

Creació d'una Plataforma B2C de Social Shopping per a PIMES: Business Plan



**UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA**
BARCELONATECH

Alumne: César Cornejo Calvo
Titulació: Enginyeria Tècnica de Gestió

Director de Projecte: Antonio Cañabate
Departament: Organització d'Empreses

Data: 15/06/2012

DADES DEL PROJECTE

Títol del Projecte: Creació d'una Plataforma B2C de Social Shopping per a PIMES:
Business Plan

Nom de l'estudiant: César Cornejo Calvo

Titulació: Enginyeria Tècnica en Informàtica de Gestió

Crèdits: 22.5

Director/Ponent: Antonio Cañabate Carmona

Co-Director: Ferran Sabate Garriga

Departament: Organització d'Empreses

MEMBRES DEL TRIBUNAL (nom i signatura)

President: Joaquim Deulofeu Aymar

Vocal: Xavier Carreras Pérez

Secretari: Antonio Cañabate Carmona

QUALIFICACIÓ

Qualificació numèrica:

Qualificació descriptiva:

Data:

Pròleg

La idea principal del projecte neix a l'estiu del 2011, en una conversa amb el meu company Roc Toll Pifarré. Tots dos ens trobàvem decidint cap a on enfocar el nostre projecte final de carrera, i si realitzar-lo en alguna empresa que tingues conveni amb la universitat o bé, realitzar-lo pel nostre compte. Mentre analitzàvem la situació actual i la gran quantitat de botigues que estaven tancant, ens vam adonar del gran problema que pateix el sector del petit comerç. Aquest no gaudeix de les mateixes facilitats que tenen les grans superfícies a l'hora de vendre i promocionar de manera *online* els seus productes i d'arribar a un públic més ampli i més específic.

Així doncs, se'ns va presentar la oportunitat i repte d'emprendre un projecte de negoci real que pal·liés aquesta mancança. I era, per tant, una doble aposta: realitzar el projecte final de carrera, i per l'altra banda engegar la nostra pròpia companyia *start-up*.

Tot això, amb la finalitat i gran motivació de poder crear algun dia el nostre propi negoci on puguem treballar i obtenir l'èxit professional.

Traslladant-ho a paraules de Confucio (*Kung Fu Tse*), filòsof i pensador xinès:

*"Escolleix un treball que t'agradi i
no tindràs que treballar ni un dia de la teva vida."*

Índex

1) INTRODUCCIÓ	15
1.1 Descripció del projecte global	15
1.2 Àmbit dels PFC's dins del projecte global	16
1.3 Objectius del projecte	16
1.4 Abast del projecte	17
1.5 Relació dels dos projectes	18
1.5.1 Accions conjuntes	18
1.5.2 Correlacions en el contingut	19
1.6 Metodologia	19
1.6.1 Metodologia d'aquest projecte	19
1.6.2 Metodologia en el projecte global	21
1.7 Material i coneixements previs	23
2) GESTIÓ DE PROJECTE	25
2.1 Planificació temporal	25
2.2 Estudi econòmic	30
2.2.1 Cost personal	30
2.2.2 Cost material	31
2.2.3 Cost total	32
3) RESUM EXECUTIU	33
4) DESCRIPCIÓ DE NEGOCI	35
4.1 Què fem?	35
4.2 Per a qui?	36
4.3 Com ho fem?	37
4.4 Model de negoci	38
4.5 Alternatives	41
4.5.1 Alternativa A	41
4.5.2 Alternativa B	42

4.5.3 Alternativa C	43
5) ANÀLISI DE L'ENTORN	45
5.1 Anàlisi Porter	45
5.2 Anàlisi DAFO	49
5.3 Entorn General	54
5.3.1 Entorn legal	54
5.3.2 Entorn empresarial	57
5.3.3 Entorn sociocultural	65
5.3.4 Entorn socioeconòmic	74
5.3.5 Entorn macroeconòmic	75
5.4 Entorn competitiu	81
5.4.1 Tendes online	81
5.4.2 Clubs de venda privada online	97
5.4.3 Tendes físiques	105
5.4.4 Outlets físics	108
6) PLA D'OPERACIONS	113
6.1 Gestió de pagaments	113
6.1.1 Mitjans de pagament	113
6.1.2 Pagament a les tendes físiques	125
6.1.3 Gestió del I.V.A	126
6.2 Estratègia logística	129
6.2.1 Terceres empreses	130
6.2.2 Plaços d'entrega	134
6.2.3 Devolucions	136
6.3 Gestió de comandes	137
6.4 Infraestructura tecnològica	141
6.4.1 Estimació del tràfic web	141
6.4.2 Espai en disc necessari	144
6.4.3 Tipus de serveis de hosting	145
6.4.4 Comparativa de proveïdors de hosting	148
6.5 Normativa web	149
6.5.1 Obligacions en la protecció de dades de caràcter personal	149
6.5.2 Normativa en correu electrònic comercial	151

6.5.3 Informar de l'ús de cookies	152
6.5.4 Informació obligatòria que ha d'oferir la pàgina web	153
7) ANÀLISI DE MERCAT	155
7.1 Perfils de client	155
7.2 Perfils de botiga	160
7.3 Estacionalitat dels productes	161
7.4 Tendència i evolució de mercat	161
7.5 Estimació del volum de mercat	164
8) PLA COMERCIAL	169
8.1 Estratègia d'enfocament i objectius comercials	169
8.2 Tàctiques i accions comercials	170
8.2.1 Atreure tràfic	170
8.2.2 Convertir el tràfic	184
8.2.3 Fidelitzar clients	192
8.2.4 Aconseguir que ens recomanin	194
8.3 Inegració amb les xarxes socials	195
8.3.1 Comparativa de xarxes socials generalistes	195
8.3.2 Estratègia adoptada	196
8.4 Seguiment i anàlisi digital	198
8.4.1 Key Performance Indicators (KPI's)	198
8.4.2 Google Analytics	199
8.5 Imatge corporativa	202
8.5.1 Logotip	202
8.5.2 Gamma cromàtica	205
9) ORGANITZACIÓ I EQUIP HUMÀ	207
9.1 Estructura organitzativa	207
9.2 Descripció dels llocs i perfils professionals	208
9.3 Equip emprenedor	212
10) PLA FINANCER	215
10.1 Determinació del marge de benefici	215
10.2 Determinació de la inversió inicial	217
10.2.1 Cost de personal	217

10.2.2 Cost d'exploració	217
10.2.3 Cost de serveis subcontractats	218
10.2.4 Cost de publicitat	218
10.2.5 Cost comercial	218
10.2.6 Cost tecnològic	219
10.2.7 Inversió inicial	219
10.3 Previsió d'ingressos	220
10.4 Compte de resultats	221
CONCLUSIONS I AGRAÏMENTS	223
ANNEXOS	225
I) Marques <i>boardsports</i>	227
II) Distribuïdors <i>boardsports</i>	229
III) Wayra	231
IV) Bibliografia	239
V) Glossari	249

1. INTRODUCCIÓ

1.1 DESCRIPCIÓ DEL PROJECTE GLOBAL

Aquest PFC forma part d'un projecte empresarial comú que consisteix en posar en marxa, dins els sectors dels *boardsports*¹ i *streetwear*², una plataforma B2C que agregui l'oferta de diverses tendes aconseguint així un volum d'oferta significatiu amb el qual aquests petits comerciants podran competir amb grans superfícies i *category killers*³ com Decathlon.

Els comerciants afegiran als seu canal de venda tradicional, un canal de qualitat i de venda *online* a través de la plataforma B2C que els hi proposem.

Aquesta nostra plataforma B2C consisteix en una web d'*e-commerce* compartida entre tots els comerciants, i alhora, connectada per separat al panell de control de cada tenda. I des d'aquests panells, les tendes podran afegir i gestionar els seus productes de manera independent. (S'explica detalladament en l'apartat 4).

Per tant, la proposta de valor és que puguin arribar, a través de la nostra plataforma, a un públic específic molt més ampli, i per tant, a molts més clients potencials.

1 Aquells esports que es practiquen sobre algun tipus de taula com a equip primari, entre els més comuns estan el surf, el snowboard i el skateboard.

2 Moda de vestir urbana i informal molt utilitzada entre els practicants dels boardsports.

3 Establiments comercials de gran superfície especialitzats en una categoria de productes, amb un assortiment molt ampli i preus competitius.

1.2 ÀMBIT DELS PFC'S DINS DEL PROJECTE GLOBAL

Aquest projecte empresarial ens ha permès al Roc i a mi desenvolupar els nostres respectius PFC's. Per una banda, aquest PFC s'ocupa de desenvolupar el Pla de Negoci per a la creació de l'empresa i, per una altra, el PFC del meu company Roc s'ocupa del disseny i construcció de la plataforma de comerç electrònic B2C per als petits comerciants del sector.

El Pla de Negoci, per una part, consisteix en una reflexió ordenada que permet dissenyar els diferents àmbits de l'empresa, així com un pla d'acció que garanteix les majors possibilitats d'èxit, i en el qual s'identifiquen els problemes, els riscos i possibles solucions i els recursos necessaris.

Per l'altra part, el Pla de Negoci ens servirà per donar a conèixer el projecte a possibles terceres parts interessades com per exemple inversors o empreses col·laboradores.

1.3 OBJECTIUS DEL PROJECTE

L'objectiu principal d'aquest PFC és desenvolupar el Pla de Negoci perfectament organitzat i amb tota la informació que sigui necessària per tal d'engegar el projecte *start-up* d'una plataforma B2C dedicada a la venda de productes especialitzats en *boardsports* i *streetwear*.

En aquest PFC s'identifica i s'analitza l'oportunitat de negoci i es desenvolupen les estratègies i plans dels propers tres anys. Paral·lelament es pretenen aconseguir els següents objectius concrets:

- Conèixer les diferents solucions d'e-commerce que hi ha al mercat i escollir-ne una que compleixi els requisits adequats pel projecte, tals com que sigui gratuïta, de codi lliure i amb una administració senzilla, extensible i adaptable.

- Aprenentatge bàsic de la solució d'e-commerce escollida.
- Conèixer i analitzar l'entorn de l'empresa. Especialment l'entorn competitiu que ens trobarem i els aspectes legals a complir.
- Adquirir coneixements d'e-commerce i de marketing empresarial a Internet (xarxes socials, analítiques i mètriques web, etc.), i com aplicar-los al nostre projecte.
- Adquirir coneixements econòmics i financers de gestió d'empreses aplicats a la elaboració d'un Pla de Negoci per desenvolupar comercialment la idea. Aquests ens permetran portar a terme una previsió de vendes, un pla de tresoreria i un anàlisi de la inversió necessària a realitzar.

En definitiva, valorar la viabilitat d'un projecte o idea en termes de rendibilitat.

1.4 ABAST DEL PROJECTE

El contingut del present projecte és el següent:

- Presentació i descripció del negoci, on es defineix el producte i el servei.
- Anàlisi de l'entorn general (legal, econòmic i sociocultural) i anàlisi competitiu.
- Pla d'operacions, es descriu les activitats de l'empresa i la manera de controlar-la.
- Anàlisi de mercat: els perfils dels usuaris, tendència i evolució del mercat, volum de mercat i escenaris.
- Pla comercial on tractem les accions i estratègies de marketing, imatge de marca, posicionament i analítiques web.
- Organització i Recursos humans: tipus d'organització, equip humà inicial i tercers col·laboradors, amb les seves respectives funcions.
- Pla financer amb la previsió de vendes, balanços, tresoreria, inversions, compte de resultats i punt d'equilibri.
- Pla temporal amb les tasques, etapes i esdeveniments clau.

1.5 RELACIÓ DELS DOS PROJECTES

Cal destacar i tenir en compte que els dos PFC's s'han realitzat de tal forma que es puguin presentar i avaluar de forma independent, encara que certs apartats estiguin fortament relacionats i hagin estat escrits amb una certa dependència.

Seguidament s'expliquen les parts del projecte global que s'han dut a terme entre els dos membres del projecte. Tot i que podem dir que la totalitat del contingut d'ambdós PFC's ha estat estat revisat i consensuat pels dos membres.

1.5.1 Accions conjuntes

La descripció de negoci ha estat la primera etapa i la principal acció que s'ha portat a terme entre els dos membres del projecte. Conjuntament, s'ha anat definint el projecte que es vol dur terme, i és en aquesta etapa d'on a partir d'una idea inicial, se li ha anat donant forma per tal de crear un model viable que pugui generar beneficis.

Ha estat un procés bastant lent i que ha requerit moltes reunions, tan per definir un primer model, com per posteriors modificacions d'aquest.

El model de negoci refinat i la descripció d'aquest ha quedat detallat en la memòria d'aquest PFC, en l'apartat número 4.

El Pla d'operacions, en menor mesura, també ha estat l'altra acció que s'ha dut a terme conjuntament pels dos membres del projecte. En ella, també s'han requerit algunes reunions per a definir i pensar els processos necessaris per el funcionament del negoci. Aquests processos són el que, posteriorment, han anat definint la estructura de la plataforma i les seves funcionalitats.

La versió desenvolupada i final d'aquest apartat també ha quedat escrita en la memòria d'aquest PFC, en el seu apartat corresponent.

1.5.2 Correlacions en el contingut

A més dels apartats anteriors, hi han altres apartats concrets de cada un dels PFC's que estan totalment vinculats amb apartats de l'altre PFC. Això significa que s'ha utilitzat contingut d'un PFC per realitzar apartats de l'altre i vice-versa.

Aquesta circumstancia s'ha produït bàsicament en l'anàlisi de requeriments per al desenvolupament de la plataforma (tant de la web d'*e-commerce* com del panell de control), on aquest apartat corresponent al PFC del Roc, ha obtingut els requeriments a partir del Pla d'operacions definit en aquest PFC.

Alguns dels més importants són els relacionats amb la gestió de pagaments en la web d'*e-commerce*, gestió de comandes en la web d'*e-commerce*, gestió de comandes en el panell de control i les normatives i aspectes legals. Aquests requeriments s'han extret de les seccions 6.1.1, 6.1.2, 6.2, 6.3 i 6.5 del Pla d'operacions d'aquesta memòria.

Una altra relació de continguts important és la que s'ha produït en els requeriments del *front-office* de la web d'*e-commerce*. La major part d'aquests s'han obtingut del Pla comercial, dels apartats 8.1 i 8.2.

Finalment, també per la estimació del tràfic web (secció 6.4.1 del Pla d'operacions), s'han utilitzat les dades de la plataforma que s'ha dissenyat en el PFC del Roc.

1.6 METODOLOGIA

1.6.1 Metodologia d'aquest PFC

La metodologia que s'ha seguit per a portar a terme aquest PFC i l'elaboració d'aquest document, ha estat la següent:

- 1) S'ha buscat informació sobre el que és un Pla de Negoci, per a que

serveix i quins són els seus gran apartats. S'han llegit llibres sobre aquesta temàtica.

- 2) Una vegada s'ha conegut en que consisteix un Pla de Negoci, s'ha començat a pensar breument en la nostra idea, com enfocar-la per tal de crear un primer esborrador i com pot arribar a funcionar i tenir èxit. No s'ha utilitzat gran temps en això, doncs la finalitat no és plasmar la idea final de negoci.
- 3) S'ha construït un índex de continguts del PFC, i s'ha fet la planificació temporal.
- 4) S'ha fet una cerca d'empreses del sector de *boardsports*, tant a nivell nacional com mundial. I també d'empreses que encara que no estiguessin relacionades amb el sector, operen de manera similar i ofereixen serveis semblants.
- 5) S'ha parlat amb diverses tendes físiques de Barcelona, de la mateixa manera amb empreses distribuïdores de marques del sector.
- 6) El següent punt, i molt important, ha consistit en la cerca d'informació en organismes públics i en estudis privats, sobre els internautes a Espanya, el seu comportament, dades demogràfiques, etc. També s'ha aprofundit la cerca en el comerç electrònic a Espanya i les seves xifres de negoci.
- 7) A partir d'estudis privats, s'ha fet una cerca del mercat de *boardsport* i *streetwear*. Volum de mercat, marques, tendes, hàbits del practicants, dades demogràfiques, etc.
- 8) També, s'ha fet una cerca i anàlisi de les principals xarxes socials. Un seguiment de les empreses de possible competència i com actuen en elles.
- 9) A partir d'aquí s'han avaluat les xifres obtingudes en els estudis,

juntament amb les percepcions pròpies i nous coneixements del sector *online*. Això ens ha permès tenir una millor idea de l'entorn i reescriure el primer esborrador del punt 2.

10) Tot i que, en general després de cada punt s'ha anat redactant en la memòria la informació obtinguda, ha estat en aquest punt on s'ha fet un refinament de tot, i s'ha plasmat el model de negoci final amb les seves alternatives.

11) A partir d'aquí, amb una idea sòlida sobre el model de negoci, s'ha anat cercant la informació requerida per a cada apartat i s'han plasmat en el document el Pla d'Operacions, l'Anàlisi de mercat, el Pla Comercial, RRHH i el Pla financer.

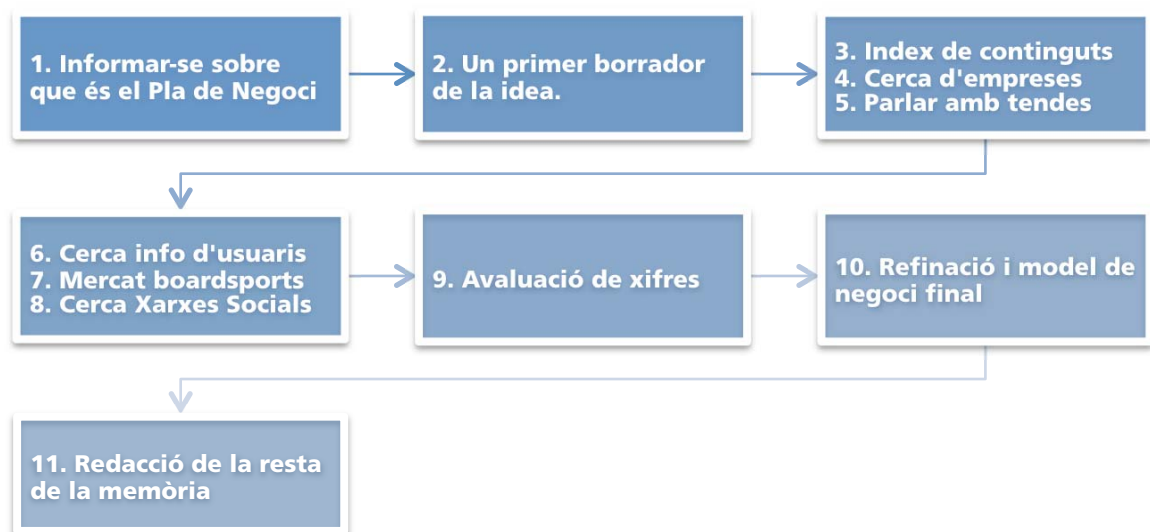


Figura 1.1: Metodologia d'aquest PFC

1.6.2 Metodologia en el projecte global

Tal i com s'ha esmentat anteriorment, aquest PFC forma part d'un projecte comú

que s'ha realitzat en equip. Per aquest motiu, ha resultat molt important crear i complir una metodologia adequada al nostre cas.

Una part important en el desenvolupament del projecte han estat les reunions de setmanals que hem portat a terme entre el Roc i jo. Aquestes ens han permès obtenir un punt de vista més ampli dels diferents apartats i prendre una decisió amb més fermesa. Així com també sincronitzar-nos tots dos en els punts que s'ha detallat en l'apartat anterior.

A més, quan ha estat necessari i pel seguiment del PFC, ens hem reunit amb els tutors per tal d'encaminar i orientar el PFC, consultar i resoldre diferents dubtes.

En quant a les eines, hem utilitzat aplicacions *Cloud Computing* que ens han permès tenir la informació actualitzada i disponible en tot moment, amb l'avantatge que aquesta és accessible des de qualsevol lloc. Han estat les següents:

- **Ganttter**, aplicació web partir de la qual hem elaborat el diagrama de Gantt. Ens ha servit per poder compartir-lo amb els tutors i poder definir l'abast i el pla temporal del projecte.
- **Google Calendar**, per la gestió interna de reunions i fites importants. Conferències, cursos, etc.
- **Dropbox**, ens ha estat de gran ajuda per compartir arxius i tot tipus de documents, tant de manera interna com pel seguiment del PFC amb els tutors.
- **Wunderlist**, per compartir les llistes de coses pendents a fer (ToDo lists), llistat de pàgines webs interessants a llegir, etc.
- **Google Docs**, utilitzada en menor mesura ens ha servit per escriure alguns documents en línia i realitzar alguns fulls de càlcul.



Figura 1.2: Aplicacions utilitzades de Cloud Computing

A nivell de comunicació interna, i també amb els tutors, hem fet ús sobretot del **correu electrònic**, recolzant-nos sempre en **Google Talk**. Igualment, hem utilitzat el programa **Skype** per les reunions internes i posada en comú del treball fet durant la setmana.



Figura 1.3: Aplicacions comunicatives

1.7 MATERIAL I CONEIXEMENTS PREVIS

Per a realitzar el projecte han estat de gran utilitat els coneixements adquirits a les assignatures de TPGE (Tècniques i Processos de Gestió Empresarial) i PDGPE (Preses de Decisions i Gestió de Projectes Empresarials). També, el llibre recomanat per Antonio Cañabate, *Creating a Business Plan* de Harvard Business School Press. Les xerrades de marketing i cursos de CINC (Centre Internacional de Negocis de Catalunya), així com els tallers de BarcelonaNetActiva. I per últim, un vast coneixement sobre el sector dels esports de taula (*boardsports*).

2. GESTIÓ DE PROJECTE

2.1 PLANIFICACIÓ TEMPORAL

Tot i no ser un projecte de desenvolupament d'una aplicació informàtica, ha estat necessari una planificació de les activitats a realitzar, així com una estimació del temps per cada una d'aquestes.

Personalment, he de dir que estimar els temps que pot arribar a trigar l'execució de cada tasca no és gens fàcil des de la meua postura d'alumne amb poca o nul·la experiència en projectes de certa envergadura. No obstant això, en les primeres reunions amb els tutors, ens van animar a fer-ho i va ser el primer requisit per prosseguir amb les següents reunions.

Ara, una vegada arribat al final del PFC puc dir que he comprovat que una estimació, per incerta que sigui, sempre és millor que l'absència d'aquesta. I que l'experiència de realitzar una planificació prèvia ha estat molt positiva, tot i que no s'hagin complert amb exactitud els terminis, sí que he obtingut els grans avantatges d'orientar-me en el transcurs del PFC i la d'animar-me en anar constatant aquest avanç.

El motiu d'aquestes desviacions en el cost temporal real ha estat principalment:

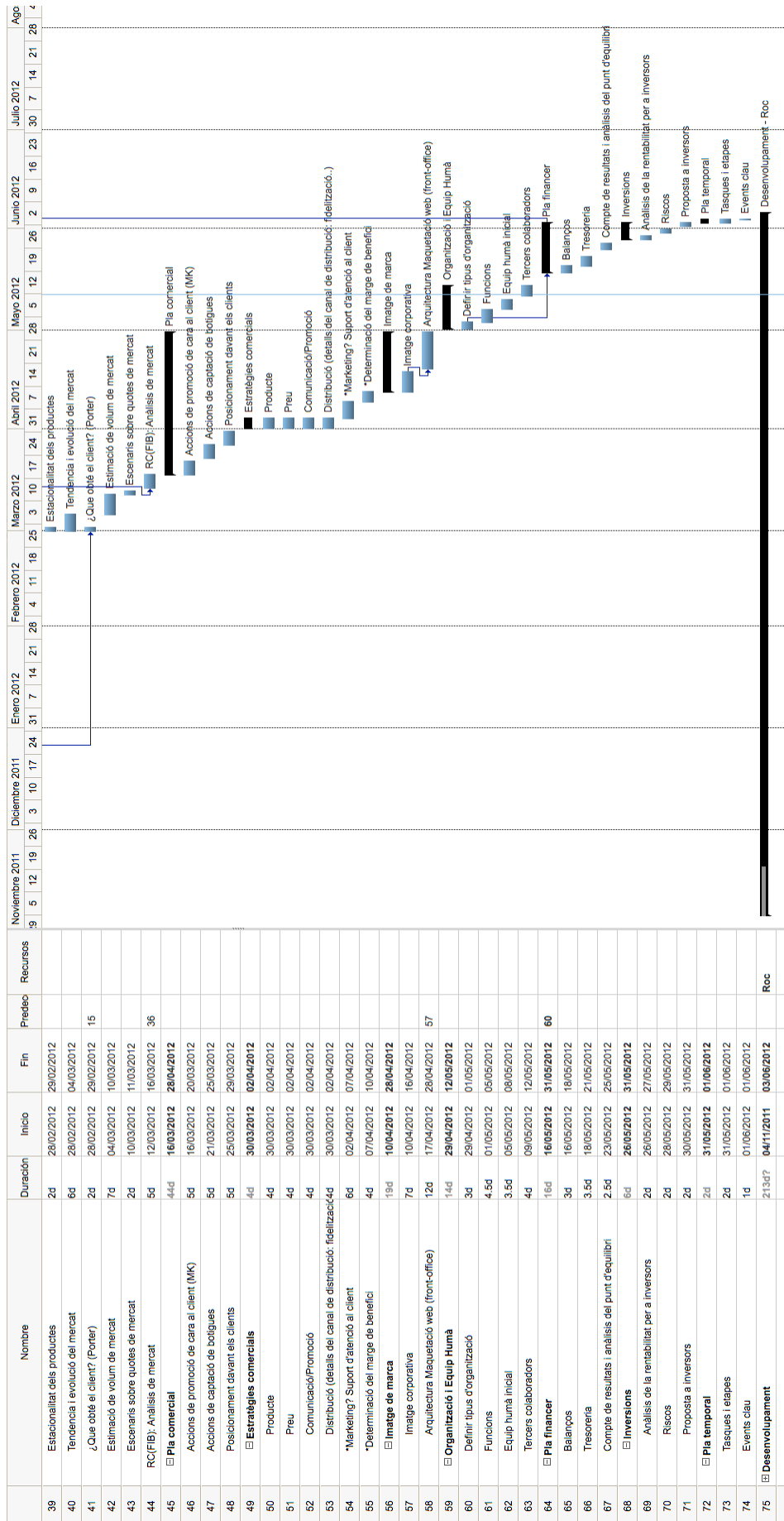
- Petits canvis en el model de negoci per tal de millorar-lo, a posteriori de lectures, visites a botigues, estudis i anàlisi de les dades obtingudes.
- Reescritura d'una part del Pla Comercial, basant-lo més en un pla comercial online i a partir de l'index de la assignatura de la FIB Marketing a Internet.
- Canvis puntuals en el Pla Comercial després consultar i investigar en diversos recursos *online*, i fets amb la finalitat de millorar-ne el contingut i explicar-ho tot.
- Sub-estimació en el contingut dels aspectes legals o financers, els quals han requerit molt més temps de l'indicat per entendre'ls.

En la següent taula es mostra la planificació de costos temporals inicial que es va fer al principi del projecte. Aquesta va ser de 82,5 jornades de 8h (660h). I es va estimar una dedicació aproximada de 34h/setmana, requerint per tant un temps de 5 a 6 mesos per a la realització d'aquest PFC.

FASE	TASCA	JORNADES (8h)
INICIAL	Estructura, continguts i estimació temporal	1
	Objectius i abast	1
	Requeriments previs	0,5
	Definició d'eines	1
	Metodologia	1
DESENVOLUPAMENT	DESCRIPCIÓ DE NEGOCI	(2)
	Definició de Producte	1
	Definició de Servei	1
	ANÀLISIS DE L'ENTORN	(26)
	Anàlisi Porter	3
	Anàlisi DAFO	4
	Entorn general	(10)
	Entorn legal i polític	3
	Entorn sociocultural	4
	Entorn econòmic	3
	Entorn competitiu	(9)
	Tendes online	3
	Tendes físiques	4
	Outlets físics	2
	PLA D'OPERACIONS	(16)
	Gestió de pagaments	(5)
	Mitjans de pagament	2
	Pagament als proveedors	1
	Gestió del I.V.A.	2
	Estratègia logística	(3)
	Terceres empreses	1
	Plaços d'entrega	1
	Devolucions	1
	Gestió de comandes	1
	Operacions i infraestructura tecnològica	1
	Definir normativa actual (LOPD i LSSICE)	3
	Normativa web	1
	Subcontractacions	2
	ANÀLISIS DE MERCAT	(8)
	Perfils d'usuaris compradors	1
	Perfils de tendes físiques	1
Estacionalitat dels productes	1	
Tendència i evolució del mercat	1	
Estimació de volum de mercat	3	

	Escenaris sobre quotes de mercat	1
	PLA COMERCIAL	(11)
	Accions de promoció per l'usuari.	2
	Accions de captació de tendes físiques	2
	Posicionament davant els clients	1
	Estratègies comercials	(2)
	Producte	0,5
	Preu	0,5
	Comunicació/Promoció	0,5
	Distribució i fidelització	0,5
	Suport d'atenció al client	1
	Determinació del marge de benefici	1
	Imatge de marca	(2)
	Imatge corporativa	0,5
	Maquetació web del front-office	1,5
	ORGANITZACIÓ I EQUIP HUMÀ	(2)
	Definir tipus d'organització	0,5
	Funcions	1
	Equip humà inicial	1
	Tercers col·laboradors	0,5
	PLA FINANCER	(5)
	Balanços	1
	Tresoreria	1
	Compte de resultats i punt d'equilibri	1
	Inversions	(2)
	Anàlisi de la rendibilitat	1
	Riscos	0,5
	Proposta a inversors	0,5
	PLA TEMPORAL	(2)
	Tasques i etapes	1
	Events clau	1
FINAL	RESUM EXECUTIU	1
	CONCLUSIONS I AGRAÏMENTS	1
	BIBLIOGRAFIA	1
	REVISIÓ GENERAL DE LA MEMÒRIA	3
	Total:	82,5 Jornades

A continuació es mostra un gràfic Gantt que es va elaborar al principi del projecte comprenent la tasques d'aquest PFC (amb la estimació anterior mostrada en la taula anterior) i també aquelles que corresponen a l'altre PFC que s'esmenta en la introducció. Aquest gràfic ens ha servit de guia de treball en ordenar les tasques en el temps i s'ha intentat complir tant com ha estat possible.



2.2 ESTUDI ECONÒMIC

A partir de les hores estimades en la planificació, s'ha pogut dur a terme un estudi econòmic per tal de comptabilitzar el cost del PFC i per tant del Pla de Negoci.

Aquest cost s'ha dividit en el cost humà, el cost dels estudis i informes i el cost d'infraestructura, tant *software* com *hardware*.

2.2.1 Cost personal

En el cost d'elaboració del Pla de Negoci, participen diferents rols i cada un d'aquests té un cost diferent. Per tant, tot seguit presentem els diferents rols que haurien participat al projecte.

Cap de projecte: 96 dies x 5h/dia = **480h**

Analista: 96 dies x 7h/dia = **672h**

Dissenyador gràfic: 15 dies x 8h/dia = **120h**

Els sous es calculen considerant una mitja de 240 dies laborables per any, 8 hores per dia laborable i un cost de la seguretat social a càrrec de l'empresa d'un 33%.

	Sou anual br.	Cost per any	Cost per dia	Cost per hora
Cap de projecte	42.000 €	55.860 €	232,75 €	29,09 €
Analista	30.000 €	39.900 €	166,25 €	20,78 €
Dissenyador gràfic	16.000 €	21.280 €	88,66 €	11,08 €

Taula 2.1: Cost del personal per hora.

I calculem el cost del personal:

	Hores	Cost per hora	Total
Cap de projecte	480 h	29,09 €	13.963,2 €
Analista	672 h	20,78 €	13.964,16 €
Dissenyador gràfic	120 h	11,08 €	1.329,6 €
			29.256,96 €

Taula 2.2: Cost del personal total.

2.2.2 Cost material

Hardware

- Ordinador iMac 24" 2,8 Ghz Intel Core 2 Duo, 4GB SDRAM: 1.645,00€
- Ordinador MacBook Air 13" 1,7 Ghz Intel Core i5 4GB DDR3: 1.549,00€

Software

- Microsoft Office for Mac: 96,1€

Informes i estudis

- Market Surveys - Remi Forsans 09/10: 500€
- Market Surveys - Remi Forsans 10/11: 500€
- Moda en Internet - DBK Informa (Mayo 2012): 3.982,50 €

El cost amortitzable dels equips correspon a 6 mesos de desenvolupament del Pla de Negoci, tenint en compte que la mitja de vida dels equips és de 3 anys, es calcula el cost total imputable.

Els estudis no tenen amortització.

	Cost	Plaç d'Amort.	% Imputable	Cost Imputable
iMac 24"	1.645 €	36 mesos	$(6/36)*100$	274,15 €
MacBook Air 13"	1.549 €	36 mesos	$(6/36)*100$	258,16 €
Office for Mac	96 €	60 mesos	$(6/60)*100$	9,6 €
Remi F. 09/10	500 €	-	-	500 €
Remi F. 10/11	500 €	-	-	500 €
Informe DBK	3.982,50 €	-	-	3.982,50 €
				5.524,41 €

Taula 2.3: Cost material imputable

2.2.3 Cost total

El cost total del desenvolupament correspon a la suma del cost personal i material, tal i com s'observa en la taula 2.4, és de **34.781,37 €**

	Cost
Cost de personal	29.256,96 €
Cost material	5.524,41 €
TOTAL:	34.781,37 €

Taula 2.4: Cost total projecte

3. RESUM EXECUTIU

El resum executiu és la primera part del Pla de Negoci. Aquest consisteix en un resum dels punts més importants de les altres parts del pla, per la qual cosa ha de ser posat a l'inici d'aquest, però ser elaborat després d'haver culminat les altres parts. El resum executiu no acostuma a ocupar més de dues pàgines.

L'objectiu del resum executiu és que el lector tingui una visió general del projecte, pugui comprendre en una sola lectura en què consisteix el negoci, i que es generi un interès pel projecte, així com per aprofundir en la lectura de les altres parts del pla. Moltes vegades el lector d'un Pla de Negoci (per exemple un potencial inversor o *business angel*) solament decideix llegir el resum executiu per tal de prendre una decisió ràpida.

El nostre resum executiu és el següent:

El present projecte ajuda al petit comerç que es dedica a la venda de material i productes de *boardsports* i *streetwear*, dos sectors amb molt potencial però que estan patint els efectes del *category killers* com Decathlon. Aquest projecte els facilita competir contra aquestes grans superfícies adaptant-se i aprofitant les oportunitats que ofereix *Internet* i el *Social Shopping*. Amb aquest projecte, els hi oferim una eina potent i senzilla a través de la qual poden posar en venda productes a l'abast d'un públic molt més ampli i segmentat.

Principalment, ens centrem en els productes de temporades anteriors o amb grans descomptes. D'aquesta manera, els petits comerciants podran oblidar-se de les acumulacions de productes de temporades anteriors, que els hi costa vendre, i es centraran en vendre físicament els productes de la temporada actual.

El procés per vendre a través de la nostra eina és senzill i adaptable a qualsevol botiga, independentment del número de productes que vulguin introduir en la nostra plataforma.

L'èxit de la nostra plataforma rau en la utilització del marketing *online* adequat i en la gestió de la venda a través de la web d'*e-commerce*. A més ens encarreguem del servei de logística i *packing*, i d'aquesta manera oferim un servei integral, senzill i beneficiós per a tots.

El model de negoci està plantejat per poder dur-se a terme en dues fases, una primera fase de llançament a nivell local, i una segona fase d'expansió a nivell nacional.

La inversió inicial necessària prevista és de **60.058 €**. En el primer any es pretén aconseguir un tràfic de 500 visites diàries, i unes taxes de conversió de 2,2 per a roba i complements *streetwear* i 1,5 per a productes i material d'esports especialitzats.

