un uso más intenso y extenso del medio. La intensidad se refiere a la mayor frecuencia de uso y al mayor tiempo de conexión. La extensión hace referencia a la mayor diversidad de prácticas y actividades llevadas a cabo en Internet.

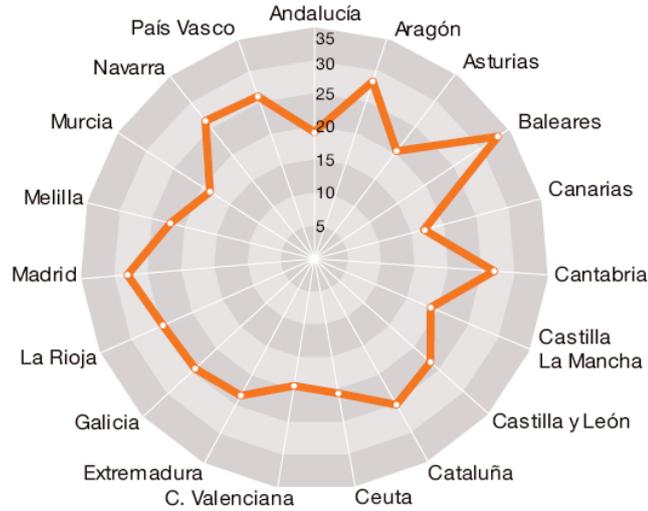
Por otro lado, si bien no se perciben grandes cambios en las actividades mas usuales, si destaca el crecimiento del acceso a blogs y la publicación de videos, actividades orientadas a compartir información entre los usuarios.

Finalmente, es importante destacar el progresivo cambio de Internet: de su consideración como medio a plataforma donde convergen varios medios.

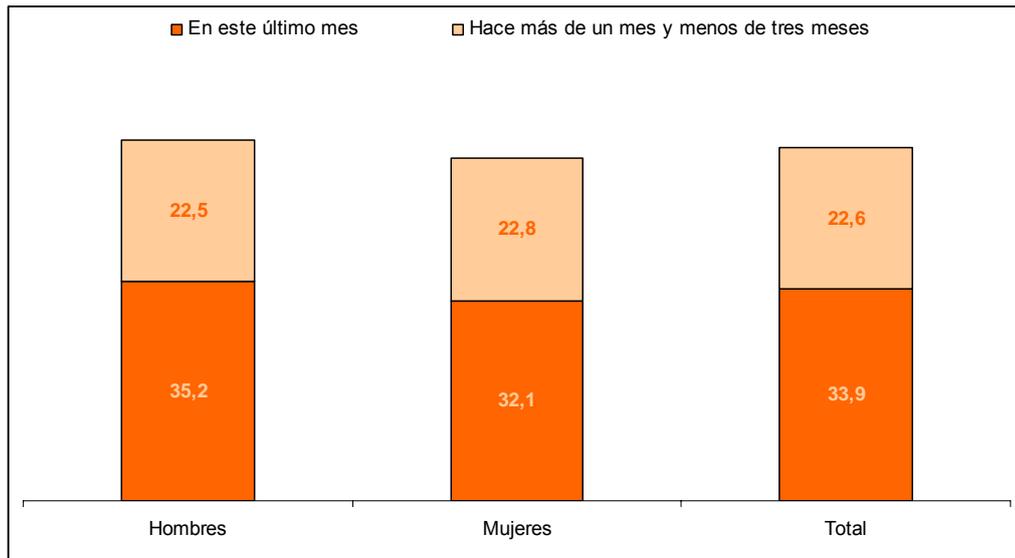
## 6.4. NUESTRO CLIENTE

### 6.4.1. INTRODUCCIÓN

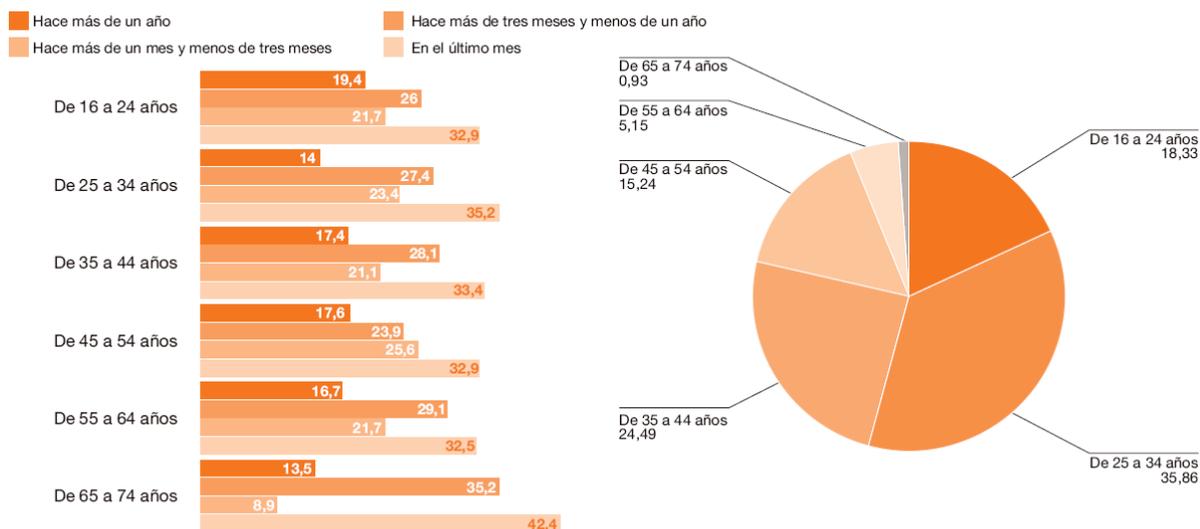
Este punto pretende estudiar en profundidad el cliente potencial. El análisis se completa con los resultados de la investigación de mercado que serán presentados posteriormente. Lo que se expone a continuación es fruto de la investigación realizada a través de fuentes secundarias externas.



**Gráfico 17. Compradores por Internet en los últimos tres meses en España, 2008, en % sobre el total de usuarios de Internet**  
 Fuente: eEspaña 2009 a partir de INE (2009)



**Gráfico 18 Compradores por Internet en los últimos tres meses. España, 2008, en % sobre el total de compradores on-line**  
 Fuente: eEspaña 2009 a partir de INE (2009)



Fuente: eEspaña 2009 a partir de INE (2009)

**Gráfico 19. Personas que han comprado en Internet.****España, 2008, en % sobre usuarios de Internet de cada estrato****Fuente: eEspaña 2009 a partir de INE (2009)**

#### 6.4.2. EL USO DE INTERNET POR PARTE DE LAS EMPRESAS

El 52% de las empresas Españolas disponen de un sitio o página Web. Las empresas utilizan su página Web, principalmente, para dar a conocer la empresa y sus productos y para facilitar el acceso a catálogos y listas de precios.

Por comunidades autónomas, las empresas ubicadas en la comunidad de Madrid, Catalunya, País Vasco y Navarra presentan mayor intensidad del uso de las TIC. Por el contrario, las empresas de Castilla La Mancha, Extremadura, Murcia y Andalucía tienen menores porcentajes de uso de nuevas tecnologías.

#### 6.4.3. EL PRECIO DE COMPRA

El método más usado para la selección de la agencia en las inversiones publicitarias es el concurso (Estudio marketing directo e interactivo AGEMDI 2008). El porcentaje aumenta hasta el 65% entre las empresas de mayor inversión. La asignación directa es el segundo sistema en importancia.

La definición del proceso de compra se ampliará con los resultados de la investigación de mercado.

#### 6.4.4. ROLES EN EL PROCESO DE COMPRA

De entre los departamentos que intervienen en la hacinación de cuentas, el de marketing se perfila como el responsable en más del 80% de las empresas (Estudio marketing directo e interactivo AGEMDI 2009).

Respecto al perfil decisor, el director de marketing es el responsable de la asignación de las cuentas en el 46% de las empresas entrevistadas y los responsables de marketing lo son en otro 24%.

Sin embargo, existe también la figura prescriptora del técnico en sistemas de información que no podemos obviar en nuestro estudio. Esta información será ampliada con el resultado de la investigación de mercado.

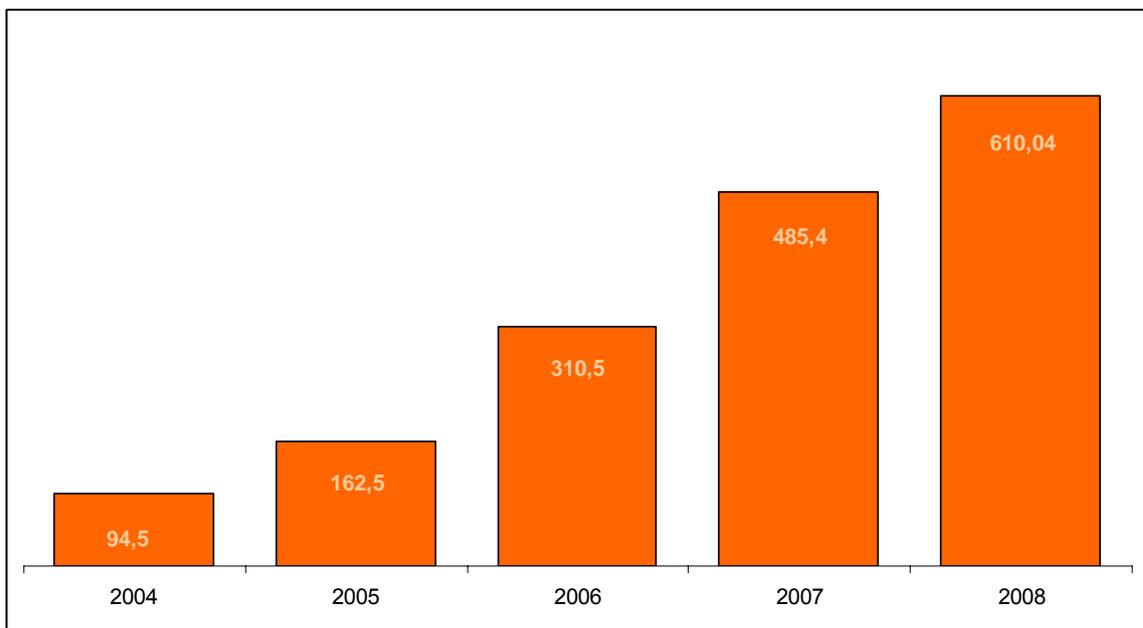
#### 6.4.5. SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE

Si bien consideramos que todas las empresas son susceptibles de realizar actividades de marketing online, sino utilizando el medio como canal de venta, si como plataforma para dar visibilidad a sus productos o servicios, hemos determinado unos criterios para segmentar los clientes y determinar el mercado potencial:

1. Facturación. Se han tenido en cuenta dos factores:

El precio de los servicios de Marketing online. Por un lado, el precio mínimo son 10.000 euros anuales. Por otro lado, nuestra experiencia en grandes clientes nos demuestra que la facturación media se sitúa alrededor de los 100.000 euros anuales.

La inversión de las empresas en Marketing respecto a su facturación.



**Gráfico 20. Evolución de la facturación de la publicidad interactiva.**

*España, 2004-2008, en millones de euros*

*Fuente: Infoadex (2009)*

2. Sector de Actividad. Por una parte consideramos los sectores que más venden a través de Internet y por otro lado los que más invierten en el medio online.

Según estos criterios, se han determinado 4 segmentos:

- Segmento A. Está compuesto por las empresas que facturan entre 2 y 20 millones de euros y que pertenecen a los sectores que más invierten en marketing online. A continuación mostramos el ranking de sectores según la inversión en el medio online.