	Any 0	Any 1	Any 2
Ingressos:	58.128 €	158.726 €	259.010 €
Gastos:	60.058 €	132.392 €	150.518 €
BENEFICI:	-1.930 €	26.334 €	108.492 €

L'equip de treball està format per Roc Toll i César Cornejo, tots dos sortits de la Facultat d'Informàtica de Barcelona (UPC), amb perfils diferents però complementaris. Totalment capacitats per dur a terme les tasques de direcció, gestió, disseny, màrqueting i desenvolupament en les diferents fases del projecte.

4. DESCRIPCIÓ DE NEGOCI

En el següent apartat es respon a les tres grans preguntes clau de tot negoci i projecte: *Què fem?*, *Per a qui?* i *Com ho fem?*. Per últim s'explica el model de negoci que hem definit, aquest model ha sorgit a partir de la informació que s'han recopilat de l'entorn i del sector (apartats 5 i 7 respectivament), i cal dir també, que a mesura que hem anat avançant en els diferents aspectes del Pla de Negoci, hem anat refinant i modificant aquest model fins a arribar a aquesta versió final. Per últim detallem, també, les alternatives.



4.1 QUÈ FEM?

Apropem el canal de venda *offline* del petit comerç a *Internet*, d'aquesta manera donem una major sortida als productes en promoció i als excedents d'estoc.

Proporcionem una aplicació web totalment pròpia, desenvolupada amb un alt grau d'*usabilitat* i des d'on les tendes físiques especialitzades en el sector de *boardsports* i *streetwear* podran afegir, administrar i oferir els seus productes en el nostre sistema web. Aquest sistema web permetrà que els petits comerciants puguin competir contra grans *players* de la següent manera:

- Aportarà una valiosa i gran massa de clients potencials.
- Agregarà tota l'oferta d'aquest tipus de productes, eliminant la dispersió actual.

4.2 PER A QUI?

Treballarem sobre dos tipus d'usuaris destinataris:

Per una part les **botigues físiques** (d'ara endavant **botigues**). Són petites i mitjanes empreses locals que disposen d'un establiment físic en el qual desenvolupen la seva principal activitat consistent en el comerç de productes relacionats amb el sector de *boardsports* i *streetwear*.

A aquestes, els hi oferim un canal addicional de venda que els hi aportarà la possibilitat d'oferir els productes en promoció a un mercat molt més ampli i segmentat per clients que busquen bons preus, i per tant els hi permetrà poder vendre ràpidament els seus excedents d'estoc.

Per l'altra banda, ens dirigim a aquells **possibles usuaris compradors** (d'ara endavant **clients**), als quals els interessen comprar productes i articles del sector a un preu molt inferior a l'habitual i amb la mateixa qualitat. Cal a dir que en aquest sector, gairebé la totalitat de productes són articles que any rere any les marques renoven i fabriquen de nou, deixant uns excedents d'estoc en la majoria de comerços.

I per tant, aquells consumidors que no busquin el model de l'últim any, podran trobar en el nostre sistema web una oferta molt més àmplia de productes amb grans descomptes i amb les mateixes característiques.

4.3 COM HO FEM?

Tot i que s'explica detalladament al Pla d'Operacions i Pla Comercial, d'una manera resumida el funcionament del negoci consisteix en arribar a acords amb les botigues per tal de que mitjançant la nostra aplicació web que els hi proporcionem, puguin inserir fàcilment els productes a la plataforma. *(Pas 1 de la Figura 4.1 de la pàgina següent).*

Una vegada estiguin afegits, nosaltres ens encarregarem de verificar la informació, els validarem i seguidament, els publicarem en la web d'e-commerce seguint un mateix format *(Pas 2 de la Figura 4.1)*. Aquests productes es caracteritzaran per tenir un preu inferior a l'habitual, ja sigui per ser de temporades anteriors o per ser articles en promoció.

Mentre aquests productes estiguin publicats a la web, i per tant accessibles *online* per als usuaris compradors, les botigues es comprometeran a que abans de vendre un producte, accediran al seu panell de control i comprovaran que no s'ha venut en la nostra plataforma. De ser així, en tot moment la botiga tindrà accés al seu panell de control via web, i podrà bloquejar el producte a la plataforma i prosseguir amb la seva venda pel canal *offline*.

Els usuaris podran navegar per tot el catàleg de productes disponibles sense veure de quina botiga provenen i podran comprar tot el que desitjin *(Pas 3 de la Figura 4.1)*. Una vegada l'usuari compri un producte a través de la web d'e-commerce, es notificarà automàticament a la tenda física *(Pas 4 de la Figura 4.1)* i a final de setmana es passaran a recollir per les diferents botigues físiques de la ciutat *(Pas 5 de la Figura 4.1)*, tots els articles venuts. Al dia següent s'enviaran al seu destinatari mitjançant la subcontractació de terceres empreses. *(Passos 6 i 7 de la Figura 4.1)*

Com es detalla en el pla comercial, el *marketing online* que desenvoluparem sobre la web d'e-commerce estarà basat principalment en SEO i SEM, campanyes de E-mail Marketing sobre BBDD de clients altament potencials i l'ús de les xarxes socials per a atreure trafic i a través de les quals ser recomanats.

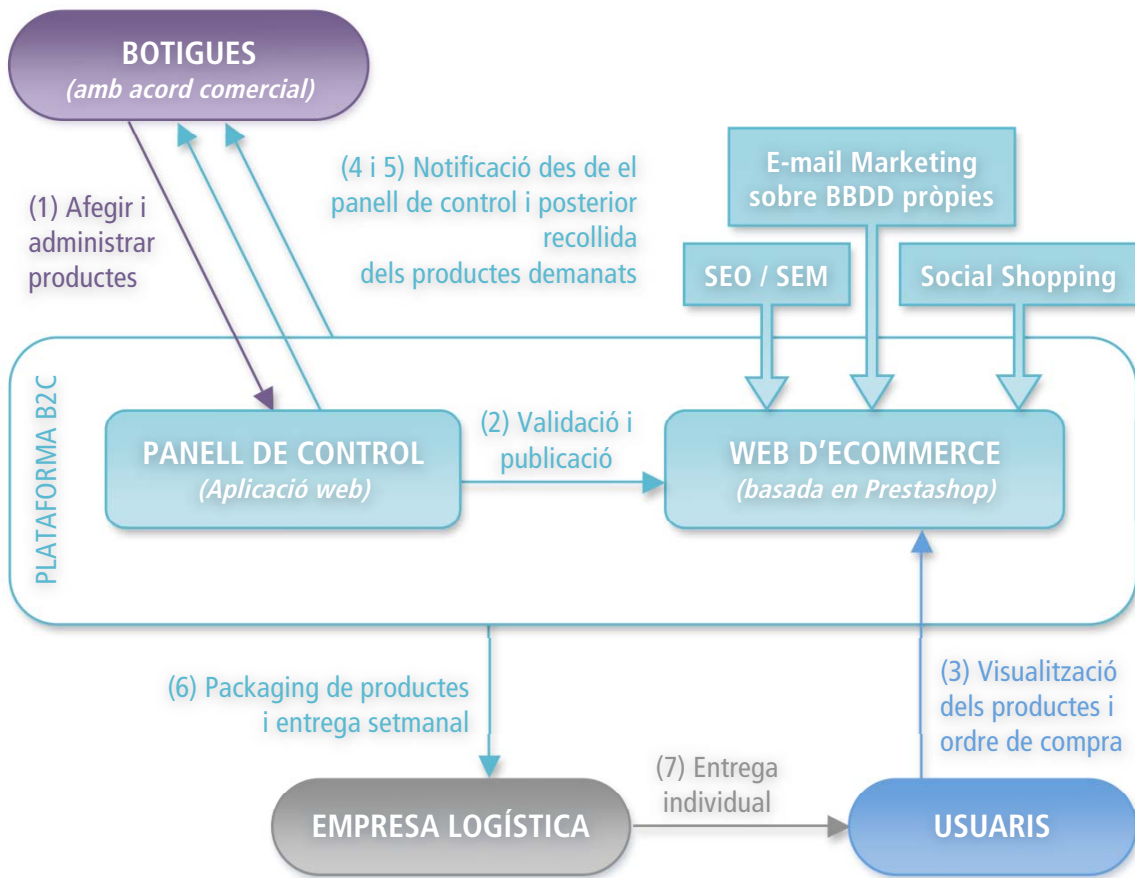


Figura 4.1: Descripció del model de negoci de l'empresa

4.4 MODEL DE NEGOCI

És un model de negoci B2C (*Business to Consumer*) que ens permet treballar sense estoc, ja que els productes passen de ser de la botiga a ser del client, sense la necessitat d'arribar a ser propietat de la nostra empresa.

Mantenim una filosofia i un model de negoci *win-win* amb les tendes, on nosaltres guanyem si elles guanyen. És una relació simbiòtica en la que els hi proporcionem poder estar presents en una plataforma amb un *know-how* de marketing *online* i de xarxes socials, un *know-how* del canal *online* del sector, fidelització i altres

capacitats que, donada la seva dimensió tenen difícil d'adquirir i implementar. I que a dia d'avui, són totalment necessàries per a poder vendre i competir en un mercat nacional.

D'aquesta manera, el model de negoci es basarà en la comissió per article venut, més una tasa o quota dependent de la quantitat d'articles. (Es detalla a l'apartat 10.1). Això farà que les dues parts anem de la mà i que si guanyem, totes dues en sortim beneficiades.

Tanmateix, oferirem un model de negoci *Freemium*⁴ a les botigues, que els hi permetrà veure mitjançant la versió gratuïta l'èxit de les seves vendes. El pla de pagament tindrà una quota fixa o tarifa plana amb la que s'eliminarà la taxa per producte vntut d'1€ i permetrà vendre més de 30 productes al mes a través de la plataforma. A més, el plan de pagament gaudirà d'un millor posicionament en la web d'*e-commerce*.

En el nostre model de negoci contemplarem el *outsourcing*, i externalitzarem aquelles accions de la nostra cadena de valor que ens permetran, no només una disminució dels costos, sinó també aconseguir una alta qualitat de les mateixes, que pels nostres propis recursos seria molt difícil d'aconseguir. Aquestes accions principalment serien: logística, e-mail marketing i servei d'atenció al client.

Per últim, amb la publicitat en la nostra plataforma (ja sigui en el panell de control de les botigues o en la web d'*ecommerce*) i que podem vendre com publicitat especialitzada en un *target* determinat, comptarem amb una font addicional d'ingressos.

És un model de negoci molt similar al que ofereix **PixPlace** de *Pixmania* o **Amazon**, que permeten a les tendes físiques desenvolupar el seu negoci *online* sense tenir una infraestructura tecnològica [Ref. 9 i Ref. 10 de la bibliografia].



⁴ És un model de negoci que funciona oferint serveis bàsics i gratuïts, mentre es cobra per uns altres de més avançats o especials.

El següent gràfic mostra l'esquema de les diferents subetapes del nostre procés i que, com a agent de la cadena, correspon a una etapa de la cadena de valor del producte.

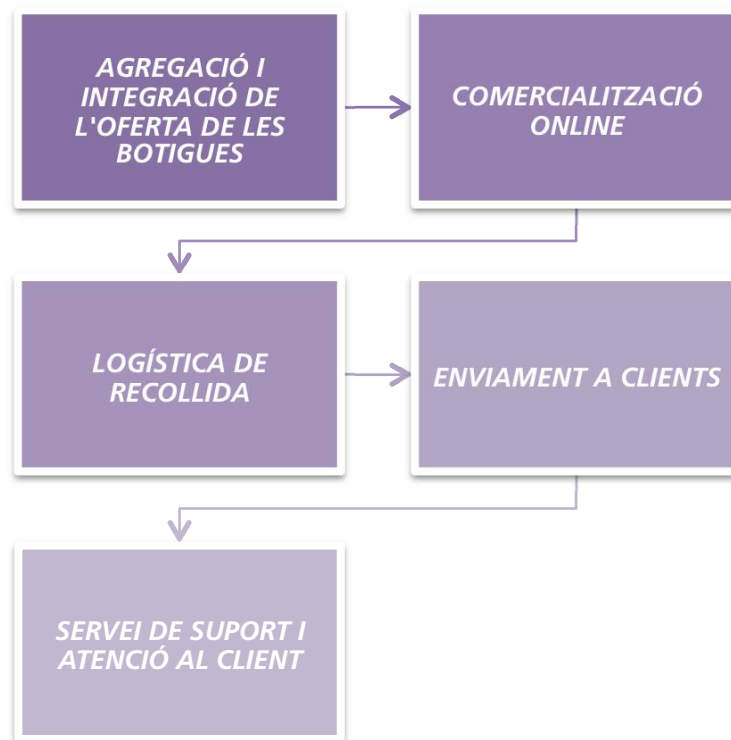


Figura 4.2: Subetapes del nostre procés (dintre de la cadena de valor del producte)

4.5 ALTERNATIVES

Tot i que en primera instància no es preveu aplicar-les, s'han considerat les següents alternatives excloents al model de negoci bàsic. Però totes tres compten amb un mateix denominador comú: la venda de productes mitjançant el canal d'e-commerce i sota el sector de *boardsports* i *streetwear*.

4.5.1 Alternativa A

La primera alternativa al model de negoci escollit recau en arribar a acords comercials amb les empreses distribuïdores i treballar directament amb elles. Les empreses distribuïdores són aquelles que s'encarreguen de repartir i fer arribar els diferents productes d'una marca a les tendes físiques del territori nacional.

D'aquesta manera aquestes empreses distribuïdores passen a ser els nostres proveïdors i les tendes físiques es queden al marge. En aquesta alternativa en concret, també treballaríem amb productes de temporades passades i excedents d'estoc, però en aquest cas, serien de la distribuïdora i no de la tenda física.

Com a avantatges d'aquesta alternativa tenim que, gaudiríem d'un major marge en el preu al eliminar uns intermediaris (les tendes físiques) i això ens permetria guanyar una mica més per producte venut. En quant als inconvenients, a no ser que les distribuïdores treballés amb *Drop Shipping*⁵, aquests serien que per dur a terme aquesta alternativa hauríem de pagar la comanda a la distribuïdora abans de vendre el producte, i per tant, tenir la necessitat d'una major inversió inicial i la d'un magatzem on guardar l'estoc, a més que possiblement, se'ns podria crear un excedent d'estoc.

Per evitar que succeís l'anterior, s'hauria de treballar per campanyes, tal i com ja fan els múltiples clubs de venda privada que existeixen a *Internet* (Privalia, BuyVIP, etc.). Un sector molt explotat, amb més de 50 empreses [Ref. 16 i Ref. 17 de la bibliografia] i en el qual no es pot oferir un catàleg complet en tot moment. Ho

⁵ Tipus de venda al detall on el minorista no guarda els productes, sinó que les comandes dels clients es passen directament al majorista, que és qui les envia.

analitzarem amb profunditat més endavant a l'apartat d'Entorn competitiu.

4.5.2 Alternativa B

La segona alternativa seria una variant de l'alternativa A. En lloc de treballar amb els productes de temporades passades i els excedents d'estoc de la distribuïdora, es treballaria al mateix nivell que les tendes físiques amb productes de temporada. Però a diferència d'aquestes, nosaltres els hi proporcionaríem uns serveis tecnològics, logístics i de marketing que permetrien a les marques o distribuïdores tenir una relació directa amb els seus consumidors i tenir accés a la valuosa informació que se'n pot extreure.

A més, una altra diferència clau sobre el canal tradicional de *retailer*, és que nosaltres no comprariem un determinat estoc i el ficariem a la venda, sinó que seria **la pròpia marca la que oferiria els seus productes a través de la nostra plataforma.**



El nostre model es basaria en el model de negoci utilitzat per *Alice.es*, un supermercat *online* que proporciona aquest tipus de serveis a les marques, i que recentment s'ha instal·lat a Espanya. *Alice.es* té els seus orígens als Estats Units i és un model de distribució exclusivament *online*, on les marques o distribuïdores són les que controlen el procés de venda.

És per tant, una des-intermediació en les compres habituals a les tendes físiques, que requeriria treballar bé per a treure profit a tots avantatges que té vendre per *Internet*, i per suplir les comoditats que aporta un establiment físic al consumidor.

De la mateixa manera, caldria realitzar un bona feina de marketing per arrossegar els clients de botigues a la nostra web d'*e-commerce*, ja que al ser productes i articles de la temporada en curs, no es gaudirien d'uns marges tant atractius com si succeix amb els articles de temporades passades, i principalment competiríem en el servei i comoditat.

4.5.3 Alternativa C

La tercera alternativa consisteix en treballar amb les tendes físiques però sense la limitació de productes d'altres temporades i utilitzant el format **Live Shopping**, és a dir, oferir en la plataforma un nombre molt reduït de productes al dia, que poden ser 10 o menys, i amb un estoc bastant limitat per a cada un. Aquests productes podrien ser de la temporada actual o d'anteriors, però sempre amb el requisit d'un preu molt atractiu.

El format *Live Shopping*, que actualment es troba en auge i al oferir pocs productes a preus que no es poden deixar escapar, fomenta la **compra compulsiva** i enganxa al consumidor simplement amb una o poques ofertes a dia.

A dia d'avui, tot i que ja existeixen algunes pàgines web que operen amb el format *Live Shopping*, aquest model de negoci no està tant explotat com sí succeeix amb els clubs de venda privada. Així doncs, la nostra diferenciació es basaria en la **adequada especialització** dels diferents sectors en els que ens endinsem.



Figura 4.3: Exemples d'empreses que utilitzen el format Live Shopping. (www.mequedouno.es i www.ooferton.es)

Seguidament es mostra una taula-resum amb les principals característiques de cada alternativa, i d'aquesta manera ens permet comparar-les totes tres:

	A <i>(Excedents de distribuïdors)</i>	B <i>(Prods. temporada de distribuïdors)</i>	C <i>(Promocionals de tenda física)</i>
Proveïdors	Distribuïdores	Distribuïdores	Tendes físiques
Tipus de Productes	Excedents d'estos de temporades passades	Articles de temporada	Amb preu molt atractiu
Preu pel consumidor	Per sota del preu habitual	Preu habitual (poc marge)	Per sota del preu habitual
Avantatges	Bon marge per la venda del producte	Marge baix per la venda del producte	Bon marge, tot i que el format ens obligaria a rebaixar-lo molt
Inconvenients	Pagament previ, necessitat de magatzem, i un possible excedent del demanat.	Necessitat d'un magatzem de grans dimensions.	Pagament posterior, una vegada es sap les unitats venudes.
Competència directa en boardsports	PrivateUrban, Oouroom	Snowinn	-
Altres exemples	Privalia, BuyVIP, Vente Privée, etc.	DeporVillage, Sportivic, Alice.	MeQuedoUno, Oooferton

Figura 4.4: Resum d'alternatives proposades

5. ANÀLISI DE L'ENTORN

5.1 ANÀLISI PORTER

L'anàlisi Porter de les 5 forces és un model estratègic elaborat per l'economista Michael E. Porter en l'any 1979. Aquest anàlisi ens permet analitzar una indústria o un projecte en termes de rendibilitat a llarg termini i per un mercat concret.

En l'apartat 5.4 d'Entorn competitiu donarem més detall sobre els possibles competidors, i que formarien part de les forces 3 i 4.

D'aquesta manera avaluem els objectius i recursos davant les següents 5 forces que regeixen la competència industrial.

Força 1: Poder de negociació amb els Clients

- **Molts compradors.** Entre els joves de 18 a 34 anys, trobem un sector nombrós que bé són aficionats als *boardsports*, o bé segueixen la moda *streetwear*.
- Són **compradors freqüents**.
- **Diferenciació.** Encara que el tipus de producte que oferim als clients no és del tot diferent, sí ens distingim en presentar uns preus molt més atractius i per la possible exclusivitat de productes d'altres temporades.

Per contra cal destacar:

- Són usuaris compradors bastant **sensibles al preu**.
- Com hem esmentat abans, **existeixen productes substituïts** en altres botigues físiques o online.
- Els clients tenen **facilitat per canviar d'empresa**. Al trobar-nos en un entorn d'*e-commerce*, els clients poden canviar i comprar en una altra tenda o plataforma amb qüestió de pocs *clicks*.

Força 2: Poder de negociació amb les botigues

- Existeix un **gran número de botigues** que es dediquen a la venda de material per *boardsports* i roba *streetwear*, sense ser cap d'elles una gran dominant en el mercat. Això ens permet obtenir productes de diferents botigues o establiments.
- **Poc poder de la marca** de botiga. La imatge i nom de la botiga no és clau, i per tant no tenim una pressió que ens forci a treballar amb una tenda determinada.
- **Poca diferenciació**. Les botigues del sector ofereixen productes similars o substituïts entre elles. No acostuma a haver-hi exclusivitat de productes per botigues .
- Les botigues tenen un **gran interès** per trobar nous clients i per treure's els excedents d'estoc en un curt termini de temps.

Per contra:

- Existeix una amenaça que les botigues s'integrin cap endavant i s'associïn entre elles per tal de desenvolupar un canal de venda per *Internet* que agregui la oferta de totes elles.

Força 3: Amenaça de noves plataformes competidores

Destaquem:

- **Poca inversió inicial**. No es requereix d'una inversió considerable de capital per tal de començar a vendre productes per *Internet*.
- **Accés a la tecnologia**. Actualment no és difícil, tecnològicament parlant, poder obrir petita plataforma a *Internet* i començar a vendre productes mitjançant aquest nou canal.
- **Poca lleialtat a la plataforma**. Els usuaris compradors acostumen a ser poc fidels a una determinada plataforma de venda online. Contínuament

estan comparant ofertes, promocions i serveis oferts entre les diferents plataformes existents.

- **No hi ha represàlies** esperades per la entrada de noves plataformes de venda online.
- Hi ha un fàcil **accés als canals de distribució** dels productes.

Força 4: Amenaça de productes substituïts

- És un producte **canviable**. Per al client és fàcil canviar de producte, i pot fer-ho si troba un mateix tipus de producte amb un preu més atractiu en un altra plataforma de venda.
- Podem gaudir de **certa exclusivitat** de productes al oferir-ne alguns de temporades passades. Per un sector dels clients els hi interessa i pot ser difícil aconseguir-los localment mitjançant només les botigues.

Força 5: Rivalitat entre els competidors

Aquesta força ve a ser el resultat de les quatre anteriors i ens defineix la rendibilitat del sector. A més ens diu com podem protegir-nos de les forces 3 i 4.

- Actualment, hi ha una **inexistència d'un líder de mercat** en plataformes online de venda permanent d'excedents d'estoc per al sector dels *boardsports* i *streetwear*.
- El punt anterior fa que siguem **pioners** i per tant poguem oferir uns **contractes d'exclusivitat** per tal de protegir-nos de la força 3.
- Al treballar amb excedents d'estoc i productes d'altres temporades, tenim **poca rivalitat** i no existeix una guerra de preus comparable a la de productes de temporada.

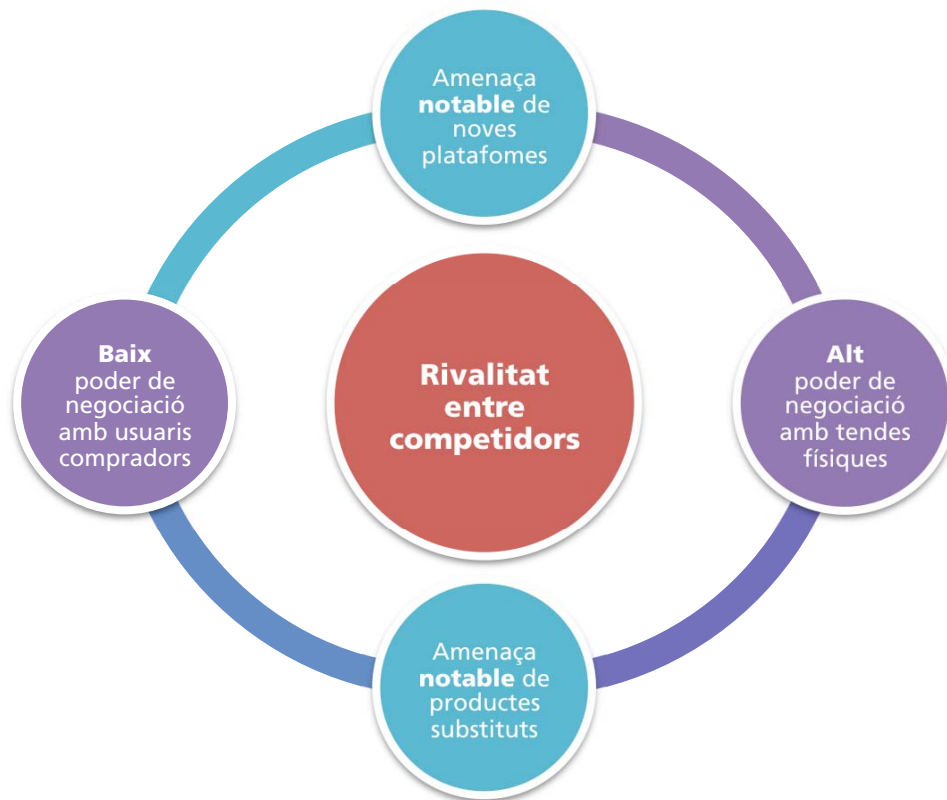


Figura 5.1: Anàlisi Porter de les 5 forces

Com a **conclusió** de l'anàlisi, podem extreure que el nostre poder de negociació amb els usuaris compradors és baix i per tant haurem de treballar per obtenir una bona quantitat d'usuaris, amb major fidelitat i potenciar la publicitat i altres estratègies competitives que tractarem més endavant al Pla d'Operacions i al Pla de Màrqueting.

Tanmateix, el poder de negociació amb les botigues és més alt i principalment ens haurem de preocupar d'oferir un excel·lent servei, obtenint d'aquesta manera el control sobre elles, i per tant evitant que les botigues obrin els seus propis canals de venda a *Internet*.

En quant a les amenaces de competidors potencials i productes substituïts, ambdues són notables, i per tant haurem de establir barreres diferenciadores com un coneixement especialitzat en el sector o desenvolupar tecnologies pròpies per a la plataforma que facilitin al màxim el procés de venda i compra.

5.2 ANÀLISI DAFO

L'anàlisi DAFO és una metodologia d'estudi de la situació competitiva d'una empresa o projecte. En ell determinem els punts forts i les debilitats del nostre projecte de plataforma B2C de *Social Shopping*. Així com també, les amenaces que ens podem trobar i les oportunitats que ens pot brindar l'entorn en el que estem.

Es compon, per tant, d'un doble anàlisi. Un d'intern amb dos factors controlables: fortaleces i debilitats, i un d'extern amb dos factors no controlables: oportunitats i amenaces. El conjunt d'això ens donarà una visió general que ens ajudarà a decidir amb eficàcia les futures accions estratègiques del projecte.

Esquemàticament, el DAFO del nostre projecte té els següents punts i que més avall detallem amb més profunditat.

	PUNTS POSITIVS	PUNTS NEGATIUS
ANÀLISI INTERN	<p>Fortaleses</p> <ul style="list-style-type: none"> • (F1) Productes molt més barats. • (F2) Catàleg complet. • (F3) Ajudem al petit comerç. • (F4) Oferim una bona possibilitat de compra al client ocasional. 	<p>Debilitats</p> <ul style="list-style-type: none"> • (D1) Poc marge en el preu. • (D2) Escasses barreres d'entrada. • (D3) Perdre el sector <i>streetwear</i>.
ANÀLISI EXTERN	<p>Oportunitats</p> <ul style="list-style-type: none"> • (O1) L'entorn econòmic actual. • (O2) El major ús d'<i>Internet</i> i l'augment de les compres online • (O3) Són esports de moda. 	<p>Amenaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • (A1) Còpia del model des de Clubs de venda privada online. • (A2) Còpia del model des de les pròpies botigues. • (A3) Poc material disponible.

Figura 5.2: Anàlisi DAFO

Fortaleses

(F1) Productes molt més barats.

La clau per aconseguir preus atractius per l'usuari comprador recau en que les botigues volen desfer-se dels excedents d'estoc el més aviat possible. Volen deixar lloc al material de la nova temporada, i volen recuperar la inversió que ja han fet. És per això, que ens ofereixen uns preus molt competitius i disminueixen el marge completament, fins i tot oferint-los a preu de cost amb tal de recuperar la inversió.

(F2) Catàleg complet.

Nosaltres, a diferència dels grans clubs de venda privada online, no treballem per campanyes, sinó que tenim un complet catàleg de productes disponibles en la plataforma. Això fa que puguem oferir molts productes i que segurament l'usuari comprador que necessita un producte just en aquell moment ho trobi fàcilment, i en canvi, no en aquests clubs de venda privada.

(F3) Ajudem al petit comerç.

Les tendes físiques ens reben amb els braços oberts davant aquesta iniciativa. Els hi estem ajudant a vendre el seu excedent d'estoc. Els recolzem contra els grans *outlets* físics i online. No han rebut ni estan rebent suport de ningú i moltes s'han vist obligades fins i tot a tancar.

(F4) Oferim una bona possibilitat de compra al client ocasional.

A causa dels alts preus de material dur per portar a terme la pràctica d'aquests esports, el practicant ocasional o que ho vol provar per primera vegada, es veu obligat a gastar una quantitat considerable de diners. Des de la nostra plataforma, li oferim material de la mateixa qualitat i garantia, a preus molt més inferiors. A aquest tipus de client no li importa que el material sigui de temporades anteriors perquè prioritza el preu davant la moda.

Debilitats

(D1) Poc marge en el preu.

Els productes al passar ja per un detallista, en aquest cas les tendes físiques, ens deixen un menor marge de maniobra, i ens obliguen a ajustar molt bé els preus a oferir als usuaris compradors.

(D2) Escasses barreres d'entrada.

Per portar a terme aquesta plataforma existeixen poques barreres d'entrada. Això ens facilitarà notablement l'entrada al mercat, però a la seva vegada, també ho farà per a possibles competidors que poden copiar el nostre model de negoci, per a protegir-nos i gràcies a la nostra posició de pioners, podrem establir mesures com per exemple contractes d'exclusivitat amb les botigues o promocions per a fidelitzar els nostres clients i evitar que es vagin a nous competidors.

(D3) Perdre el sector *streetwear*.

Si segmentem o radicalitzem molt el sector i convertim la plataforma únicament i exclusivament per a practicants del sector dels *boardsports*, podem perdre una gran quantitat d'usuaris comprador potencials, que encara que no practiquin aquests esports, concorden perfectament amb aquest tipus de roba i moda.

Oportunitats

(O1) L'entorn econòmic.

Actualment ens trobem en una situació econòmica complicada on els usuaris compradors estan buscant productes a un preu d'oferta. Quan no els troben, al no ser un producte de primera necessitat, tendeixen a no comprar-los, amb el que les tendes físiques es veuen amb un excedent d'estoc de la temporada passada.

Aquestes, en la seva gran majoria, no poden retornar aquest excedent de material que els queda i han de vendre a preus molt inferiors, i sempre donant-los una prioritat molt inferior davant dels productes que han demanat de la nova temporada. Això presenta, a dia d'avui, una gran oportunitat per vendre aquest tipus de productes i una oportunitat per poder ajudar al petit comerç.

(02) El major ús d'*Internet* i l'augment de les compres *online*.

Cada vegada més, a Espanya hi ha un major ús de les tecnologies i ens trobem amb un major nombre d'internautes. La disponibilitat i facilitat de connectar-se a *Internet* des de qualsevol lloc i que ofereixen els *smartphones* i ordinadors personals està ajudant considerablement a això.

A més, els internautes espanyols estan agafant cada dia més confiança a comprar per *Internet*. Els mètodes de pagament són més segurs i l'usuari comprador està perdent aquesta por a comprar per la xarxa que anteriorment podíem trobar-nos. *Internet*, a més, ens presenta l'oportunitat de tenir el negoci obert 24h tots els dies de l'any.

(03) Són esports de moda.

En el sector dels joves, esports com *snowboard*, *surf*, *skate*, etc. s'estan consolidant com els esports de moda i estan marcant tendència. Han deixat de ser exclusius per als practicants d'aquestes disciplines i s'han consolidat com un estil de vestir per a molts més joves. El *streetwear*, en definitiva, és un estil de vestir urbà i desenfadat que encaixa a la perfecció amb el pensament i actitud de la joventut. Podem dir que el *streetwear* està en el moment de màxima plenitud i anirà a més en els propers anys.

Amenaces

(A1) Còpia del model des de Clubs de venda privada online.

Existeixen clubs de venda privada que treballen directament amb els excedents d'estoc de la marca o distribuïdora directament. Aquests amb la seva infraestructura feta, podrien copiar el model de treballar amb les tendes físiques.

(A2) Còpia del model des de les pròpies tendes físiques.

Determinades tendes físiques poden copiar el model de crear una plataforma o petita tenda online per vendre els seus productes d'excedent d'estoc.

(A3) Poc material disponible.

Podem trobar-nos davant el problema que les botigues ens ofereixin molt poc material per a la nostra plataforma online. O que siguin poques les tendes que vulguin adherir-se a nosaltres, tenint poc material a oferir a l'usuari comprador.

5.3 ENTORN GENERAL

5.3.1 Entorn legal

De la mateixa manera que per a obrir un negoci determinat fora d'Internet és necessari obtenir prèviament una autorització administrativa, també la necessitarem per operar online. A més, també haurem de complir amb la resta d'obligacions de caràcter mercantil, laboral o de seguretat social que es detallen a continuació.

A nivell estatal, la venda a distància ens ve regulada per l'article 38.1 de la Llei 7/1996 de 15 de gener, d'Ordenació del Comerç Minorista (**LOCM**), que segons la redacció donada per la Llei 47/2002 del 19 de desembre, de reforma de la LOCM diu:

“Se consideran ventas a distancia las celebradas sin la presencia física simultánea del comprador y del vendedor, siempre que su oferta y aceptación se realicen de forma exclusiva a través de una técnica cualquiera de comunicación a distancia y dentro de un sistema de contratación a distancia organizado por el vendedor.”

No obstant, degut a ser el comerç electrònic sobre pàgines web el tipus més estès de venda a distància, i segons es detalla en l'article 38.6 de la LOCM:

“Cuando la contratación a distancia de bienes o servicios se lleve a cabo a través de medios electrónicos, se aplicará preferentemente la normativa específica sobre servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico.”

Això suposa l'aplicació de la Llei 34/2002 del 11 de Juliol, Llei de Serveis de la Societat de la Informació i del Comerç Electrònic (**LSSICE**), però sense renunciar ni perdre els drets que atorga a l'usuari la regulació de venda a distància de la LOCM. La LSSICE, que desenvoluparem i tractarem amb profunditat al Pla d'Operacions, és la principal llei que s'aplica al comerç electrònic i als serveis d'Internet que siguin part d'una activitat econòmica. Detalla la informació obligatòria que s'ha

de mostrar a la pàgina web i les condicions a complir amb l'usuari comprador.

Un altre dels punts legals d'interès és la relació contractual que es té en la compra-venta de productes a través de la pàgina web. Aquesta relació contractual s'anomena **Condicions Generals de Contractació**, y han de llegir-se i acceptar-se, així com afirmar que s'és major d'edat, abans d'efectuar qualsevol compra. Aquestes condicions estan subjectes a les següents normatives:

- La Llei 7/1998 de 13 d'abril, sobre Condicions Generals de Contractació (**LCGC**), que distingeix les Condicions Generals de Contractació de les clàusules abusives. Les primeres són aquelles que han estat predisposades i incorporades, amb absència de negociació individual entre ambdues parts, a una pluralitat de contractes. I per contra, són clàusules abusives les que en contra de les exigències de la bona fe, causen en detriment del consumidor un desequilibri important en els drets i obligacions contractuals. Les clàusules abusives poden tenir o no el caràcter de condicions generals, doncs poden aparèixer també en contractes celebrats entre particulars, és a dir en contractes d'adhesió. Al nostre ordenament jurídic les clàusules abusives no estan permeses.

Així mateix, aquestes condicions s'han de redactar amb transparència, claredat, concreció i senzillesa, sent nul·les i no formaran part del contracte aquelles que el consumidor no hagi conegut abans de la signatura, les il·legibles, les ambigües, les fosques i les incomprensibles. Els contractes i les Condicions Generals han de ser inscrits en un Registre de Condicions Generals de la Contractació.