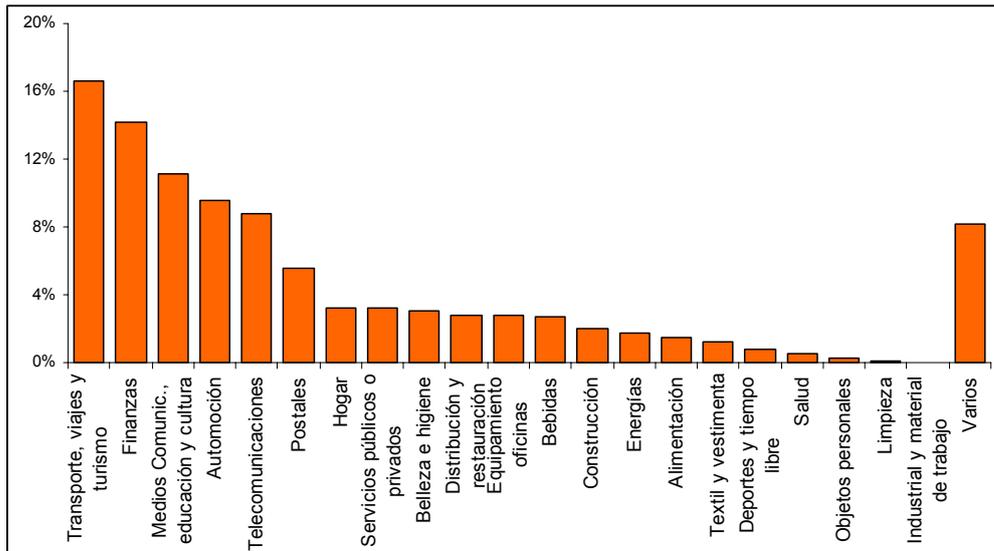


Gráfico 21. ranking de sectores según la inversión en el medio online.

Fuente: AIMC

Transporte, Viajes y Turismo, Finanzas, Medios de Comunicación, Enseñanza y Cultura, Automoción y Telecomunicaciones son los sectores con mayores ingresos por actividad del anunciante. Sin embargo, empiezan a destacar la inversión de sectores que hasta ahora habían tenido una presencia tímida en Internet como el Hogar o Belleza e Higiene.

Entre los anunciantes que más invierten, según el IAB destacan empresas como Vodafone, MoviStar, ING Direct, Vueling, Ford o Toyota, todas pertenecientes a los sectores en la cabeza del ranking.

- **Segmento B.** Engloba las empresas con una facturación entre 2 y 20 millones de euros y que pertenecen a los sectores que ocupan los primeros puestos en el ranking de sectores según las ventas a través de Internet. Turismo, ocio y espectáculos, electrónica y libros y revistas encabezan la lista.

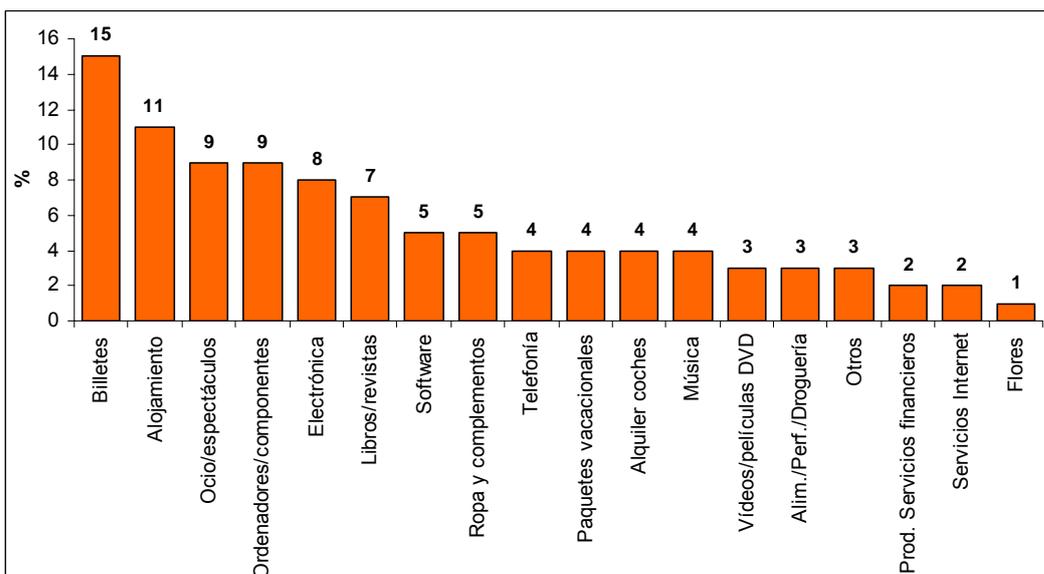


Gráfico 22. Productos o servicios más demandados en Internet

Fuente: AIMC

- Segmento C. Engloba las empresas con una facturación superior a 20 millones de euros y que pertenecen a los sectores que mas invierten en marketing online.

El volumen de facturación de las mismas asciende a 459.302 millones de euros.

- Segmento D. Esta formado por 1.804 empresas, las primeras en el ranking de ventas online que facturan mas de 20 millones de euros. En este caso la facturación de las empresas asciende a 287.886 millones de euros, lo cual se traduce en un mercado potencial de 1.140 millones de euros.

Resumiendo, esta seria la representación de los segmentos potenciales y el estimado tamaño del mercado potencial para cada uno de ellos:

**Tabla 3. Segmentos potenciales**

	<b>Facturación</b>	<b>Sector Actividad</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>Volumen Mercado (Mill €)</b>
<b>A</b>	De 2 a 20 Mill €	Transportes, viajes, turismo, medios comunicación, educación y cultura, automoción, telecomunicaciones	23.934	604
<b>B</b>	De 2 a 20 Mill €	Billetes, turismo, hostelería, informática, electrónica, libros y revistas, ropa y complementos	20.608	488
<b>C</b>	Más de 20 Mill €	Transportes, viajes, turismo, medios de comunicación, educación y cultura, automoción, telecomunicaciones.	2.761	2.205
<b>D</b>	Mas de 20 Mill €	Billetes, turismo, hostelería, informática, electrónica, libros y revistas, ropa y complementos	1.804	1.382

## 7. ANÁLISIS INTERNO

### 7.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

#### 7.1.1. ANTECEDENTES

A través de observar la sociedad, se pueden apreciar cuáles son los motivos por los que se cree que existe una necesidad sin satisfacer.

Por una parte, Internet es cada vez más fundamental en la vida de muchos españoles, que ven en este canal una manera no sólo de buscar información, si no de trabajar, de pasar el tiempo, de conocer gente,... pero últimamente sobretodo para comprar, es el conocido comercio electrónico, y cada vez tiene más usuarios en España.

Otro motivo, es el gran éxito que han tenido las tiendas outlets en nuestro país, en los últimos años sus ventas no han parado de crecer, aunque ya era de esperar, porque este tipo de comercio ha triunfado mucho en otros países del entorno. Además, la recesión económica que hay en la actualidad convierte el outlet en la primera opción de compra de muchos consumidores.

Si se relaciona Internet y outlet, aparece el concepto de venta privada u outlet online, que aprovecha el hecho que Internet permite establecer fórmulas de negocio más dinámicas y flexibles que en el mundo real, una fórmula importada de Francia y que está teniendo un tremendo éxito en España. Estos negocios fijan su público objetivo en mujeres urbanas de entre 25 y 34 años, y suelen vender primeras marcas de diseño.

Al unir estos distintos motivos, aparece una posible necesidad que no se satisface con las alternativas actuales: la venta privada de artículos de moda y complementos de primeras marcas.

MAGNOLIA nace como un Club Privado online que organiza, en exclusiva para sus socios, ventas puntuales de productos de moda de primeras marcas con descuentos de hasta un 70% en relación a los precios de las tiendas de los productos en temporada.

En nuestra web ([www.magnolia.es](http://www.magnolia.es)) podrás comprar todos los artículos nuevos, originales y adquiridos directamente de los fabricantes o distribuidores en España.

Nuestros socios recibirán regularmente, vía email, invitaciones a las ventas de las distintas marcas que tendrán lugar en nuestra web. Las campañas están online de 2 a 4 días y el pago, totalmente seguro, se realiza con tarjeta de crédito o débito o a través de PayPal.

Sólo los socios de MAGNOLIA tienen acceso a nuestras ventas.

La empresa MAGNOLIA tiene sus oficinas centrales en la población de Parets del Vallés (Barcelona), donde también se localizan sus almacenes, convirtiéndose en el centro logístico de la empresa, y desde donde se distribuirán los pedidos a los socios directamente a sus domicilios.

### 7.1.2. CONCEPTO DE NEGOCIO

En el siguiente diagrama se responden las 3 preguntas claves del negocio:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

**Imagen 1. Concepto de MAGNOLIA**



El concepto de negocio nos sitúa como un outlet de venta exclusiva de primeras marcas, por lo que el nombre de la empresa debe ser acorde a una imagen de exclusividad de marca, por este motivo, se ha buscado un nombre de cierto glamour evocando dicha sensación. Dado que las flores transmiten una sensación de bienestar y tranquilidad, en las que reside una belleza especial, se ha buscado una esencia que se identifique con nuestro estilo empresarial, reflejado en MAGNOLIA.

De una manera resumida, el funcionamiento de MAGNOLIA será el siguiente:

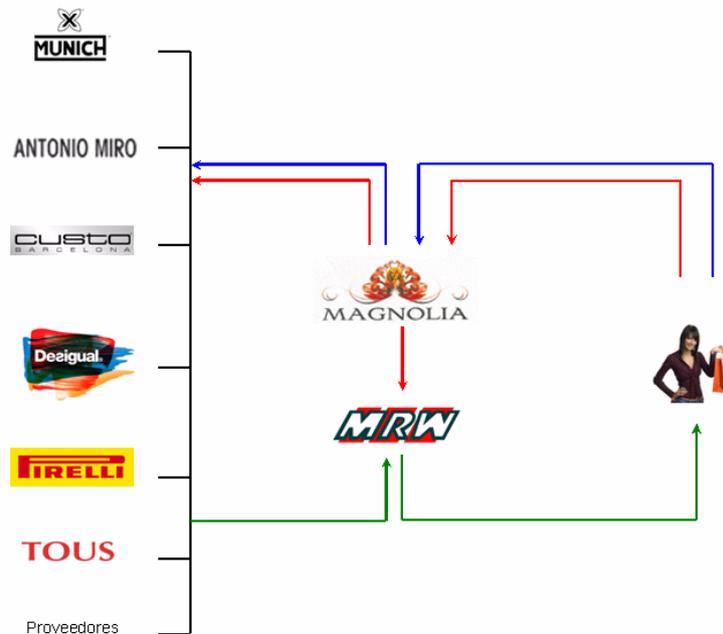
La empresa llegará a un acuerdo de venta con los proveedores, y pondrá en la Web los excedentes de stock negociados con MAGNOLIA que deseen vender. Estas ventas, durarán un tiempo limitado, normalmente entre 3 y 21 días. Durante este tiempo en el que los productos estén en el escaparate, el proveedor mantendrá el stock bloqueado. Los usuarios podrán, previo registro gratuito, mirar y comprar todo los productos que deseen.

Una vez el cliente haya decidido qué comprar, haya realizado el pago y se haya cerrado la promoción, se enviarán las órdenes de compra a los proveedores. Una empresa subcontratada se encargará de toda la gestión del transporte y almacenaje de los productos.

Periódicamente, se enviarán e-mails a los usuarios registrados avisándoles de las promociones abiertas y las que están próximas a abrirse.

En el siguiente diagrama, se muestra el funcionamiento de la empresa desde el proveedor, pasando por el transporte y llegando al cliente.