- Reial Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei General per a la Defensa dels Consumidors i Usuaris i altres lleis complementàries, on es regulen de forma específica els contractes celebrats a distància, així com la normativa de desenvolupament de cadascuna d'elles.

- La Llei Orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de Protecció de Dades de Caràcter Personal (**LOPD**). Aquesta llei té per objecte garantir i protegir, en lo que es refereix al tractament de les dades personals, les llibertats públiques i els drets fonamentals de les persones físiques. I especialment en el seu honor i intimitat personal i familiar.

Per tant, haurem de respectar els drets d'Accés, Cancel·lació, Oposició i Rectificació (Drets **ARCO**) i aplicar els següents principis: principi de qualitat de les dades, dret d'Informació en la recollida de dades, consentiment, seguretat de les dades, deure secret, comunicació de dades i accés a les dades per compte de tercers

A més, al ser un negoci que implica comerç electrònic, haurem de tenir en compte altres normatives de regulació del comerç:

- Decret 225/2006, de 24 de febrer, pel qual es regulen determinats aspectes de les vendes a distància i la inscripció en el registre d'empreses de vendes a distància.

- Reial Decret Legislatiu 1/1996, de 12 d'abril, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de Propietat Intel·lectual, regularitzant, aclarint i harmonitzant les disposicions legals vigents sobre la matèria.

En quant a la relació amb les tendes físiques i les obligacions i drets que es desprenen de la mateixa, ens remetrem al contingut de la Llei 12/1992, de 27 de maig, sobre **Contracte de Agència**.

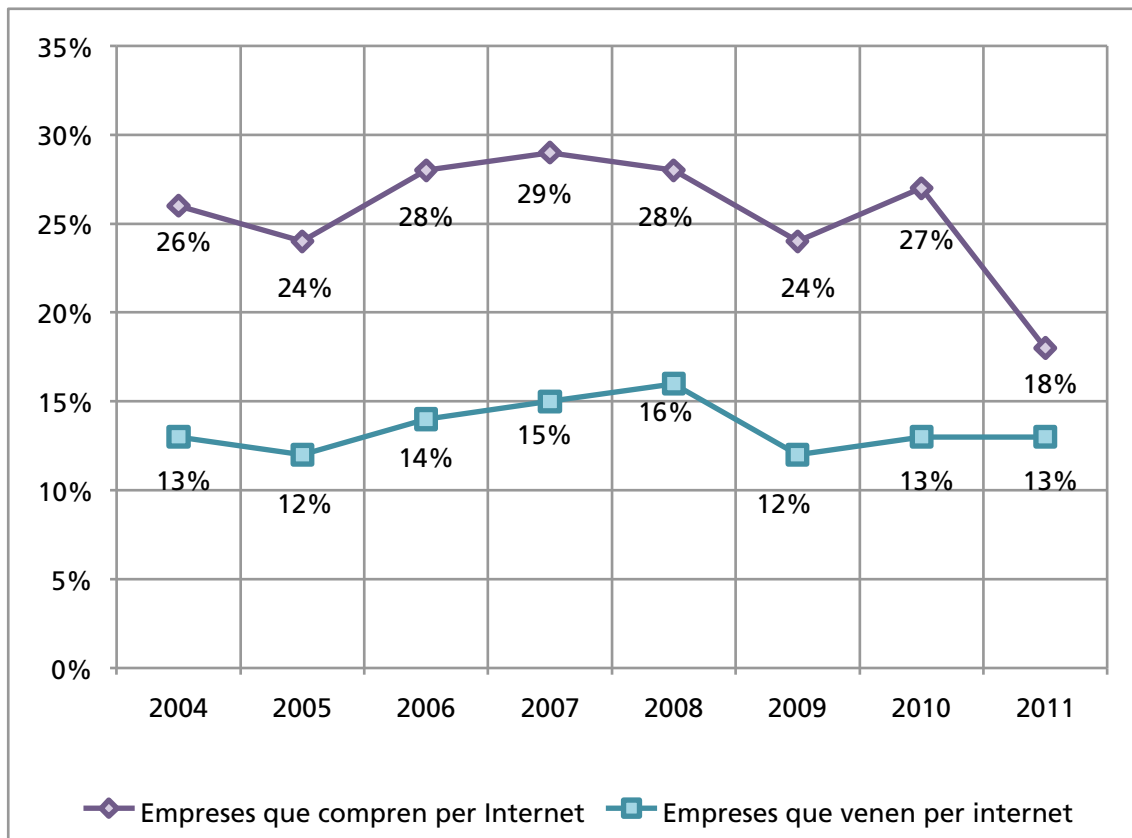
Com a **conclusió**, podem extreure que el més assenyat és ser conscient de la importància d'aquestes normatives i obligacions legals, i almenys a l'hora d'actuar o de realitzar accions de marketing o de qualsevol tipus, plantejar-se el dubte de si s'està fent el correcte. A més, haurem d'estar pendents de les noves normatives, nacionals i europees, que puguin sortir com a conseqüència de l'imparable creixement d'Internet i de la proliferació de contractes que es realitzen a través d'aquest nou canal de compra-venda.

Per tant, la correcta implantació d'aquest marc jurídic en la nostra plataforma, dotarà a la mateixa d'una mostra del compromís amb el respecte a la legalitat, amb el consegüent increment de la confiança tant en els usuaris compradors, com en les tendes físiques.

5.3.2 Entorn empresarial

Comerç electrònic a Europa

A continuació, s'analitza el comerç electrònic a Europa des del punt de vista de les compres i vendes que les empreses fan a altres empreses, és a dir, el negoci B2B. Aquest ha tingut un comportament una mica sorprenent en aquests últims anys, si comparem el percentatge d'empreses amb més de deu empleats que compren i venen online des de 2004 en el conjunt de la Unió Europea, s'observa que el percentatge d'empreses que venen a través de la xarxa és gairebé la meitat del percentatge de les empreses que compren.



Gràfic 5.3: Evolució del nombre d'empreses que compren i venen per Internet en la UE. (%).

Font: Eurostat.

Si bé en els primers anys, de 2004 a 2007, s'observa un creixement en el número d'empreses B2B, a partir de 2008, el comportament ha estat una mica erràtic i molt més inestable en les empreses que compren que en les que venen, la tendència ha

estat a la baixa per empreses que compren per *Internet*.

Un altre aspecte, és que la diferència entre les compres i les vendes ha disminuït. Si bé en el 2007, el percentatge d'empreses que compraven en *Internet* superava el 14% a les que venien, en 2011 aquesta distància s'ha reduït a només al 5%.

Si comparem el percentatge d'empreses amb més de deu empleats que venen a través de la xarxa en tots els països de la Unió Europea, en el conjunt dels països, no hi ha hagut variació (taula 5.4). La qual cosa suposa que els països que han augmentat el seu percentatge de vendes es compensen amb els quals ho han disminuït.

	2010	2011	Variació		2010	2011	Variació
UE-27	13%	13%	0%	Hongria	8%	10%	25%
Zona Euro	14%	13%	-7,14%	Irlanda	21%	23%	9,52%
Alemanya	22%	20%	-9,09%	Itàlia	4%	4%	0%
Àustria	14%	11%	-21,43%	Letònia	6%	9%	50%
Bèlgica	26%	33%	26,92%	Lituània	22%	21%	-4,55%
Bulgària	4%	3%	-25%	Luxemburg	14%	15%	7,14%
Xipre	7%	7%	0%	Malta	16%	16%	0%
Croàcia	22%	18%	-18,18%	Noruega	34%	31%	-8,82%
Dinamarca	25%	23%	-8%	Polònia	8%	8%	0%
Eslovàquia	7%	13%	85,71%	Portugal	19%	16%	-15,79%
Eslovènia	10%	11%	10%	Països Baixos	22%	19%	-13,64%
Espanya	12%	11%	-8,33%	Regne Unit	15%	15%	0%
Estònia	10%	11%	10%	Rep. Txeca	20%	26%	30%
Finlàndia	16%	17%	6,25%	Romania	6%	4%	-33,33%
França	12%	11%	-8,33%	Suècia	24%	24%	0%
Grècia	9%	6%	-33,33%				

Taula 5.4: Percentatge d'empreses que venen per Internet en la Unió Europea, per país, 2010 - 2011.

Font: Eurostat

Com s'ha comentat en el paràgraf anterior, en el conjunt dels països de la Unió Europea, s'ha mantingut constant el percentatge del 13% d'empreses que venen per mitjà del comerç electrònic en 2010 i en 2011.

Si bé en 2010, a la Zona Euro, el percentatge d'empreses que venien *online* era superior, un 14% per 2011, les empreses d'aquest grup s'han alineat amb el conjunt dels 27 països que conformen la Unió Europea, amb un descens del 7,14%.

Les empreses d'Eslovàquia (85,71%), Letònia (50%) i la República Txeca (30%) són les que més han incrementat el percentatge de vendes per internet. Per contra, a Bulgària (25,00%) i Grècia i Romania, s'ha reduït aquest percentatge d'empresa que decideixen vendre productes i serveis a través de la xarxa. Ambdues amb un 33,33% de descens.

En els països integrants de la Zona Euro, el percentatge d'empreses que venen per *Internet* ha baixat en un 7,14%. Per la seva banda, Espanya ha reduït també el percentatge d'empreses que venen *online*, amb una disminució del 8,33% en l'últim any mentre que països com França i Alemanya, també han vist reduït el seu percentatge d'empreses que venen *online*, en un 8,33% i 9,09%, respectivament.

	2010	2011	Variació		2010	2011	Variació
UE-27	27%	18%	-33,33%	Hongria	17%	18%	5,88%
Zona Euro	26%	19%	-26,92%	Irlanda	44%	49%	11,36%
Alemanya	40%	-	-	Itàlia	17%	11%	-35,29%
Àustria	39%	41%	5,13%	Letònia	9%	14%	55,56%
Bèlgica	51%	-	-	Lituània	26%	27%	3,85%
Bulgària	4%	6%	50,00%	Luxemburg	34%	32%	-5,88%
Xipre	14%	1%	-92,86%	Malta	20%	22%	10,00%
Croàcia	23%	0%	-100,00%	Noruega	57%	51%	-10,53%
Dinamarca	48%	-	-	Polònia	12%	12%	0,00%
Eslovàquia	14%	15%	7,14%	Portugal	22%	14%	-36,36%
Eslovènia	16%	18%	12,50%	Països Baixos	32%	28%	-12,50%
Espanya	21%	20%	-4,76%	Regne Unit	45%	-	-
Estònia	17%	-	-	Rep. Txeca	33%	-	-
Finlàndia	28%	33%	17,86%	Romania	7%	9%	28,57%
França	19%	20%	5,26%	Suècia	53%	38%	-28,30%
Grècia	-	6%	-				

Taula 5.5: Percentatge d'empreses que compren per Internet en la Unió Europea, per país, 2010 - 2011. Font: Eurostat

Analitzant les empreses de més de deu empleats que compren a través de la xarxa, el percentatge d'empreses ha disminuït molt més que en el cas de les vendes. Es desprèn que **l'oferta de comerç *online* s'ha concentrat mentre que la demanda ha descendit dràsticament.**

Analitzant els països de la Unió Europea (taula 5.5), aquells que més han augmentat el nombre d'empreses que han realitzat compres de forma electrònica han estat Letònia (55,56%), seguida de Bulgària (50,00%) i Romania (28,57%). Aquests percentatges són molt elevats, però en valor absolut no ho són, ja que parteixen de valors molt reduïts.

Espanya presenta un lleuger descens, només d'un 4,56% en l'últim any, mentre que altres països del seu entorn han sofert un descens superior en el nombre d'empreses que venen per *Internet*, com és el cas d'Itàlia, amb un descens del 35,29% o Portugal, 36,36%. Per contra, França ha augmentat lleugerament, amb un 5,26%. Un cas destacable és el de Croàcia, on un descens de 100%, que sembla impossible, es veu explicat per passar de tenir un 23% d'empreses que compraven per *Internet* en 2010, a menys del 1% en 2011.

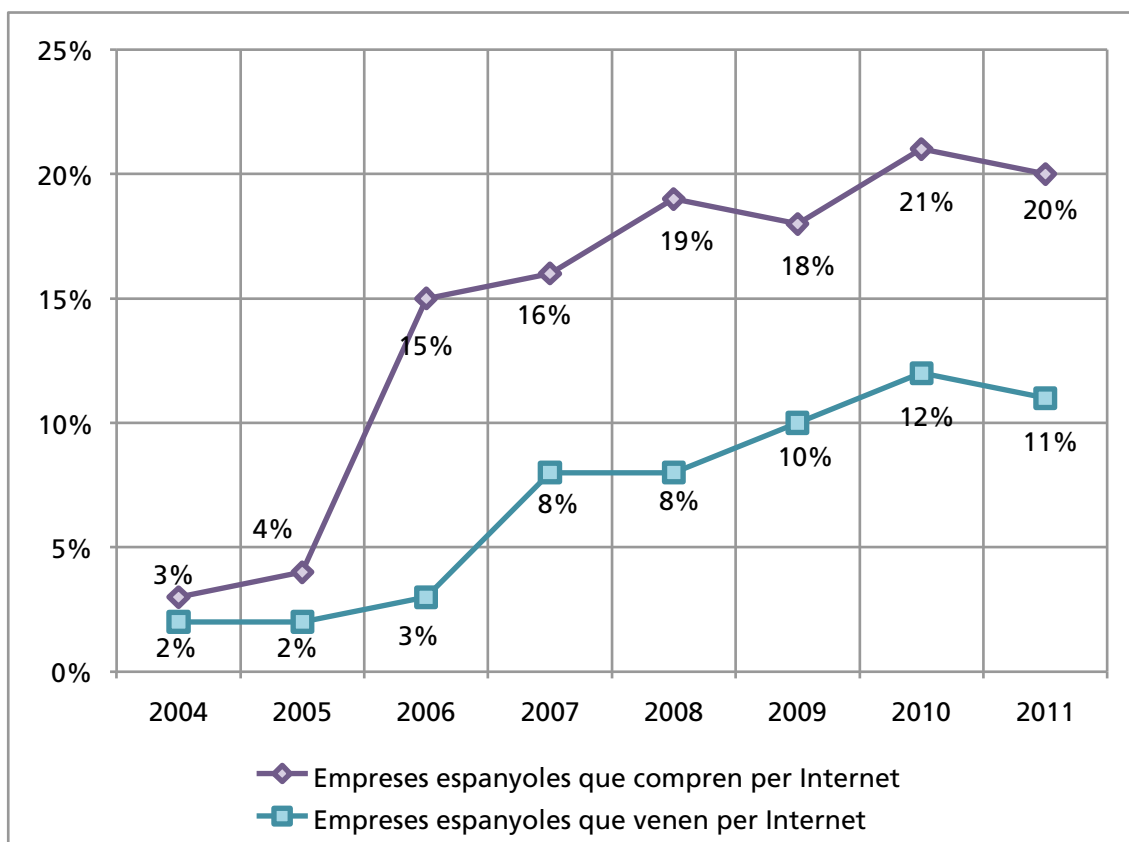
En mitjana, per al conjunt de la Unió Europea (UE-27), el descens ha estat del 33,33%, mentre que per als països de la Zona Euro, el descens ha estat lleugerament inferior, del 26,92%.

Si comparem el percentatge d'empreses de més de deu empleats que compren i venen *online*, s'observa que, **en termes generals, el percentatge d'empreses que compra és molt superior al que ven**, exceptuant països com Xipre, Croàcia o Portugal, on el percentatge d'empreses que ven per internet és superior al percentatge d'empreses que efectua les seves compres *online*.

Comerç electrònic a Espanya

A Espanya, al igual que en el conjunt dels països de la Unió Europea, i des del punt de vista de les empreses, no és el mateix comprar que vendre; és a dir, que el nombre d'empreses que compren per *Internet* és major al nombre d'empreses que es dediquen a la venda *online*.

Partint de xifres similars en 2004, on les compres superaven a les vendes en només un punt percentual (3% i 2% respectivament), en 2006 les vendes van pujar al 3%, però en canvi, les compres es van disparar fins al 15%. La tendència ha estat més o menys creixent fins a arribar a un 21% per a les compres i un 12% per a les vendes en 2010, i descendint fins al 20% i el 11%, respectivament, per 2011. Però mantenint els 9 punts percentuals de diferència de les compres sobre les vendes *online* en les empreses espanyoles.

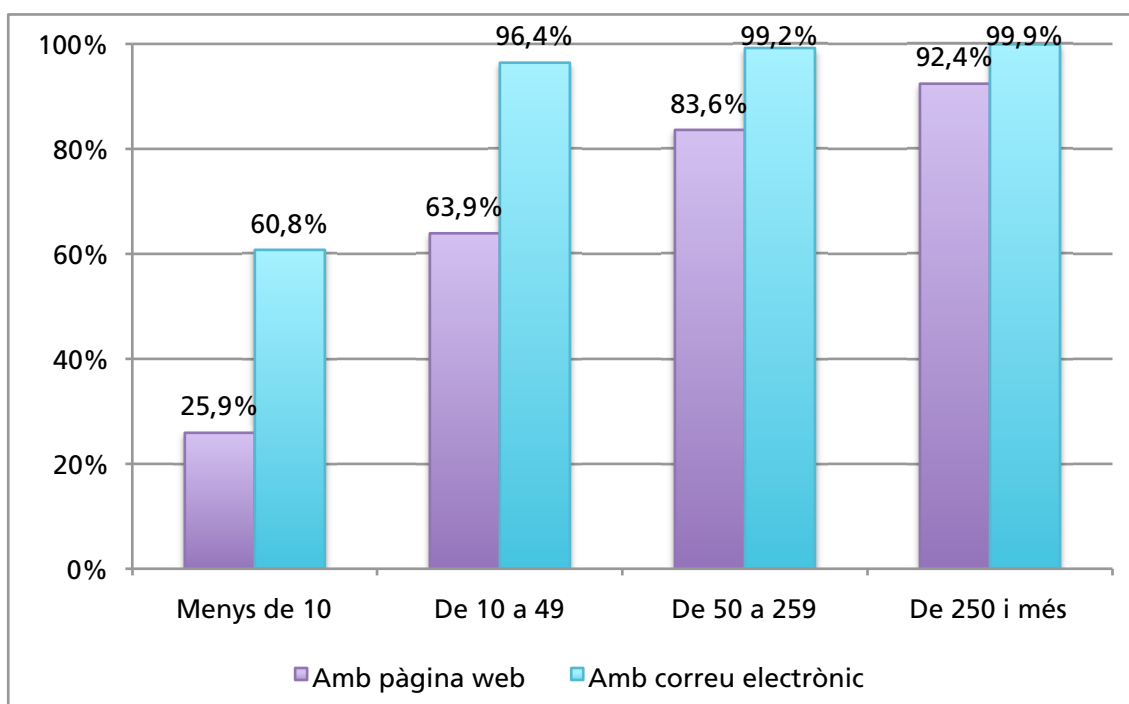


Gràfic 5.6: Evolució del nombre d'empreses que compren i venen per Internet a Espanya. (%).

Font: Eurostat.

Per tant, podem afirmar que **només un 11% de les empreses nacionals venen per Internet**, tot i que segons dades del INE i del gener del 2011: el 97,4% d'empreses ja tenien connexió a *Internet*. I d'aquestes, el 96,8% disposaven d'email i el 67% tenia pàgina web (gràf. 5.7).

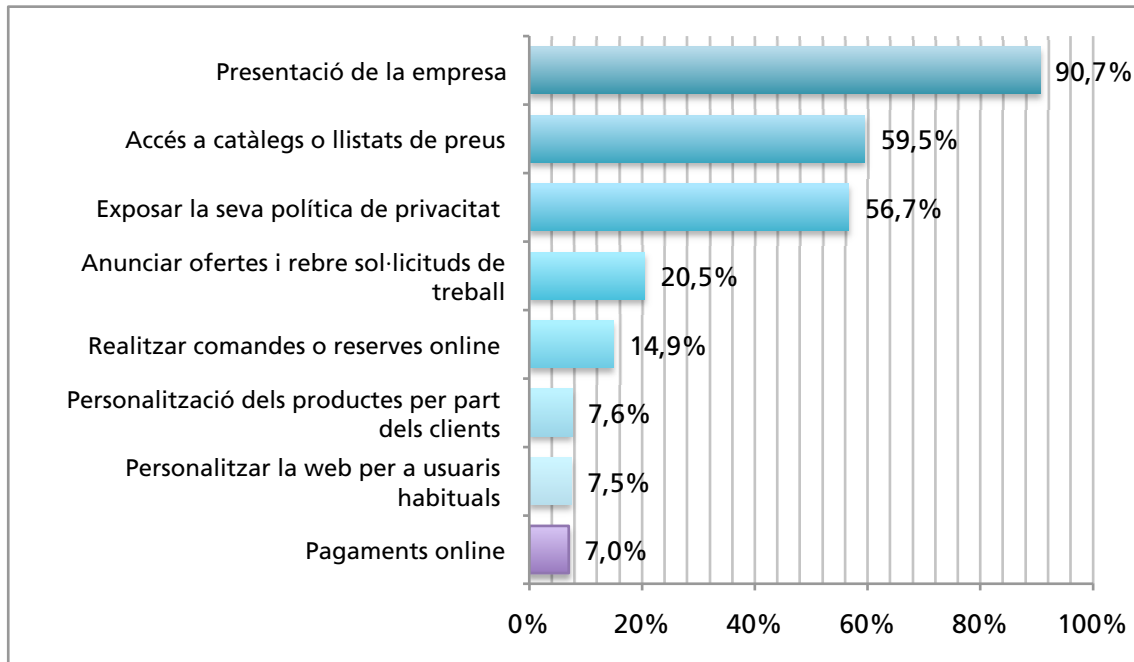
També veiem que segons el tamany de l'empresa els nivells de penetració d'aquestes dues eines (pàgina web i e-mail) tenen una diferència significativa i descendeixen a mesura que més petita és la empresa.



Gràfic 5.7: Empreses amb pàgina web i amb correu electrònic, per nombre d'empleats. (% sobre el total d'empreses amb accés a Internet). Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

Aprofundint una mica més, en la figura 5.8 veiem que sobre aquelles empreses que tenen accés a *Internet* i que disposen de pàgina web, **un 90,7% ho fan per donar-se a conèixer** i com a presentació de la empresa i/o productes. Un 59,5% ho ha per a facilitar l'accés a catàlegs i llistes de preus, i ja en menor mesura per exposar la seva política de privacitat (56,7%), anunciar ofertes d'ocupació i rebre sol·licituds de treball (20,5%), realitzar comandes o reserves *online* (14,9%), possibilitar la personalització o disseny dels productes per part dels clients (7,6%),

personalitzar la pàgina web per a usuaris habituals (7,5%) i **només un 7% per oferir el pagament *online*.**



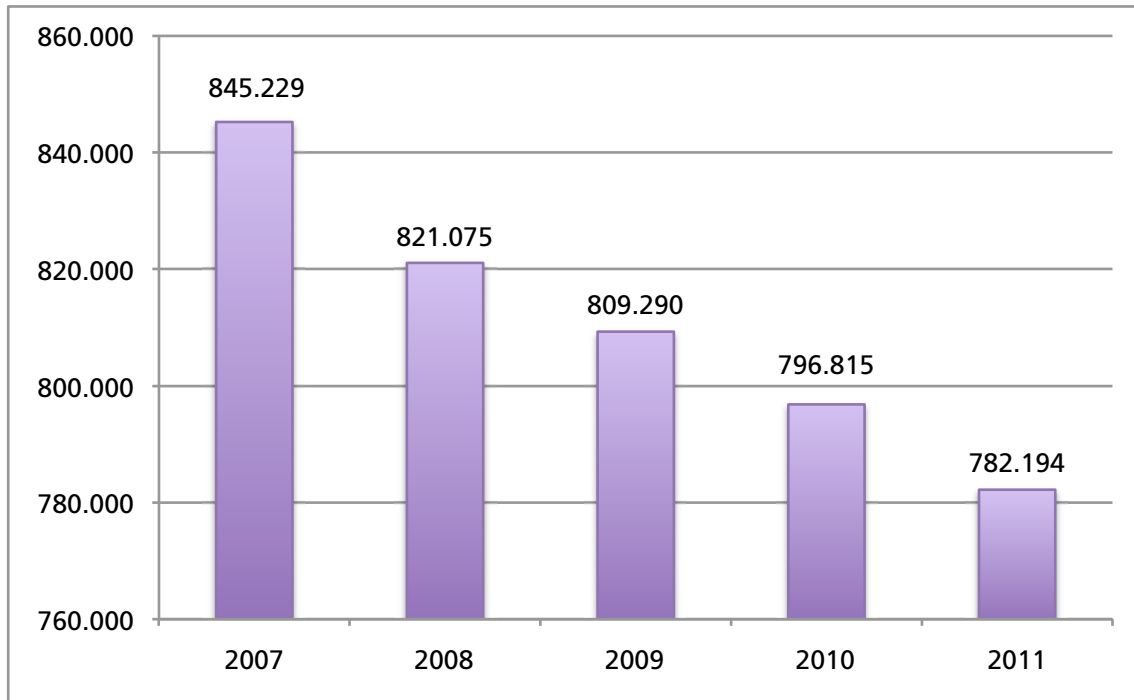
Gràfic 5.8: Utilitats de les pàgines web per part de les empreses (% sobre les empreses que tenen accés a Internet i pàgina web.) Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

Concretament, en quant a les empreses espanyoles amb menys de 10 treballadors, també anomenades microempreses, el 84,1% que posseeixen pàgina web ho fan per a la presentació de l'empresa i/o productes.

Per una altra banda, segons l'últim estudi del DIRCE (*Directori Central d'Empreses*), esmentar que a Espanya el nombre total d'empreses de comerç ha disminuït en 14.621 l'últim any, deixant-ho en 782.194 empreses. Es tracta del tercer any consecutiu en que el nombre d'empreses actives es redueix (gràf. 5.9).

I concretament, aquesta disminució s'ha vist reflexada en la subcategoria 47 de la CNAE-2009, "Comerç al por menor, excepto de vehiculos de motor y motocicletas", on en 2010 hi havia 505.605 empreses i en 2011 van passar a ser 492.999 empreses. **Una disminució de 12.606 empreses en només un any.**

De la mateixa manera, hi ha hagut una reducció i **un tancament de 11.417 establiments o locals físics en l'últim any**, passant de 617.548 locals a 606.131.



Gràfic 5.9: Nombre d'empreses de comerç actives a Espanya.

Font: DIRCE (Director Central d'Empreses).

5.3.3 Entorn sociocultural

Creixement constant en l'augment de l'ús d'Internet

Segons l'enquesta sobre Equipament i Ús de Tecnologies de la Informació a la llar, portada a terme per l'INE (Institut Nacional d'Estadística), l'any 2011 a Espanya, el **67,1% de la població** de 16 a 74 anys ha utilitzat Internet en els últims tres mesos, concretament, un 69,8% d'homes i un 64,4% de dones (taula 5.10). Aquests percentatges s'han elevat en els últims anys i el valor de la bretxa de gènere ha passat de 7,9 punts l'any 2008 a 5,4 punts l'any 2011 (taula 5.11).

Els **joves entre 16 a 24 anys** de tots dos sexes són els que més utilitzen Internet. Entre les dones, el 95,5% de 16 a 24 anys i el 88,6% de 25 a 34 anys. Aquests percentatges són més elevats que els de els homes de les mateixes edats, 94,6% en els joves de 16 a 24 anys, i 87,0% els de 25 a 34 anys.

Els valors més alts de la bretxa de gènere l'any 2011 a Espanya, corresponen a edats més avançades, 14,4 punts en el tram d'edat de 55 a 64 anys i 6,8 punts en el tram de 65 a 74 anys.

	2011	2010	2009	2008
Homes	69,8	67,0	63,4	60,7
De 16 a 24	94,6	93,0	91,8	89,3
De 25 a 34	87,0	84,5	82,0	78,1
De 35 a 44	80,0	76,9	70,0	67,6
De 45 a 54	67,9	63,1	59,8	56,9
De 55 a 64	45,1	40,3	34,0	31,2
De 65 a 74	19,2	17,6	15,5	13,6
Dones	64,4	61,3	56,2	52,8
De 16 a 24	95,5	95,2	92,9	91,4
De 25 a 34	88,6	86,1	78,1	78,5
De 35 a 44	78,1	72,3	66,3	59,6
De 45 a 54	62,3	56,9	50,0	44,9
De 55 a 64	30,7	28,4	24,4	18,3
De 65 a 74	12,4	9,8	7,2	4,9

Taula 5.10: Població que utilitza Internet en els últims tres mesos segons rangs d'edat (% població de 16 a 74 anys).

Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

	2011	2010	2009	2008
De 16 a 74	5,4	5,7	7,2	7,9
De 16 a 24	-0,9	-2,2	-1,1	-2,1
De 25 a 34	-1,6	-1,6	3,9	-0,4
De 35 a 44	1,9	4,6	3,7	8,0
De 45 a 54	5,6	6,2	9,8	12,0
De 55 a 64	14,4	11,9	9,6	12,9
De 65 a 74	6,8	7,8	8,3	8,7

Taula 5.11: Bretxa de gènere: Diferència, en punts percentuals, entre el percentatge d'homes i el percentatge de dones que han utilitzat Internet. Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

A més, l'any 2010 els percentatges d'homes i dones de 16 a 74 anys que a Espanya han utilitzat Internet en els últims tres mesos (67% dels homes i 61% de les dones), són inferiors als de la UE-27 (72% d'homes i 66% de dones), i inferiors també, als dels països com Alemanya, França o Bèlgica (taula 5.12). Per això s'espera que a Espanya segueixi havent un creixement constant en els propers anys.

	Homes			Dones		
	2010	2009	2008	2010	2009	2008
UE-27	72	68	64	66	62	59
Alemanya	83	81	79	76	73	71
Àustria	79	76	77	70	67	65
Bèlgica	82	78	73	74	71	65
Bulgària	44	44	36	43	40	34
Dinamarca	88	87	86	87	85	82
Eslovàquia	79	71	68	73	69	64
Eslovènia	70	63	57	66	61	54
Espanya	67	63	61	61	56	53
Finlàndia	87	82	84	85	83	82
França	79	68	67	78	70	69
Grècia	49	47	43	40	38	33
Hongria	64	61	59	60	58	58
Irlanda	66	64	61	69	66	64
Itàlia	57	51	47	46	41	37
Luxemburg	93	91	90	86	82	71
Països Baixos	93	92	88	88	86	85
Portugal	56	51	46	46	42	38
Regne Unit	84	84	79	82	79	73
Suècia	91	90	89	90	89	86

Taula 5.12: Població que utilitza Internet en la UE (% població de 16 a 74 anys). Font: Eurostat.

Un altre indicador, és el creixement constant en el nombre de llars que tenen un ordinador, així com el de les llars que disposen d'accés a Internet.

Les últimes dades facilitades per Eurostat (taula 5.13) afirmen que en l'any 2010 el 69% de les llars espanyoles amb almenys un membre de 16 a 74 anys, disposen d'un ordinador a casa. Aquest percentatge s'ha elevat 2,4 punts en relació a l'any 2009 i dintre de la UE-27 el percentatge de llars amb un ordinador en l'any 2010, és del 74%. L'existència o no de fills en la llar influeix en la disponibilitat d'ordinador, a Espanya el 86% de les llars amb fills tenen ordinador enfront del 61% de les llars que no tenen fills.

En quant al nombre de llars amb accés a Internet, l'any 2010 el 59% de les llars espanyoles en tenia accés. En la UE-27, aquest percentatge va arribar al 70% en el mateix any. I segueix sent un factor determinant, la existència o no de fills dependents.

	Llars que tenen ordinador				Llars amb accés a Internet			
	Espanya		UE-27		Espanya		UE-27	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Total	69	66	74	71	59	54	70	65
Sense fills	61	58	69	53	52	48	65	60
Amb fills	86	83	89	86	73	67	84	79

Taula 5.13: Llars que tenen ordinador i llars amb accés a Internet, segons siguin llars amb o sense fills dependents. A Espanya i UE-27 (%). Font: Eurostat.

Els principals motius pels quals algunes llars no disposen d'accés a Internet són fonamentalment que creuen que no ho necessiten, al no considerar-ho útil ni interessant (el 65,7% addueix aquesta raó), que tenen pocs coneixements per utilitzar-lo (29,1%), i perquè els costos de l'equip i costos de connexió resulten massa elevats (21,7% i 20,8% respectivament). Per contra, motius com la discapacitat física, la no disponibilitat de banda ampla a la seva zona o per raons relatives a seguretat o la privacitat, tenen una importància mínima.

Dintre de l'estat espanyol, les comunitats autònomes amb major nombre de persones que han utilitzat Internet en els últims tres mesos, trobem a (taula 5.14): Catalunya (3.901.787), Andalusia (3.861.869), la Comunitat de Madrid (3.600.955) i la Comunitat Valenciana (2.5126.181).

Del total nacional, que ascendeix a 23.196.058 persones entre 16 i 74 anys, el **71,4% utilitzen Internet diàriament** o al menys cinc cops per setmana.

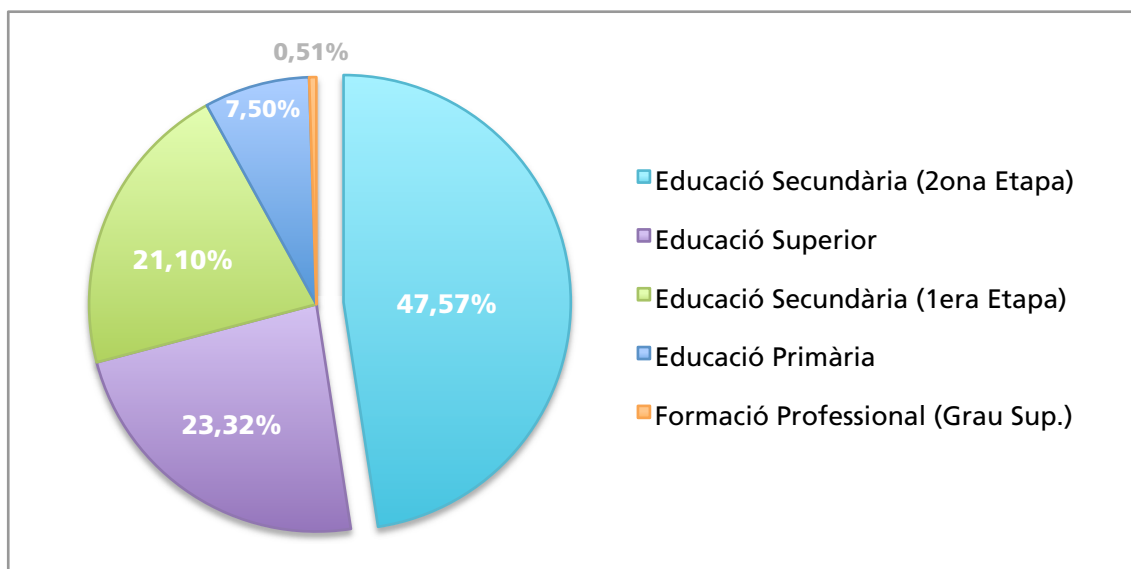
	Total de Persones que han utilitzat Internet en els últims 3 mesos	Diàriament, almenys 5 dies per setmana	Totes les setmanes, però no diàriament	Almenys una vegada al mes, però no totes les setmanes	No tots els mesos
Total nacional	23.196.058	71,4	20,7	5,2	2,7
Andalusia	3.861.869	67	22,6	6,9	3,6
Aragó	690.942	74,8	19,1	4	2
Astúries, Principat de	531.399	70,8	22,5	4,9	1,8
Balears, Illes	580.141	72,8	22,5	3,1	1,6
Canàries	1.023.752	67,2	21,7	5,9	5,2
Cantàbria	302.000	73,5	20,1	4,2	2,1
Castella i Lleó	1.196.515	71	20,2	5,6	3,2
Castella-la Manxa	933.849	70,5	21,7	5,4	2,4
Catalunya	3.901.787	75,8	18,3	3,6	2,3
Comunitat Valenciana	2.516.181	68,7	22,3	6,3	2,7
Extremadura	479.097	64,8	22,5	9,9	2,8
Galícia	1.203.883	70,4	20,9	4,4	4,3
Madrid, Comunitat de	3.600.955	74,6	19,7	4,1	1,6
Múrcia, Regió de	671.890	70,5	21,1	6,8	1,6
Navarra, Comunitat Foral de	322.418	74,4	17,8	5,5	2,2
País Basc	1.144.754	73,3	20	3,9	2,8
Rioja, La	158.259	72,2	17,8	7,2	2,8
Ceuta	39.097	80,5	16,9	2,6	0
Melilla	37.268	54,2	37,9	7,9	0

Taula 5.14: Nombre de persones de 16 a 74 anys que han utilitzat Internet els últims 3 mesos per CCAA i percentatges horitzontals de freqüència d'ús. Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

Perfil del comprador online

El perfil del comprador *online* a Espanya, el definim a partir de es característiques i xifres més freqüents del compradors *online* al nostre país. Aquestes són les següents: homes d'entre 25 a 34 anys, que compren principalment productes nacionals, amb l'educació secundària acabada, que estan en actiu i treballant, amb un ingrés mitjà de 2.250€ mensuals, que resideixen majorment a Andalusia i que els seus productes estrella són la reserva i pagament d'allotjaments vacacionals.