*Imagen 2. Funcionamiento de MAGNOLIA*



Las líneas azules indican los caminos que siguen las órdenes de compra. Éstas siguen dos caminos:

- Del cliente a MAGNOLIA. En este proceso el cliente hace la solicitud de pedido a la empresa a través de Internet, seleccionando los artículos que desea comprar y el número de unidades totales.
- De MAGNOLIA a los proveedores: De modo que los escaparates se actualicen en períodos relativamente cortos, es necesario por parte de MAGNOLIA, una negociación activa con los proveedores. Los comerciales de MAGNOLIA, siempre en activo, negocian los artículos a exponer en los escaparates.
- Las líneas de color rojo indican los caminos que siguen los pagos. Éstas siguen tres caminos:
  - Del cliente a MAGNOLIA: En este proceso el cliente abona los artículos deseados, a través de tarjetas de crédito o débito, o a través de PayPal, para poder finalizar el proceso de compra y recibir en su domicilio los productos.
  - De MAGNOLIA a los proveedores: Para poder exponer los artículos en los escaparates, MAGNOLIA, tiene un contrato con los proveedores. Previo pago MAGNOLIA dispondrá de los artículos en exclusividad, es decir, dichos artículos no podrán ser vendidos a través de otras páginas web ni en tiendas físicas.
  - De MAGNOLIA a MRW: Gracias a un contrato con la empresa transportista MRW, MAGNOLIA tendrá precios especiales en los envíos a sus clientes. MRW

entregará, en la dirección deseada por el cliente, los pedidos realizados.

- Por último, las líneas de color verde indican qué camino sigue la mercancía:
- De los proveedores a MRW: Una vez MAGNOLIA llega a un acuerdo con los proveedores, MRW recoge los artículos en cuestión y los almacena hasta que sean comprados.
- De MRW al cliente. Una vez MAGNOLIA recibe las solicitudes de compra por parte del cliente, MAGNOLIA gestiona los pedidos y los envía a MRW, para que la empresa transportista realice el envío al cliente.

Como se puede observar en el diagrama anterior, el modelo de negocio es B2C (business to consumer). En consecuencia, se crea la posibilidad de trabajar sin stock, ya que los productos pasan del proveedor al cliente (sin pasar a ser propiedad de MAGNOLIA).

En cuanto al transporte, inicialmente se encargará una empresa subcontratada, pero no se cierra la puerta a la posibilidad de tener un transporte propio de la empresa una vez se haya consolidado.

### 7.1.3. ESTRATEGIA DE ENFOQUE

La estrategia de enfoque de MAGNOLIA consistirá en intentar lograr el máximo de clientes registrados en el menor tiempo posible, ya que gracias a ello se satisfarán dos nuevos objetivos:

- Se incrementará el poder de negociación con los proveedores
- Se incrementarán los activos de la empresa gracias a la revalorización de la página Web y de la cartera de clientes.

La empresa debe estar preparada para un rápido crecimiento, evitando una posible saturación en el alguno de los puntos críticos del modelo de negocio, como puede ser el picking o el call center<sup>9</sup>.

El pilar básico para lograr este fuerte crecimiento ha de ser campañas de marketing viral, una manera de incentivar a los propios suscriptores a captar nuevos compradores potenciales, de esta forma se consigue difundir piramidalmente el concepto de club de ventas privadas entre los internautas y, lo más importante, se rompe la barrera de la desconfianza, al ser un amigo el que invita a otro a unirse a MAGNOLIA.

Una vez MAGNOLIA se haya consolidado, se intentará bloquear la entrada de nuevos competidores llegando a acuerdos exclusivos con los principales proveedores para vender sus excedentes de stock a través de MAGNOLIA.

### 7.1.4. VENTAJA COMPETITIVA

MAGNOLIA está dirigida a un target muy definido, apasionados de la moda y complementos de grandes firmas, y se identifica totalmente con el target al utilizar un tono más atrevido, atractivo y cercano a él.

No se pretende ser un nuevo competidor en este emergente mercado, si no ser un complemento al mercado de clubs de venta privados actuales.

## **7.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS**

### **7.2.1. MISIÓN**

La misión que MAGNOLIA se ha propuesto desde el primer día es satisfacer la necesidad de los clientes que desean comprar artículos de moda y complementos de primeras marcas a un precio inferior al habitual, a través de Internet y formando parte de una comunidad exclusiva.

### **7.2.2. VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS**

La visión de MAGNOLIA es llegar a ser reconocido como el primer club de venta privado por Internet de artículos deportivos a nivel peninsular, ofreciendo la máxima calidad y variedad en contenido.

El segundo punto de vista de la visión deriva en un conjunto de valores corporativos que nos definirán como empresa:

- Orientación al cliente y devoción por su satisfacción.
- Máxima profesionalidad en el servicio y el trato con los clientes y proveedores.
- Respeto por las personas.
- Mejora continua en todos los puntos de la empresa.
- Identificar con rapidez los puntos clave de una situación, para optimizar la toma de decisiones.
- Conocer las necesidades, sentimientos y expectativas de los clientes para desarrollar y aplicar propuestas de valor encaminadas a incrementar su satisfacción.
- Observar un cuidado sentido ético en todas las actuaciones comportándose con profesionalidad y honradez.

## **7.3. FORMA JURÍDICA Y DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES**

MAGNOLIA se constituirá bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada. El capital social mínimo es de 3.005,06€, desembolsados en un 100% en el momento de la constitución. La razón social será MAGNOLIA S.L.

La distribución de participaciones será de un 90% para el máximo accionista, y un 10% para el segundo accionista de la empresa.

## 7.4. NUESTRA POSICIÓN

### 7.4.1. EL PRODUCTO

Con la finalidad de ofrecer el mejor producto con el mejor servicio, MAGNOLIA ha definido una serie de compromisos:

*Compromiso nº1: DESCUENTOS EXCEPCIONALES*

MAGNOLIA se compromete a proponer productos con precios significativamente inferiores al precio generalmente aplicado en las tiendas (sin incluir los periodos promocionales). El descuento oscila normalmente entre el 30% y 70% en relación con los precios de las tiendas de los productos en temporada.

*Compromiso nº 2: SELECCIÓN DE PRODUCTOS*

MAGNOLIA se compromete a poner a la venta únicamente artículos de las marcas más relevantes en el sector de la moda, ya sea para mujeres, hombres o niños. Todos los productos que se venden en MAGNOLIA son auténticos. MAGNOLIA no vende productos con taras.

*Compromiso nº 3: DERECHO DE DEVOLUCIÓN*

La Ley de Comercio Minorista española establece que todos los productos vendidos podrán ser devueltos durante los 7 días hábiles siguientes, contados desde la fecha de entrega. No obstante, MAGNOLIA permite realizar devoluciones hasta los 10 días hábiles siguientes a la fecha de entrega.

El producto y su embalaje deben estar intactos, tal y como se han recibido. Una vez recibido el producto en perfecto estado, MAGNOLIA abonará el coste del mismo, exceptuando los gastos de envío u otros conceptos de servicio. Sin embargo, MAGNOLIA se hace responsable de estos últimos si el motivo de la devolución es un defecto en el producto o un error en el pedido atribuible a MAGNOLIA. También se encargará de recogerlo en la misma dirección donde se entregó.

*Compromiso nº 4: SEGURIDAD EN LAS TRANSACCIONES*

MAGNOLIA garantiza utilizar los métodos más eficaces de la tecnología actual para transmitir datos personales y de pago. Estos envíos siempre serán encriptados a través de un servidor seguro. Consulta el apartado Seguridad en nuestras transacciones.

*Compromiso nº 5: CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS*

MAGNOLIA se compromete a cumplir con la Ley de Protección de Datos de carácter personal (LOPD 15/1999), respetando la privacidad de los mismos. Ninguna información de sus socios será comunicada a terceros. Dentro de MAGNOLIA encontrarás la posibilidad de ejercer todos tus derechos relativos a sus datos personales. Consulta el apartado de Protección de datos personales.

*Compromiso nº 6: INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA*

MAGNOLIA se compromete a facilitar la máxima información posible sobre los productos a la venta, así como a dar consejo para el óptimo uso de su plataforma por parte de sus socios, sobre todo en lo que se refiere al estado de las compras del socio.

7.4.2. PROVEEDORES

Los proveedores de MAGNOLIA son los distribuidores de las primeras marcas de ropa y complementos de moda.

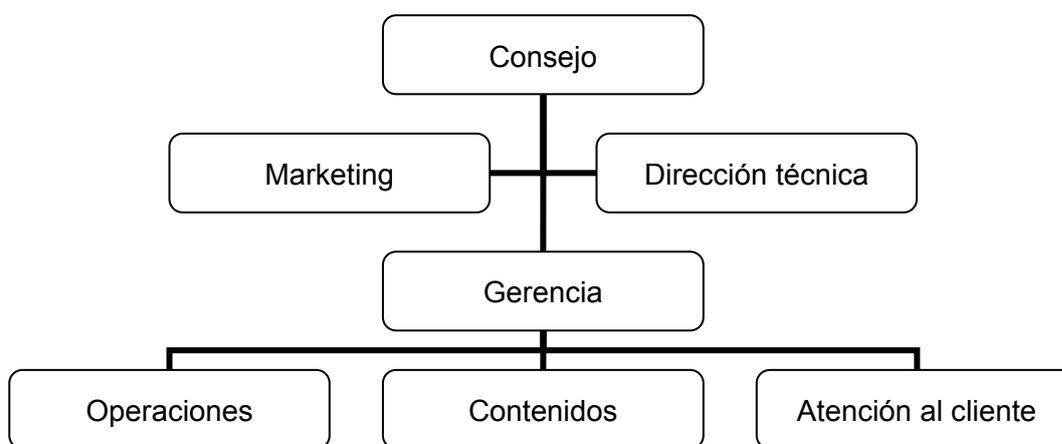
Nuestros grandes proveedores serán marcas como D&G, Dior, Jean Paul Gaultier, Marc Jacobs, Miss Sixty, DKNY, Fornarina, entre otras.

**7.5. ORGANIGRAMA Y ORGANIZACIÓN**

7.5.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El organigrama de MAGNOLIA se irá modificando a medida que se incrementen las ventas. El organigrama inicial previsto es el siguiente:

*Imagen 3. Organigrama inicial*



Como se puede apreciar, se trata de una estructura bastante sencilla, con un consejo, una gerencia, y con departamentos de operaciones, de contenidos y de atención al cliente. El marketing y la dirección técnica irán a cargo de soportes externos.

El consejo se prevé que esté formado por el máximo accionista de la empresa, un asesor externo, y una figura designada por el equipo inversor. Se reunirán cada mes para saber la evolución de la empresa.

Se prevé también la incorporación de un empleado externo (freelance) que trabajará en Norte de Cataluña y se encargará de conseguir promociones y actuar como representante en esa zona.

### 7.5.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

En este apartado se definirán las funciones a realizar en cada uno de los lugares de trabajo, así como las competencias y el perfil esperado del empleado.

Las funciones a realizar en el año 2011 diferirán un poco de las del 2010, ya que la contratación de un tercer empleado obliga a una nueva repartición de tareas.

El consejo tiene una posición estratégica y de supervisión general de la gestión.

#### **GERENCIA.**

- Misión: Supervisar la gestión de la empresa.
- Funciones:
  1. Planificación estratégica y desarrollo de las estrategias.
  2. Evaluación de las operaciones y de los resultados obtenidos. Planificación de las ventas y beneficios tanto a corto como a largo plazo.
  3. Evaluación de la satisfacción del cliente, de las incidencias, de las reclamaciones y de las sugerencias recibidas.
  4. Toma de decisiones.
  5. Presentar los informes necesarios al consejo.

#### **CONTENIDOS**

- Misión: Funciones básicas de mercado.
- Funciones:
  1. Negociar con los proveedores y las empresas subcontratadas (logística y call center).
  2. Captar las novedades y tendencias que se producen en el sector.
  3. Búsqueda y selección de productos y campañas.
  4. Vigilar la competencia y los productos/novedades que se ofrecen
- Perfil/Competencias:
  1. Gran conocimiento del sector de los deportes ofrecidos.
  2. Habilidad en la negociación.
  3. Don de gentes y buen trato con las personas.
  4. Visión estratégica.
- Tipo de contratación y retribución: Empleado fijo, con una remuneración anual de 28.000 € brutos

### **ATENCIÓN AL CLIENTE**

- Misión: Realizar las tareas de atención al cliente.
- Funciones:
  1. Gestión de las reclamaciones
  2. Gestión de las incidencias
  3. Gestión de las devoluciones
- Perfil/Competencias:
  1. Don de gentes y buen trato con las personas.
  2. Buena presencia.
  3. Resolutivo.
- Tipo de contratación y retribución: Empleado fijo, con una remuneración anual de 15.400 € brutos.