En relació al nivell d'estudis acabats, i a partir d'una mostra d'espanyols de tots dos sexes d'edats compreses entre els 16 i els 74 anys, ambos inclosos, s'observa que gairebé la meitat dels compradors en l'últim any han estat els que tenen acabada la segona etapa de l'Educació Secundària, amb un 47,57%, seguits dels que tenen acabada l'Educació Superior, amb un 23,32%, i dels que han finalitzat la primera etapa de l'Educació Secundària, amb el 21,10%. (gràf. 5.15). Només un 7,5% dels quals tenen finalitzada l'Educació Primària i un 0,51% dels quals tenen la titulació de Formació Professional de Grau Superior han comprat a través de la xarxa.



Gràfic 5.15: Percentatge de persones que compren per Internet segons nivell d'estudis acabats.

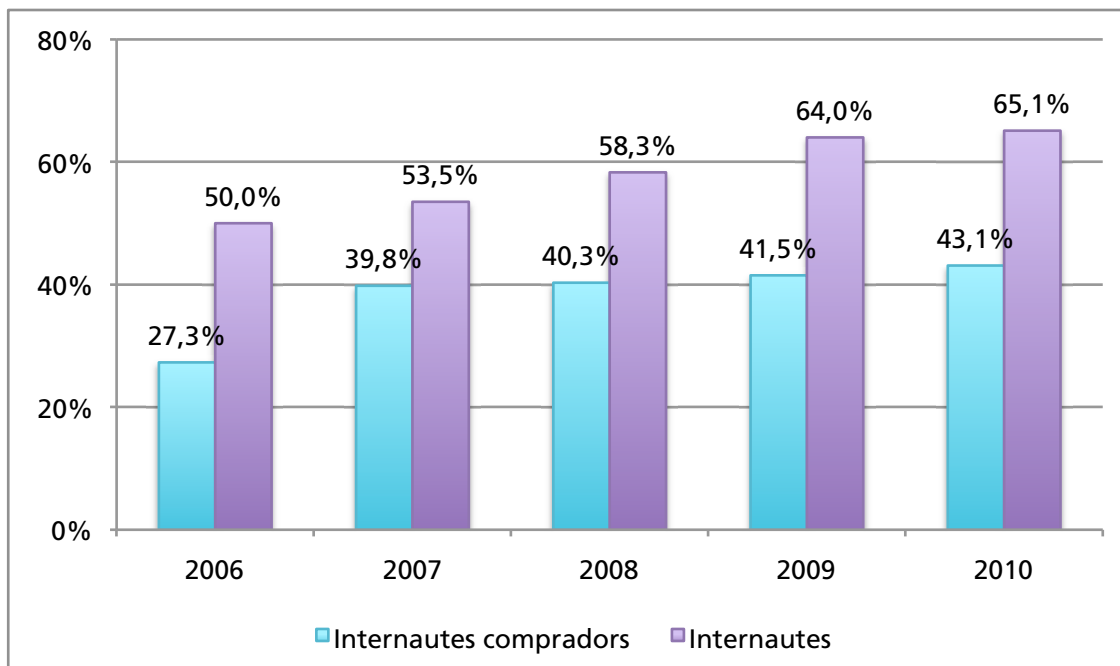
Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

La tendència ha canviat pel que fa a estudis anteriors, en els quals es despenia

que a major nivell educatiu, major era la proporció d'internautes que efectuaven les seves compres per la xarxa.

Augment dels compradors online i la despesa mitjana per comprador

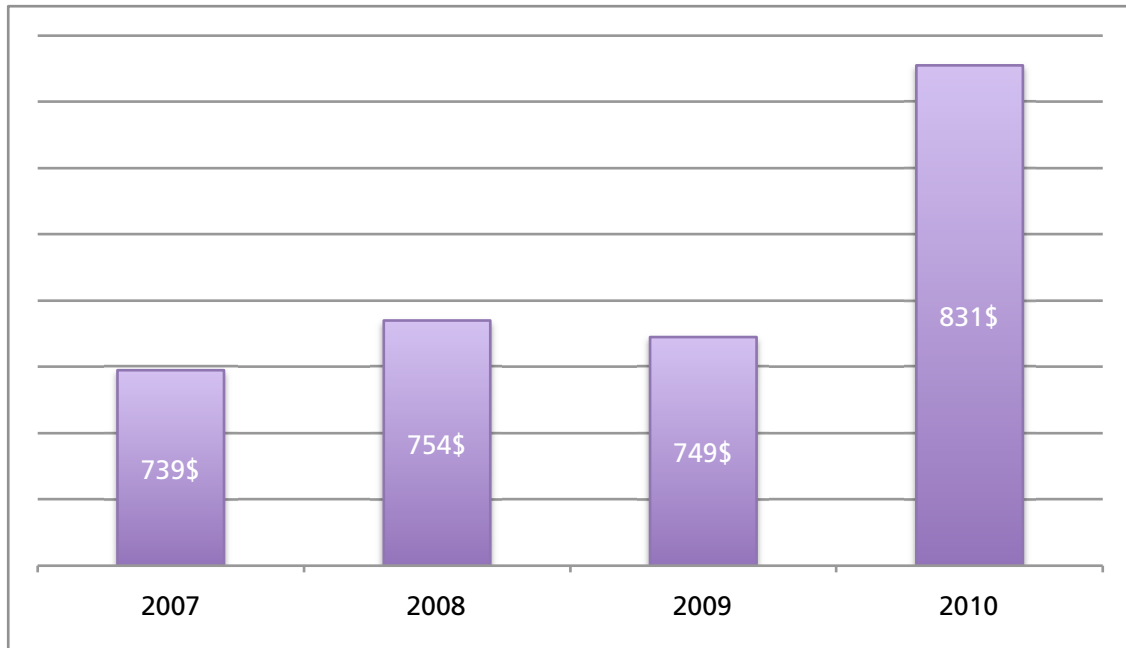
Segons l'últim estudi sobre Comerç Electrònic B2C 2011 a Espanya, realitzat per l'ONTSI (Observatori Nacional de les Telecomunicacions i de la Societat de la Informació), l'any 2010, **11 milions** d'internautes van comprar per *Internet*. Un 6% més que l'any anterior, en el que es va arribar als 10,4 milions. D'aquesta manera, podem afirmar que el 43,1% d'usuaris d'Internet han realitzat una compra online en el 2010, i que en els propers anys seguirà aquesta línia ascendent (gràf. 5.16).



Gràfic 5.16: Evolució en el nombre d'internautes compradors davant el nombre total d'internautes a Espanya. (%)

Font: ONTSI (Observatori Nacional de les Telecomunicacions i de la SI).

Tot i això, la clau fonamental de l'espectacular creixement en el volum de negoci de comerç electrònic B2C (9.114 milions d'euros, un 17,4% més que l'any anterior), recau en l'increment de la **despesa mitjana** per comprador. Aquesta ha pujat un 11% i ha passat de 749€ en 2009 a **831€ en 2010**, sent la principal variable que explica aquest fort creixement, i a diferència d'anys anteriors on els principals motors eren l'augment del percentatge d'internautes i de compradors (gràf. 5.17).



Gràfic 5.17: Evolució de la despesa mitjana anual d'un internauta comprador.

Font: ONTSI (Observatori Nacional de les Telecomunicacions i de la SI).

Aquestes dades indiquen que el comerç electrònic a Espanya presenta una important evolució positiva derivada, d'una banda, de la maduresa del mercat i usuaris en segments i sectors d'activitat ja consolidats, però també i no menys important, de la incorporació a les compres on-line a nous segments de població i sectors d'activitat que entren amb força en els propers anys.

En resum, el volum del comerç electrònic en 2010 (i que es veurà augmentat de manera considerable en aquests anys), queda explicat amb la següent taula.

Nombre d'internautes (%)	25,4 Milions de persones (65,1%)
Nombre d'internautes compradors (%)	11,0 Milions de persones (43,1%)
Despesa mitjana per comprador	831 €
Total:	9.114 Milions €

Taula 5.18: Resum comerç electrònic 2010.

Font: ONTSI (Observatori Nacional de les Telecomunicacions i de la SI).

Roba i complements com a categoria emergent

Tot i que els sectors que segueixen liderant el negoci *online* són els relacionats amb el turisme i l'oci (bitllets de transport, reserves d'allotjament i entrades a espectacles), cal destacar que durant l'any 2010 es produeix un fort increment de sectors fins ara minoritaris com a **roba i complements** o alimentació i basar, tots dos tenen un important increment en percentatge de compradors respecte a l'any anterior, conseguint el **27,7% (+9,9 p.p.)** i el 16,3% (+6,3 p.p.) respectivament.

El perfil del comprador en aquestes categories té una edat més jove, és resident principalment en poblacions petites (menys de 20.000 habitants), i és de classe social menor a la del comprador online habitual.

Segons l'INE, en l'any 2011 del total de persones que han comprat per *Internet* en els últims 12 mesos, un **30,5%** ha comprat material esportiu i roba. Percentatge que es veu incrementat fins el 39,6% (1.474.252 persones) si parlem només de joves entre 16 i 24 anys. I a un 33,2% (2.998.238 persones) si ho fem de joves entre 25 i 34 anys (taula 5.19).

	Persones que han comprat per Internet en els últims 12 mesos	Material esportiu i roba
Total persones	9.420.707	30,5
Homes	5.249.104	28,4
Dones	4.171.603	33,1
De 16 a 24 anys	1.474.252	39,6
De 25 a 34 anys	2.998.238	33,2
De 35 a 44 anys	2.593.452	31,8
De 45 a 54 anys	1.530.714	22,6
De 55 a 64 anys	659.935	16,1
De 65 a 74 anys	164.115	9,3

Taula 5.19: Ús del comerç electrònic amb finalitats privades o per a la llar en els últims 12 mesos per tipus de producte (%).

Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

A més, d'aquest total nacional de 30,5%, els majors consumidors online de material esportiu i roba són els **bascos** (44,4%), **navarresos** (43,5%) i **extremenys** (41,9%).

Les comunitats que menys han consumit aquest producte en l'any 2011 han estat Canàries (17,8%), Balears (18,7%), Ceuta (20,8%) i Madrid (22,2%).

Esports de moda entre els joves

Dins l'entorn dels joves entre 16 i 34 anys, els esports d'acció o extrems (surf, snowboard, esquí, wakeboard, etc.) i esports urbans (skate, bmx, etc.), tenen cada vegada més adeptes. Una prova d'això la trobem en la gran afluència de públic que hi ha hagut en la última edició de "*LKXA Barcelona Extreme 2011*", on durant els dies 4 i 5 de juny van assistir més 32.000 persones. De la mateixa, "*Nivalia & Outdoor Sports*", una fira dedicada només als esports d'hivern i que es va realitzar el 5 i 6 de novembre de 2011 a Barcelona, va gaudir de més de 12.000 visitants. I a nivell europeu, trobem la fira "*ISPO*" que es va duu a terme a Múnic entre el 29 de gener i el 1 de febrer de 2012. Aquesta va contar amb més de 80.000 visitants i amb la presència de 2.344 expositors provinents de 51 països, que avalen la robustesa de la indústria *boardsport*.

Aquesta fortalesa resideix en que aquest tipus d'esports han creat una certa tendència en la forma de vestir i es considera també una forma d'expressió personal, sobretot per als joves, que usen aquest tipus de roba característic d'aquests esports perquè els agrada, és còmoda i moderna. És la coneguda com moda *streetwear* o *lifestyle clothing* (roba amb estil de vida). És pot considerar que gràcies a aquesta moda, les marques d'aquests esports poden arribar a un major públic i és per això que són tan conegudes actualment. Ja que si només es venguessin als esportistes no tindrien el volum de vendes que tenen avui en dia.

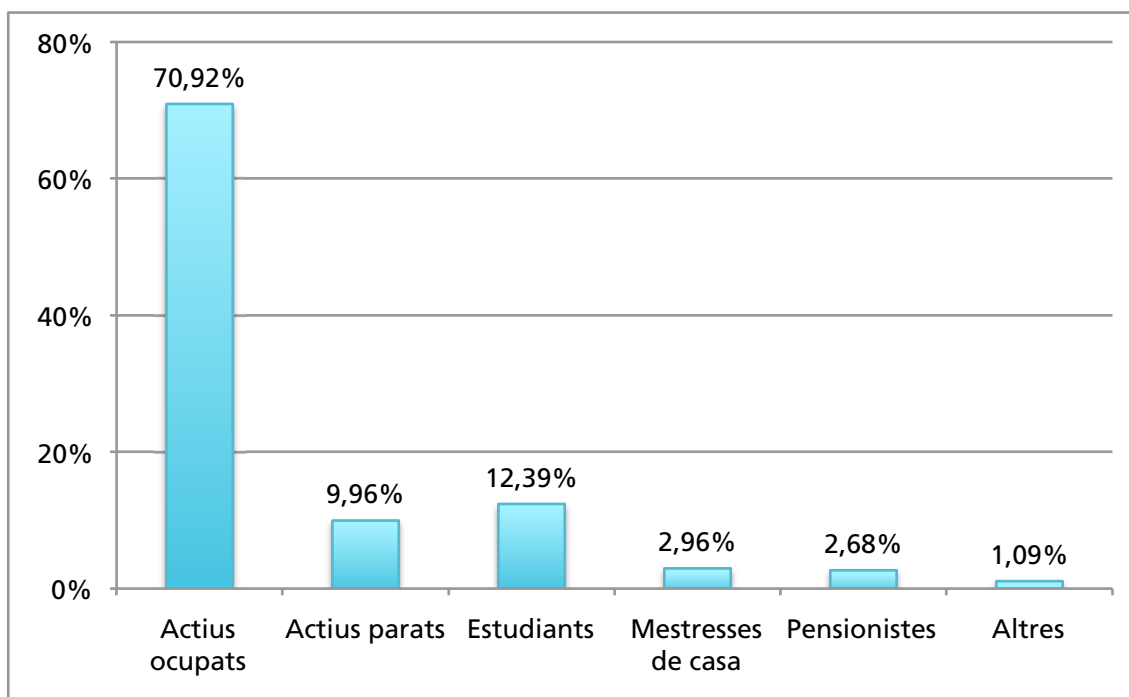
Context complicat per les tendes físiques

Ens trobem en un context social complicat per les tendes i el petit comerç, ja que actualment aquestes no gaudeixen del nivell de vendes d'anys anteriors, i això els hi dificulta la rendibilitat del negoci. Estan sofrint un descens continu del volum de vendes i això es tradueix, segons dades de l'INE, en el tancament de 11.417 locals, i en la disminució de 12.606 empreses de venda al por menor l'any 2011 al territori espanyol.

5.3.4 Entorn socioeconòmic

Des del punt de vista econòmic i de la situació laboral dels espanyols, el 70,92% que compren a través de la xarxa, són persones en **situació laboral activa**, seguida de molt lluny pels estudiants, amb un 13,39%, i pels actius en situació de desocupació, amb un 9,96%.

I difícilment efectuen compres a la xarxa les mestresses de casa, amb un 2,96%, o els pensionistes, que representen només un 2,68%.



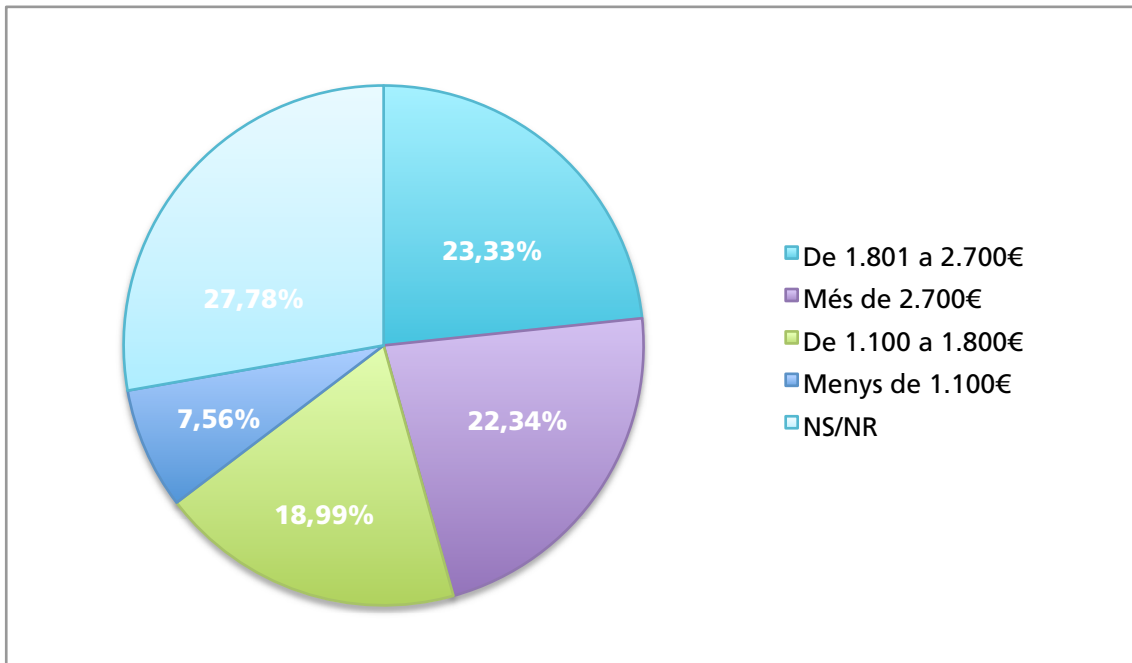
Gràfic 5.20: Percentatge de persones que compren per Internet segons la seva situació laboral.

Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

En relació al nivell d'ingressos, un **23,33% dels compradors té uns ingressos mensuals compresos entre 1.801€ i 2.700€**, seguits pels que tenen uns ingressos mensuals que superen els 2.700€ mensuals. (22,34%)

Un 18,99% dels compradors ingressen entre els 1.100€ i els 1.800€, mentre que els espanyols amb ingressos inferiors a 1.100€ suposen un 7,56%.

Sorprèn també el fet que la propensió a la compra per Internet no està perfectament correlacionada amb el nivell d'ingressos mensuals del comprador.



Gràfic 5.21: Percentatge de persones que compren per Internet segons el seu nivell d'ingressos.

Font: INE (Institut Nacional d'Estadística).

5.3.5 Entorn macroeconòmic

Seguidament analitzarem l'entorn macroeconòmic en el que el consumidor espanyol s'ha vist envoltat, i que d'una o una altra forma determina i condiona el seu comportament a Internet.

En quadre de la pàgina següent (taula 5.22), recollim les principals variables que marquen l'activitat econòmica nacional al llarg dels últims anys. Aquestes són el **PIB** (*Producto Interior Bruto*), que mesura el valor monetari de la producció de béns i serveis finals d'Espanya al llarg d'un període determinat (trimestral i anual). El I.V.A aplicat i el **IPC** (*Índice de Precios al Consumo*), que mesura l'evolució del conjunt de preus dels béns i serveis que consumeix la població resident en habitatges espanyols. L'IPC, també anomenat IPC General, està compost per diferents grups de béns i serveis i cadascun d'ells s'elabora a tres nivells (IPC

provincial, IPC autonòmic i IPC nacional), això ens permet saber quant s'han encarrit en un període determinat els productes pertanyents a qualsevol dels diferents grups, tant a Espanya com en qualsevol de les seves comunitats autònomes o províncies. Per últim, la població activa i la taxa de desocupació.

Totes aquestes variables tenen una relació important en el comportament de la demanda i oferta tant de productes, com de serveis en el sector del comerç electrònic B2C.

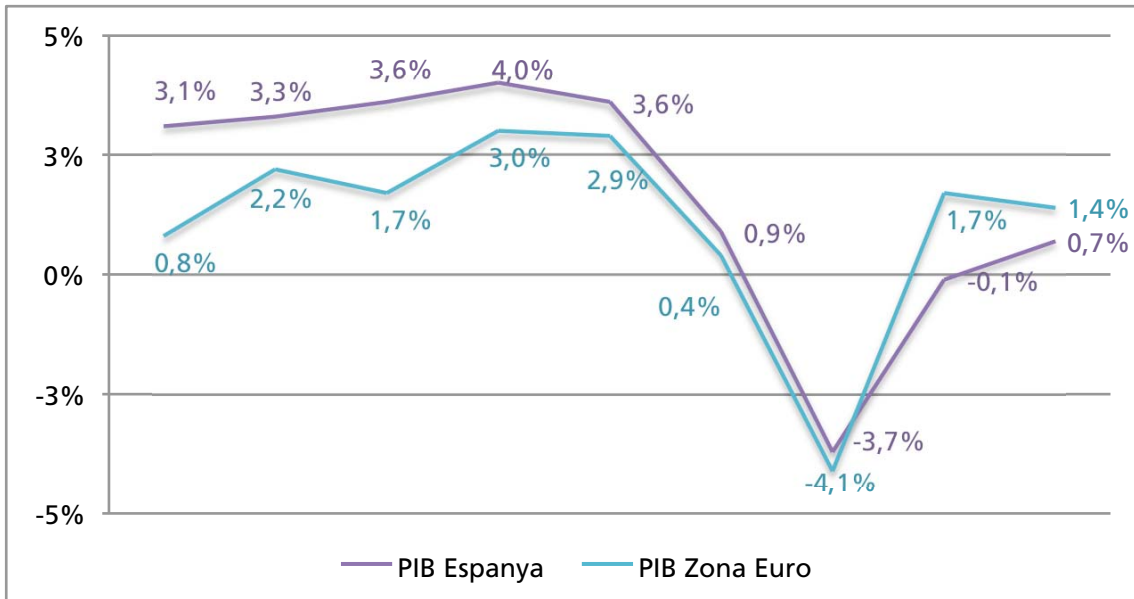
	2009	2010	2011	Font
PIB (millions de €)	1.047.831	1.051.342	1.073.383	INE
IVA	16%	18%	18%	BOE
Cotització euro-dólar	1,3946	1,3262	1,2852	BCE
IPC	0,8%	3%	2,4%	INE
Població activa	18.888	17.361,8	18.303	INE
Taxa de desocupació	18,0%	20,1%	21,5%	INE

Taula 5.22: Resum variables macroeconòmiques a Espanya.

Font: Eurostat i ONTSI (Observatori Nacional de les Telecomunicacions i de la SI).

Tot i que l'any 2010 va ser un any de recuperació econòmica mundial, no va ser la mateixa a tots els països i regions. I a Espanya, la xifra corresponent a l'evolució del producte interior brut (PIB) espanyol del 2011 mostra una taxa de creixement anual del 0,7%. Encara que aquesta xifra mostra una millorança enfront de la taxa negativa del -3,7% registrada en el 2009, (marcant tímidament així l'inici de la fi de la fase de ralentització de l'activitat econòmica espanyola en els últims anys) queda per darrere de la mitjana registrada per l'Eurostat en la Zona Euro al 2011 d'1,4% (gràf. 5.23).

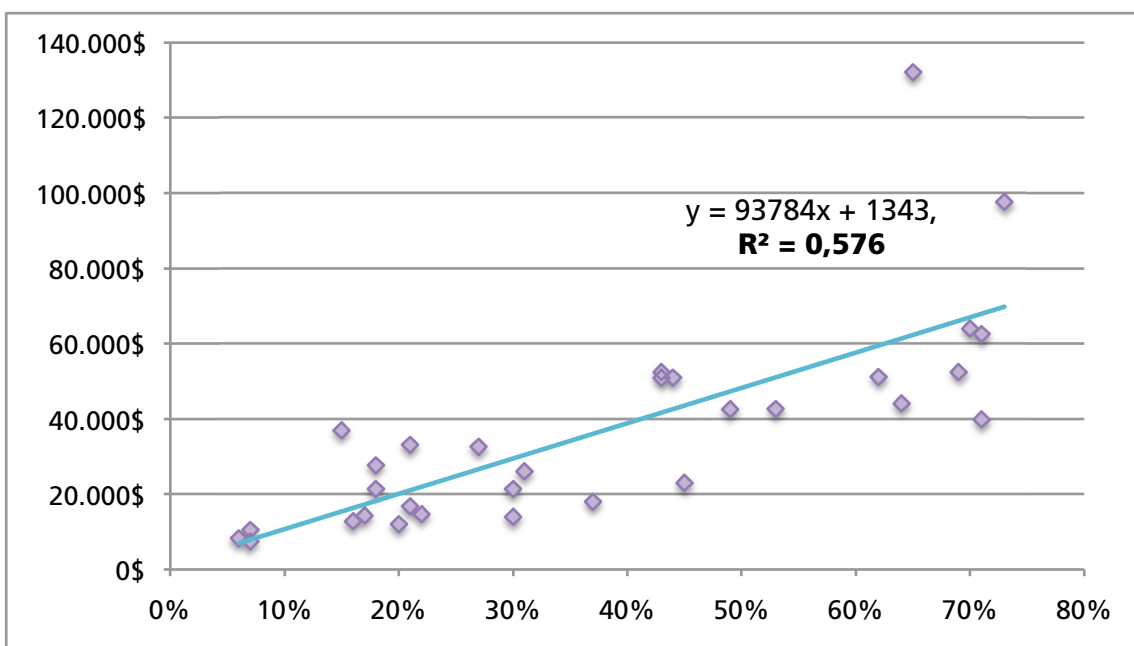
A més, la modificació del tipus de l'impost sobre el valor afegit (I.V.A.) que es va produir el dia 1 de Juliol de 2010, també ha alterat el comportament de compra del client final. Però no obstant això, a Espanya alguns indicadors han millorat en l'última part de l'any com l'índex de producció industrial, la taxa d'utilització de la capacitat productiva i la demanda d'energia elèctrica.



Gràfic 5.23: Evolució de la taxa de creixement anual del PIB a Espanya i a la Zona Euro entre el anys 2003 i 2011.

Font: Eurostat i DatosMacro.com

Buscant una possible explicació a les causes que determinen que els ciutadans d'un país comprin més o menys a través de la xarxa, s'ha efectuat una primera aproximació suposant que el nombre de compradors *online* depèn del PIB de cada país.



Gràfic 5.24: Percentatge de habitants que compren online, en relació al seu PIB per Càpita (2011) per a cada un dels 31 països de la taula 5.23. Font: Eurostat i DatosMacro.com

Per a fer aquesta valoració s'ha fet una regressió lineal amb les dades de la taula 5.25, comparant el PIB per càpita (en milions de dòlars nord-americans) i el tant per cent de compradors *online* del mateix país. D'aquest primer anàlisi es desprèn que un **57,60%** del comportament dels ciutadans, pel que fa a les compres *online*, depèn el PIB del país (gràf. 5.24).

	Habitants	% c	Comprad.	PIB (M.\$)	PIB/Càp. \$	CIE
Alemanya	82.314.906	64,0%	52.681.540	3.629.000	44.086,79	117
Àustria	8.334.325	44,0%	3.667.103	425.100	51.005,93	116
Bèlgica	10.392.226	43,0%	4.468.657	529.000	50.903,43	110
Bulgària	7.322.858	7,0%	512.600	54.300	7.415,14	42
Xipre	776.400	21,0%	163.044	25.700	33.101,49	103
Croàcia	4.489.409	17,0%	763.200	64.200	14.300,32	56
Dinamarca	5.457.415	70,0%	3.820.191	349.100	63.968,01	114
Eslovàquia	5.396.168	37,0%	1.996.582	97.200	18.012,78	71
Eslovènia	2.013.597	31,0%	624.215	52.400	26.023,08	80
Espanya	47.190.493	27,0%	12.741.433	1.537.000	32.570,12	95
Estònia	1.342.409	21,0%	281.906	22.500	16.760,91	57
Finlàndia	5.289.128	62,0%	3.279.259	270.600	51.161,55	111
França	65.821.885	53,0%	34.885.599	2.808.000	42.660,58	113
Grècia	11.260.401	18,0%	2.026.872	312.000	27.707,72	-
Països Baixos	16.372.715	69,0%	11.297.173	858.300	52.422,58	115
Hongria	10.066.158	22,0%	2.214.555	147.900	14.692,80	60
Irlanda	4.239.848	43,0%	1.823.135	222.300	52.431,12	102
Islandia	331.000	49,0%	162.190	14.100	42.598,19	105
Itàlia	60.742.397	15,0%	9.111.360	2.246.000	36.975,82	102
Letònia	2.281.305	20,0%	456.261	27.400	12.010,67	50
Lituània	3.373.991	16,0%	539.839	43.200	12.803,83	61
Luxemburg	476.200	65,0%	309.530	62.900	132.087,36	150
Malta	404.962	45,0%	182.233	9.300	22.965,12	83
Noruega	4.907.990	73,0%	3.582.833	479.300	97.657,09	136
Polònia	38.116.486	30,0%	11.434.946	531.800	13.951,97	66
Portugal	11.317.192	18,0%	2.037.095	241.900	21.374,56	84
Regne Unit	62.262.806	71,0%	44.206.592	2.481.000	39.847,22	121
Rep. Txeca	10.306.709	30,0%	3.092.013	220.300	21.374,43	71
Romania	22.276.056	6,0%	1.336.563	185.300	8.318,35	45
Suècia	9.142.817	71,0%	6.491.400	571.600	62.519,02	114
Turquia	72.561.312	7,0%	5.079.292	763.100	10.516,62	53

Taula 5.25: Habitants, percentatge de compradors online i compradors reals. PIB nominal (en milions de USD), PIB per càpita en USD del 2011 i CIE (Indicador del Consum Individual Efectiu 2010). Font: Wikipedia, Eurostat i DatosMacro.com

No obstant això, aquest valor no és suficient com per explicar el comportament dels internautes. I per això s'ha efectuat un segon anàlisi de regressió amb relació al **CIE** per càpita, que ens millora el resultat (gràf. 5.26).

Tot i que, el PIB per càpita sol utilitzar-se com un indicador del nivell de benestar dels països, no és necessàriament un indicador adequat del nivell de vida real de les llars. I per a aquest propòsit, és millor utilitzar l'indicador de Consum Individual Efectiu (CIE) per càpita.

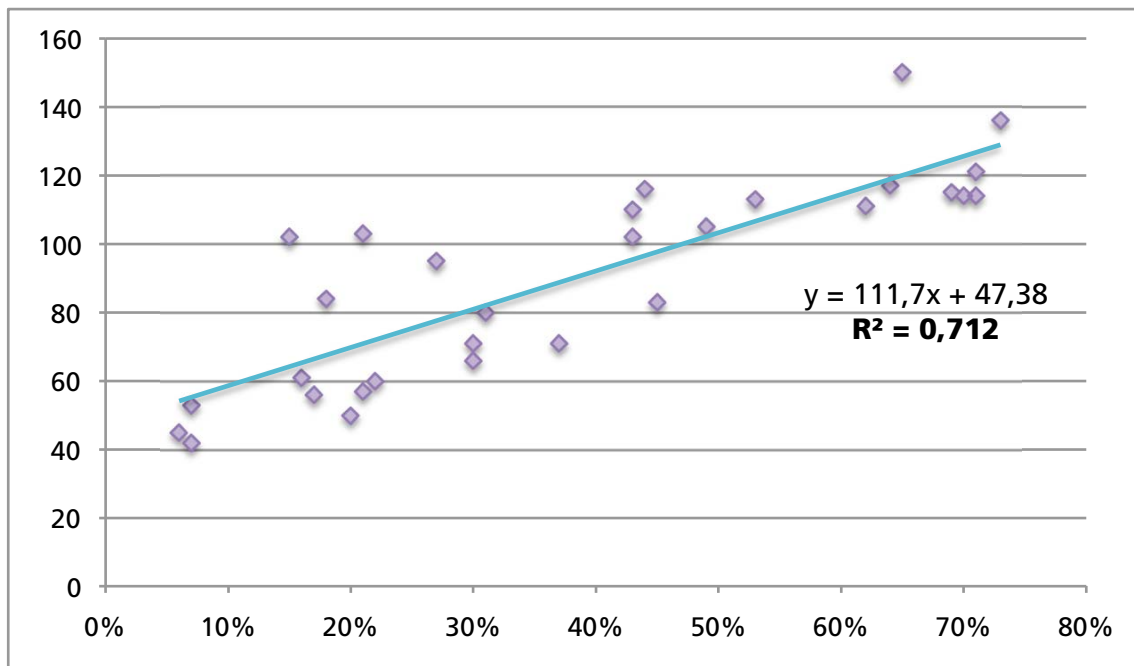
En la comptabilitat nacional, el GCFH (*Gasto en Consumo Final de los Hogares*) també mesura el consum per càpita, però representa la despesa en béns i serveis adquirits i pagats per les llars. Per la seva banda, el consum individual real consisteix en els béns i serveis consumits efectivament per individus, independentment de si han estat adquirits i pagats per les llars, pel govern o per institucions sense ànim de lucre. Així doncs, el **CIE** sol considerar-se l'indicador preferible per a les comparacions internacionals de volum, ja que no es veu influït per la subvenció de serveis com els de la salut o educació, uns serveis que són consumits per les llars i que difereixen molt entre països.

Així, per exemple, si els serveis odontològics d'un país són pagats pel govern i els de un altre, per les llars, una comparació internacional basada en el GCFH no compara elements equiparables, cosa que sí s'aconsegueix si la comparació es basa en el CIE.

En general, els nivells de CIE per càpita són més homogenis que el PIB, però encara hi ha diferències substancials entre els Estats membres de la UE. Així, en 2010, tretze països s'agrupaven entre el 95% i el 121% de la mitjana de la UE, mentre que els nivells de PIB per càpita d'aquests països varien entre el 90% i el 133%.

Luxemburg manté la seva posició com a país amb el major nivell de CIE per càpita de la UE, amb un 50% per sobre de la mitjana dels 27 estats membres de la UE. Però tot i que es pot afirmar-se que Luxemburg juga en la seva pròpia lliga en termes de PIB, en el cas del CIE aquesta diferència es veu reduïda.

És que l'economia de Luxemburg, té una característica particular que explica en certa mesura el seu elevadíssim PIB per càpita, i és que existeix un gran nombre de no-residents que treballen al país i, per tant, contribueixen al seu PIB però no formen part de la població resident.



Gràfic 5.26: Percentatge de habitants que compren online, en relació al CIE per càpita (2010) per a cada un dels 31 països de la taula 5.23. Font: Eurostat

En definitiva, les compres *online* estan un més relacionades amb el total de compres per individu i la predisposició a la compra dels ciutadans que a la riquesa del país.

Podem dir que, **el volum de compra per Internet que realitzen els ciutadans de cada país en un any s'explica en un 71,2% pel CIE (Consum Individual Efectiu) del país per al mateix any.**

5.4 ENTORN COMPETITIU

Com a empresa de venda al detall de productes i articles relacionats amb els *boardsports* i *streetwear*, els següents sectors i categories són els que formarien part de la nostra competència: les tendes *online* i els clubs de venda privada *online*, i les mateixes tendes i outlets físics.

Aquest anàlisi ens ha permès trobar la majoria de les oportunitats que hem detallat anteriorment en el nostre DAFO, així com algunes fortaleses que tindríem.