### **COORDINADOR DE OPERACIONES**

- Misión: Coordinar y organizar las tareas a realizar cada día.
- Funciones:
  1. Coordinar y organizar el día a día de la empresa.
  2. Realizar la selección del personal a contratar (tarea antes realizada por el comercial).
  3. Vigilar la competencia y los productos/novedades que se ofrecen (tarea antes realizada por el comercial).
  4. Gestión de las incidencias.
- Perfil/Competencias
  1. Resolutivo.
  2. Buena dirección y coordinación de las personas.
  3. Facilidad para la toma de decisiones.
- Tipo de contratación y retribución: Empleado fijo, su retribución anual será de 21.000 € brutos.

## 7.6. ANÁLISIS D.A.F.O.

Este análisis comprende los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

### a) OPORTUNIDADES

- *Éxito de los clubs de venta privada en España*

Como ya se ha explicado en el análisis del entorno, los clubs de venta están generando un creciente interés entre los consumidores, que ven en este modelo de negocio una manera cómoda y barata para realizar sus compras.

Es un modelo demasiado nuevo como para valorar su éxito, pero en Francia ya ha triunfado mucho, por lo que se le auguran buenas perspectivas en el mercado español.

- *Entorno económico que favorece el crecimiento de este modelo de negocio*

Los outlets (tanto físicos como online) son de los pocos modelos de negocio que no se están viendo muy afectados por la recesión económica actual. La disminución de las ventas en las tiendas físicas está generando un mayor excedente en stock, y por tanto, favoreciendo la variedad y cantidad de productos que pueden comprarse a través de un outlet. Además, los consumidores buscan fórmulas para poder reducir gastos, y el outlet se presenta como una gran alternativa.

- *Aumento del uso de Internet y de las compras online*

España mantiene estos últimos años un buen crecimiento en cuanto al uso de Internet, no obstante aún le queda mucho recorrido para alcanzar los países más "internautas". Se espera que el ritmo de crecimiento se mantenga, hasta ir poco a poco alcanzando los principales países.

En lo referente a las compras online, el último trimestre del 2007 España alcanzó una facturación record de casi 1.000 millones de euros (con un incremento del 52% respecto al mismo periodo del año anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadística).

Según este mismo estudio, el material deportivo representa cerca del 20% de las compras realizadas a través de la red.

- *Estar disponible 24 horas al día , 365 días al año*

El comercio electrónico permite estar siempre disponible. El cliente puede entrar y realizar el pedido cualquier día a cualquier hora, sus obligaciones y momentos de ocio no son incompatibles con el proceso de compra. El comercio electrónico es, ante todo, una opción de comodidad.

- *Posibilidad de ahorrar tiempo*

Los procesos de compra realizados a través de Internet permiten el ahorro de tiempo, ya que el cliente no pierde el tiempo en los desplazamientos a tiendas o zonas comerciales. Este ahorro, le permite dedicar más tiempo a otras actividades de su interés o a la misma compra online.

## **b) AMENAZAS**

- *Mercado atractivo*

Han pasado pocos años desde la creación del primer club de venta privado en España, pero desde entonces este mercado ha crecido a muchísima velocidad. Es tal este crecimiento, que algunas empresas (se les ha definido como empresas gacelas, dada su velocidad de crecimiento) han tenido en sus inicios graves problemas de saturación (saturaciones del call center y del picking), ya que no tenían las infraestructuras necesarias para soportar semejante crecimiento.

En Francia (país importador de este modelo de negocio) hay más de 50 empresas que se dedican a esto. Su proliferación evidencia que se trata de un canal atractivo, tanto por su demanda como por su alto nivel de facturación.

Este mercado tan atractivo no ha pasado desapercibido para los emprendedores y los fondos de inversión, que ya han entrado en el negocio.

En España actualmente hay cerca de 15 clubs de venta privada. Las escasas barreras de entrada que hay nos facilitarán nuestra entrada en el mercado, pero también la de posibles nuevos competidores.

Debido a la facilidad que podría tener un competidor de intentar copiar nuestro modelo de negocio, sería interesante intentar lograr un contrato de exclusividad con los principales proveedores.

- *Mercado copado*

A pesar de tratarse de un mercado muy nuevo hay tres empresas que destacan muy por encima del resto: Privalia, BuyVip y Vente-Privee. El resto de empresas luchan entre ellas para destacar del resto.

Para asegurarse una buena ventaja competitiva, alguna de estas empresas está intentando lograr acuerdos de exclusividad con algunos proveedores de manera que sólo vendan sus excedentes a través de dicho club de venta.

## **c) FORTALEZAS**

- *Mismo producto pero más barato*

Es el concepto clave que permite diferenciarnos de las tiendas físicas que ofrezcan productos y servicios parecidos. MAGNOLIA, al trabajar con los excedentes de stock de las principales marcas, puede estar vendiendo el mismo producto que una tienda normal pero con descuentos de hasta el 50%.

El producto vendido tiene la misma calidad y garantía que el ofrecido en una tienda física.

La clave para lograr los costes más bajos es la reducción de la cadena de distribución.

- *Facilidad en el proceso de compra*

Las páginas web creadas para las tiendas online suelen ser muy intuitivas, ya que el usuario no puede estar perdiendo el tiempo en descubrir cómo funciona el proceso de compra. A parte de intuitiva, la página web de MAGNOLIA será amena, cuidando el aspecto para que resulte atractiva a los usuarios y con los accesos a los escaparates y a la compra de manera fácil, segura y rápida.

#### **d) DEBILIDADES**

- *Poco conocimiento de los clubs de venta privados*

Como ya se ha comentado, los clubs de venta privados aún son poco conocidos en España, como demuestra que sólo el 21% de los encuestados supiese que son. Además, este poco conocimiento aún se hace más notable entre nuestro público objetivo. Esto es debido a que los clubs de venta que existen actualmente fijan su target en mujeres urbanas de entre 29 y 34 años.

- *Poco margen de elección del precio*

Algunos de los proveedores no desean que su marca se venda demasiado barata ya que entienden que ello puede dañar su imagen de marca. Es por eso que estos proveedores fijan el precio mínimo por el que se pueden vender sus productos, dejando poco margen de maniobra para la elección del precio

- *Escasas barreras de entrada*

Las pocas barreras de entrada que hay nos facilitará la entrada en el mercado, pero también la de posibles competidores que podrían copiar el modelo de negocio.

### **7.7. CLAVES PARA EL ÉXITO**

Para lograr el éxito nos proponemos:

- Un equipo de investigación y desarrollo de nuevas marcas y servicios (back office)
- Excelente equipo de profesionales
- Desarrollo de herramientas tecnológicas como clave estratégica para proporcionar el nivel de servicio exigido

A parte, nos queremos diferenciar del resto de nuestros competidores siguiendo estas claves para el éxito:

- *Planificación.* Una buena planificación de la cartera de proveedores nos hará minimizar costes y rentabilizar los clientes, en función de los recursos que tengamos.
- *Organización.* Organizar la logística para poder abarcar una mayor zona de reparto y dar mejor servicio a nuestros clientes. Organizar a los trabajadores estipulando muy bien cada puesto de trabajo. Se realizarán reuniones periódicas para hacer un seguimiento de la organización.
- *Entusiasmo.* Intentar transmitir a nuestros clientes y proveedores el mismo entusiasmo que compartimos en nuestra empresa. Estamos convencidos que somos los mejores.
- *Reconoce que la palabra mágica en los negocios es "pedir".* En el marketing no tenemos que esperar que los negocios vengan a ti. Nosotros creamos nuestro propio negocio pidiendo por él. Hay que ser tranquilos pero firmes.
- *Espera el no.* Nos damos cuenta que el "no" no es personal. En los negocios, y quizás en ningún otro lugar, la ley de los promedios funciona. Cada "no" te acerca más a un "sí". Haremos seguimientos de nuestros ratios.
- *Sé positivo en tu actitud.* El éxito en los negocios, como en todas las áreas de la vida es 90 por ciento actitud y 10 por ciento aptitud. Todos nosotros debemos trabajar en desarrollar hábitos de pensamiento constructivo. Los pequeños negocios son las ruedas del cambio de nuestra economía.
- *Ten un área de oficina.* Es esencial tener un lugar donde podamos trabajar de una manera organizada y eficiente. Una oficina, más una estricta agenda de trabajo te da dignidad. Ambas son absolutamente esenciales para la operación eficiente y el mantenimiento de registros exactos, tan importantes para el éxito en cualquier negocio.
- *Involúcrate.* Conocemos qué está pasando y qué es corriente en nuestro campo. Somos una parte de lo que sucede y trabajamos con otros de nuestro campo.

## **8. ESTRATEGIA DE MARKETING**

### **8.1. GRANDES LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

#### **8.1.1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento global que se quiere conseguir en la empresa es: facilidad, comodidad y seguridad en el proceso de compra realizada por internet.

Para ello MAGNOLIA tratará de cumplir al límite los horarios de entrega, evitando demoras que puedan dañar la imagen de su marca, facilitará la devolución de cualquier producto defectuoso o no deseado y ofrecerá la máxima seguridad en todas sus transacciones a través de la red.

En conclusión, MAGNOLIA quiere posicionarse como un outlet de venta de primeras marcas a través de Internet de absoluta confianza y fiabilidad para cualquier cliente.

En MAGNOLIA buscamos transmitir una imagen de calidad, seriedad y fiabilidad. El primer objetivo es conseguir que los clientes potenciales vean esta empresa como un outlet donde puedan realizar la compra de moda de primeras marcas en un proceso sencillo y seguro.

MAGNOLIA desea dejar plenamente satisfecho al cliente en las devoluciones de los productos permitiendo que cualquier artículo no deseado, recibido en mal estado o recibido por error pueda ser devuelto con las mayores facilidades para el cliente.

Por otro lado, MAGNOLIA poseerá el precio por entrega a domicilio más barato dentro del sector. A esto hay que sumar los descuentos o bonificaciones que tendrá el cliente en las diversas promociones de descuentos. Se pretende que el cliente confíe en la calidad del servicio.

#### **8.1.2. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

MAGNOLIA se plantea dos estrategias de posicionamiento: a corto y a largo plazo.

A CORTO PLAZO, la intención de MAGNOLIA es haber obtenido una fama y un prestigio dentro del sector del comercio electrónico de la moda. El objetivo principal de la empresa en el primer año de funcionamiento no es conseguir grandes ingresos, sin renunciar a ellos, sino darse a conocer entre los clientes. MAGNOLIA buscará ofrecer un servicio de puntualidad y calidad donde al cliente reciba la máxima facilidad y comodidad para realizar la compra y para devolver cualquier artículo. La idea es que después del primer año, los clientes potenciales conozcan MAGNOLIA y el servicio que ofrece. Para alcanzar estos objetivos se lanzará una campaña publicitaria en todos los medios de comunicación.

A LARGO PLAZO, se espera que el número de clientes vaya creciendo de manera constante y que los clientes que compren en MAGNOLIA queden satisfechos para que repitan asiduamente. Para ello, resultará de una gran importancia haber cumplido los objetivos a corto plazo, y haber dado a conocer entre los clientes potenciales la calidad de su servicio y su producto. Durante este periodo se pretende conseguir que MAGNOLIA funcione de manera constante con un grupo de clientes fijos que compre de manera periódica y con otro grupo de clientes que aunque compren de manera

esporádica, conozcan la empresa, su servicio y su producto. En este periodo ya se podrá empezar a extraer conclusiones sobre el funcionamiento de MAGNOLIA, así como de las carencias y aspectos que se pueden mejorar. Siguiendo la filosofía de ofrecer un servicio al cliente de alta calidad, se estudiarán todas aquellas posibles mejoras que puedan suponer un valor añadido en el servicio de MAGNOLIA.

## 8.2. MARKETING MIX

### 8.2.1. PRECIO

MAGNOLIA ofrece la posibilidad al cliente de comprar excedentes de stock de las principales marcas de moda y complementos como D&G, Dior, Jean Paul Gaultier, Marc Jacobs, Miss Sixty, DKNY, Fornarina, entre otras, a través de Internet y con descuentos de hasta el 50% respecto a las tiendas convencionales.

Por tanto, parece que el precio es uno de los factores clave que nos pueden permitir atraer el máximo de clientes.

Pero la mayoría de las marcas no están dispuestas a que algunos de sus productos sean vendidos a un precio inferior al que ellos consideran como precio mínimo, pues podrían devaluar su imagen de marca.

Es por este motivo que en la mayoría de los casos el precio mínimo viene fijado por el propio proveedor, quien marca el límite inferior del precio de venta (se puede vender más caro, pero no más barato).

### 8.2.2. PRODUCTO Y SERVICIO

El producto que se vende es un producto comercial, y se vende mediante un servicio.

El comportamiento típico de un cliente ante semejante tipo de producto es de una mayor planificación y esfuerzo de compra, comparando marcas en precio, calidad y estilo.

Los artículos de MAGNOLIA provendrán de marcas de reconocido prestigio, por tanto, en cuanto al artículo, es de esperar que la calidad sea excelente. Como el producto incluye también el servicio, debe poderse asegurar una alta calidad de éste. Una calidad alta implica que el producto satisfará con creces la función que el cliente espera de él, esto incluye: durabilidad, confianza, facilidad de uso,... y una consistente y permanente ausencia de defectos o variaciones.

Para poder asegurar una buena calidad del producto se requiere un esfuerzo y mejora continua (una gestión de la calidad total) para reducir los errores cometidos y evitar de nuevos, mejorando así el valor para el cliente.

Los artículos vendidos por MAGNOLIA deben estar caracterizados de manera que añadan valor a la marca, para ello los productos se presentarán de la siguiente manera:

- Envueltos con film transparente y plegados de forma individual para evitar el polvo y la humedad (ya vienen envueltos por el proveedor). En caso de tratarse de un producto frágil deberá envolverse de manera especial.
- Para facilitar el transporte, la entrega y para garantizar la discreción de la compra, los productos de cada cliente irán dentro de una caja de cartón (de tamaño

diferente en función del pedido).

- Con un distintivo de MAGNOLIA en la parte exterior, ya sea en forma de cinta o pegatina, para dar más notoriedad de marca.
- Dentro de la caja, a parte del producto, se adjuntará una carta agradeciendo la confianza depositada y con las instrucciones necesarias para la devolución. También se adjuntará la factura detallada de la compra con el número de cliente y número de pedido.
- La caja debe ir etiquetada con el nombre del cliente, la dirección y el número de teléfono.
- A parte del producto básico o formal que el cliente ha comprado, se les ofrece calidad en el servicio:
- Atención al cliente inmediata: desde el call center (servicio externalizado) se resolverán todas las posibles dudas y quejas de los clientes y se les dispensará un trato exquisito.
- Información al cliente: se mantendrá a todos los clientes informados, tanto de las nuevas promociones, como de las condiciones de uso, garantía, devoluciones, plazos de entrega y costes.
- Plazos de entrega mínimos: se intentará recortar al máximo los plazos de entrega de los productos una vez cerrada la promoción.
- Supervisión para minimizar errores: para minimizar las entregas defectuosas se colocarán dos puntos de control, uno al recibir la mercancía de los proveedores (para controlar que llegue lo que se ha pedido) y otro en la salida de los envíos (para controlar que se envíe lo que el cliente ha comprado).

Cuando MAGNOLIA salga al mercado, existirá una baja implicación con el producto ya que la empresa será aún poco conocida. Se percibirá sutilmente las diferencias entre las marcas, porque parte del público objetivo inicial no conoce los clubs de venta privados. Así que mediante el proceso de comunicación y a partir de la satisfacción de los primeros clientes se conseguirá una alta implicación y pocas diferencias entre las marcas.

A partir de ese momento, mediante procesos de comunicación y el marketing viral se intentará conseguir una alta implicación y diferencias significativas entre marcas.

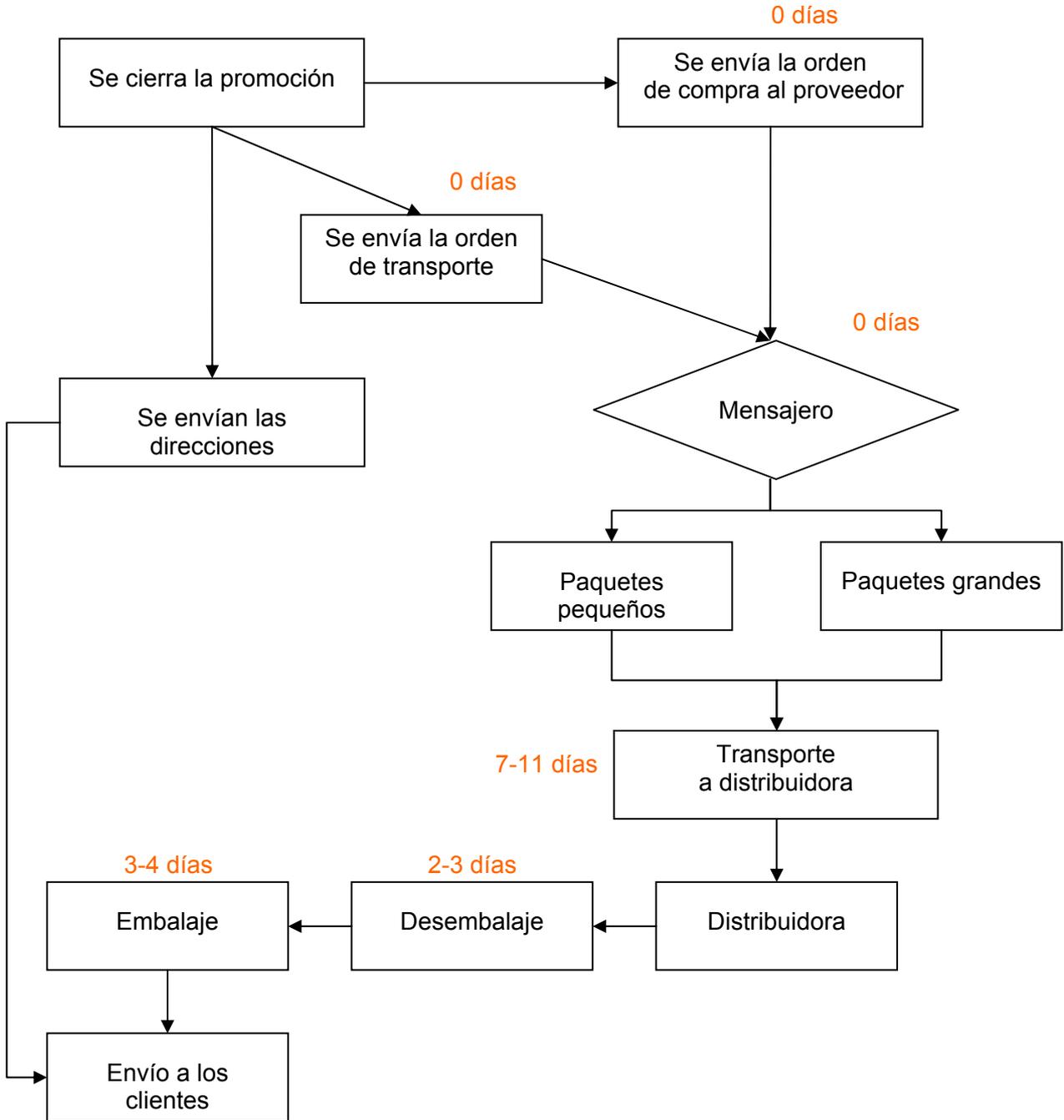
### 8.2.3. DISTRIBUCIÓN

En la actualidad, la venta de un producto puede ser más fácil que hacerlo llegar físicamente al cliente. Las empresas deben decidir sobre el almacenamiento, el manejo y el transporte de sus productos y servicios para que sean accesibles a los clientes en el lugar adecuado y en el tiempo oportuno.

El proceso de distribución de MAGNOLIA consta de dos partes diferenciadas: el proceso de distribución normal y el proceso de retorno o de distribución inversa.

La imagen 4 nos muestran gráficamente cuáles son los pasos a seguir en el proceso de distribución. También se muestran los puntos de control y el tiempo necesario estimado para realizar cada acción.

*Imagen 4. Proceso de distribución*



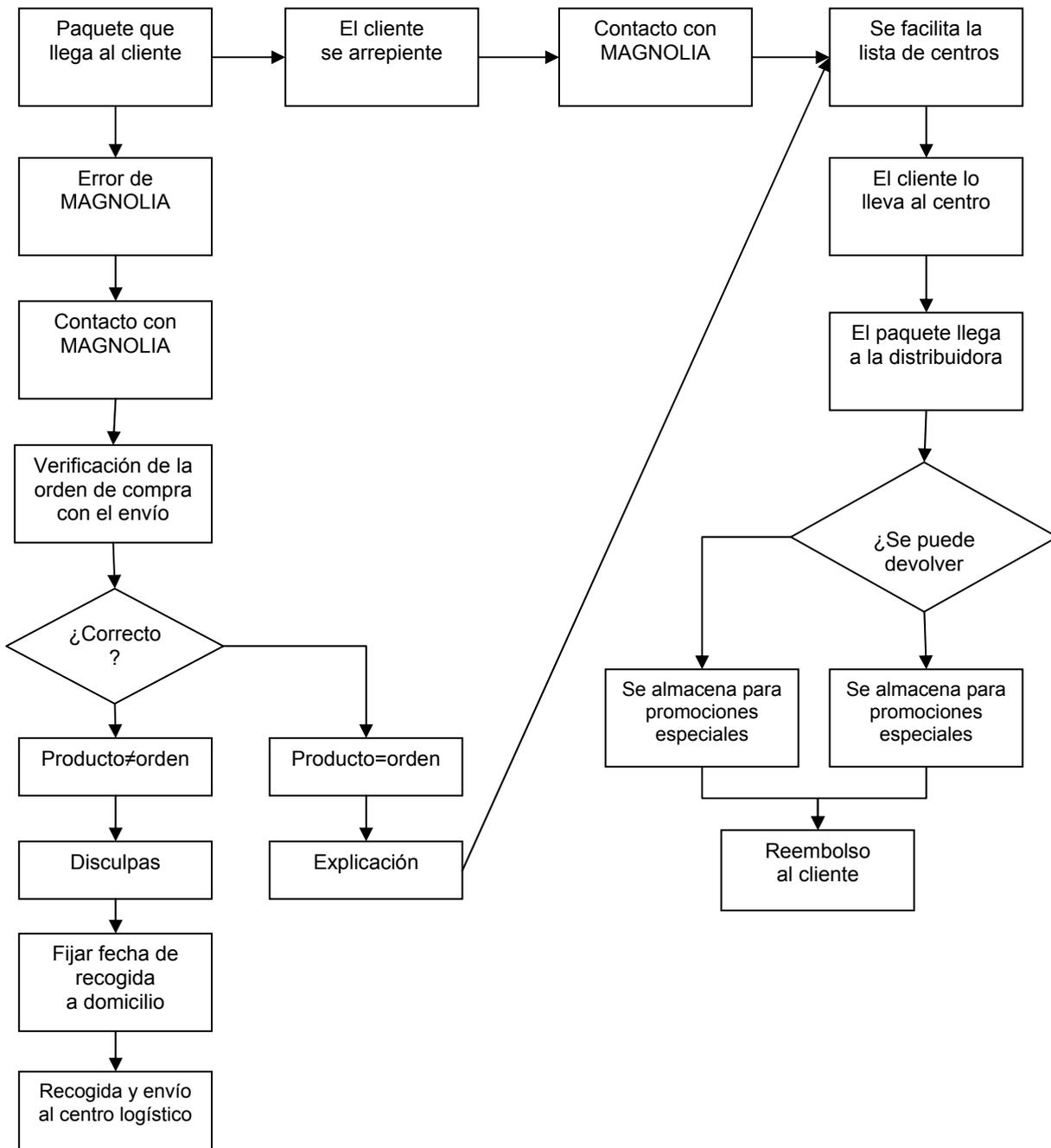
De manera resumida, estos son los pasos que se siguen en el proceso de distribución:

- Cuando se cierra la promoción de la venta se procede a enviar las órdenes de compra a los proveedores, el orden de elección de transporte y las direcciones finales de los clientes. El transporte se ha separado en paquetes grandes y pequeños para poder escoger aquellas empresas que ofrezcan un precio más económico para los distintos tamaños de la mercancía. Una vez elegido el transporte los paquetes son enviados al centro logístico (servicio externalizado), donde se comprueba que llegue exactamente lo que se le ha pedido al proveedor (punto de control). Cuando se ha confirmado que ha llegado el pedido correcto se procede a desembalarlo, ya que al punto de control llega todo lo de cada proveedor embalado junto. Una vez desembalado se vuelve a embalar, pero ahora de forma individual conforme al pedido del cliente.
- Antes de realizar el envío, se revisa que concuerde la orden de compra del cliente con lo que se le está enviando (punto de control). Cuando ya se ha verificado, se procede al envío al cliente pertinente.

En términos generales este proceso suele durar entre 14 y 21 días desde que cierra la promoción hasta que el cliente lo recibe en su casa.

En la imagen 5 podemos ver de manera gráfica el proceso de devolución que seguiría un paquete, en el caso que el cliente quisiera devolverlo ya sea por un error de MAGNOLIA o por arrepentimiento de compra.

**Imagen 5. Proceso de devolución**



La devolución es uno de los procesos más críticos para los comercios online. En MAGNOLIA se ha decidido realizarlo en función del motivo de la devolución, de manera resumida el funcionamiento es el siguiente:

- 1) Si es el cliente el que se arrepiente de lo que ha comprado: El cliente se pone en contacto con MAGNOLIA (vía mail o por teléfono), y se le dan dos opciones de devolución:

- Una lista con los centros a los que puede llevar el producto con un mínimo coste.
- Servicio de recogida a domicilio, con un coste más elevado que el anterior.

Una vez el paquete se envía al centro de logístico, se intenta devolver al proveedor. En el caso que no se pueda devolver se realizará una subasta abierta a todos los clientes.

2) Si se produce un error en el envío: El cliente se pone en contacto con MAGNOLIA (vía mail por teléfono), se comprueba el pedido del cliente, si se ha producido un error en el envío se le pasa buscar por su casa en la fecha que indique y se le reembolsa el dinero (el producto se envía al centro logístico y recibe el mismo trato que en el caso anterior). Si no se ha producido ningún error se le explica al cliente y se le da la opción de quedárselo o devolverlo (mismo trato que si lo devolviera porqué se arrepiente).

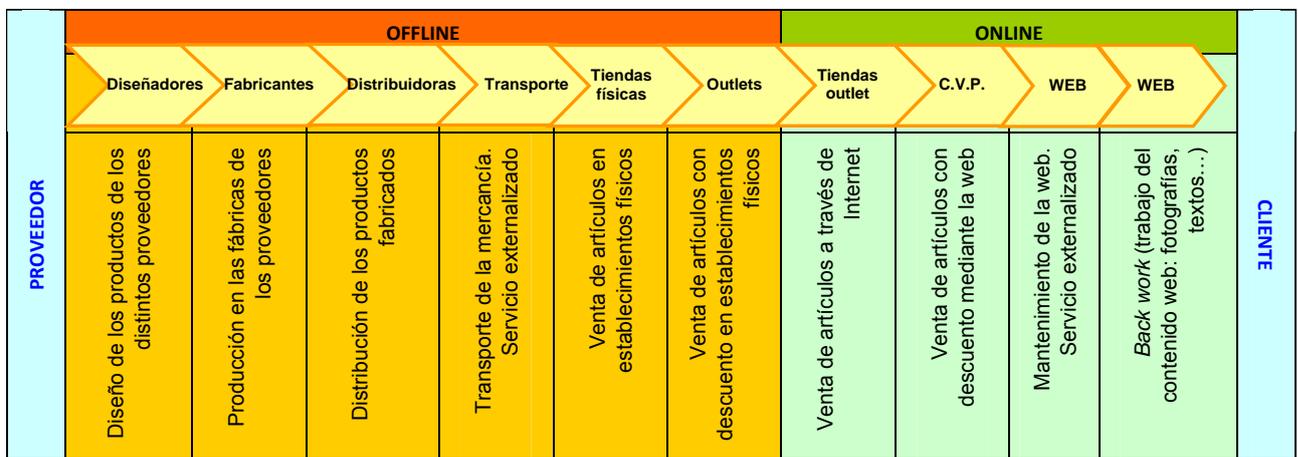
Al cliente se le reembolsará el valor del producto, los gastos del envío y de la devolución correrán de su cargo, exceptuando los casos en los que se produzca un error en el envío (en ese caso los gastos de envío le serán reembolsados y la devolución correrá a cargo de MAGNOLIA).

#### 8.2.4. CADENA DE VALOR

Para MAGNOLIA la relación entre los proveedores y el cliente debe ser lo más discreta posible y de buen trato.

A continuación se explican las fases que nos afectan dentro de nuestra cadena de valor.

*Imagen 6. Cadena de valor de MAGNOLIA*



Como se puede apreciar en la figura, MAGNOLIA sólo ocupa uno de los canales de venta de toda la cadena: la venta de los excedentes de stock a través de Internet.

## 9. POLÍTICA DE PRECIOS Y DESCUENTOS

Una vez estudiada la demanda, la competencia y el precio de coste del producto se determinará la política de precio en función del proveedor y de la fidelidad del cliente.

Como ya hemos comentado con anterioridad, cada proveedor nos definirá que porcentaje de descuento podemos aplicar en la venta de sus productos. MAGNOLIA jugará con dichos descuentos para premiar de distinto modo al cliente en función de:

- *Descuentos en función del número de artículos adquiridos por marca.* Se bonificará al cliente con un descuento especial a partir de tres artículos adquiridos por marca y compra. El ratio de descuento se aumentará en función del número de artículos comprados.
- *Descuentos por fidelidad.* Se bonificará el cliente con un descuento especial de una cantidad estipulada en función del número de compras realizadas. Se estipulará un período de tiempo y unas condiciones de compra para poder recibir dicha bonificación.
- *Participaciones en concursos.* Con los artículos almacenados a causa de los distintos tipos de devoluciones, se crearán diferentes concursos donde se premiará al cliente con dichos artículos.
- *Cheque Amigo.* Cada vez que un cliente de MAGNOLIA invita a un amigo a hacerse socio de MAGNOLIA y éste acepta la invitación, cada uno de ellos recibe un cheque regalo de una cantidad económica establecida que se le descontará en la siguiente compra que realicen.

## 10. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

El principal objetivo en la política de distribución de MAGNOLIA es encargarnos de una distribución eficiente de los productos de las distintas marcas con un menor coste y un excelente servicio al cliente, por lo tanto, nuestra estrategia de adquisición, movimiento, almacenamiento de producto y control de inventario se encauzarán de tal modo que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costes y efectividad.

Las actividades claves son:

- *Servicio al cliente.* El cliente recibirá un servicio de atención a través de internet (a través de correo electrónico) o bien telefónicamente (call center).
- *Transporte.* Los pedidos realizados por los clientes serán entregados en un plazo de entre 14 y 21 días desde que se cierra el escaparate en cuestión. Dichos pedidos serán entregados en la dirección facilitada por el cliente por la empresa transportista. Su buena gestión disminuirá costes de transporte al cliente.
- *Gestión de stocks.* Para una buena realización de la distribución de los artículos, la gestión de stocks será un punto crítico. Su correcta gestión disminuirá costes de almacenaje.
- *Procesamiento de pedidos.* Los pedidos recibidos en MAGNOLIA serán gestionados por los empleados de las oficinas centrales. Dichos pedidos serán gestionados y enviados al centro de almacenamiento desde donde se realizarán los envíos a los clientes.
- El conjunto de estas actividades logrará la satisfacción del cliente y la reducción de costes para MAGNOLIA.

Otros factores que deberemos tener en cuenta serán:

- *El aumento de proveedores.* El aumento de proveedores significa un aumento en la oferta de nuestros artículos, de modo que el cliente tendrá una gran variedad de marcas y artículos entre los que escoger aquel que más se acerque a sus necesidades. Se deberá tener en cuenta que dicho aumento requerirá un esfuerzo en la gestión de stocks, procesamiento de los pedidos y la gestión del transporte.
- *La eficiencia en el servicio para alcanzar niveles elevados.* La eficiencia en nuestro servicio marcará la fidelización del cliente. A mayor eficiencia en nuestro servicio será más fácil que los clientes repitan con MAGNOLIA en las compras de moda y complementos por Internet.
- *La cadena de distribución requiere tener cada vez menos stock.* Para lograr tener el stock mínimo se deberá hacer una previsión acertada de las ventas para cada marca, lo cual reducirá los costes de almacenamiento ocasionados del exceso de stocks.
- *Desarrollar un sistema de gestión de la información.* Un buen sistema de información, ya sea a nivel interno como externo, nos facilitará dar al cliente el mejor servicio que se pueda ofrecer: servicio de atención al cliente, transporte, recogida de productos, pagos...

Todos estos factores harán que aumenten los beneficios al incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de MAGNOLIA para enfrentarse al reto de la globalización. Optimizando la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.

La coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra como es la calidad, confianza, precio, packaging, distribución, servicio, será otro beneficio adquirido como resultado de la política de distribución.

La importancia estratégica del canal de distribución de internet es vital para crear una imagen de marca asociada a la moda. La tendencia actual entre los clientes de productos de moda es la de comprar por internet o en tiendas exclusivas, por lo tanto, la red abarca una cantidad enorme de potenciales clientes a nivel mundial, lo cual es crucial ante un posible salto comercial fuera de nuestras fronteras.

## 11. POLÍTICA DE PRODUCTO

Los productos ofrecidos por MAGNOLIA son artículos de moda y complementos de primera marcas a un precio rebajado, inferior al que se pueda encontrar en una tienda física. El consumidor podrá encontrar el producto que más se ajuste a sus necesidades ya que podrá elegir entre diversas firmas, modelos y precios.