5.4.1 Tendes *online*

Avui en dia, a la xarxa podem trobar diverses botigues especialitzades que utilitzen el comerç electrònic per vendre els seus productes. A continuació, farem un anàlisi de les més importants i conegudes, els seus punts a destacar i les seves mancances. Es tractarà d'identificar i analitzar el rendiment de la plataforma tecnològica sobre la qual resideix cada una de les botigues web. Per això, s'han utilitzat les eines *Netcraft* (www.netcraft.com), *Alexa* (www.alexa.com), *PageRank* (www.page-rank.es), *SEMRush* (es.semrush.com) i *WooRank* (www.woorank.com).

Blue Tomato

www.blue-tomato.com



Blue-tomato.com és la botiga especialitzada *online* més gran amb més de 20.000 productes i que compta amb 5 tendes físiques a Àustria.

És la botiga *online* de referència en el sector europeu, i opera en diferents països com Espanya, Regne Unit, Alemanya, França, Itàlia, Suècia, Dinamarca, etc.

Tot i que la seva oferta és de productes de la temporada actual, tenen una petita secció anomenada "*Rebajas*" en la que ofereixen productes amb descomptes i d'altres temporades.

Blue Tomato és propietat de Snowboard Dachstein Tauern GmbH, i té la seva seu a Schladming (Àustria), on el seu director executiu Gerfried Schuller, un instructor de snowboard, va obrir la primera tenda física d'esquí i snowboard l'any 1994. Gerfried, **va llançar la primera tenda online l'any 1997** (blue-tomato.at), i des de llavors no ha parat de créixer i expandir-se fins a convertir-se en la tenda *online* més popular d'Europa. A l'estiu del 2006 va entrar al mercat del surf per primer cop, però com veiem al gràfic 5.28, segueix mostrant una davallada de visites en els tres mesos estivals, per recuperar-se enèrgicament en novembre i desembre.

Des de gener del 2009, tenen sucursal a Barcelona (carrer Balmes, 363), amb la mateixa denominació, Snowboard Dachstein Tauern GmbH amb NIF N0381573E i forma jurídica com "Altres entitats estrangeres" i classificada en la categoria 4791 del CNAE-2009 (Comerç al detall per correu o *Internet*).

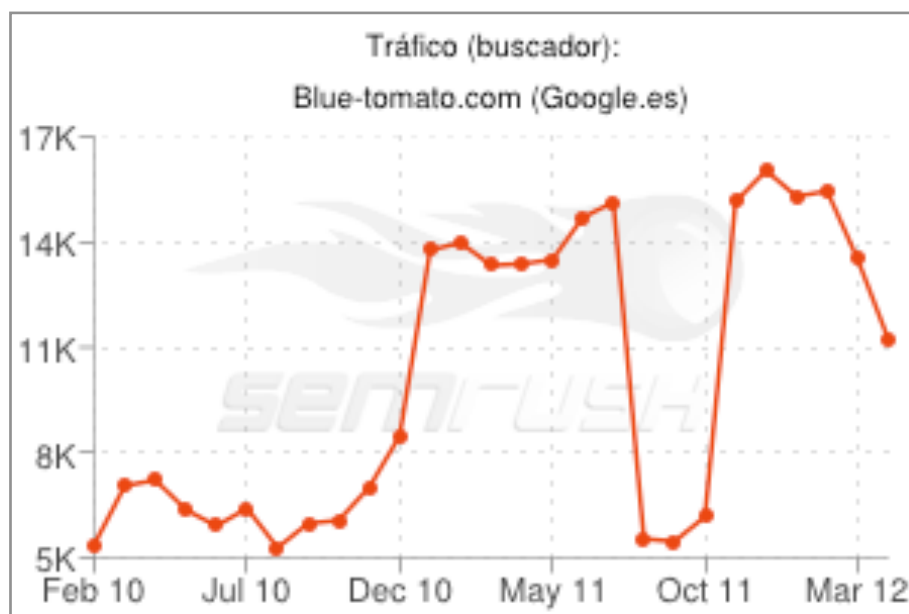
Blue Tomato ha guanyat diversos premis d'e-commerce relacionats amb el seu buscador intel·ligent de productes o amb les seves guies virtuals. Des del 2009 compta amb el certificat *Euro-Label*, i des de dos anys més tard, amb el de *Trusted Shops*.



Figura 5.27: Captura de pantalla de la pàgina inicial. (www.blue-tomato.com)

Dades interessants:

- *Blue-tomato.com* ocupa la posició 34.181 del rànquing global d'Alexa, la 3.452 dintre d'Àustria , 7.215 en Alemanya i la 12.684 en Espanya.
- Té un total de 900 pàgines que enllacen a *blue-tomato.com* (*backlinks*).
- PageRank: 5
- Té un total de **655.000 pàgines indexades** a Google.
- El temps mitjà que s'està un usuari a la web és aproximadament 3'34 min.
- El **29,9% de visitants es connecten des d'Alemanya**, 9,2% des de Rússia, 8,9% d'Àustria, 8,8% França i un **7,3% des d'Espanya**.
- Els usuaris acostumen a ser homes sense fills per sota dels 35 anys, ho miren des del treball o la universitat i tenen educació superior o l'estant fent.



Gràfic 5.28: El nombre màxim de visites el trobem al Novembre, mentre que a l'estiu disminueixen.

Com veiem amb les dades anteriors, Espanya no és el seu principal mercat i això es veu reflectit en el marketing que fan a nivell espanyol. Per exemple, tot i que la pàgina web és troba en la seva majoria traduïda al castellà, els seus canals de *Facebook* o *Twitter* estan únicament en alemany, no fan promoció ni *sponsoring* d'events a Espanya i el número de telèfon d'atenció al client és d'Àustria.

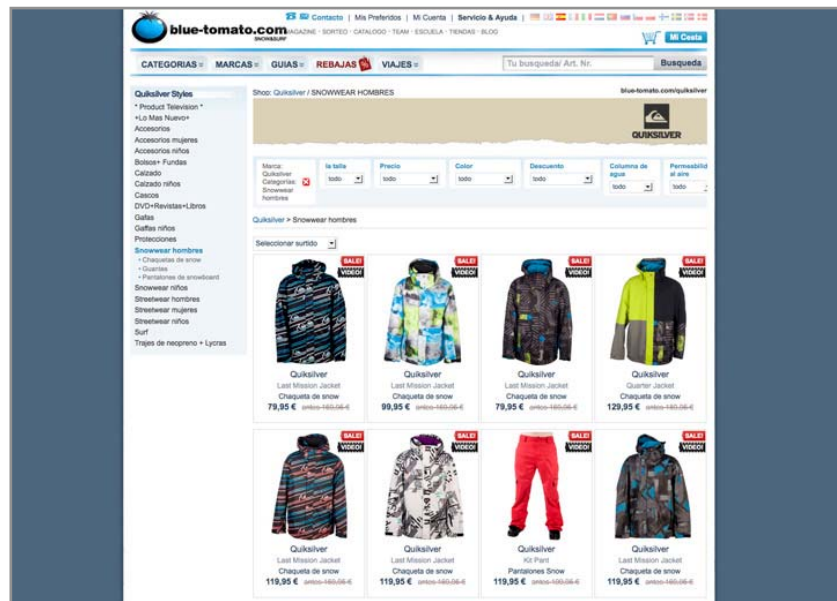


Figura 5.29: Captura de pantalla del llistat de productes. (www.blue-tomato.com)

Anàlisi Tècnic

- **Temps de càrrega:** Lent (2,034 segons), el 69% de webs són més ràpides.
- **Sistema Operatiu de la plataforma:** Linux.
- **Tipus de Servidor:** Apache/2.2.14 (Ubuntu) .
- **Hosting:** Exedio Gesellschaft fuer Softwareentwicklung mbH
- **Creació del domini:** 12 Octubre 1999.

- **Doctype:** XHTML 1.0 Transitional.
- **Frameworks Javascript:** jQuery i MooTools.
- **Codificació:** UTF-8.
- **Flash:** No.
- **Frames:** No.

- **Google™ Analytics:** Sí.
- **SEO Keywords:** snow pants, skate shoes, blue, blue tomato, accessories, caps, snowboard, shoes, jackets snow, tomato, streetwear t-shirts, shoes sneakers, skate, snowwear snow, online shop, snow jackets.

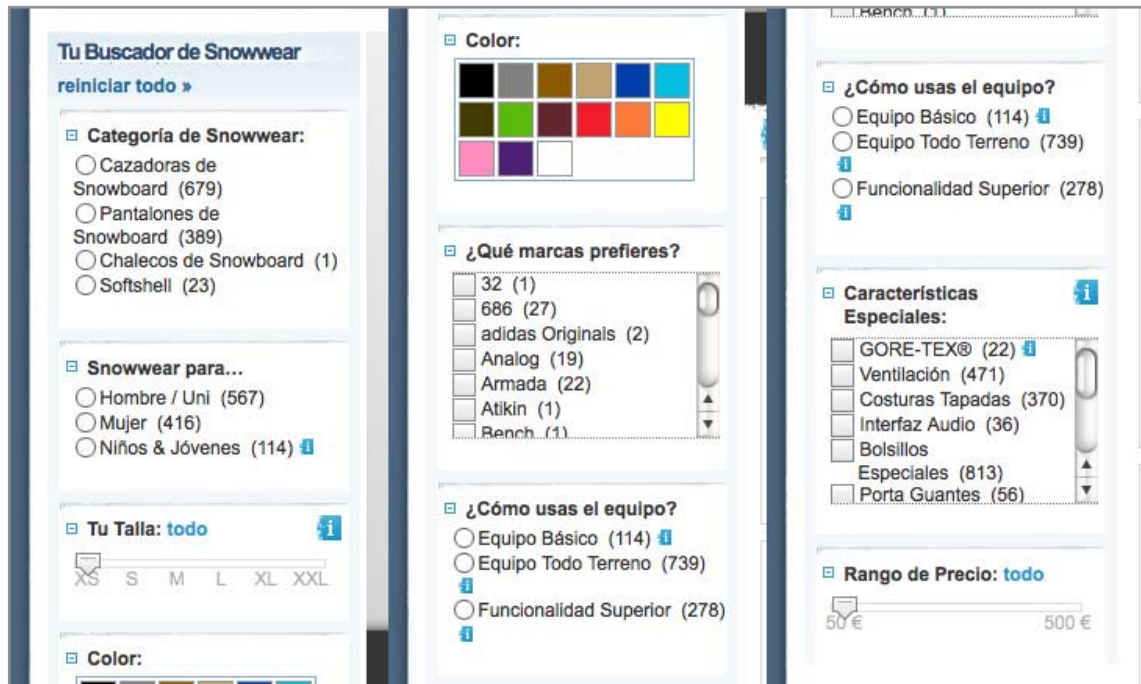


Figura 5.30: Buscador de productos intel·ligent. (www.blue-tomato.com)

Punts dèbils i punts forts

- + El seu buscador/guia de productes, que permet buscar per talla, color, preu, marca, ús, etc., proporciona una bona experiència d'usuari i recomana els productes més adients.
- + Àmplia experiència en el sector i moviment de grans volums de comandes.
- Marketing **local** només a Àustria/Alemanya.
- El nivell de preus en general és alt.
- Tarifa d'enviament **excessivament cara**, té un cost de 9,90€ si no arribes als 200€ de comanda, a més tarda un mínim de 1 a 5 dies.

Daktakwww.daktak.es

Daktak.es és propietat de DakTak 2000 S.L. amb seu a Madrid i CIF B82922923.

DakTak va ser la primera empresa en vendre material de snowboard a Espanya l'any 1992, i també va ser la primera en vendre material *Burton* al 1994. Actualment, és una de les botigues especialitzades més famoses de Madrid, i disposa d'un establiment físic de més de 400m² al carrer Hilarión Eslava, num. 51, de Madrid. Compta amb més de 10 treballadors experts en snowboard i skate, així com d'un taller especialitzat en reparacions i manteniment de snowboard.



Interior de la botiga DakTak a Madrid.

De manera similar a *Blue-Tomato*, tenen una secció *Outlet*, amb alguns productes a preus especials i de rebaixes. Però l'oferta que hi ha és reduïda.

A l'estiu del 2010 van desenvolupar el site www.daktak.es i va ser el desembre d'aquell mateix any quan van començar a destacar en la xarxa com a botiga especialitzada *online*.



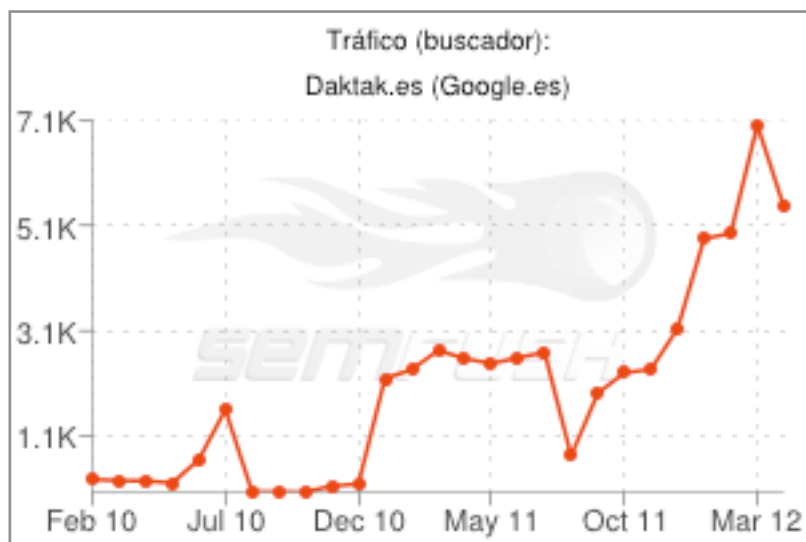
Figura 5.31: Captura de pantalla de la pàgina inicial. (www.dakta.es)

Actualment, ofereixen tot tipus de material de snowboard, de longboard i skateboard. Roba streetwear de les millors marques i una secció outlet. A més patrocinen events com el *Youngblood Contest Series*, que es va portar a terme el 18 de febrer de 2012 a l'estació d'esquí madrilenya de Navacerrada, o petites competicions al SnowZone Madrid (la única pista de neu artificial d'Espanya).



Figura 5.32: Captura de pantalla de la secció Outlet. (www.dakta.es)

A nivell de xarxes socials, tenen un alta activitat a Facebook amb més de 1.152 fans. De la mateixa manera, mantenen en actiu dos blogs relacionats amb la botiga, un de longboard i un altre de skateboard, on periòdicament van publicant notícies relacionades amb el sector.



Gràfic 5.33: A l'agost veiem el mes amb menys activitat i a partir d'allí, ascendeix.

Tal i com podem veure en el anterior gràfic 5.33, el gruix de l'activitat es va iniciar al desembre del 2010, i després de disminuir-la l'estiu del següent any, van tornar amb força, arribant el març del 2012 al màxim de tràfic a través del buscador *google.es*.

En la pàgina següent mostrem algunes dades interessants i un anàlisi tècnic del *website*.

Dades interessants:

- *Daktak.es* ocupa la posició 1.117.269 del rànquing global d'Alexa, i la 74.656 en Espanya.
- Té un total de 168 pàgines que enllacen a *daktak.es* (*backlinks*).
- El seu PageRank és 2.
- Té un total de 2.640 pàgines indexades a Google.

- El temps mitjà que s'està un usuari a la web és aproximadament **2'13 min.**
- De les connexions conegudes (43,8%), **totes són des d'Espanya.**
- Els usuaris acostumen a ser públic jove, entre 18 i 24 anys, sense fills, es connecten des del treball o la universitat i tenen educació superior o l'estant fent.

Anàlisi Tècnic

- **Temps de càrrega:** Lent (2,02 segons).
- **Sistema Operatiu de la plataforma:** Linux.
- **Tipus de Servidor:** Apache
- **Hosting:** CDMON (www.cdmon.com)
- **Creació del domini:** 30 Octubre 2007.

- **Doctype:** XHTML 1.0 Strict.
- **Codificació:** UTF-8.
- **Flash:** No.
- **Frames:** No.
- **CMS E-commerce:** Magento
- **Software de recomanació de productes:** BrainSINS

- **Google™ Analytics:** Sí.
- **SEO Keywords:** mujer, dto precio, precio, snowboard oferta, snowboard, precio especial, cascos protecciones, especial precio, hombre, mujer tablas, tabla snowboard, chaqueta snowboard, regular burton, precio regular.

Punts dèbils i punts forts

- + Botiga física amb renom i pionera a Espanya en el sector de *snowboard*.
- + Servei d'atenció al client via e-mail en castellà i telèfon nacional.
- + El cost d'enviament és de 7€ amb seguiment, i gratuït a partir dels 100€ de comanda, en 48 hores a través de l'empresa *Tourline Express*.

- + Possibilitat de pagar via *PayPal*, tarjeta de crèdit o dèbit, transferència bancària o contra reemborsament.
- + Es disposa de 21 dies amb dret a devolució.

- **Marketing poc treballat** fora de Madrid.
- Preus propis d'establiment físic, és a dir, **preus normals o alts**. I en la secció outlet no hi ha productes ni de skate ni streetwear. Només material de snowboard.
- **No hi ha una gran oferta** de productes en web.

Snowinnwww.snowinn.com

Snowinn.com és el portal dedicat a la venda de material de esquí i snowboard del grup Tradeinn Retail Services S.L. (CIF: B17527524), i que té la seva seu a Celrà, Girona. Tradeinn està constituïda com una Societat Limitada amb un capital Social de 167.883,6€.

Tradeinn.com és la primera xarxa de tendes *online* especialitzades en venda de material esportiu. El grup té el seu origen en la tenda *online* de submarinisme *Scubastore.com*, fundada en 1998, i en la que va participar David Martin (actual CEO de Tradeinn).

El grup Tradeinn té més de 220.000 clients, és distribuïdor oficial de més de 200 marques esportives, i només en material esportiu especialitzat en neu ja compta amb 3.284 referències. Des de 2008, el grup ha crescut a un ritme frenètic, ha passat dels 1,5 milions d'euros facturats en 2008 als 11 milions en 2011. De tenir una única tenda *online*, a tenir-ne vuit. Aquest números els ha fet guanyar premis com per exemple el de "*Mejor tienda online española internacionalizada*" en els *E-commerce Awards 2012*. [Ref. 64]

En l'actualitat, cadascuna de les vuit tendes *online* estan traduïdes en 8 idiomes, i des d'elles venen els seus productes a tot el món. Aquestes són:

- 1) Diveinn.com, especialitzada en material de busseig i submarinisme.
- 2) Trekkinn.com, d'articles de muntanya i senderisme;
- 3) Bikeinn.com, de material de ciclisme;
- 4) Smashinn.com, de tennis i pàdel;
- 5) **Snowinn.com**, especialitzada en material d'esquí.
- 6) Swiminn.com, de natació.
- 7) Waveinn.com, especialitzada en nàutica i pesca.
- 8) Motoinn.com, per a motoristes

A més, tots aquests productes es poden trobar també al seu establiment físic de 400m² que tenen a la població de Celrà (Girona).



Exterior de la botiga Tradeinn a Celrà (Girona).

Per la seva part, la tenda online especialitzada en material d'esquí, *Snowinn.com*, disposa de més de 30 marques de primera línia. Marques com *Bataleon*, *Bern*, *Butlla*, *Dakine*, *Eider*, *Forum Snowboards*, *Gir*, *Mammut*, *Marmot*, *Odlo*, *Poc*, *Salewa*, *Salomon*, *The North Face*, *Trangoworld* i *Vaude*. I després de l'última ampliació del catàleg amb marques com *Salomon* o *The North Face*, *snowinn.com* es pot començar a considerar com una de les principals tendes *online* de material d'esquí, i poc a poc també s'esta obrint camí en el sector del *snowboard*.

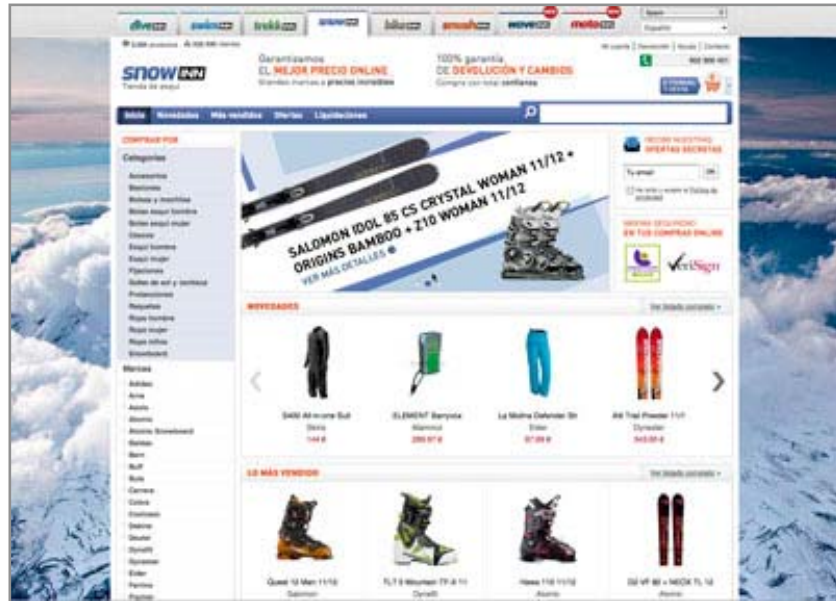


Figura 5.34: Captura de pantalla de la pàgina inicial. (www.snowinn.com)

Tots els articles que es venen en *Snowinn.com* compten amb diverses fotografies i extenses descripcions en tots els idiomes en els quals està disponible la web, la qual cosa facilita als seus clients trobar el producte que més s'adapta a les seves necessitats.

A nivell de xarxes socials, tenen un baixa activitat a Facebook amb només 286 fans, i molt poca interacció amb els usuaris. Igualment, en la xarxa social Twitter només tenen 25 followers, i 186 tweets, números que corroboren **una activitat molt baixa en xarxes socials** per una empresa de la seva magnitud.

Tradeinn ha incorporat el software de l'empresa *BrainSINS* (www.brainsins.com/es) en les seves plataformes de venda, una solució tecnològica d'e-commerce que s'encarrega de la recomanació adequada de productes i per tant poder oferir una experiència de compra totalment personalitzada per als usuaris. A més compta amb els certificats de *VeriSign* i el de *Confianza Online* (www.confianzaonline.es) a totes les seves botigues.

Snowinn.com tot i que a dia d'avui no és un clar referent en els sectors de *snowboard*, *skate* o *streetwear*, si que és important el seu anàlisi pel seu potencial i capacitat d'obrir mercats i trobar nous sectors a explotar, com està fent en el cas

de l'esquí o més recentment, en pesca esportiva i moto. A més, cal destacar la seva política d'internacionalitzar-se per buscar aquells països on es pot ser competitiu pel preu, i la de treballar amb la logística i plataformes de pagament locals de cada país. Sense oblidar el seu excel·lent servei d'atenció al client, la política de devolucions, etc.

Tot això fa que sigui una botiga *online* en la que estar pendent i un model de negoci en el que fixar-se.



Gràfic 5.35: El tràfic a través de buscadors per a Snowinn.com

Mitjançant l'anterior gràfic 5.35, on es mostra el tràfic generat des del cercador *google.es*, podem veure el constant creixement que està tenint aquesta botiga *online*. Tot i que, en comparació amb altres botigues encara té unes xifres molt baixes (prenent per exemple el mes de març 2012, *daktak.es* ha tingut 7.009 i *bluetomato* 13.509, en front del 1.262 de *snowinn.com*). Però és d'esperar que amb el potencial que Tradeinn, el SEO el treballaran molt més.

Seguidament, algunes dades interessants i l'anàlisi tècnic del *website*.

Dades interessants:

- *Snowinn.com* ocupa la posició 283.539 del rànquing global d'Alexa, i la **24.848 en Espanya**. En Alemanya també té presencia i ocupa la posició 224.173 del rànquing d'Alexa alemany.
- Té un total de 229 pàgines que enllacen a *snowinn.com* (*backlinks*).
- El seu PageRank és 4.
- Té un total de 99.700 pàgines indexades a Google.
- El temps mitjà que s'està un usuari a la web és aproximadament **1'29 min.**
- Es sap que **un 39% de les connexions són des d'Espanya**, i un 8,4% des d'Alemanya.
- Els usuaris acostumen a ser un públic entre 18 i 44 anys, es connecten des del treball i tenen educació superior.

Anàlisi Tècnic

- **Temps de càrrega:** Normal (1,8 segons).
- **Sistema Operatiu de la plataforma:** Linux.
- **Tipus de Servidor:** Apache/1.3.33
- **Llenguatge de programació:** PHP/4.3.10-18
- **Hosting:** Conzentra (www.conzentra.com)
- **Creació del domini:** Agost 2005.

- **Doctype:** XHTML 1.0 Transitional.
- **Codificació:** ISO-8859-1
- **Software de recomanació de productes:** BrainSINS

- **Google™ Analytics:** No.
- **SEO Keywords:** snowinn, head vector 100, dynafit tlt5, salomon, head, snowblade, crossmax, volkl, comprar, ofertas, esqui, nordica, tls outdoor, buy, offers, ski, helly hanse, Poc.

Punts dèbils i punts forts

- + Potencial en molt sectors especialitzats (a part de l'esquí i snowboard) i capdavanters en el comerç electrònic de molts d'ells.
- + Servei d'atenció al client via e-mail en castellà i telèfon nacional (902).
- + El cost d'enviament és de **6,94€** a través de Seur (No ofereixen enviament gratuït de cap mena).
- + Possibilitat de pagar via *PayPal*, tarjeta de crèdit o dèbit, transferència bancària o contra reemborsament, mitjançant el PSP (Proveïdor de Serveis de pagament) de **Ayden**.
- + Es disposa de 30 dies amb dret a devolució.

- **Marketing poc treballat** en events especialitzat de snowboard nacional.
- Poc material de snowboard en el catàleg online, i molt de esquí.
- Molt **baixa activitat** en xarxes socials.

A la següent pàgina mostrem una gran part de les tendes *online* que hi ha en l'actualitat sobre snowboard, skate i streetwear. Cal a dir que una gran majoria son tendes amb el seu establiment físic en una ciutat, i per tant no han desenvolupat un marketing *online* de qualitat, xarxes socials o logística.

Estàn classificades segons el rànquing Alexa, i amb negreta s'ha destacat les més importants en el sector.

Al marge de *Planet-sports.com* (important web alemana a l'estil de la ja analitzada *blue-tomato.com*), a Espanya destaquen pel seu servei i oferta unes poques botigues *online*, aquestes són: *Cachet.es*, *Skate116.com*, *Snowboard3.com* i *Surfdevils.com*.

	Rànquing Alexa (ES)	Rànquing Alexa Global	Són també botiga física en
www.planet-sports.com	4.443	39.925	Munich / Hamburg
www.fillow.net (<i>street</i>)	16.193	453.701	<i>Només online</i>
www.etriboo.com	13.337	459.245	<i>Només online</i>
www.cachet.es	21.490	639.268	Navarra
www.outletskate.com (<i>skate</i>)	44.196	568.492	Lugo
www.skate116.com (<i>skate</i>)	47.392	913.197	<i>Només online</i>
www.viladomat.com	80.588	1.167.989	Andorra
www.lcnskateshop.com	33.539	1.505.859	Oviedo
www.snowboard3.com	55.808	1.947.952	Madrid
www.surfdevils.com	89.194	2.134.675	Lleida
www.creamriders.com/shop	77.975	2.136.544	Bilbao
www.dyn-shop.com	-	2.961.268	<i>Només online</i>
www.lavidashop.com	-	3.613.473	Madrid
www.made4ski.com	-	4.183.155	<i>Només online</i>
www.lanikai.es	-	4.860.010	Madrid
www.snowpatriots.com	-	4.939.620	<i>Només online</i>
www.ollieshop.net (<i>skate</i>)	-	5.889.161	Ciudad Real
www.bbsports4u.com	-	7.232.283	Barcelona
www.made4snow.com	-	7.975.702	<i>Només online</i>
www.madhouse.es	-	8.943.459	Burgos
www.snowandground.com	-	9.075.414	Madrid
www.unionsurfera.com	-	10.493.118	Sevilla
www.thankyoushops.com	-	13.692.311	Madrid
www.ripark.com	-	14.438.816	Navarra
www.nuevaerashop.com	-	14.941.237	Valladolid
www.ropaskate.es (<i>street</i>)	-	21.803.925	<i>Només online</i>

Taula 5.36: Botigues online especialitzades en el sector de boardsports i streetwear. Font: Elaboració pròpia.



Gràfic 5.37: Comparativa del tràfic entre les webs més destacades. En blau i rosa veiem a Skate116 i Surfdevels respectivament, botigues *online* que s'han estabilitzat, en canvi de color vermell, veiem com Cachet segueix un creixement contant, i arribant pràcticament als nivells de Blue-Tomato.

Font: SEMRush.

5.4.2 Clubs de venda privada *online*

Els clubs de venda privada (un model de negoci importat de França) són simples tendes de comerç electrònic que durant un curt període de temps ofereixen marques reconegudes a preus reduïts, al ser productes de fi de temporada o de temporades anteriors. El terme "club" té la seva finalitat perquè es tracta de vendre l'exclusivitat de la pertinença al grup (al principi, la majoria d'ells únicament permetien l'accés mitjançant invitació). Una altra senyal d'això és que en les seves condicions generals de venda i per tota la pàgina es parla de "socis", quan en realitat no deixen de ser mers usuaris registrats.

Al principi van aparèixer clubs de venda privada de tipus generalista, però focalitzats especialment en moda: *Privalia*, *BuyVip*, *VipVenta* o *Vente Privée*.

Aquests venen articles de moda de marques cares i el seu públic objectiu són les dones internautes i joves. No obstant això, en els últims anys el sector ha anat ampliant-se a clubs de venda privada especialitzats en diferents temàtiques com esports, vins o viatges.

D'aquesta manera s'ha arribat als clubs de venda privada que estan especialitzats només en *boardsports* i *streetwear*. A continuació, fem un anàlisi d'ells, però a grans trets tots tenen l'inconvenient de no tenir un **catàleg complet** que permeti a l'usuari comprar el que ell desitja o necessita en aquell moment. I l'altre gran inconvenient comú en tots ells és el **temps d'entrega**, al no treballar amb stock propi han d'esperar a que acabi la campanya en curs per a fer la comanda al fabricant, rebre el producte del fabricant i enviar-lo a l'usuari. Això es tradueix en que el temps d'entrega acostuma a ser entre 3 i 4 setmanes des de que l'usuari ha fet el pagament.

Tot i que són els nostres grans competidors de cara a l'usuari comprador, creiem que podem millorar el servei i donar més valor afegit als usuaris.

Ouroom

www.ouroom.es



Ouroom.es (propietat de Carlos Primo Donat amb NIF 53206947-N) va iniciar la seva activitat recentment, entre el desembre del passat any i el gener d'aquest any. És un club de venda privada dirigit a un públic objectiu molt definit i concret: els practicants de snowboard.

Només treballen amb marques amb marques del sector i segueixen el model de club de venda privat amb campanyes i socis.

Sobre el marketing online, han arribat a col·laboracions amb les comunitats de *Trickon* (www.trickon), *ATS!* (www.alltheski.com) o *Snow-monkeys* (www.snow-monkeys.net), proporcionant-los descomptes als seus usuaris, i igualment amb organitzadors de camps com Ungravity. A més, sovint promouen la pàgina web amb diferents concursos i premis per part de les marques.

A nivell de xarxes socials, tenen 312 fans a *Facebook* i 32 seguidors a *Twitter*.



Figura 5.38: Captura de pantalla de la pàgina inicial. (www.ouroom.es)

Dades interessants:

- *Ouroom.es* ocupa la posició 7.943.039 del rànquing global d'Alexa.
- Té un total de 6 pàgines que enllacen a *ouroom.es* (*backlinks*).
- El seu PageRank és **1**.
- Té un total de 29 pàgines indexades a Google.
- El temps mitjà que s'està un usuari a la web és aproximadament **3'23 min.**

Anàlisi Tècnic

- **Sistema Operatiu de la plataforma:** Linux.
- **Tipus de Servidor:** Apache/2.2.8 (Ubuntu)
- **Llenguatge de programació:** PHP/5.2.4
- **Hosting:** Unelink (www.unelink.es)
- **Creació del domini:** Març 2011.
- **Desenvolupament i disseny:** Dev/null (www.devnull.com)

- **Doctype:** XHTML 1.0 Strict.
- **CMS E-commerce:** Magento
- **Codificació:** UTF-8

Private Urban

www.privateurban.com



Privateurban.com (Private Urban, S.L. amb NIF B71007231), treballa des de juny del 2009 i de la mateixa manera que *Ouroom*, és un club de venda molt especialitzat, es dirigeix al practicants de *boardsports* i en la seva gran majoria treballa amb marques de *streetwear* (també anomenada *urban-wear*).

Realment, han arribat a fer-se un lloc entre tots els clubs privats de venda que existeixen, i són un clar referent per gran part del seu públic objectiu.



Figura 5.39: Captura de pantalla de la pàgina inicial. (www.privateurban.com)

A nivell de xarxes socials, ho tenen molt ben treballat i només a Facebook ja compten amb 3.530 fans, als quals informen i avancen el contingut de les properes campanyes. Igualment, a Twitter tenen 386 seguidors. I a través de les dues, realitzen sortejos setmanals on el premi sempre és algun producte de la marca que està a punt de sortir.

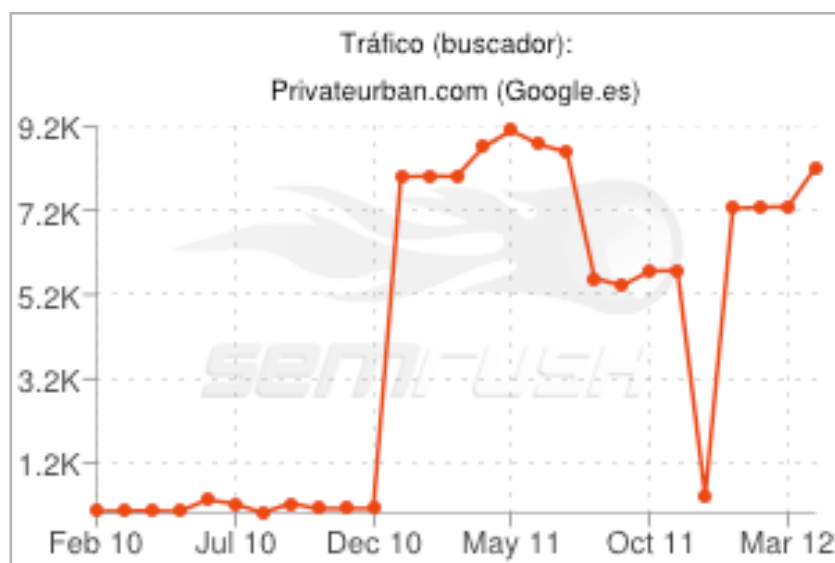


Figura 5.40: El tràfic a través de buscadors per a Privateurban.com

Del gràfic 5.40 anterior, cal destacar que al treballar amb marques de *streetwear* (samarretes de maniga curta, banyadors, etc.), la seva activitat no es veu minvada en els mesos estivals. Això és el que també busquem nosaltres, amb la finalitat de no tenir una estacionalitat dels productes i mantenir el flux.

Dades interessants:

- *Privateurban.com* ocupa la posició 500.462 del rànquing global d'Alexa, i dintre d'Espanya, la posició 23.322.
- Té un total de 70 pàgines que enllacen a *privateurban.com* (*backlinks*).
- El seu PageRank és **1**.
- Té un total de 234 pàgines indexades a Google.
- El temps mitjà que s'està un usuari a la web és aproximadament **3'56 min.**

Anàlisi Tècnic

- **Sistema Operatiu de la plataforma:** Linux.
- **Tipus de Servidor:** Apache/2.2.15 (Unix)
- **Hosting:** Neodigit (www.neodigit.es)
- **Creació del domini:** Març 2009.
- **Llenguatge de programació:** HTML i JavaScript

- **Doctype:** XHTML 1.0 Transitional.
- **Codificació:** ISO-8859-1
- **Flash:** Sí.
- **Frames:** No.