Dentro de nuestra política de producto deberemos tener en cuenta cuatro elementos fundamentales:

### La MARCA

Es un signo susceptible de representación gráfica que sirve para distinguir los productos o servicios de una persona física o jurídica. La marca permite al cliente reconocer el producto. Es un verdadero concentrado de informaciones que confortan al cliente. Debe ser fácilmente recordable e internacional. Tradicionalmente en el mercado de la moda la marca es, a menudo, la firma del productor. La marca envía al cliente una promesa de producto. Es uno de los soportes de la posición elegida. Demanda tiempo y medios para hacerse un sitio entre el público elegido. Puede ser muy rápidamente cuestionada al menor paso en falso. La estrategia de marca de un outlet concierne en general a la comunicación en un nombre. Es fundamental que la marca vaya asociada a un marketing mix coherente. Además, la marca debe relacionarse con el target de la clientela y la posición elegida. El concepto de esta marca, como se ha comentado antes es responder a una demanda del cliente. Está claramente dirigida a una clientela elitista y urbana. Los valores que se quieren transmitir con esta marca son los de exclusividad, glamour y estilismo con un gran dinamismo que permite actuar en contra de los cánones y las normas establecidas. Estos valores encajan perfectamente con las características de una empresa joven y moderna. MAGNOLIA, se relacionará fácilmente con la delicadeza de una flor estacionaria. El aroma de tan bella flor une con puntadas de seda como si de una poesía se tratase cada uno de los artículos ofrecidos en la web. Verso a verso encontramos los artículos como almas que flotan en el aire. MAGNOLIA es como un encuentro atemporal que une la belleza, la inteligencia, la sensibilidad y el amor por las cosas únicas, amor por las cosas auténticas. Esta simbología es completamente innovadora, pues la estrategia de marca de MAGNOLIA va asociada normalmente al buen gusto y al amor por la calidad. Por lo tanto, y en contraposición con lo anteriormente expuesto, el producto quedará perfectamente diferenciado y posicionado de forma eficaz. Las descripciones de los productos expuestos en el Sitio Web se realizan en base a la información proporcionada por los proveedores de MAGNOLIA. No obstante, la información dada sobre cada producto, así como las fotografías o vídeos relativos a los mismos y los nombres comerciales, marcas o signos distintivos de cualquier clase contenidos en la página web de MAGNOLIA, son expuestos en [www.magnolia.es](http://www.magnolia.es) a modo orientativo para el cliente.

### La Cartera De Productos

Nuestra cartera de productos variará en función de la estacionalidad y del proveedor. MAGNOLIA tendrá siempre una dependencia directa con sus proveedores para establecer la cartera de productos. Ésta se irá creando a medida que vayamos fidelizando las marcas con los proveedores. Podríamos concluir que nuestra cartera de productos serán las marcas que podremos ofertar en nuestra página web.

### La diferenciación de los productos

Los productos que ofertamos ya han estado en el mercado, por lo que nuestra política de diferenciación de producto siempre se basará en el precio y en el servicio de entrega del producto para diferenciarnos de la competencia.

### La presentación

Cada uno de los proveedores de las marcas de MAGNOLIA tendrá un escaparate exclusivo en el que se expondrán los artículos a mostrar al cliente. Dicho escaparate tendrá una duración de entre 3 y 7 días, dependiendo del proveedor y de la cantidad de artículos a vender. Unos días antes de abrir el escaparate a los clientes, cada proveedor tendrá derecho a incluir un video promocional de su marca de una duración determinada.

## 12. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Para asegurar la comunicación, tanto de los clientes como de los proveedores, la herramienta a usar de modo generalista es la página web de MAGNOLIA (información sobre el calendario de apertura de los nuevos escaparates, información sobre MAGNOLIA, información sobre los servicios ofrecidos por la empresa...).

Sin duda, este es uno de los aspectos más importantes para MAGNOLIA, darse a conocer entre sus clientes. En el sector del comercio electrónico dedicado a la venta de artículos de moda y complementos ya empezamos a encontrar empresas posicionadas, de modo que se deberá hacer hincapié en la comunicación con el fin de dar a conocer entre los clientes potenciales los productos y el servicio ofrecidos. Una vez que MAGNOLIA haya iniciado su actividad, el mejor reclamo será el “boca a boca”, ya que la satisfacción de los clientes será la mejor publicidad, por este motivo se premia al cliente con el “Cheque Amigo”.

El primer paso a seguir en la política de comunicación será la presentación de MAGNOLIA en sociedad. Dicha presentación se realizará en un hotel de Barcelona, en el que los invitados a dicho evento serán personajes públicos y del sector de la moda. Se invitará a la prensa especializada.

La estrategia que seguirá MAGNOLIA para darse a conocer será mediante anuncios en la prensa y en revistas especializadas en el sector de la moda. A medio plazo, se iniciarán campañas publicitarias en televisión e Internet.

Gracias a la comunicación la empresa podrá dirigirse a su clientela. Los fenómenos de la competencia, las diferentes formas de distribución asociadas a la multitud de productos existentes en el mercado han llevado a construir procesos comerciales y promocionales destinados a influir en la elección de la clientela.

Nuestras herramientas de comunicación será la creación de una página web, la publicidad en los medios de comunicación y la presentación de la empresa en diversos emplazamientos, así como ferias, reportajes en programas de la radio, televisión...

## 13. PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

### 13.1. OBJETIVOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Objetivos principales y secundarios que se esperan alcanzar cada año.

#### *a) Año 2010*

El año 2010 está compuesto por los meses de noviembre y diciembre. Es una etapa de lanzamiento de dos meses.

Los objetivos principales para estos dos meses son:

- Arrancar la operativa del negocio y probar su funcionalidad ante incidencias no contempladas.
- Generar una base de datos de nuevos usuarios con 3.000 registros.
- Incorporar capital externo que financie las operaciones del 2011.

A parte de los objetivos principales se contemplan también los siguientes objetivos secundarios:

- Generar unos ingresos netos cercanos a 15.000 €.
- Buscar nuevos distribuidores que aporten contenido para 2011.

#### *b) Año 2011*

El año 2011 se prevé la entrada de capital externo que aportará suficientes recursos para generar la captación de nuevos usuarios registrados.

Los objetivos principales que se esperan alcanzar durante este año son:

- Posicionar a MAGNOLIA como una Web de referencia en temas relacionados con outlets online y con los deportes a nivel nacional.
- Aumentar la base de datos de usuarios registrados hasta los 300.000 usuarios a finales de año.
- Activar otras fuentes de ingresos (publicidad en la Web, hosting, intermediación).
- Generar como mínimo 8 campañas al mes.
- Generar la comunidad MAGNOLIA.

Los objetivos secundarios que también se esperan lograr son:

- Generar ventas de los artículos devueltos.
- Gestionar de manera eficiente el cambio técnico y de gestión producido por el aumento de usuarios/ventas.
- Incorporar una rama comercial en el norte de la península para que genere

contenido.

- Elaborar estudios de mercado para el lanzamiento de MAGNOLIA en el extranjero.
- Establecer una oficina física (se prevé establecerla en mayo del 2011)

#### **c) Año 2012**

Los objetivos principales para este año son:

- Aumentar la base de datos de UR hasta los 500.000.
- Abrir fronteras a Portugal y penetrar en el mercado.
- Generar cash flows positivos.
- Consolidar la marca MAGNOLIA

#### **d) Año 2013**

- Mantener los ratios de penetración de ventas por usuarios en el mercado español.
- Seguir creciendo en el mercado Portugués.
- Tener 750.000 usuarios registrados.
- Aumentar los beneficios.
- Controlar los costes fijos

#### **e) Año 2014**

- Aumentar los beneficios.
- Controlar los costes fijos
- Tener 900.000 usuarios registrados.
- Abrir fronteras a Francia y penetrar en el mercado.

### **13.2. INVERSIÓN INICIAL**

En este primer año debe afrontarse la inversión inicial, se han considerado los siguientes:

- Gastos de notario y de constitución, que ascienden a unos 1.625 €
- La construcción de la Web realizada por una empresa externa, que son 17.000€.
- Alguna acción publicitaria antes de lanzar la Web, 300€.
- Los estudios de mercado y de comunicación para lanzar la Web realizados por una empresa externa: 17.000€.
- Gastos comerciales incurridos antes de la constitución de la empresa.

Tabla 4. Plan inicial de inversión

<b>Plan inicial de inversión</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>INMOBILIZADO MATERIAL</b>	<b>29.095,79 €</b>
<b>Gastos de constitución</b>	<b>1.765,00 €</b>
<i>Registro Mercantil (Certificación nombre)</i>	<i>750,00 €</i>
<i>Notario</i>	<i>1.015,00 €</i>
<b>Gastos de primer establecimiento</b>	<b>1.210,30 €</b>
<i>Licencia de apertura</i>	<i>1.210,30 €</i>
<b>Equipos informaticos</b>	<b>1.005,00 €</b>
<b>Publicidad</b>	<b>20.346,00 €</b>
<i>Campaña publicitariaia</i>	<i>348,00 €</i>
<i>Pagina web</i>	<i>19.998,00 €</i>
<b>Material de oficina</b>	<b>415,00 €</b>
<b>Mobiliario</b>	<b>3.215,00 €</b>
<i>Muebles, estanterias</i>	<i>297,00 €</i>
<i>Mesas</i>	<i>2.000,00 €</i>
<i>Sillas</i>	<i>918,00 €</i>
<b>Otro inmovilizado</b>	<b>839,49 €</b>
<i>Rótulo exterior</i>	<i>534,26 €</i>
<i>Extintor</i>	<i>55,56 €</i>
<i>Elementos decoración</i>	<i>249,67 €</i>
<b>Alquiler</b>	<b>500,00 €</b>
<b>Seguro</b>	<b>1.200,00 €</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>-1.400,00 €</b>
<b>INMOBILIZADO INMATERIAL</b>	<b>1.980,00 €</b>
<b>Aplicaciones Informáticas</b>	<b>2.000,00 €</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>-20,00 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>31.075,79 €</b>
<b>TESORERIA</b>	<b>31.793,72 €</b>
<b>Bancos</b>	<b>31.000,00 €</b>
<b>Caja</b>	<b>793,72 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>31.793,72 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>62.869,51 €</b>

### 13.3. CÁLCULO DE LA NECESIDAD FINANCIERA

El inicio de la actividad empresarial o el lanzamiento de nuevas actividades o nuevos productos en las empresas en funcionamiento requieren disponer de los fondos necesarios para su financiación. Podríamos decir que sería de donde se van a obtener los recursos necesarios para hacer frente a las inversiones, que pueden provenir de los fondos propios del empresario o de deuda contraída con terceros. Lo más habitual es disponer de financiación mixta, con fondo de ambos orígenes.

- Los fondos propios pueden pertenecer a un empresario individual o ser aportados por un conjunto de inversores o socios, con lo que la propiedad y el control de la empresa ya no es exclusivo de una sola persona, sino que pertenece al conjunto, según unas reglas o normas que dependen de la forma jurídica de la empresa.
- La financiación por deuda exige la devolución de la cantidad obtenida más los intereses estipulados.

*Tabla 5. Plan de financiación*

<b>Plan de financiación</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	<b>11.869,51 €</b>
<b>Capital Social</b>	<b>7.069,51 €</b>
<b>Subvención CIDEM</b>	<b>4.800,00 €</b>
<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>45.000,00 €</b>
<b>Deudas con entidades de crédito a l/pl</b>	<b>45.000,00 €</b>
<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	<b>6.000,00 €</b>
<b>Póliza de Créditos</b>	<b>6.000,00 €</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>62.869,51 €</b>

### 13.4. CUENTAS DE RESULTADOS

Los gastos fijos que se han considerado son los siguientes:

- Mantenimiento de Web y de hosting estarán externalizados desde un principio con unos gastos de 2180€/mes y 900€/año respectivamente.
- Se contemplan alquileres en concepto de alguna furgoneta en ocasiones variadas.
- Se considera una partida de 800 € para gastos extraordinarios durante el periodo inicial.
- El horizonte temporal es de 5 años.
- Previsión de las ventas: Para poder prever las ventas ha sido necesario crear un algoritmo que depende de varios factores.

$$\text{Ventas netas mes } A = \text{Previsión de ventas por usuario mes } A - \text{Devoluciones mes } A$$

Tabla 6. Cuenta de resultados

Cuenta de resultados		2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
<b>Ventas</b>		<b>15.060,00</b>	<b>100%</b>	<b>3.174.341,00</b>	<b>100%</b>	<b>5.450.170,00</b>	<b>100%</b>	<b>8.289.009,00</b>	<b>100%</b>	<b>9.527.004,00</b>	<b>100%</b>
Costes Variables		11.393,00		2.566.786,00		4.295.873,00		6.501.738,00		7.141.784,00	
Gastos extraordinarios		1.725,00		24.000,00		36.000,00		40.000,00		42.000,00	
<b>Total Gastos</b>		<b>13.118,00</b>	<b>87,10%</b>	<b>2.590.786,00</b>	<b>81,62%</b>	<b>4.331.873,00</b>	<b>79,48%</b>	<b>6.541.738,00</b>	<b>78,92%</b>	<b>7.141.784,00</b>	<b>74,96%</b>
<b>Margen Bruto</b>		<b>1.942,00</b>	<b>12,90%</b>	<b>583.555,00</b>	<b>18,38%</b>	<b>1.118.297,00</b>	<b>20,52%</b>	<b>1.747.271,00</b>	<b>21,08%</b>	<b>2.385.220,00</b>	<b>25,04%</b>
Costes Estructura	Coste Sueldos y Salarios	4.000,00		131.600,00		164.500,00		213.850,00		290.850,00	
	Coste SS a cgo. Empresa	1.500,00		20.845,00		49.350,00		64.155,00		78.350,00	
	Coste Teléfono uso genérico	700,00		12.000,00		15.000,00		16.000,00		17.000,00	
	Mantenimiento técnico	4.360,00		27.000,00		35.000,00		42.000,00		45.000,00	
	Hosting	150,00		5.000,00		8.000,00		9.000,00		10.000,00	
	Publicidad y promoción	15.300,00		594.000,00		500.000,00		750.000,00		950.000,00	
	Seguro	1.200,00		3.000,00		4.000,00		4.000,00		4.500,00	
	Alquileres	3.000,00		24.000,00		30.000,00		33.000,00		35.000,00	
	Asesorias varias	17.250,00		72.120,00		82.938,00		95.379,00		88.000,00	
	Amortización inmovilizado material	-48,00		-289,00		-289,00		-241,00		-241,00	
	Amortización inmovilizado inmaterial	-1.291,00		-7.747,00		-7.747,00		-6.456,00		-6.456,00	
	<b>Total Gastos</b>		<b>46.121,00</b>	<b>306,25%</b>	<b>881.529,00</b>	<b>27,77%</b>	<b>758.402,00</b>	<b>13,92%</b>	<b>1.220.687,00</b>	<b>14,73%</b>	<b>1.512.003,00</b>
<b>Beneficio antes de impuestos 35%</b>		<b>-44.179,00</b>	<b>-293,35%</b>	<b>-297.974,00</b>	<b>-9,39%</b>	<b>359.895,00</b>	<b>6,60%</b>	<b>526.584,00</b>	<b>6,35%</b>	<b>873.217,00</b>	<b>9,17%</b>
Impuesto de sociedades		-15.462,65		-104.290,90		125.963,25		184.304,40		305.625,95	
<b>Beneficio neto</b>		<b>-59.641,65</b>	<b>-396,03%</b>	<b>-402.264,90</b>	<b>-12,67%</b>	<b>233.931,75</b>	<b>4,29%</b>	<b>342.279,60</b>	<b>4,13%</b>	<b>1.178.842,95</b>	<b>12,37%</b>

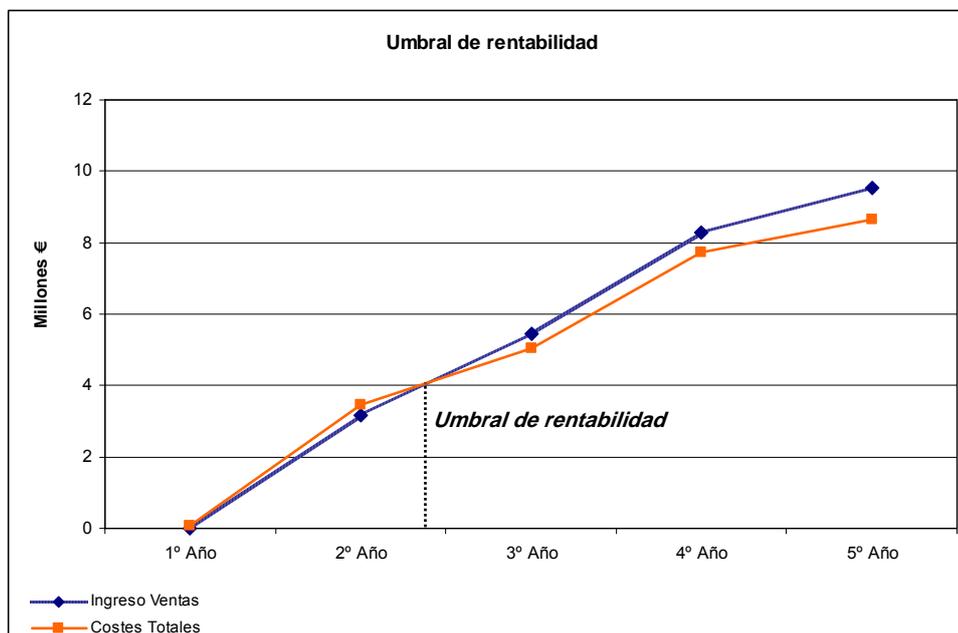
### 13.5. CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD

El umbral de rentabilidad se ha calculado considerando las ventas y los costes variables como si fueran unitarios, y nos indica el volumen de ventas necesarias para alcanzar el punto muerto y a partir del cual se obtendrán beneficios.

*Tabla 7. Cálculo del umbral de rentabilidad*

	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	Totales
<b>Ingreso Ventas</b>	15.060	3.174.341	5.450.170	8.289.009	9.527.004	26.455.584
<b>Costes Variables</b>	11.393	2.566.786	4.295.873	6.501.738	7.141.784	20.517.574
<b>Costes Fijos</b>	46.121	881.529	758.402	1.220.687	1.512.003	4.418.742
<b>Costes Totales</b>	57.514	3.448.315	5.054.275	7.722.425	8.653.787	24.936.316
<b>Beneficio/Pérdida</b>	-42.454	-273.974	395.895	566.584	873.217	1.519.268

Como se puede apreciar en la figura, los ingresos por ventas superan el umbral de rentabilidad (se empieza a obtener beneficio) a finales del segundo año, a partir de entonces se mantienen siempre por encima y con una tendencia creciente (un pendiente positivo).



*Gráfico 23. Punto Muerto*

Los costes fijos se mantienen más o menos constantes (dentro de un margen) desde el segundo año.

No obstante, la máxima diferencia entre los ingresos por ventas y el umbral de rentabilidad se produce a partir del cuarto año.

## 14. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente plan de marketing, se llega a la conclusión de que la viabilidad y la idea planteada de negocio son factibles y existe un lugar en el mercado para desarrollar nuestra idea de negocio.

En el análisis del entorno, se ha visto como se está produciendo un aumento en la penetración y el uso de Internet, lo cual nos da a entender que hay un aumento en las compras online.

Por otro lado, se demuestra el gran éxito de los outlets, tanto físicos como online, motivados, entre otras causas, por la recesión económica actual, y a la falta de tiempo en la realización de las compras, motivado por la introducción de la mujer al mundo laboral. Estos argumentos favorecen el desarrollo de una empresa como MAGNOLIA.

En la segmentación del mercado realizada se comprueba que nuestro producto va dirigido, en especial, a mujeres de un poder adquisitivo medio, que comprende una edad de entre 25 y 50 años, lo que demuestra la oportunidad de negocio que existe.

No se ha previsto que los procesos de la empresa varíen mucho durante los primeros años de actividad. No obstante, a medida que aumenten las ventas se deberá ir modificando el organigrama de la empresa.

Finalmente en el plan económico y financiero se concluye que la empresa es viable económicamente, según las previsiones realizadas.

## BIBLIOGRAFIA

### ***Referencias bibliográficas:***

Kotler, P. (2000), *Marketing management, millenium edition*; New Jersey; Pearson Educations.

López-Pinto Ruiz, B. (2001); *La esencia del marketing*; Barcelona; Ediciones UPC.

Finch, B. (2005); *Cómo desarrollar un plan de marketing?*, Ediciones Gedisa.

Saiz de Vicuña, Josñe María (2006); *El plan de marketing en la práctica*, Madrid; Editorial Esic.

Ollé, M; Planellas, M; Molina, J; Di Torres, Alfonso J (2006); *El plan de empresa*, Macombo S.A.

### ***Páginas web consultadas:***

<http://www.ine.es>. Web oficial del Instituto Nacional de Estadística.

<http://www.meh.es> Web oficial del Ministerio de Economía y Hacienda. Estadística y publicaciones.

<http://www.issi.es>. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Ley de los servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico.

<http://www.msc.es>. Ministerio de Sanidad y Consumo. Lay orgánica de protección de datos de carácter personal.

<http://www.mtas.es>. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Ley de protección de riesgos laborales.

<http://www.derecho.com>, donde se recogen las publicaciones del Boletín Oficial del Estado (BOE).

<http://www.noticias.jurídicas.com>. Ley de ordenación del comercio minorista. Ley de sociedades de responsabilidad limitada.

<http://civil.edg.edu/normacivil/estatal/contract/LSSI.htm>. Ley 34/2002 , de 11 de junio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

<http://www.expansión.com>. Web del diario de noticias financieras y económicas Expansión.

<http://www.ipsufacto-research.com>. Web de la empresa de estudios de mercado Ipsufacto, perteneciente al grupo Elogia.

<http://www.estudiogeneraldeinternet.com>. Web de estudios de mercado de Internet.

<http://www.idealista.com>. Alquiler del local.

<http://www.ico.es>. Web oficial del Instituto de Crédito Oficial.

<http://www.cidem.com>. Web oficial del Centro de Innovación y desarrollo empresarial.

<http://www.alexa.com>

<http://www.wirki.net>

<http://www.privalia.com>

<http://www.ofertix.com>

<http://www.buyvip.es>

<http://venteprivee.com>

<http://www.lareudotte.com>

<http://www.esdemarca.com>

<http://vipventa.com>

<http://www.imf.org>

<http://www.consensuseconomic.com>

<http://www.uv.es>

<http://www.internetworldstats.com>

<http://www.aetic.es>

<http://www.atinternet=institute.com>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

<http://www.mccann.com>

<http://www.elcorteingles.es>

<http://www.internetworldstats.com/>

[http://www.fundacionorange.es/areas/25\\_publicaciones/e2009.pdf](http://www.fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/e2009.pdf)

[http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie09/aplicacion\\_sie/ParteA/datos.html](http://e-libros.fundacion.telefonica.com/sie09/aplicacion_sie/ParteA/datos.html)

<http://www.iabspain.net/>

<http://www.aimc.es/>

<http://www.agemdi.org/>

## **AGRADECIMIENTOS**

Durante el desarrollo de esta carrera, hemos conocido a muchos profesores, compañeros y amigos que nos han apoyado a lo largo de todo el recorrido para obtener la titulación de Ingeniero Superior en Organización Industrial. Este proyecto va dedicado a todos ellos. A los que siempre nos han ayudado y apoyado incondicionalmente, a los que nos han enseñado a creer en nosotros mismos, a todos ellos, ¡gracias!

Gracias a Elena Gozalo, Raquel Dopico y Oriol Montserrat, por vivir tan buenos momentos juntos y, que gracias a estar tan unidos nos hemos apoyado mutuamente y hemos podido superar este proyecto juntos.

Nos gustaría agradecer a nuestras familias, parejas y amigos su ayuda y comprensión en todo el transcurso de la carrera y de este proyecto, apoyándonos en los momentos de indecisión y nerviosismo, animándonos a seguir adelante.

Por último, pero no menos importante, nos gustaría agradecerle a nuestro director de proyecto, Jesús Viscarri, su confianza depositada en nosotras para la realización de este plan de marketing, por su ayuda e implicación, pero sobre todo por la experiencia y conocimientos que nos ha aportado para la realización de este proyecto.

Nada más decir que seguro nos dejamos por el camino agradecer muchas cosas a muchas personas, pero no por eso no les reconocemos su aportación en nuestro camino.

¡Gracias a todos ellos!