- **Google™ Analytics:** Sí.

Label Parkwww.label-park.com

Label-park.com és un altre club de venda privada especialitzat en *boardsports* i *streetwear* i que té la seva seu a Biarritz (França), però que opera per tot l'estat

espanyol. Va començar la seva activitat al gener de 2008 i des de llavors proposen vendes privades amb un temps limitat. Treballen amb les millors marques del sector (Billabong, Nixon, Quiksilver, Pro-Tec, etc.), amb descomptes de fins al 80%. També compten amb un outlet permanent, però a preus normals. L'equip de Label-Park compta amb més de 20 anys d'experiència al món de la moda *surfwear* i *streetwear*.

A l'octubre del 2011, van rebre el premi de *Orkestra Crecer+ Venture Contest* com a millor idea de negoci. El premi, concedit per Kutxa i SPRI, va consistir en una bossa de viatge destinada a facilitar el seu avanç en el procés d'internacionalització. [Ref. 65 de la bibliografia]

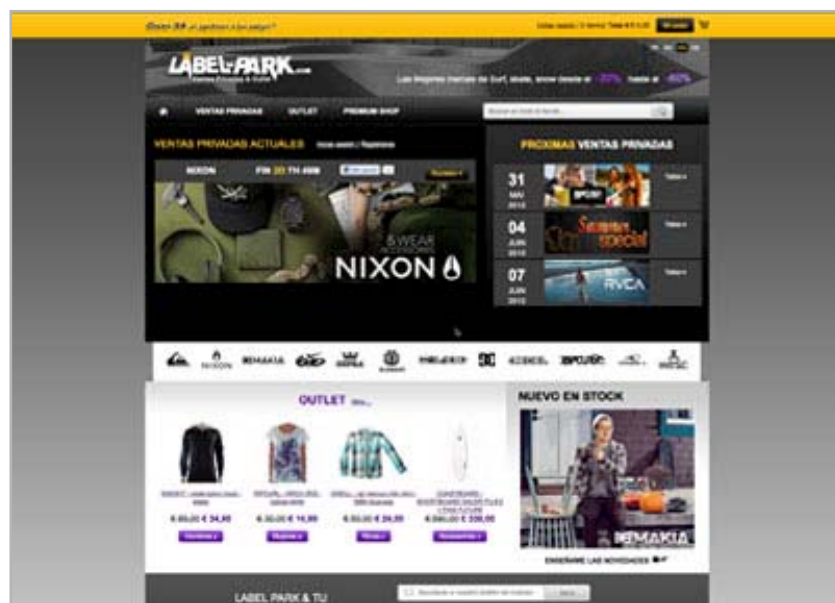


Figura 5.41: Captura de pantalla de la pàgina inicial. (www.label-park.com)

Dades interessants:

- *Label-park.com* ocupa la posició 104.996 del rànquing global d'Alexa, i la **26.751 en Espanya**. A França la 4.425 i també a Alemanya, on té una tímida presència, ocupant la posició 181.823.
- Té un total de 184 pàgines que enllacen a *label-park.com* (*backlinks*).
- El seu PageRank és 3.
- Té un total de 35.700 pàgines indexades a Google.
- El temps mitjà que s'està l'usuari a la web és aproximadament **15'27 min.**
- Es sap que **un 11,2% de les connexions són des d'Espanya**, i un 4,2% des d'Alemanya. La majoria (81,3%) són desde França.
- Els usuaris acostumen a ser homes entre 25 i 34 anys sense fills, es connecten des del treball i tenen educació superior.

Anàlisi Tècnic

- **Temps de càrrega:** Normal (1,58 segons) El 55% de webs són més ràpides.
- **Sistema Operatiu de la plataforma:** Linux.
- **Tipus de Servidor:** Apache/2.2.14
- **Hosting:** OVH Systems (www.ovh.fr)
- **Creació del domini:** Juliol 2007.

- **Doctype:** XHTML 1.0 Strict.
- **Frameworks Javascript:** jQuery, Prototype i Script.aculo.us.
- **Codificació:** UTF-8
- **Flash:** Si. (SWFObject)
- **Frames:** No.

- **Google™ Analytics:** Sí.
- **SEO Keywords:** surf, label park, surf skate, avril teaser, avril, ventes privées, teaser avril, fin entrez, tease, label.

5.4.3 Tendes físiques

Les tendes físiques, tot i ser els clients als quals els hi oferim el servei d'un canal addicional per la venda dels seus excedents d'estoc, poden arribar a ser també els nostres competidors directes.

A continuació, podem veure un recull de totes les botigues especialitzades en *boardsports* que es poden trobar a la ciutat de Barcelona, província i segons siguin principalment de *snowboard* o *skate*. En negreta estan destacades les més populars i importants en quant a volum de vendes.

A Espanya, el nombre de tendes d'aquest sector s'estima entre 350 i 400.

Nom	Direcció física	Telèfon	Web / e-mail
Snowboard (Barcelona ciutat)			
Alp Sports	C/ Roselló, 370	93 457 63 93	-
Daffi	C/ París 124	93 333 33 56	daffi.com daffi@daffi.com
Front Fred	C/ Diputació ,282	93 318 45 81	-
Jonas 3000	C/ Marina, 19	93 224 02 58	-
Lien Air	C/ Coll i Pujol, 182	93 539 58 41	-
Ushuaia	C/ Trav. de Gràcia ,168	93 416 02 92	-
BackSide	C/ Sepúlveda, 61	93 407 25 66	backside-bcn.com backside_scp@hotmail.c
La General Surfera	C/ Balmes, 313	93 209 05 39	generalsurfera.com
Free Bonanova	Psg. Bonanova, 63	93 212 30 57	freeskateshop.com
Free Borne	C/ Del Rec, 16	93 321 72 90	freeskateshop.com
Free Plaza	C/ Ramellers, 5	93 301 61 15	freeskateshop.com
Free Viladomat	C/ Viladomat, 319	93 321 72 90	freeskateshop.com
ERT Shop	C/ Fontcoberta, 8-10	93 205 42 07	ertshop.com info@ertshop.com
Tactic	C/ Enric Granados, 11	93 451 03 87	tacticsurfbcn.com info@tacticbarcelona.c

Factor X	C/ Moianes, 16-18 Loc. 1	93 432 41 48	-
Esports Aribau 35	C/ Aribau, 35	93 453 18 22	esportsaribau35.com
Esports l'Iglu	C/ Mallorca, 316	93 457 97 14	esportsaribau35.com
Sports Teens	C/ Berlín, 24	933 21 70 56	outletdesports.es info@outletdesports.es
Toy Factory	C/ Maria Cubí, 92	93 414 00 42	-
Attack Board (L'H)	C/ Tecla Sala, 9	93 337 18 43	attackboard.com
Skate i streetwear (Barcelona ciutat)			
Ikara	C/ Urgell, 82 (baixos)	93 452 22 86	-
Hey ho let's go	C/ Ferlandina, 22 Local	93 342 46 24	-
HydroponicShop	C/ De la Palla, 3 (plç. Pi)	93 664 14 96	-
Vans Store	C/ Portaferri, 34	93 302 31 21	-
Crème BCN Shop	Plaça Bonsuccés, 7	93 304 33 10	-
FTC Barcelona	C/ Notariat, 5	93 343 70 30	-
24 Kilates	C/ Comerç, 29 baixos	93 268 92 63	-
Tommy Gun Stores	C/ Moles, 4	93 481 56 08	tommygun.es
51Premium	C/ Miquel Romeu, 51	93 261 24 63	-
Todo Skate	C/ Marina, 119	93 485 42 30	-
RideSpirit	C/ del Salvador, 18	93 443 17 88	-
Drop Inn	C/ Septimania, 34 loc.1	93 531 95 20	streetboardspain.com dropinn@hotmail.com
Snowboard (Rodalies Barcelona)			
1080° (Esparreguera)	C/ Sant Joan, 37	93 777 46 89	milochentabcn.com
1080° (Sant Boi)	C/ Carlos Marti i Vila,15	93 652 33 02	milochentabcn.com
1080° (Sant Cugat)	Av. Lluís Companys, 28	93 587 83 58	milochentabcn.com
1080° (Viladecans)	Av. Generalitat, 36 l.1	93 659 39 84	milochentabcn.com
Lien Air (Badalona)	C/ Coll i Pujol, 182	93 539 58 41	-
Lien Air (Mataró)	C/ Cami Ral 507	93 758 84 01	-
Lien Radikal (Mataró)	Baixada Santa Anna, 13	93 790 98 00	-

Antidot (St Feliu Llo.)	Ctra. Laureano Miró 341	93 632 66 72	-
Revolution (Vilanova)	C/ Recreo 78-80	93 893 93 78	-
Surfklan (Cornellà)	Ctra. d' Esplugues 14	93 474 29 92	-
ImpactBoard (Esp. Ll.)	C/ Alegría, 26	93 372 66 90	impactboard.com info@impactboard.com
ImpactBoard (Badal.)	C/ Ridas i Perdigó, 48	93 468 43 80	impactboard.com badalona@impactboard
Nose Tail (Manresa)	C/ Muralla de Carme, 20	93 872 78 22	-
Thirteen (Cer. Vallès)	C/ Gonzalez ,13	93 580 04 96	-
311 SurfShop (Matar.)	Av. del Maresme, 311	93 790 27 73	311surfshop.com mataro@311surfshop.c
Rokipa (Premià Mar)	C/ Ponent 1	93 752 52 24	rokipa.com info@rokipa.com
Sant Cugat Esports	Plç. Quatre Cantons, s/n	93 674 30 81	santcugatesports.com
Kulture (Terrassa)	C/ Sant Pere, 59 baixos	93 181 78 84	kulture-shop.com
Rabent Snurf (Grano.)	C/ Josep Umbert, 4-6	93 861 34 37	-
Onasurf (Vic)	C/ Miramarges 10	93 886 92 77	onasurf.net onasurf@onasurf.net
Limit Surf (M. Vallès)	Psg. San Miguel, 8	93 579 66 50	limitsurfshop.com infolimitsurfshop@yh.es
Skate i streetwear (Rodalies Barcelona)			
La G. Surfera (Sitges)	C/ Espalter, 30	93 811 13 92	-
Alway skate (Badal.)	Av. St Ignasi Loiola, 44	93 384 77 86	-
Can BDN Skate (Bad.)	C/ Santa Anna, 20	93 464 09 66	-
Slider (Sabadell)	C/ Sant Isidre, 154	93 723 95 28	-
Street Wars (Granoll.)	C/ Sant Jaume 10, loc.31	93 879 43 64	-
California (Castellde.)	Av. Constitución, 188	93 664 14 96	-
Subzero (Castellbisb.)	C/ Barcelona, 16	93 772 17 28	-
La Koba (Olesa de M.)	C/ Jacint Verdaguer, 8	93 708 21 87	-
Spot10 (Molins de rei)	C/ Enric Granados, 5	93 680 47 02	-
Zona Cero (Terrassa)	C/ Somete Castella, 122	93 734 26 41	-
Pura Vida (Terrassa)	Crta. de Casrellar, 97	93 168 03 81	-

Taula 5.42: Botigues especialitzades en el sector de boardsports i streetwear. Font: Elaboració pròpia.

5.4.4 Outlets físics

En principi i a diferència de les botigues físiques, els *outlets* físics no representen una gran amenaça en forma de competència directa, perquè cada vegada més ells busquen un altre tipus de client. Un client amb un perfil vacacional, cosmopolita i viatger, i que és amant de les marques.

Per a ells, el turisme es part de l'estratègia de la companyia. Tal i com assegura Elena Foguet (directora de marketing i retail de *Value Retail*), en 2008 van rebre en la Roca Village (*outlet* físic de Barcelona) un 40% de turistes, és a dir 1.080.000 persones van aprofitar les seves vacances per visitar el complex.

És habitual que els turistes es deixin un temps lliure per anar de compres i és per això que actualment estan treballant molt amb teleoperadores, agències de viatge, hotels de quatre estrelles, etc. i els estan oferint diversos serveis com el transport privat en autobús fins al village.

A més, cal dir que aquests grans *outlets* físics treballen amb mol poques marques del sector de *boardsports* i *streetwear*.

A continuació, fem un breu anàlisi sobre les dues empreses més grans que s'encarreguen d'explotar aquest sector.

Value Retail

VALUE RETAIL®

Value Retail és el grup britànic propietari de nou importants complexos comercials en format d'*outlet* a tot Europa (Londres, París, Milà, etc.), entre ells, dos dels més populars a Espanya: **Las Rozas Village** a Madrid i La **Roca Village** a la Roca del Vallès (Barcelona).

Els dos centres espanyols constitueixen l'empresa Value Retail Management Spain S.L., creada al novembre de 1994 (sota la denominació Value Retail S.L.). Aquests dos centres, que compten amb una superfície de 17.565 metres quadrats i 201 tendes (101 en la Roca i 100 en las Rozas), van incrementar les seves vendes a turistes extracomunitaris un 61% i un 72%, respectivament, en el primer semestre de l'any 2010. [Ref. 57 de la bibliografia]

Es va xifrar en 4,5 milions d'euros el desemborsament que els visitants procedents de països de fora de la Unió Europea van realitzar durant els primers sis mesos de 2010 en tots dos centres. La Roca Village de Barcelona va registrar una entrada de 2,5 milions d'euros, mentre que en Las Rozas es va aconseguir els 2 milions.

Els principals països d'origen d'aquests compradors són Xina, Rússia, Brasil i el sud-est asiàtic, amb un augment dels compradors naturals d'Egipte, Dubái i Aràbia Saudita.

En conjunt, les visites a tots els centres de **Value Retail** van augmentar un 12% en 2011 respecte a l'any anterior, fins als 29 milions de visitants, gràcies a l'impuls d'aques clients no europeus. I la facturació conjunta dels nou outlets va arribar als 1.637 milions d'euros, un 20% més que en 2010.

En concret, les vendes a consumidors de fora de la Unió Europea van créixer un 58% en relació amb l'any anterior.

Les **marques** de *boardsports* i *streetwear* que actualment podem trobar tant en el centre de La Roca Village com el de Las Rozas s Madrid, són les grans multinacionals tèxtils:

- Billabong
- Fox
- Quiksilver
- The North Face
- Vans



Botiga outlet de la marca Billabong dintre del complex comercial de La Roca Village (Barcelona).

Factory

Neinver S.A. és l'empresa que s'encarrega de desenvolupar i gestionar els centres Factory. És la primera promotora i gestora d'outlets a Espanya i la tercera a Europa.



Neinver S.A. és una de les principals companyies immobiliàries europees de capital 100% espanyol, amb 40 anys d'experiència als mercats nacionals i internacionals. Està present a Espanya, Itàlia, Alemanya, Polònia i Portugal. L'activitat de Neinver es centra en la inversió, gestió i desenvolupament d'una àmplia gamma de productes immobiliaris.

Neinver va ser la companyia **pionera** en la introducció del concepte *outlet* a

Espanya i Polònia sota la marca Factory i actualment és capdavantera en la gestió de grans outlets.

A més, Neinver gestiona "*Irus European Retail Property Fund*", un dels majors fons immobiliaris retail pan-europeus de capital privat, gestionat per una empresa espanyola.

Compta amb un total de 8 centres d'outlets a Europa amb més de 400 tendes i 120.000 m². Dels 8 centres, 4 estan a Espanya: un a **Sevilla** i tres a **Madrid** (Getafe, Las Rozas i San Sebastián de los Reyes).

Entre les marques relacionades amb els boardsports i streetwear, podem trobar:

- Billabong
- Fox
- Lafuma (Oxbow)
- Loreak Mendian
- New Balance
- O'neill
- Rip Curl
- Under Armour

6. PLA D'OPERACIONS

Aquest Pla d'Operacions resumeix la major part dels aspectes tècnics i organitzatius que concerneixen tant a la prestació del servei a les botigues, com a l'oferta als clients a través de la web d'*e-commerce*. Els apartats que conté, i que s'han considerat més importants, són el següents: Gestió de pagaments, Estratègia logística, Gestió de comandes, Infraestructura tecnològica i Normativa web.

6.1 GESTIÓ DE PAGAMENTS

6.1.1 Mitjans de pagament

En els últims anys s'ha experimentat una clara tendència de creixement en el nombre d'operacions electròniques realitzades a través d'*Internet*.

Com hem vist en l'anterior apartat número 4 d'anàlisi general, les xifres de negoci que genera el comerç electrònic augmenten constantment impulsades tant per una consolidació d'*Internet* com a canal d'informació comercial, com per un clar descens de la desconfiança en les formes de pagament *online*.

Un comerç que ven *online* els seus productes ha d'oferir als seus clients **la major flexibilitat i comoditat a l'hora de triar la forma de pagament**, per aquest motiu quantes més opcions tinguem, més fàcil l'hi estarem posant a l'usuari comprador, i en conseqüència més vendes tancarem i convertirem millor.

Estadísticament, el moment del pagament dels articles que el client té al carret de compra és un dels més crítics dins dels processos d'una tenda *online*, doncs és en aquest precís moment quan es produeixen més abandonaments.

Per evitar que el client abandoni el procés de compra que ha iniciat, és fonamental oferir-li com hem dit abans el major nombre de possibilitats i flexibilitat a l'hora de seleccionar la forma de pagament de la comanda que ha realitzat.

Els mitjans de pagament més populars que podem trobar actualment en la xarxa, els podem agrupar en:

- Mètodes *offline*.
- Mètodes *online*.

Mitjans de pagament	
Mètodes <i>offline</i>	Mètodes <i>online</i>
Contra reemborsament	Targeta de Crèdit (TPV virtual)
Transferència bancària	PayPal
Domiciliació bancària	

Figura 6.1: Tipus de sistemes de pagament més habituals a la xarxa.

Els **mètodes *offline*** són aquells en els quals el pagament no s'efectua durant la realització de la compra. Es realitza posteriorment o de forma diferida. Dins dels mètodes *offline* trobem les següents maneres de pagament:

Contra reemborsament

Es pot considerar com el mètode de pagament més segur, ja que el pagament es realitza quan el producte adquirit arriba al domicili de l'usuari.

Transferència bancària

Aquest mètode de pagament consisteix en que el comerç facilita a l'usuari un compte bancari on el client ha de realitzar una transferència perquè es gestioni la seva comanda.

Domiciliació bancària

Aquest mètode és el menys freqüent i no s'adapta al nostre tipus de negoci. No

obstant, el comentarem per a tenir-ne una idea de perquè no s'ajusta. La domiciliació bancària consisteix que el client facilita al comerç un número de compte bancari perquè aquest li giri un cobrament amb una periodicitat determinada. Aquesta forma de pagament, té sentit sobretot quan parlem d'un entorn B2B (*Business to Business*), o bé per a la venda de serveis de subscripció periòdica.

Per una altra part, **els mètodes *online*** són aquells en els quals el pagament es duu a terme en el mateix moment de la realització de la compra mitjançant connexió directa a través d'una passarel·la de pagament o similar. Dins dels mètodes *online* trobem:

Targeta de crèdit (TPV virtual)

Actualment, és el sistema de pagament electrònic més comú i acceptat, donat l'ús generalitzat de les targetes de crèdit.

Podem distingir dos tipus de TPV's: el tradicional, a través del qual es pot usar qualsevol targeta de crèdit, i el TPV **3D Secure**, el qual en parlarem més endavant i en el qual el pagament es realitza mitjançant connexió directa amb una passarel·la de pagament d'una entitat bancària. En tots dos casos, bé el comerç o bé l'entitat bancària sol·liciten les dades de la targeta de crèdit per poder finalitzar la compra. El cost econòmic d'aquesta forma de pagament depèn de l'acord al que s'arribi amb l'entitat bancària. Normalment aquest cost sol suposar entre el 0,5% i el 1,5% de l'import de la venda, a més d'una quota fixa al mes.



PayPal

És un dels sistemes de pagament *online* relativament més recents dins del marc del comerç electrònic. Aquest mètode de pagament, propietat de l'empresa nord-americana *Ebay*, consisteix en la recepció i enviament de diners entre comprador i

venedor a *Internet* de forma **ràpida i segura** mitjançant la seva plataforma.

Per a això ofereixen la possibilitat de registrar-se gratis en la seva pàgina web (www.paypal.es) i obtenir els diferents serveis, en els quals destaca la possibilitat de realitzar el pagament de la compra *online* sense tenir que revelar les dades bancàries o de la targeta de crèdit (fig 6.2). A més, ofereixen un sistema de pagament en només 3 passos, molt més ràpid que el tradicional i sense la necessitat d'omplir cap formulari (fig. 6.3).

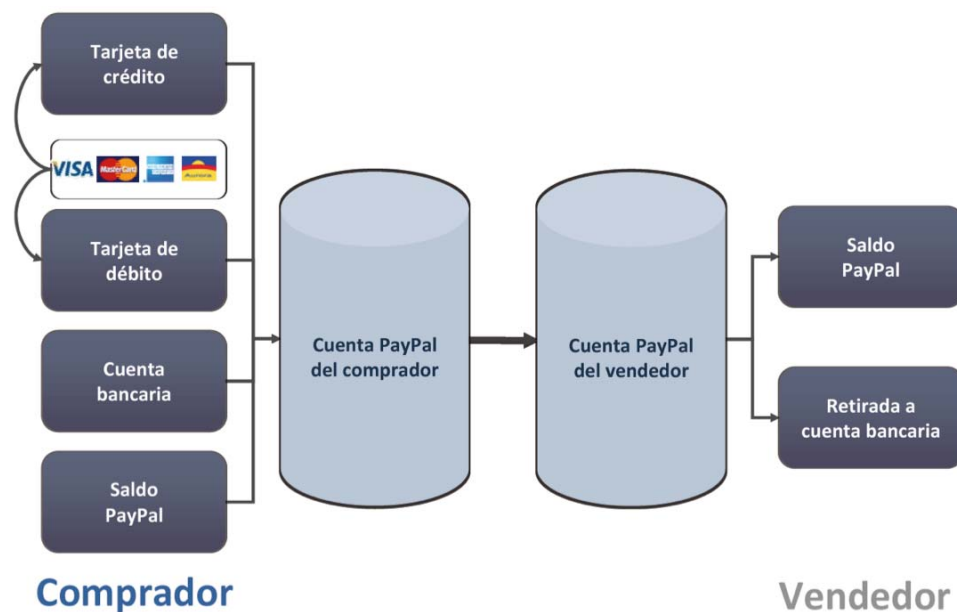


Figura 6.2: Mètode de pagament per PayPal, on l'usuari no revela seva informació financera.

Font: PayPal

No obstant, cal dir que *PayPal* també ofereix als clients la possibilitat de pagar directament amb la seva targeta de crèdit, sense tenir que registrar-se ni crear cap compte a la seva plataforma (tercer par de la figura 6.4).

El mètode de pagament *PayPal* té un cost en forma de comissió que es cobra al venedor, es tracta d'un 3,4% + 0,35€ per article venut a través de la seva plataforma, es tracta doncs, d'una comissió més alta que la dels TPV's virtuals.

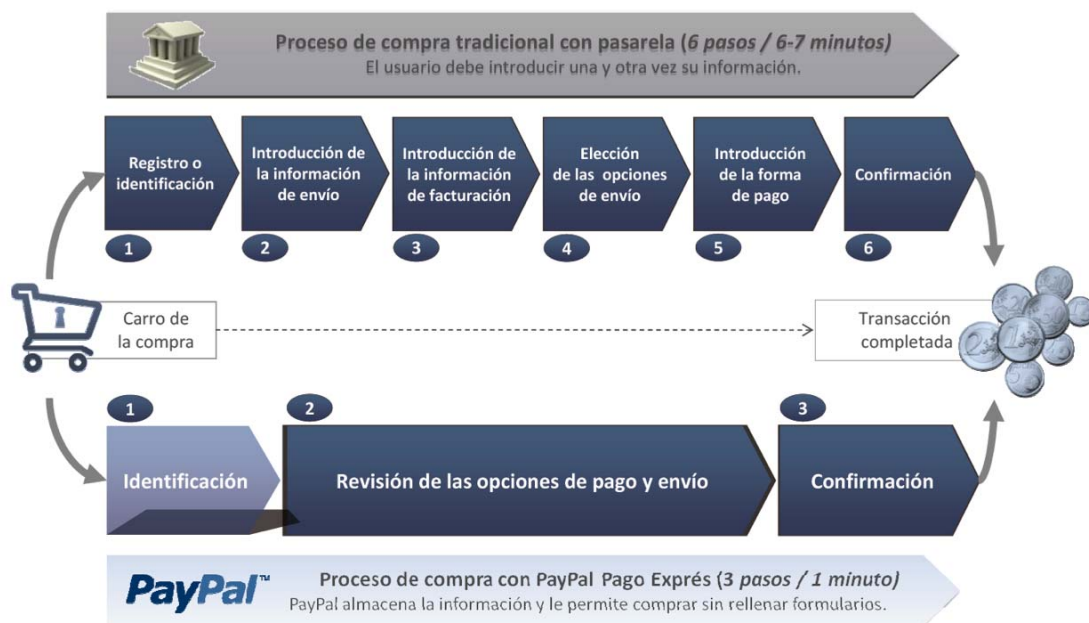


Figura 6.3: Pagament en tres clics, el pagament Express de PayPal.

Font: PayPal

A Espanya, *PayPal* compta amb més de 3,5 milions d'usuaris compradors i amb 9.000 venedors espanyols. A nivell global, ofereix 8 milions de tendes online i representa el 18% del volum de comerç electrònic mundial.

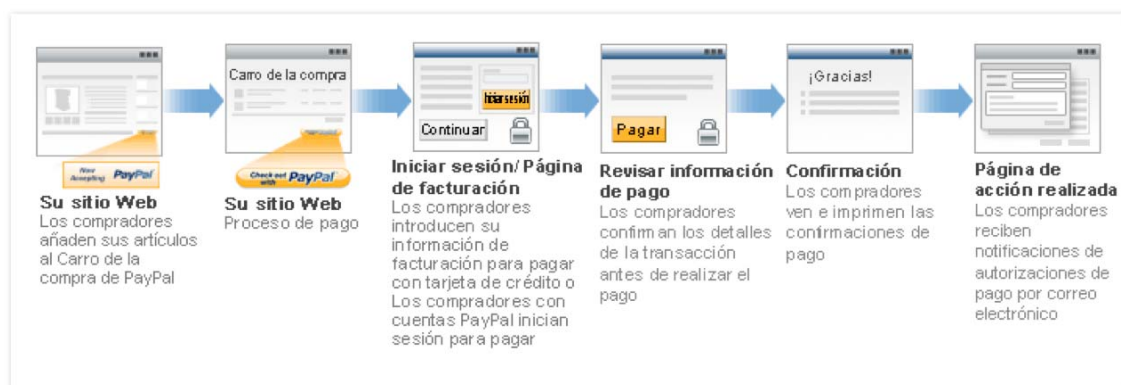
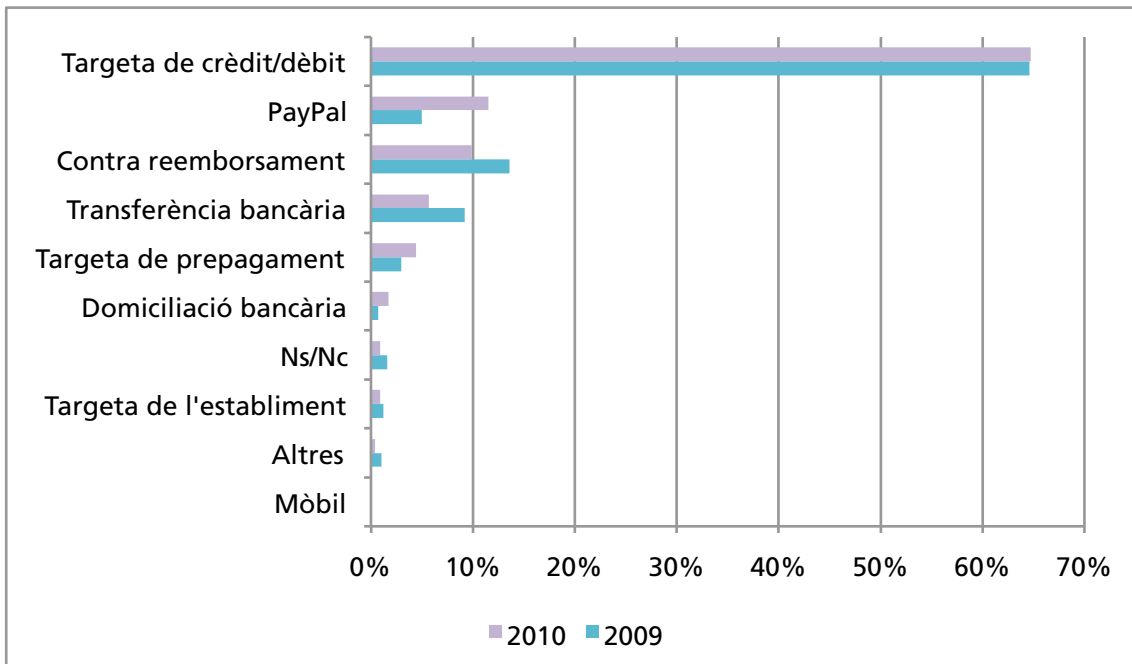


Figura 6.4: Experiencia de pagament on els usuaris tenen la possibilitat no estar registrats a Paypal.

Font: PayPal

Al 2010, *PayPal* adquireix gran rellevància, situant-se en el segon mètode de pagament preferit en la compra *online* (11,5%), per davant d'opcions com pagar contra reemborsament (9,9%) o transferències bancàries (5,7%). (Gràf. 6.5)



Gràfic 6.5: Mètode de pagament de preferència en els internautes compradors.

Font: ONTSI (Observatori Nacional de les Telecomunicacions i de la SI).

Analitzant en profunditat el mètode *PayPal*, veiem que es fa més intensiu en homes joves de 15 a 24 anys (el 19,5% assenyala *PayPal* com a mitjà preferit), residents en ciutats menors de 10.000 habitants (16,9%) i de classe social mitjana (15%). És un perfil que s'adapta, excepte en el component classe social, al perfil del nou comprador *online*.

Sexe		Classe social		
Homes	Dones	Alta	Mitjana	Baixa
15,9%	6,6%	9,5%	15%	7,8%
Edat				
15-24 anys	25 – 34 anys	35 – 49 anys	60 – 64 anys	65 o més
19,5%	13,6%	11,3%	5,7%	3,3%

Taula 6.6: Percentatge d'internautes compradors que prefereixen PayPal per a cada grup sociodemogràfic: segons sexe, classe social i segons edat. Font: ONTSI (Observatori Nacional de les Telecomunicacions i de la SI).

Avantatges i inconvenients del mètodes de pagament

Els mètodes *offline* solen estar considerats més segurs que els mètodes *online* ja que la transmissió de dades bancàries no es realitza a través de la xarxa, la qual cosa disminueix el risc de còpies indegudes d'aquestes dades. En qualsevol cas, la fiabilitat i seguretat dels mitjans de pagament fan que el nivell de seguretat sigui més una percepció d'usuari que una realitat. Els avantatges i inconvenients de cada mètode de pagament es pot resumir en:

	Avantatges	Inconvenients
Mètodes <i>offline</i>		
Contra reemborsament	<ul style="list-style-type: none"> - Per al comprador, ja que el pagament s'efectua una vegada s'hagi rebut el producte adquirit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Per al comerç, ja que quan l'usuari realitza la compra del producte desitjat no deixa cap senyal econòmic que assegurí que vol la comanda realment. - Per al comerç suposa un cost que l'empresa de repartiment es faci càrrec del cobrament de l'enviament, sol ser un percentatge de la transacció realitzada. - No hi ha una automatització, per la qual cosa requereix una major dedicació en la gestió i seguiment per part del comerç.
Transferència bancària	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema segur ja que l'operació és realitzada per l'entitat bancària i després d'un ordre del comprador. - La transacció queda gravada al banc de l'usuari i al banc de la tenda online. - No implica cap cost al comerç, i al comprador en alguns casos un cost molt baix. 	<ul style="list-style-type: none"> - Per al comprador, el pagament ha de realitzar-ho prèviament a la recepció de l'article. - L'obligatòria visita al banc del comprador, ja sigui físicament a una oficina o de forma online per poder realitzar la transferència. - No és un sistema automàtic, i requereix d'una comprovació periòdica per part del comerç abans de processar una comanda. - És un sistema efectiu però lent, ja que normalment els diners triguen dos dies hàbils a arribar a la seva destinació. - Si existeix una comissió associada a la transacció, el comprador la paga.

Dom. bancària	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema segur. - El comprador es desentén de realitzar el pagament cada vegada que adquireixi un producte. - El comerç, cobra l'article abans de servir-ho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requereix d'una comprovació periòdica per part del comerç. - Es perd el control dels pagaments realitzats atès que no requereix d'una intervenció per part del comprador.
Mètodes <i>online</i>		
Targeta de crèdit a través de TPV virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema còmode i fàcil d'usar. - En ser un sistema automàtic és molt ràpid i eficaç. - La transacció és recolzada per l'entitat emissora de la targeta de crèdit (<i>en passarel·les de pagament 3DSecure</i>). - El comprador no paga cap comissió per la transacció realitzada. - El comerç, rep els diners de forma immediata. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema que requereix i exigeix d'un Certificat de Seguretat per part del comerç per garantir la comunicació d'una forma segura. - En realitzar la introducció de dades bancàries és possible el frau per terceres persones al no disposar-se de la signatura del comprovant de la targeta de crèdit com sí succeeix en les vendes presencials. - El comerç assumeix els costos en forma de comissions i manteniment del TPV. - Requereix d'una intervenció tècnica amb la passarel·la de pagaments de l'entitat bancària. - El risc de frau ho suporta el comerç si la passarel·la de pagament que s'usa és convencional i no està securitzada (<i>3DSecure</i>).
Altres: PayPal, Mobipay...	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema ràpid en ser online o mitjançant suport mòbil. - El comprador pot pagar amb targeta de crèdit, targeta de dèbit o per compte bancari. - Sistema segur, ja que no s'envia en cap moment al comerç la informació financera o de targeta de crèdit. - Sistema global, és acceptat en qualsevol transacció nacional i internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Per al comerç, igual que si es tractés d'una entitat bancària.

Taula 6.7: Avantatges i inconvenients dels sistemes de pagament. Font: Elaboració pròpia.

Cost de la instal·lació dels mètodes de pagament

Depenent de la forma de pagament tindrem uns majors o menors costos que com a comerç haurem d'assumir. Entre aquests costos podem enumerar:

Cost per comissió: Les entitats bancàries ens cobraran un petit percentatge de les transaccions que es realitzen a través del seu canal de pagament. Depenent així com una quota mensual i un alta del servei.

Actualment, a Espanya hi ha 4 tipus de sistemes:

- CECA (Caixa Laietana, Caixa Penedés, Ibercaja)
- Servired / Sermepa (La Caixa - Cyberpack, Banc Sabadell, Caixa Catalunya)
- Pasat 4B (Banco Santander, Banco Popular, Banco Pastor, Open Bank)
- BBVA



Figura 6.8: Tipus de sistemes de pagament

A nivell d'exemple, l'entitat financera *La Caixa* treballa amb la plataforma pròpia **Cyberpack** (és una de les que registra menys fallades, més confiança dóna al client i a més, té un molt bon servei tècnic), té les següents tarifes. Tot i que aquests són orientatius i es poden arribar a negociar lleugerament *in situ*.

- Alta: De 50€ a 100€.
- Quota mensual: Si es factura més de 300€ al mes, cobren 8€/mes, i si no s'arriba, cobren 17€/mes. Tenir el TPV in-operatiu té un cost de 22€/mes.
- Comissió per venda: Entre el 0,8% i el 0,9%

Cost d'integració del TPV: Per poder dotar al comerç *online* de pagament amb targeta de crèdit, es requereix d'una intervenció tècnica que configuri i connecti el Terminal de Pagament Virtual (TPV) de la web d'*e-commerce* de la nostra plataforma B2C amb la passarel·la de pagament de l'entitat bancària. La configuració seria una feina que faríem nosaltres mateixos, però els mòduls de *PrestaShop* per a configurar-ho estan al voltant dels 70€.

Requisits de seguretat en els mitjans de pagament electrònics

Tot i que poden variar lleugerament d'un sistema de pagament a un altre, els requisits de seguretat d'un sistema de pagament electrònic són els següents:

Autenticació de les dades: En tot mètode de pagament, tant el comprador com la tenda han d'identificar-se per comprovar que no existeix frau. En un sistema de pagament a través de TPV, existeix una entitat certificadora que durant l'operació de pagament garanteix l'autenticitat de la transacció validant la informació de la targeta de crèdit i titular de la mateixa.

Disponibilitat i fiabilitat: Una característica fonamental dels sistemes electrònics de pagament és l'alta disponibilitat i fiabilitat de les operacions. És un element clau en el procés de pagament d'una transacció, ja que en aquest instant no pot existir una pèrdua del servei.

No obstant això, podria produir-se alguna fallada en el sistema, i una peculiaritat de les transaccions és que o es realitzen correctament o no es realitzen. No hi ha un punt intermedi de recuperació o estat intermedi. D'aquesta forma, la fiabilitat del sistema és total.

Integritat: Un altre aspecte important en tot sistema de pagament electrònic és la integritat de les dades intercanviades entre els actors. És a dir, no pot haver-hi forma de manipular la informació o alterar-la mentre es realitza una transacció electrònica. Per a això existeixen mecanismes de seguretat com són codis d'autenticació, signatura digital, comunicació segura, etc.

Confidencialitat: Les dades que s'envien en una operació electrònica no poden ser visibles per a tercers, per aquest motiu s'emprin tècniques d'encriptat i xifrat de la informació per part dels actors implicats en la transacció. En aquest sentit, el comerç es dota d'un Certificat de Seguretat emès per una entitat col·laboradora certificadora, que permet el xifrat, encriptat i enviament de la informació de forma segura, emprant un canal de comunicació segur (**SSL**). Únicament els extrems de la transacció, comerç i destinatari (entitat bancària, autenticadora, etc.) són coneixedors de la informació de forma clara després d'un procés invers de descriptat.

El protocol SSL (Secure Socket Layer), desenvolupat per l'empresa *Netscape Communications*, protegeix la informació que es comparteix entre el servidor i l'usuari a les pàgines d'Internet, en general aquelles on es poden realitzar compres, impedit frauds electrònics, o en aquelles que s'introdueixen un altre tipus de dades considerades de caràcter privat.

Els certificats SSL permeten que es formi un llaç de confiança client-proveïdor protegint les dades del client mitjançant la seva enciptació i deixant disponible l'accés a la informació només mitjançant claus. Amb aquest certificat el responsable de la pàgina pot ser identificat pel visitant i d'igual manera es pot conèixer el nom de l'entitat que va emetre el certificat SSL. El client pot assegurar-se a simple vista si la pàgina web que visita està certificada, doncs en l'adreça apareixerà una "s" (<httpS://www.>) i un cadenat en la barra d'adreces.

3DSecure

Anteriorment hem citat el **TPV 3DSecure** com a un tipus de TPV virtual i donada la importància que està adquirint aquest nou sistema de pagament en el sector d'*e-commerce*, s'ha decidit aprofundir una mica més sobre el sistema en qüestió.

Que és el 3DSecure?

3DSecure és un nou sistema de pagament incorporat per les grans empreses (*Visa i Mastercard*) per als pagaments en comerç electrònic. Aquestes dues empreses són

les que gestionen les transaccions electròniques en les passarel·les de pagament. En Visa el 3D Secure es diu "Verified by Visa", i en MasterCard és el "SecureCode".

Aquest sistema de seguretat evita els fraus en compres de tipus **CNP** (*Card No Present*), i per tant, evita que s'usin targetes robades o falsificades per a pagaments *online*. Així doncs, el 3D Secure disminueix el frau i les estafes en les tendes de comerç electrònic i dona la seguretat necessària als clients en les seves compres *online*.

El criptograma visual no és suficient.

En general un pagament *online* amb targeta de crèdit necessita:

- Número de la targeta de crèdit o dèbit.
- Data de caducitat de la targeta.
- Criptograma visual o conegut també com CVV.

Com és lògic, aquesta informació pot ser obtinguda fàcilment i ser utilitzada després per fer un pagament *online* sense tenir la targeta i d'aquesta manera cometre un frau.

En canvi, amb 3D Secure, es sol·licita informació suplementària per validar el pagament. Per exemple, si algú obté la informació continguda d'una targeta de crèdit o si la roba, en les tendes *online* que utilitzin 3D Secure no podrà efectuar cap compra, ja que el sistema no el deixarà al no aportar-li correctament la informació suplementària que se li demana.

Els pagaments en 3D Secure.

En la pràctica, els pagaments amb 3D Secure es realitzen de manera molt similar, però s'afegeix un pas més. Per tant, s'ingressa el número de targeta, la data de caducitat i el criptograma, però després d'haver ingressat aquesta informació, es redirigeix a l'usuari comprador cap al servidor del banc, i aquest li demana una informació suplementària per tal de provar que s'és el propietari de la targeta. Aquesta autenticació, que cada banc és lliure de triar, consisteix en:

- una clàssica contrasenya (que pot canviar).
- una targeta de coordenades que el banc ha hagut de lliurar (es sol·licita ingressar el nombre corresponent a una columna i fila).
- un codi enviat per SMS al telèfon del client.
- la data de naixement o altres.

Una vegada ingressada aquesta informació suplementària, es tornarà de nou a la botiga *online* que serà la que confirmarà el pagament.

Així doncs, la principal funció del servidor del banc amb 3DSecure és confirmar a la botiga *online* que l'usuari que està efectuant la compra és realment el propietari de la targeta, doncs es suposa que és una informació que únicament té el propietari.

Com a conclusió, s'ha decidit que els mètodes de pagament que oferirem, seran: Targeta de crèdit/dèbit, *PayPal*, Contra reemborsament i transferència bancària.

6.1.2 Pagament a les tendes físiques

Com hem definit en el model de negoci, nosaltres treballarem sobre la base de comissions per vendes. Així que una vegada el internauta hagi comprat un producte utilitzant qualsevol dels mètodes de pagament disponibles i que hem especificat anteriorment, li enviarem una notificació de producte venut al panell de control de la tenda propietària del producte. Addicionalment, oferirem la possibilitat de fer-ho mitjançant avisos en forma de SMS, *WhatsApp* o via e-mail. Llavors, la tenda només s'haurà d'encarregar de retirar el producte del seu aparador i preparar-lo per a la nostra recollida cada dimecres.

Després del cobrament de les despeses i comissions a la tenda física, els hi realitzarem el pagament de les vendes acumulades **cada 7 dies** de manera regular, i un dia abans de la recollida física en el seu establiment. En una primera fase, ho farem sempre així per a guanyar confiança entre les tendes, i així, sempre els hi pagarem els productes abans que ens els emportem de la seva tenda. Per

això, serà necessari que tota tenda ens proporcioni un número de compte bancari on realitzar-li la transferència.

En la interfície del seu panell de control, a més del resum de les seves comandes, s'informarà en tot moment del saldo acumulat fins al moment.

Treballarem amb bancs on les transferències entre bancs nacionals i de diferents entitats, siguin gratuïtes. Actualment, ING direct (cuenta naranja), iBanesto (cuenta azul), OpenBank (cuenta operativa) i BancSabadell (BS nòmina) entre d'altres no cobren comissió i fins a 50.000€ també són gratuïtes les transferències a comptes de la Unió Europea. Això serà de vital importància, degut al elevat nombre de transferències que realitzarem amb totes les tendes físiques.

Únicament els reemborsaments a clients o les reversions, si n'hi han, poden afectar negativament al saldo. La possible quota del pla de pagament d'una tarifa *freemium* es cobraria a part, i sempre es carregaria de manera automàtica cada mes en el compte de la tenda.

6.1.3 Gestió del I.V.A.

I.V.A. en la web d'e-commerce

Els preus dels productes que es publiquin a la web d'*e-commerce* han de ser els preus finals complets, aquests **inclouran tots els impostos**, taxes i altres gravàmens aplicables.

Així mateix, s'ha de tenir en compte i informar de forma clara al consumidor de les possibles taxes, impostos o gravàmens que puguin ser aplicables en funció del lloc de residència del consumidor o del lloc de lliurament del producte o servei, abans de la realització de la comanda.

No obstant, el tipus d'IVA aplicable a les vendes de productes realitzades a consumidors finals es correspon amb el vigent en el lloc on estigui establerta l'empresa, independentment de l'Estat de la Unió Europea on resideixi el

consumidor. Per tant, si l'empresa està a Espanya i el consumidor resideix a França el tipus d'I.V.A. aplicable, en aquest cas, és el tipus d'IVA general vigent a Espanya, el **18%**. No obstant això, si el volum de vendes que tinguem en aquest Estat excedeix d'un determinat volum, d'entre 35.000 euros a 100.000 euros segons l'Estat membre, haurem de registrar-nos a l'efecte d'I.V.A. en aquest Estat i aplicar el seu tipus d'I.V.A.

Per una altra part, les vendes de productes realitzades a consumidors finals que resideixin a Canàries estan exemptes d'I.V.A. i serà el consumidor resident a Canàries el que hagi de pagar en destinació l'**IGIC**, els costos de duana i d'oficina.

Finalment, en la factura o en l'e-mail de confirmació de la comanda que s'envii a l'usuari, s'haurà d'assenyalar el tipus i la quota de l'impost, la taxa o el gravamen aplicats.

Pagament de l'I.V.A. a l'Estat

Per una altra part, al rebre en el nostre compte la totalitat del pagament de l'usuari inclòs l'I.V.A., actuarem com a comerç detallista i per tant com a **recaptador** d'impostos de l'Estat. Però com a empresaris, tenim el dret de deduir l'I.V.A que paguem a tendes, proveïdors o altres, de l'I.V.A. que recaptem per la web d'*e-commerce* i, així, reduir al màxim l'I.V.A. que haurem de pagar cada trimestre al govern.

Com a conclusió d'aquesta sèrie de transaccions, és que l'I.V.A. és un impost que ha de pagar el consumidor final pel producte o servei que compra, i no nosaltres. Per tant, la part que ens toca pagar a nosaltres és l'I.V.A. que resulta del valor afegit del que venem, és a dir, la part corresponent a la diferència del que es compra i del que es ven.

Per a les PIMES, el càlcul d'aquests pagaments s'efectua al final de cada trimestre, on les empreses i els autònoms han de fer els seus comptes d'I.V.A. que han pagat i l'I.V.A. que han rebut de les seves vendes, i han de pagar al govern la diferència abans del dia 20 del mes següent. És a dir, per al primer trimestre, l'I.V.A. s'ha de

pagar abans del 20 d'abril. En canvi, les grans empreses han de saldar els seus comptes d'I.V.A. mensualment.

Si una empresa no paga I.V.A. en les seves compres, per exemple, si compra alguna cosa de fora del país, on no paga I.V.A., quan vengui cobrant I.V.A, no tindrà I.V.A. per deduir i, per tant, haurà de pagar a l'Estat la totalitat d'I.V.A. que rep quan ven el seu producte o servei.

Problemàtica en les PIMES

A dia d'avui, s'ha de tenir en compte el problema que existeix al no tenir en compte les dates reals dels pagaments en les empreses, en els calendaris de pagament d'IVA a l'Estat.

És a dir, si venem un producte a un client on les condicions de pagament són, per exemple, pagament a 60 o 90 dies (s'ha de tenir en compte que en temps com els actuals de dificultat econòmica es donen més casos d'aquest tipus), nosaltres no rebrem el que se'ns deu, fins i tot el corresponent ingrés d'I.V.A., fins a 60 o 90 dies després de la venda. Doncs **el càlcul de l'I.V.A. a pagar es basa en la data de les vendes no en quan aquestes es cobren** i és molt comú que els empresaris tinguin l'obligació de pagar quantitats al govern que ni han cobrat dels seus clients. El resultat d'això és que els empresaris es troben en la situació de finançar a l'Estat aquestes quantitats d'IVA, fins al moment de rebre-les dels seus clients.

Recentment, el govern està estudiant la modificació de la llei, per la qual l'I.V.A. es pagarà quan es cobri la factura, i no al emetre's, que és com succeïx ara. [Ref. 31 de la bibliografia]

6.2 ESTRATÈGIA LOGÍSTICA

El procés logístic dins de la nostra empresa es basa tant en l'enviament del producte al client final, com en la recollida dels productes de les diferents tendes físiques. I quant a l'emmagatzematge, les nostres necessitats són molt mínimes, tant en temps com en espai.

Encara que el procés de recollida i preparació de comandes els desenvoluparem nosaltres mateixos, i en canvi, per al procés d'enviament al client recorrem al *outsourcing*, hem de plantejar-nos un **enfocament integrat** on encaixin i es coordinin perfectament tots el processos, i així ens permeti optimitzar els temps d'entrega al màxim. Aquest model integrat, de forma resumida, englobaria:

1. Recollida de la mercaderia
2. Recepció de la mercaderia i puntual emmagatzematge
 - a. Control del producte rebut.
 - b. Ubicació física del producte al seu lloc corresponent del magatzem.
3. Preparació de les comandes
 - a. Impressió de factures per als clients.
 - b. *Picking* manual dels productes a enviar.
 - c. Preparació, embalatge (*packing*) i etiquetatge (*labelling*).
4. Entrega de les comandes
 - a. Entrega individualitzada al client final.
 - b. Gestió del cobrament per a comandes contra-reemborsament.
5. Gestió de consultes
 - a. Seguiment *online* de comanda.
 - b. Atenció al client
 - c. Devolucions
 - d. Altres

Hem de ser conscients que, en qualsevol dels casos de *outsourcing*, i encara que no realitzem nosaltres mateixos el lliurament al client final, convertim a correus o a l'agència de transport que haguem triat en un *partner* del nostre negoci, atès que per al client, la responsabilitat global sempre serà nostra.

6.2.1 Terceres empreses

La major part d'empreses logístiques nacionals ofereixen serveis d'*e-commerce*, cadascuna amb les seves característiques i tarifes, tot seguit les analitzem breument:

MRW e-Commerce

www.mrwecommerce.com

Ofereix la possibilitat de contractar únicament el servei de transport de les comandes als clients. Aquest servei està disponible per a qualsevol empresa que ven per internet. A través de la xarxa de franquícies de MRW, s'encarreguen de realitzar l'enviament de tots els productes que siguin comprats per l'usuari final.

Aquest servei està dissenyat per a tendes *online* que no necessiten una connexió informàtica amb MRW a causa de la seva petita grandària o per a aquells comerços molt grans que disposen dels seus propis desenvolupaments informàtics per gestionar els seus enviaments.

De forma complementària al servei del transport i si es desitja, MRW posa a disposició una eina avançada de connexió entre el comerç *online* i la xarxa de transport, integrant el procés de venda amb el transport al client final.

Els avantatges de MRW e-Commerce són:

- Entrega a domicili el següent dia, abans de les 19h. (si no es pot entregar la primera vegada es contacta telefònicament per tornar-ho a intentar en l'horari que vulgui el client, i si no es pot entregar entre les 20 i 22h)

- Possibilitat de recollida en franquícia.
- Possibilitat de contra reemborsament.
- Entrega a domicili en dissabte.
- Possibilitat de escollir franja horària.
- Recollides a domicili de productes retornats.
- Seguiment dels enviaments.
- Atenció telefònica de gestió d'enviaments i incidències.

En les tarifes, el preu dependrà del volum d'enviaments que fem:

- *Startup* (0 a 100 enviaments al mes)
- *Bussiness* (101 a 750 enviaments al mes)
- *Professional* (més de 751 enviaments al mes)

Per ficar alguns exemples, considerant una tarifa d'entrega a domicili i en modalitat *Startup*, si l'enviament es dins la província i és de 0 a 2kg (per exemple una samarreta o unes sabates, etc.) ens costarà 4,66€ sense IVA. En cas de ser nacional, 6,72€, i en cas de ser el paquet de 2 a 5 kg (menys freqüent) ens costarà 6,21€ per provincials i 8,78€ per nacionals.

Estimant que un 35% d'enviaments sern dintre la província i un 65% nacionals, obtenim un preu mitja de 5,99€ sense IVA i de **7,07€ IVA inclòs**.

De la mateixa manera, per una entrega en la xarxa de franquícies de MRW seria de **6,05€ iva inclòs**.

I el cost d'una devolució per part del client (en un moviment: enviar nou producte que vol el client i recollir el rebutjat per lliurar-ho a nosaltres), i suposant el mateixos percentatges d'enviaments en província i nacionals, tindriem una mitjana de **9,48€ iva inclòs**.

Correos 360° E-commerce

<http://paqueteria.correos.es>

Recentment Correos ha posat a la nostra disposició un nou producte de paqueteria dissenyat exclusivament per a e-commerce. Es tracta de **Postal 48/72h**, un producte especialitzat i avançat en la venda per *Internet* i que ofereix logística inversa i altres serveis.

Els seus avantatges són:

- Àmbit: Espanya i Andorra
- Entrega a domicili en 48h a ciutats grans i 48-72h en la resta. (realitzen dos intents, i si no es recull en la seva oficina de correus)
- Possibilitat de recollida en oficina de referència, mitjançant avís a la bustia.
- Possibilitat de recollida en oficina escollida.

Les seves tarifes depenen del kilograms del paquet. Fent una estimació de 2kg com s'ha fet per MRW, i que el 35% d'enviaments són provincials, un 10% províncies limítrofes i la resta nacionals, tenim els següents preus:

Cost mitja en 2kg: **6,02€ IVA inclòs** ($5,19€ \times 35\% + 6,17€ \times 5\% + 6,49€ \times 60\%$)

Per la logística inversa (devolucions) serà la mateixa tarifa.

I si recollim en oficina de Correos (fins 2kg): **3,72€ IVA inclòs** ($3,21€ \times 35\% + 3,81€ \times 5\% + 4,01€ \times 60\%$).

A continuació, comparem els serveis anteriors de logística e-commerce:

	MRW e-commerce	Correos 360°
Enviament a domicili (48h)	7,07€	6,02€
Recollida en punts de la xarxa	6,05€	3,72€
Logística inversa (devolucions)	9,48€	6,02€

Altres

Altres empreses que també proporcionen serveis d'enviament al client *online* i amb facilitats per a negocis d'*e-commerce*, però que no tenen publicades les seves tarifes a *Internet*, són les següents:

- **ASM e-commerce** (www.asmecommerce.com), disposa d'integració amb Magento, i automatització amb ERP's. 900 punts on els destinataris poden recollir i retornar els productes, servei de contraremborsament amb tarjeta en TPV dels repartidors. Informen de quan i on rebra el producte el client contactant per telèfon, mail o SMS, asseguren una eficàcia del 92,7% al primer intent.
- **SEUR e-solutions** (www.seur.com/seur-esolutions.do), disposa de Seur24h, 1.000 tendes com a punt de recollida, seguiment, gestionen devolucions, enviaments al estranger, contra reemborsament i connexió amb Magento a traves de SEUR Connect (www.seurconnect.com)
- **Redyser** (ecasa.redyser.com), e-Casa és el servei especialitzat en venda *online*, amb flexibilitat horaria, recollida en establiments de la xarxa KIALA, servei post-venda i servei 24h d'entrega al dia següent.
- **Nacex** (www.nacex.es/irServicioNacional.do), el seu servei d'*e-commerce* és e-N@cex, pero s'ha descartat perquè tot i ser un servi porta a porta, no admeten més de 4 paquets per expedició.

eCamina

www.ecamina.com



eCamina es una *Startup* que encara no està operativa, però de la qual n'estarem molt pendents. *eCamina* és una plataforma de gestió d'enviaments basada en el millor sistema de comunicació entre agències de transport i comerços electrònics. A través del seu motor de cerca es pot oferir en la nostra web diferents agències de transport amb els seus serveis i tarifes.

6.2.2 Plaços d'entrega

En el nostre model de negoci, la primera fase consistirà en que cada dimecres pel matí recollirem de les diferents tendes físiques de Barcelona i província, els productes que s'hagin venut mitjançant la nostra web.

El mateix dimecres i tot just després d'haver recollit tots el productes procedirem a la preparació de les comandes en un magatzem. Agruparem els productes d'una mateixa comanda si s'escau i realitzarem l'embalatge (*packing*) propi de la nostra empresa i etiquetatge amb les direccions del clients (*labelling*).

D'aquesta manera deixarem tot llest per a que, o bé l'empresa de logística subcontractada passi a buscar els productes, o bé portar-los a l'oficina més propera.

MRW, tot i que entreguem els paquets a última hora el dimecres, ens garanteix amb el seu servei d'*e-commerce*, que els enviaments arribaran al dia següent abans de les 19:00h. D'aquesta manera els clients rebran els paquets al llarg del dia dijous.

Els avantatges d'això, es que només caldrà passar un dia a la setmana a recollir els paquets i no fer-ho a diari, amb la diferència econòmica que comporta.

Així doncs, la primera fase consistiria en:

1. Dimecres (matí): Recollida de tots els productes.
2. Dimecres (migdia i tarde): Preparació de les comandes.
3. Dimecres (última hora): Entrega dels paquets a MRW.
4. Dijous: Entrega individual de les comandes a càrrec de MRW.

Durant aquesta fase i seguint aquest format, podríem garantir una entrega de 2 a 8, (2 a 6 dies hàbils), en el millor i pitjor dels casos respectivament. I en aquelles comandes que es fessin dimecres i les poguéssim arribar a agafar a temps per a recollir-les el mateix dia, estaríem parlant d'una entrega real en 1 dia.

Per la segona fase, i una vegada arribem a un volum de productes venuts, passarem a intensificar el procés i recollir els productes dos dies a la setmana.

1. Dilluns (matí): Recollida de tots els productes.
2. Dilluns (migdia i tarde): Preparació de les comandes.
3. Dilluns (última hora): Entrega dels paquets a MRW.
4. Dimarts: Entrega individual de les comandes a càrrec de MRW.
5. Dijous (matí): Recollida de tots els productes.
6. Dijous (migdia i tarde): Preparació de les comandes.
7. Dijous (última hora): Entrega dels paquets a MRW.
8. Divendres: Entrega individual de les comandes a càrrec de MRW.

Passaríem a oferir una entrega entre de 2 a 5 dies màxim. I rebaixaríem la mitjana d'entrega de 5 dies a 3'28 dies.

En el següent quadre es fa un càlcul de quin dia arribaria el paquet al client segons la el dia que fa la compra i fase en la que estiguem. Per exemple, si fem la compra un dissabte, en la primera fase, ens arribarà el dijous abans de les 19:00h. I si estem en la segona fase, el proper dimarts abans de les 19:00h.

	DL	DM	DC	DJ	DV	DS	DG
1a FASE	S'entrega el dijous (+3 dies)	S'entrega el dijous (+2 dies)	S'entrega el dijous* (+8 dies)	S'entrega el dijous* (+7 dies)	S'entrega el dijous* (+6 dies)	S'entrega el dijous* (+5 dies)	S'entrega el dijous* (+4 dies)
2a FASE	S'entrega divendres (+4 dies)	S'entrega divendres (+3 dies)	S'entrega divendres (+2 dies)	S'entrega dimarts* (+5 dies)	S'entrega dimarts* (+4 dies)	S'entrega dimarts* (+3 dies)	S'entrega dimarts* (+2 dies)

Taula 6.9: Plaços d'entrega segons el dia de la compra i fase.

*S'entrega en la setmana següent.

6.2.3 Devolucions

Per als productes comprats per *Internet*, el comprador disposa d'un termini de **7 dies hàbils** des del dia en què rep el producte per poder-lo retornar. Ha de tenir-se en compte que no es pot penalitzar al comprador en cas que decideixi fer ús d'aquest dret de desistiment. El comprador no està obligat a indicar cap motiu per a això, i exercitat aquest dret, el venedor ha de retornar al comprador totes les quantitats íntegres, exceptuant les despeses d'enviament del producte, en un termini màxim de trenta dies. Si no es respecta aquest termini, el consumidor pot exigir que se li retorni el doble de la quantitat deguda, podent sol·licitar, a més, una indemnització per danys i perjudicis si aquests es produeixen.

La devolució, és per tant, un dels processos crítics per als comerços online. Nosaltres ho farem en funció del motiu de la devolució, de manera resumida el funcionament és el següent:

Voluntat del client

Si la devolució es responsabilitat del client per motius tals com no li va bé la talla, o no li agrada com li queda, o no és el que s'esperava, etc. En definitiva, és ell qui vol retornar la compra i exercir el seu dret.

En aquest cas, serà el client qui haurà de pagar els costos de bescanvi o retorn de producte. Podrà escollir si apropar el paquet a una de les oficines de MRW, o que passi un missatger de la companyia a recollir el producte per casa seva.

Una vegada ens arribi a nosaltres i comprovem que tot està bé, procedirem a retornar-li l'import corresponent només del producte. Ens el quedarem i el pujarem de nou a la web d'*e-commerce*, amb preferència sobre els altres productes.

Error nostre en l'enviament

En el cas que el client es posa en contacte amb nosaltres i ens informa del error,

passem a comprovar la comanda i l'error que ens comenta. Si s'ha produït realment un error nostre en l'enviament de la comanda, un missatger de MRW li passa a buscar el producte per casa seva i en la data que indiqui. Se li reemborsen els diners del producte més les despeses d'enviament. Una vegada ens arriba el producte, com en el cas anterior, ens el quedem i el pugem de nou a la web d'*e-commerce*, amb preferència sobre els altres.

Si no s'ha produït cap error nostre, se li explica al client i se li dóna l'opció de quedar-se'l o retornar-lo rebent el mateix tracte que en el cas anterior, on la devolució es responsabilitat del client.

En ambdós casos contarem amb el servei de logística inversa de MRW *e-commerce*.

Comentar que, davant les devolucions, optarem per quedar-nos el producte al nostre magatzem fins que es torni a vendre, per això li donarem més visibilitat i el promocionarem millor. Però tornar-lo a la tenda física tindria un cost en transport i personal, i al nostre parer, una pèrdua de serietat amb la botiga, així com una augment de desconfiança sobre el nostre servei. En la primera fase, volem evitar aquesta desconfiança en el servei de qualsevol manera.

6.3 GESTIÓ DE COMANDES

La gestió de comandes inclou des de la recepció de la comanda que efectua el client en la nostra web d'*e-commerce* fins a l'entrega d'aquesta al seu domicili.

L'objectiu del nostre comerç *online*, en quant a la gestió de comandes, ha de ser el de tractar d'aconseguir que el temps que transcorre des que el client compra un producte fins que el rep sigui el més curt possible.

Per a això, cal estar organitzats per a que tots els passos a seguir, que haurem de donar per completar el procés, estiguin perfectament coordinats.

El procés de comandes es descompon en les següents tasques:

- Recepció de les comandes dels clients.
- El producte adopta l'estat de venut en la plataforma i es bloqueja automàticament per a que la botiga no el pugui vendre de manera física.
- Comprovar la seva veracitat i validar-les.
- Cobrar-les.
- Expedir les corresponents factures.
- Notificar la comanda a la tenda física mitjançant el panell de control de la plataforma per a que la prepari per la recollida.
- Preparar el document de recollida de productes per al nostre transportista.
- Recollir els productes de les tendes físiques.
- Preparar les comandes per als clients finals (*picking, packing i labelling*).
- Entregar les comandes a l'operador logístic o empresa de transport.

Aquests processos constitueixen el que es denomina **Cicle de la Comanda**, i seguiria el següent esquema:

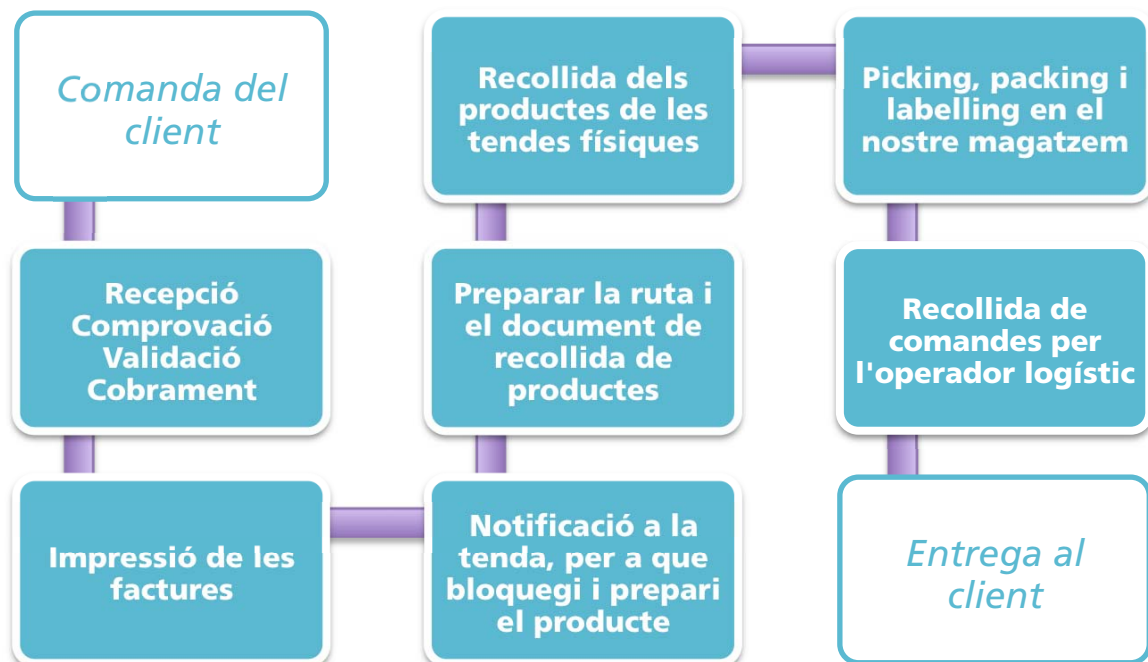


Figura 6.10: El nostre model de Cicle de la Comanda.

Els elements bàsics que formen part del procés de comandes i que hem de tenir en compte són:

Comprovació de comandes

No sempre els clients completen bé les dades de les seves comandes (adreces incorrectes o incompletes, falta d'algunes dades, etc.). Es comprovarà la integritat de la comanda i en cas contrari ens coordinarem amb el departament d'atenció al client perquè contacti amb el client i obtingui les dades necessàries.

Control de frau

S'han d'establir filtres per evitar comandes fraudulentament. Serà convenient revisar manualment les comandes d'importants alts o en el cas, que comencem a enviar fora d'Espanya, aquelles dirigides a països de l'estranger (especialment a països d'alt risc com Europa de l'Est, Llatinoamèrica o Àfrica). En aquest tipus de comandes, a no ser que utilitzin una plataforma de pagament securitzada (3D Secure), serà difícil poder verificar la identitat del titular de la targeta de crèdit.

Gestió del cobrament

Com hem comentat anteriorment en l'apartat mètodes de pagament, quanta més flexibilitat oferim als nostres clients a l'hora de pagar les seves comandes, més possibilitats li donarem per a que ens compri a nosaltres.

Per una altra part, la gestió de comandes ha de servir-nos, a més, per a establir el nivell de serveis que volem donar als nostres clients en aquest procés, aquests serveis poden ser diferenciadors per tancar una venda.

Informar amb certesa sobre la disponibilitat dels productes

Degut a la peculiaritat del nostre model de negoci, tenim el repte de assegurar i garantir als usuaris que els productes que es troben *online* en la nostra web d'e-

commerce, no s'han venut abans en la tenda física, i per tant estan disponibles. En el cas que una tenda física vagi a vendre mitjançant el comerç tradicional un producte, aquesta amb el acord al qual s'haurà compromès, haurà d'accedir al panell de control de la plataforma i bloquejar el producte, d'aquesta manera s'eliminarà automàticament de la web d'*e-commerce*.

Així, en tot moment mostrarem als nostres compradors potencials, aquells productes del quals tenim la certesa que les tendes físiques tenen disponibles i que no han venut. Garantirem al compradors que podrem atendre la seva comanda perquè tenim el producte "en estoc".

Donar la possibilitat d'efectuar comandes amb múltiples productes

La idea es tenir un catàleg ampli de productes, per tant es possible que en una comanda d'un client es juntin productes de diferents tendes físiques. Això, per al client serà transparent i no se'n adonarà compte, doncs el preu del enviament serà unitari per a ell perquè ho rebrà tot junt en la mateixa comanda. Nosaltres ens encarregarem del picking i preparació del paquet.

Seguiment *online* de les comandes

Una bona forma de conservar i fidelitzar un client, es transmetre-li que el nostre comerç s'està ocupant de la seva comanda, especialment quan sorgeixen incidències o retards. Es per això que seria important comptar amb una funcionalitat a la web d'*e-commerce* que indiqués a l'usuari l'estat de la seva comanda. Fins que no s'hagi passat a l'operador logístic, estaria com a "pendent d'enviament", i una vegada l'operador se'n fes càrrec i ens donés el número de seguiment, podríem utilitzar la informació del seu servei de seguiment i compartirla en la nostra eina.

L'altra alternativa seria esperar a que passem els productes a l'operador logístic i quant aquest ens faciliti els números de seguiment de cada comanda, informar via e-mail o SMS al client del seu número de seguiment i web de l'operador logístic on veure la informació. El inconvenient es que el client podria estar fins a 6 dies sense notícies ni seguiment de producte.

6.4 INFRAESTRUCTURA TECNOLÒGICA

6.4.1 Estimació del tràfic web

Una de les formes més comuns de tarifar els serveis que ofereixen les companyies proveïdores de *hosting* és mesurant el tràfic web que genera la pròpia web en un període determinat, que acostuma a ser mensual.

Com que l'empresa de *hosting* ens facturarà en funció de la quantitat de tràfic que generem o que contractem, és convenient realitzar una estimació realista del tràfic que es preveu que tindrem i per tant que mínimament necessitem, i així poder dimensionar la despesa mensual per aquest concepte. A més, també és important perquè no volem pagar per una capacitat de transferència desproporcionada i que no utilitzarem, ni tampoc quedar-nos curts i que arribi un moment on la nostra web d'*e-commerce* no estigui disponible pels usuaris degut a que hem contractat menys transferència de la que necessitàvem.

Per tràfic web generat, s'entén la quantitat de informació o dades mesurades en *bytes* que ha estat enviada i rebuda pel servidor web en un període d'un temps. Cada vegada que un usuari sol·licita una pàgina web de la nostra plataforma, el servidor web ha d'enviar aquesta informació al navegador de l'usuari. El resultat de sumar tots els *bytes* enviats i rebuts en totes les peticions fetes per usuaris en un cert període de temps (acostuma a ser mensual), és el total de tràfic generat pels usuaris de la web en aquell període de temps.

I sobre aquest total, se li ha de sumar el total de la informació enviada al servidor web per a actualitzar el contingut de la web, ja sigui per FTP o mitjançant el nostre panell de control de la plataforma. Això també inclou cada vegada que les tendes físiques afegixen un producte, noves fotografies o fan tot tipus de consultes web.

Per últim, en el cas de tenir els comptes de correu en el servidor web, cal sumar també la quantitat total de bytes enviats i rebuts.

Estimació del tràfic mensual

Interven diverses variables:

- Període de temps escollit per al càlcul.
- Número de visites diàries que accedeixen a la web d'*e-commerce*.
- Nombre de pàgines vistes en una visita.
- Tamany mitjà en Kb d'una pàgina (incloent fotografies de producte).
- Número de tendes físiques que consulten en el panell de control.
- Número de visites en forma de consulta al panell de control per tenda.
- Tamany mitjà en Kb d'una pagina del panell de control.
- Número de tendes físiques que afegixen un producte des del panell.
- Número productes afegits amb fotografies per part de les tendes físiques.
- Mida mitjana de la informació pujada en text i imatges.
- Consultes pròpies d'administrador.
- Mida mitjana en Kb d'una pagina del panell de control.

El període serà mensual, per tant comptarem 31 dies.

El número de visites diàries en la web d'*e-commerce* ho estimarem amb un màxim de 500. I segons anàlisis anteriors al rànquing Alexa de pàgines similars, la mitja de pàgines vistes està entre 3 i 4. Una pàgina típica de producte contindrà unes 4 o 5 fotografies del producte a bona resolució, a 45 Kb cadascuna de mitja, més el text i altres, estimarem una mida de 200 Kb per pàgina de producte. En quant a la pàgina de llistat de productes, estimarem unes 24 imatges en miniatura a 3 Kb per imatge de mitja, fent un total de 80 kb per pàgina de llistat de producte. Per la pàgina de cistella de compra suposarem 20 kb.

Si calculem que en una visita típica de 4 pàgines vistes, 1 visita serà de pàgina llistat de productes, i les altres 3 visites a pàgines específiques de producte, tenim que el pes mitjà d'una pàgina visualitzada és: $80 \text{ Kb} \times 1/4 + 200 \text{ Kb} \times 3/4 = 170 \text{ Kb}$.

En aquest càlcul obviem la pàgina de cistella de compra, doncs estimant un rati realista d'un 1%, voldria dir que de les 500 pàgines diàries només una o molt poques més visitarien la pàgina de cistella de compra. I en aquest cas sempre suposaria menys tràfic, mai seria més.

No obstant, si activem l'ús de cache a la web d'e-commerce, el pes de les pàgines es reduirà considerablement, doncs s'emmagatzemaran versions estàtiques de la pàgines web dinàmiques amb la finalitat d'enviar aquestes versions als internautes i reduir així la càrrega del servidor i el temps de compilació.

Amb l'activació de la caché podem reduir el tràfic fins a un 60/75%.



Figura 6.11: Secció de PrestaShop que permet activar el sistema de cache.

En quant al panell de control de la plataforma, per dia podem estimar unes 10 visites que consultaran l'estat dels seus productes, calcularem que cada tenda farà una visualització de 15 pàgines i que cadascuna d'aquestes tindrà una mida mitjana de 10 Kb. Igualment, 5 visites per a afegir nous productes, en cada visita s'afegiran fins a 40 productes i a 200 Kb contant les 4 o 5 fotografies pujades.

Per la nostra part, efectuarem una mitjana de 100 consultes en forma de vistes webs i cadascuna d'aquestes pàgines serà de mitjana de 10 Kb.

Per tant el càlcul de tràfic mensual estimat, és el següent:

$$\begin{aligned}
 & 31 \text{ dies (60\% de (500 visites } \times 4 \text{ pàgines vistes } \times 170 \text{ Kb) +} \\
 & \quad 10 \text{ visites } \times 15 \text{ pàgines consultades } \times 10 \text{ Kb +} \\
 & \quad 5 \text{ visites } \times 40 \text{ pàgines de producte afegides } \times 200 \text{ Kb +} \\
 & \quad \quad 100 \times 10 \text{ Kb)} \\
 & \hline
 & = 7.641.500 \text{ Kb} = 7.462 \text{ Mb} = \mathbf{7'28 \text{ Gb}}
 \end{aligned}$$

En altres estimacions molt més conservadores s'han obtingut els valors de 5,54 Gb i 4,18 Gb, no obstant és preferible sobreestimar les necessitats de l'ample de banda, donat que si pel contrari s'estimen unes necessitats teòriques molt per sota de les reals i es contracta erròniament aquell ample de banda, ens podem trobar amb la desagradable sorpresa de, o bé la web d'e-commerce no està *online* al sobrepassar la transferència contractada, o bé la factura s'haurà encarit considerablement degut que el proveïdor ens cobrarà una quantitat variable per cada Megabyte extra que haguem consumit.

6.4.2 Espai en disc necessari

És important conèixer el espai en disc que ocuparà tota la nostra plataforma donat que és un dels paràmetres pels qual les empreses facturen el servei de *hosting* compartit. Això ens ajudarà a l'hora d'avaluar les diferents ofertes.

Per a calcular-ho, ho farem a partir de la mida de les pàgines web que formen la web d'e-commerce i el panell de control, i a partir de la mida que ocuparan les fotografies de producte.

Al ser un CMS de contingut dinàmic, ens suposa que la major part de les pàgines es carregaran de forma dinàmica a partir de molt poques pàgines estàtiques. Si estimem el número de pàgines estàtiques en 40 i comptant la mitjà calculada anteriorment de 170 KB, tenim: $40 \times 170 \text{ Kb} = 6.800 \text{ Kb}$.

En quant a la mida que ocuparan les fotografies, és sens cap dubte la dada més important, perquè és aquest tipus d'arxiu el que més espai ocuparà al disc. Estimarem que en la primera fase arribarem a acords amb 30 botigues i cada una d'aquestes pujarà una mitja de 40 productes. Amb les dades anteriors de 5 fotografies per producte i contant els 45 Kb de mitjà per fotografia, podem calcular: $30 \times 40 \times 5 \times 45 = 270.000 \text{ Kb}$

Sumem el espai de pàgines estàtiques:

$270.000 \text{ Kb} + 6.800 \text{ Kb} = 276.800 \text{ Kb} = \mathbf{270,31 \text{ Mb}}$.

Per una segona fase, caldrà augmentar aquest espai en proporció al número de botigues captades i productes afegits a la plataforma.

6.4.3 Tipus de serveis de *hosting*

Les empreses de *hosting*, ofereixen diferents tipus de *hosting* segons les nostres necessitats, així per exemple podem trobar: *hostings* gratuïts, *hostings* compartits, Servidors Virtuals, *hostings* dedicats o també possibilitat de *housing*. I últimament, el *Cloud hosting*.

Els *hostings* gratuïts són extremadament limitats si els comparem amb els *hosting* de pagament, a més són serveis que normalment afegeixen publicitat i tenen un espai i tràfic limitat.

Els ***hostings* compartits** (*shared hostings*), s'allotgen clients de diverses webs en un mateix servidor, Resulta una alternativa molt bona per a clients petits i mitjans, és un servei econòmic a causa de la reducció de costos ja que és comparteix un servidor amb centenars o milers d'usuaris, i per tant el cost es redueix dràsticament per a cadascú.

Entre els desavantatges d'aquest tipus de *hosting* web cal esmentar que es comparteixen els recursos de *hardware* d'un servidor entre milers d'usuaris i això disminueix notablement la funcionalitat del mateix. És molt usual també que les fallades ocasionades per un usuari repercutixin en els altres i que per tant

L'administrador del servidor ha de tenir extrema cura en assignar permisos d'execució i escriptura als usuaris.

En resum els desavantatges són: disminució dels recursos del servidor, de velocitat, de funcionalitat, de seguretat i d'estabilitat.

Els **servidors virtuals** (*VPS, Virtual Private Server*), són l'opció ideal per a les empreses que volen gaudir dels avantatges dels servidors dedicats però no necessiten un servidor físic exclusiu.

El proveïdor ens ofereix el control d'un servidor aparentment no compartit, que es realitza mitjançant una màquina virtual. Així es poden administrar diversos dominis de forma fàcil i econòmica, i a més poder triar els programes que s'executen en el servidor. Per això, és el tipus de producte recomanat per a empreses de disseny i programació web.

Els **servidors dedicats** (*dedicated servers*) són ordinadors comprats o llogats que s'utilitzen per prestar serveis dedicats, generalment relacionats amb l'allotjament web i altres serveis en xarxa. A diferència dels *hostings* compartits, on els recursos de la màquina són compartits entre un nombre indeterminat de clients, en els dels servidors dedicats només és un client el que disposa de tots els recursos de l'ordinador.

Els servidors dedicats poden ser utilitzats tant per prestar serveis d'allotjament compartit com per prestar serveis d'allotjament dedicat, i poden ser administrats pel client o per l'empresa que els proveeix. El manteniment de la màquina i la connectivitat a *Internet* està generalment a càrrec de l'empresa que proveeix el servidor dedicat.

Un servidor dedicat pot ser entès com el contrari d'un allotjament web compartit, però això no significa que un servidor dedicat no pugui ser destinat a lliurar aquest tipus de servei. Aquest és el cas quan, per exemple, una empresa dedicada al negoci de l'allotjament web compra o lloga un servidor dedicat amb l'objectiu d'oferir serveis d'allotjament web compartit als seus clients.

D'altra banda, un servidor dedicat pot ser utilitzat com una forma avançada d'allotjament web quan un client o empresa té requeriments especials de rendiment, configuració o seguretat. En aquests casos és comú que una empresa llogui un servidor dedicat per autoproveir-se dels serveis que necessita i disposi així, de tots els recursos de la màquina.

El principal desavantatge d'un servidor dedicat és l'elevat cost del servei, el qual és molt superior al de l'allotjament compartit.

Housing, aquest servei consisteix bàsicament a vendre o llogar un espai físic d'un centre de dades perquè el client col·loqui el seu propi servidor. L'empresa li dona el corrent i la connexió a Internet, però el servidor ho tria completament l'usuari.

Cloud hosting, l'allotjament web en el "núvol" està basat en la tecnologia que permet a un gran nombre d'ordinadors connectats actuar com un únic sistema.

Té avantatges considerables sobre les solucions de web *hosting* tradicionals, tals com l'ús de recursos i que la seguretat d'un lloc web allotjat en el "núvol" està garantida per nombrosos servidors, en lloc de només un.

La tecnologia *Cloud hosting* també elimina qualsevol limitació física per al creixement en temps real i fa que la solució sigui extremadament flexible.

6.4.4 Comparativa de proveïdors de hosting

En aquest apartat farem una comparativa de preus i característiques ofertes pels diferents proveïdors. Cal esmentar que s'han escollit només proveïdors nacionals degut a la qualitat del servei tècnic que ens poden donar, així com per complir els nivells de seguretat estipulats per la llei LOPD. [Ref. 34 de la bibliografia]



	Proveïdor	Espai	Transf.	C. Correu	Progr.	Preu
SER. COMPARTIT	CDmon	5 GB	150 GB	50	Php5, FastCGI, Zend	11€ /mes
	DinaHosting	4 GB	90 GB	100	Linux, PHP + MySQL	9,9€ /mes
	Sync (virtual)	400 MB	5 GB	Il·limitades	CGI center	8,8€ /mes
SER. VIRTUAL	CDmon	50 GB	Il·limitada (6 mesos)	Il·limitades	RAM: 2 GB	99€ /mes
	DinaHosting	30 GB	500 GB	Il·limitades	RAM: 1,5 GB	53€ /mes
	Sync	10 GB	100 GB	Il·limitades	RAM: 256 MB	55€ /mes
SER. DEDICAT	CDmon	2000 GB	2000 GB	Il·limitades	RAM: 4 GB	202,5€ /mes
	DinaHosting	160 GB	1000 GB	Il·limitades	RAM: 1 GB	77,4€ /mes
	Sync	500 GB	200 GB	Il·limitades	RAM: 4 GB	205€ /mes

Taula 6.9: Comparació de proveïdors de hosting

En la primera fase la nostra intenció es contractar un servidor virtual VPS. I més endavant estudiariem la possibilitat de migrar a un servidor dedicat.

6.5 NORMATIVA WEB

6.5.1 Obligacions en la protecció de dades de caràcter personal

Notificació prèvia dels fitxers a l'Agència Espanyola de Protecció de Dades

Quan recollim dades personals, ja sigui de clients, usuaris, potencials clients, etc., s'ha de procedir a notificar tots aquests fitxers que contenen dades personals a l'Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD), obligació que ha de realitzar-se prèviament a l'inici de les tasques de tractament de les dades.

Aquesta notificació és gratuïta. Per realitzar la notificació utilitzarem el Sistema de Notificacions Telemàtiques de l'AEPD denominat Programa NOTA, al que pot accedir-se des de la pàgina web www.agpd.es. En aquesta pàgina també podem trobar una guia ràpida sobre com emplenar el formulari i una sèrie de preguntes freqüents que ens ajudaran a realitzar aquest tràmit. Realitzarem una notificació diferent per a cadascun dels fitxers que vulguem inscriure. Alguns exemples de fitxers de dades de caràcter personal que normalment es tracten en una empresa amb pàgina web de comerç electrònic són: Clients, Potencials clients, Subscriptors i Usuaris.

Una vegada que baixem el programa NOTA trobarem que recull diverses notificacions tipus entre les quals es troba la notificació fitxers de clients, que ens facilitarà emplenar el formulari per a la notificació. A part dels fitxers que hem esmentat, l'empresa normalment també tindrà un fitxer d'empleats.

La forma d'enviament d'aquest formulari de notificació dependrà de l'opció escollida. Per correu postal o per *Internet* amb o sense signatura electrònica.

Una vegada inscrit el fitxer, l'AEPD ens enviarà per correu postal una resolució amb el codi d'inscripció atorgat a cada fitxer. No obstant això, si transcorregut un mes no hem rebut cap notícia, es produeix un silenci administratiu positiu, és a dir podem donar per inscrit correctament el fitxer.

Formularis amb recollida de dades

Quan en la pàgina web utilitzem el formulari per obtenir dades personals dels usuaris o clients, o bé per permetre la subscripció a una *newsletter*, és obligatori que incloguem un avís legal en matèria de protecció de dades, el contingut del quals ha d'informar del següent (*Article 5 de la Llei Orgànica 15/1999, de Protecció de Dades de Caràcter Personal*):

1. De l'existència d'un fitxer o tractament de dades;
2. De la finalitat de la seva recollida i dels destinataris de la informació;
3. Del caràcter obligatori o facultatiu de la resposta a les preguntes que es plantegen;
4. De les conseqüències de l'obtenció de les dades o de la negativa a subministrar-los;
5. De la possibilitat d'exercitar els drets d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició;
6. De la identitat i adreça del responsable del tractament de les dades.

Per complir amb aquesta obligació, situarem un **avís legal** específic ben visible just sota el formulari, i també inserirem un enllaç permanentment visible en la pàgina web a la nostra política de privadesa.

En qualsevol cas, la informació a facilitar serà sempre la mateixa:

Model d'avís legal: (en castellà)

En virtud de lo dispuesto en la Ley 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, le informamos que mediante la cumplimentación del presente formulario sus datos personales quedarán incorporados y serán tratados en los ficheros titularidad de (nom de la nostra empresa), con el fin de (indicar la finalitat de la recollida de dades), así como para mantenerle informado, incluso por medios electrónicos, sobre cuestiones relativas a la actividad de la compañía y sus servicios.

Usted puede ejercer, en cualquier momento, los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos de carácter personal mediante correo electrónico dirigido a (indicar l'e-mail) o bien mediante un escrito dirigido a (indicar la direcció postal), acompañando siempre una fotocopia de su D.N.I.

Amb caràcter general, qui recull dades personals té l'obligació de poder acreditar que ha obtingut el consentiment informat de les persones afectades. En totes i cadascuna de les pàgines web des de les quals s'obtinguin dades de caràcter personal s'ha d'incloure clarament visible la informació esmentada anteriorment, de manera que l'usuari pugui veure-la amb facilitat i de forma directa i permanent.

L'AEPD ha manifestat al sector del comerç electrònic que es pot optar per incorporar en totes aquestes pàgines un text o un botó adequadament etiquetat que, en ser premut, permeti obtenir la informació anterior. No obstant això, la opció que considera més adequada és que la lectura d'aquesta informació es presenti com una obligació (i no optativa) dins del flux d'accions que hagi d'executar l'usuari per expressar l'acceptació definitiva de la transmissió de les seves dades a la nostra empresa (*ho podem fer amb un checkbox que hagi d'estar activat com a regla a complir per poder enviar el formulari*).

També és recomanable tenir constància de la data en què l'usuari ens va facilitar les seves dades a través de la web. Aquesta informació és necessària conservar-la durant tot el temps que anem a tractar les dades posat que, ens servirà de prova per demostrar en cas que ens els sol·licitin, que hem obtingut el consentiment necessari per poder tractar-los.

6.5.2 Normativa en correu electrònic comercial

Aquesta normativa ens servirà per aplicar-la en les campanyes de *E-mail Marketing* que constantment realitzarem.

Com a norma general, està prohibit l'enviament de comunicacions publicitàries o promocionals per correu electrònic o SMS, si prèviament el destinatari no les ha sol·licitat o, en el seu cas, no ens ha autoritzat de forma prèvia i expressa per poder enviar-les-hi. No obstant això, si mantenim amb el destinatari una relació contractual prèvia, com serà el cas i és a dir, si ja és el nostre client de la web d'e-commerce, podrem enviar-li comunicacions comercials referents a productes o serveis de la nostra empresa, sempre que aquests siguin similars als quals inicialment van ser motiu de contractació.

En qualsevol cas, tant en el moment de recollir les dades del destinatari, com dins de cada comunicació comercial que li enviem, haurem a més d'informar-li sobre les qüestions de protecció de dades que hem esmentat anteriorment i oferir-li la possibilitat de deixar de rebre aquest tipus de comunicacions, posant per a això a la seva disposició un mitjà senzill i gratuït com, per exemple, l'enviament d'un correu electrònic a una adreça determinada o mitjançant un formulari de baixa en la nostra pàgina web.

Quan fem una campanya de *Email Marketing* o una comunicació de caràcter comercial o publicitari, és imprescindible que el destinatari pugui identificar-la com a tal. Per això, és obligatori incloure al començament del missatge la paraula publicitat o l'abreviatura "publi". A més, l'empresa que realitza la promoció ha d'identificar-se clarament. Si el contingut del missatge tracte sobre ofertes o concursos promocionals, com a descomptes, premis i regals, hauran d'incloure's de forma clara les condicions d'accés o participació, o bé indicar on aquestes poden consultar-se.

6.5.3 Informar de l'ús de cookies

Si en la pàgina web utilitzem *cookies* o altres dispositius d'emmagatzematge i recuperació de dades, que s'instal·lin en l'ordinador de l'usuari i serveixin per guardar informació necessària per a la navegació de l'usuari per la nostra web, s'ha d'informar de manera clara i completa sobre la seva utilització i finalitat, així com oferir-los la possibilitat de rebutjar el tractament de les dades mitjançant un procediment senzill i gratuït. Es pot complir amb aquesta obligació per exemple,

informant d'això en l'avís legal d'abans o en les condicions de contractació de la pàgina web, així com informant sobre com poden rebutjar la instal·lació d'aquests arxius.

6.5.4 Informació obligatòria que ha d'oferir la pàgina web

En un lloc permanentment accessible de la pàgina web com les condicions o en l'avís legal, ha d'aparèixer la informació relativa al titular de la mateixa. Aquesta obligació consta en l'article 10 de la **LSSICE**.

Un model genèric de text per complir amb aquesta obligació és:

Informació general

En compliment de la Llei 34/2002, d'11 de juliol, de Serveis de la Societat de la Informació i Comerç Electrònic, s'indiquen les dades d'informació general de (indicar la nostra pàgina web):

Titular: (denominació social que tenim)

C.I.F.: (indicar número)

Adreça: (indicar l'adreça postal)

Contacte: (indicar e-mail)

Tel.: (número)

Fax.: (número)

Dades registrals: (si escau, indicar)

De la mateixa manera, també serà necessari informar en les Condicions Generals de Contractació (CGC) de les despeses d'entrega i transport, de les formes de pagament i modalitats d'entrega. De la informació relativa als serveis d'assistència al client, servei post-venda i garantia de producte. També, la direcció de l'empresa

on el consumidor pugui presentar les seves reclamacions. I si s'utilitzen tècniques de comunicació amb un cost per sobre de la tarifa bàsica, informar-ho.



Per últim, si per exemple comptem amb el segell de qualitat de *Confianza Online* (www.confianzaonline.com), i que expliquem seguidament, aquest haurà de constar a l'avís legal i serà altament recomanable situar el logotip en un lloc visible de la pàgina web.

Segell de *Confianza Online*

L'avatatge de tenir el segell de *Confianza Online* en la nostra pàgina, és que mostrarem al públic el nostre compromís de complir amb les regles ètiques de conducta del Codi de *Confianza Online*, per la qual cosa si l'utilitzem representarà una de les millors solucions per recaptar la necessària confiança dels internautes.

Així mateix, hi ha tres grans categories d'avantatges directament relacionades amb el segell de *Confianza Online*:

- De cara als competidors: millora el posicionament a nivell de màrqueting i ofereix una imatge moderna, adaptada als millors estàndards en aquests mitjans.
- Per als usuaris/clients: el segell de *Confianza Online* és una valuosa eina de màrqueting. Els usuaris percebran seguretat, tranquil·litat i ètica. Per això, ajuda a fidelitzar i recuperar clients que així tindran diversos nivells de protecció dels seus drets.
- Cap a l'Administració Pública: L'Entitat que llueix el segell entra dins d'una "Llista blanca", tal com ho denominen entitats com el Centre Europeu del Consumidor, que depèn de la Comissió Europea.

El cost d'adhesió, com a empresa que factura menys de 1.000.000 € anuals, és de **295 € + IVA**.

7. ANÀLISI DE MERCAT

En l'anàlisi de mercat ens focalitzarem en el nostre mercat objectiu, és a dir, aquell grup de persones que optaran per comprar i seguir comprant en la nostra web d'*e-commerce*. En el cas de les tendes físiques, el nostre mercat objectiu seran aquelles tendes a les que els hi podem solucionar el problema d'estoc o, simplement, augmentar el seu volum de vendes a través d'un canal addicional.

L'anàlisi de mercat determinarà quin són i seran els nostres clients potencials. Els agrupats en grups relativament homogenis amb característiques comuns, i així veurem quins són els perfils d'usuaris compradors que tenim.

La informació que s'obtéindrà aquí ens permetrà més tard, en el Pla Comercial, poder dissenyar unes estratègies de penetració en el mercat i una diferenciació del servei, i així, millorar la captació dels nostres dos tipus de clients.

7.1 PERFILS DE CLIENT

Com hem esmentat anteriorment, el nostre públic objectiu són aquelles persones majors de 18 anys que compren per *Internet* i estan interessades en productes de *boardsports* tal com *snowboard*, *skate*, *surf*, *longboard*, etc. Igualment, aquelles persones que tot i no ser practicants d'aquests esports els hi agrada i vesteixen amb roba *streetwear*. Per aprofundir una mica més i com a estratègia de segmentació s'ha dividit aquest mercat objectiu en diferents grups o perfils de consumidors. A més, aquests requeriran productes diferents i combinacions de marketing diferents.

Els dos principals paràmetres pels quals segmentarem el mercat en grups seran, en primer lloc, la assiduïtat o freqüència de compra del consumidor, i en segon lloc, el grau de relació o pràctica d'aquest esports. Així tindrem els següents grups:

JustRiders: Són aquelles persones que practiquen algun o més esports dels *boardsports*. Coneixen la majoria de les marques del sector i la seva freqüència de compra per *Internet* és moderada, acostumen a buscar productes amb bons preus o que estiguin d'oferta. Dintre d'aquest grup podríem diferenciar el *Core-JustRiders*, que més aviat serien els practicants de *snowboard* i esquí, que degut a la tipologia de l'esport, tenen una despesa molt més gran que els practicants de *surf* o *skate*, esports on es necessita menys material i per tant menys despesa. Tot i que aquestes persones acostumen a practicar més d'un esport dels citats.

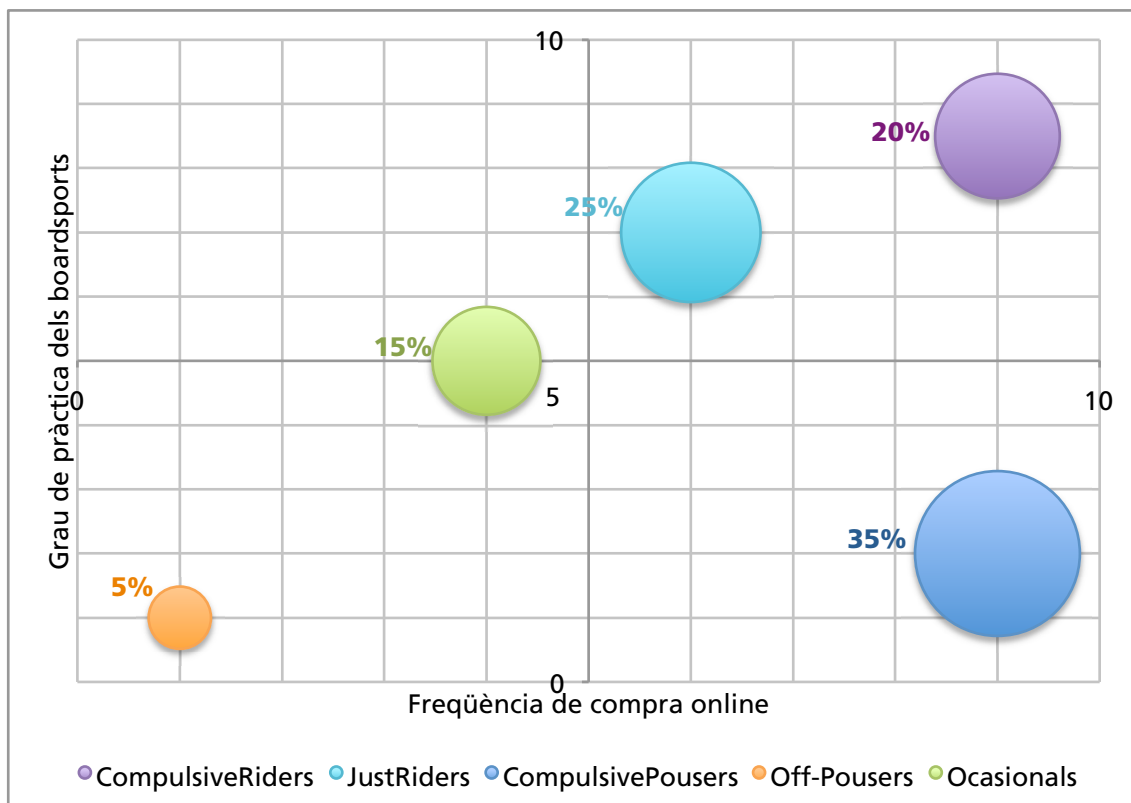
CompulsiveRiders: Són persones joves, entre 20 i 30 anys, practicants dels esports en qüestió i que compren bastant per *Internet*, des de material especialitzat a roba *streetwear*. Coneixen completament totes les marques del sector i els seus preus. També les revistes especialitzades i pàgines web del sector a *Internet*.

CompulsivePousers: És caracteritzen per no practicar cap dels *boardsports* esmentats, però vesteixen amb les marques i estil dels que sí els practiquen. Per tant, no compren material especialitzat com poden ser unes botes o una taula de *snowboard*, però tenen una gran despesa en productes *streetwear*. Aquests productes poden ser des de tot tipus de roba; samarretes, bermudes, jaquetes, etc. fins a sabates o ulleres de sol. Coneixen les marques d'aquesta indústria i estan familiaritzats amb la compra *online*.

Off-Pousers: Tenen la mateixa base del grup anterior, és a dir, no són practicants de *boardsports*, però coneixen les marques i vesteixen amb roba *streetwear*. La diferència amb els *CompulsivePousers*, és que aquestos no estan acostumats a comprar per *Internet*, encara desconfien una mica en els mètodes de pagament i prefereixen comprar la roba a les tendes físiques.

Ocasionals: Aquest grup està format per aquelles persones que no són practicants freqüents d'aquests esports, però que en algun cop necessiten material tècnic i especialitzats per la pràctica d'aquests. És per tant un col·lectiu que valora molt el preu, i només coneix les tres o quatre marques principals del sector.

A la següent pàgina es mostra un gràfic de segmentació (gràf. 7.1) que ens permet veure de manera resumida els diferents grups en base als dos factors escollits.



Gràfic 7.1: Mapa de segmentació en grups sobre estimacions del nostre mercat objectiu.

Com podem veure, el grup més nombrós en les nostres estimacions, amb un 35% i de color blau, són els *CompulsivePousers*. Tot i que no compren material tècnic (això ha estat valorat amb 2 punts sobre 10 en la pràctica de *boardsports*), tenen una valoració de 9 punts sobre 10 en la freqüència de compra.

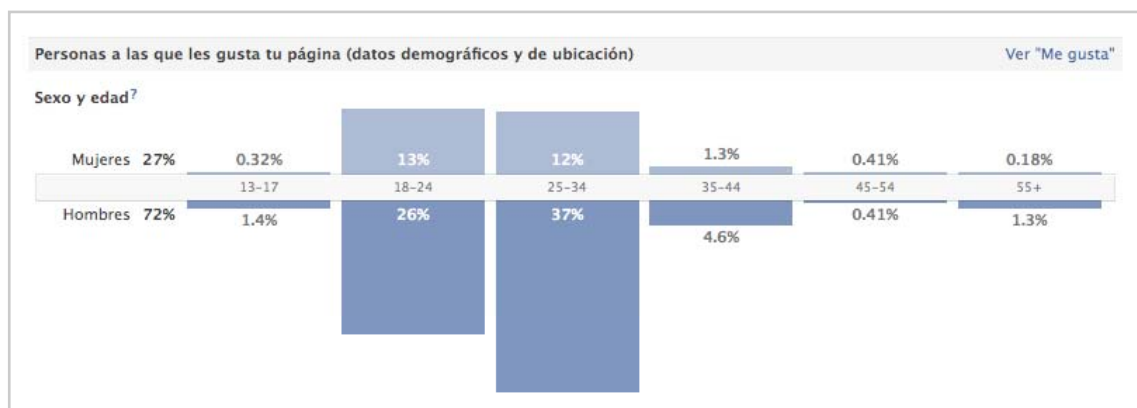
Entre els compradors potencials de material tècnic i especialitzat en *boardsports*, tenim als *CompulsiveRiders*, amb una freqüència de compra 9/10, els *JustRiders* amb 6/10 i els *ocasionals* amb 4/10.

Per últim, tenim els *Off-Pousers*, un grup que no acostuma a utilitzar la xarxa per comprar (valoració d'1/10), ja sigui per falta de confiança en els mètodes de pagament o perquè prefereixen provar-se la roba en la tenda física.

Per tal de situar aquests perfils d'usuaris compradors en un àmbit sociodemogràfic, s'han utilitzat dades amb diferents orígens. Per una part les estadístiques socials que aporta *Facebook* sobre la pàgina *InteruniversitySNOW* (una empresa especialitzada en viatges d'esquí als Alps Francesos amb més de 9 anys d'experiència). I per l'altra part, els estudis de mercat de la indústria de *snowboard* i el *freeski* portats a terme pel senyor Remi Forsans (president de la divisió de montanya de *EuroSIMA* i director executiu de *Outdoor Sports Valley*).

InteruniversitySNOW

En el cas de les estadístiques socials de *InteruniversitySNOW*, es té en compte una mostra de 2.210 persones, les quals tenen la important característica comú de que totes elles són practicants de *snowboard* o esquí. Podríem definir el seu grau de pràctica de *boardsports* en major que 5, i per tant correspondrien als perfils de *CompulsiveRiders*, *JustRiders* o *Ocasionals*.



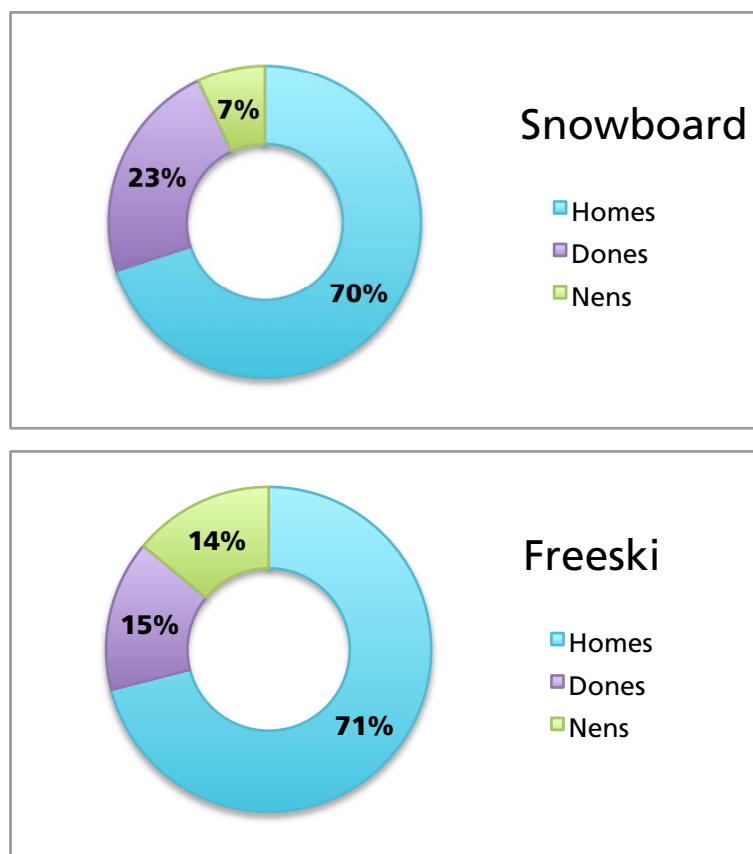
Gràfic 7.2: Captura de pantalla de les estadístiques privades de InteruniversitySNOW. Font: Facebook.

En quant al sexe, podem dir que un 72% de les persones que han viatjat amb *InteruniversitySNOW* o estan interessats en els seus viatges, són homes. La resta (27%), són dones. També observem que el 37% de les persones estan en un rang d'edat de 25 a 34 anys. El següent rang, amb un 26%, està comprès entre els 18 i 24 anys. Per últim, les ciutats de l'estat espanyol amb més persones i per ordre són Madrid, Barcelona, València, Gijón i Saragossa.

Remi Forsans - Source Magazine



A partir dels estudis de mercat que des de fa 7 anys ha portat a terme el especialista Remi Forsans, podem extreure que el 70% de les vendes del mercat de snowboard en la temporada 09-10 han estat per homes, un 23% per dones i un 7% per nens. En la temporada anterior (08-09), el percentatge de dones va ser el mateix, però llavors, els nens van representar el 9% i els homes un 68%.



Gràfic 7.3: Percentatges sobre les vendes de la temporada 09-10 en els sectors de *snowboard* i *freeski*.

Font: Remi Forsans.

En el cas del mercat de *freeski* i durant la temporada 09-10, tenim valors molt similars. Un 71% de les vendes han estat per als homes (un 8% més que en la temporada anterior), i els 15% i 14% restants, dones i nens respectivament.

7.2 PERFILS DE BOTIGA

Les botigues, al ser també un client del nostre servei, formaran part del públic objectiu. Les segmentarem en diferents grups on els principals factors per a classificar-les seran:

- Si disposen o no de tenda *online* pròpia.
- Grandària de la tenda i volum de vendes.
- Situació econòmica actual i si es troba al limit de tancament.

YoMeLoGuiso: Són tendes que ja disposen de la versió *online* de la seva tenda. Tot i que tenir tenda *online* no és sinònim de vendes. En aquest grup podem trobar tendes físiques amb una versió *online* famosa i coneguda en el sector, però també botigues que han llançat a la xarxa la seva versió *online* i que no tenen un bon volum de vendes electròniques, degut al *know-how* de marketing, tecnològic i/o de logística.

Per norma general, el procés de captació amb aquest grup serà més costós i és probable que necessitin veure com la nostra web d'*e-commerce* ja funciona correctament i amb èxit.

SmallShops: Són tendes petites, de barri i que no acostumen a tenir una versió *online* de la tenda. Algunes poden tenir una pàgina web estàtica on indiquen direcció i quatre coses més. Tot i ser tendes petites i tenir un possible baix volum de vendes, són tendes que funcionen i que tenen els seus clients de la zona o barri. Però si parlem d'expansió i d'augmentar el volum de vendes, no tenen moltes opcions.

El procés de captació de les *SmallShops*, segurament serà més fàcil, degut a que els hi proporcionarem un canal addicional de venda pels seus productes en promoció o d'estoc. Al no tenir versió *online*, no interferirem i serà més fàcil oferir el nostre producte.

AtLimitShops: Són aquelles tendes que presenten problemes econòmics i no veuen una sortida al seu negoci. Estaran molt obertes a qualsevol proposta per ajudar-les i segurament, i en els nostres inicis, segue que col·laboraran amb més facilitat que un altre grup de tendes.

7.3 ESTACIONALITAT DELS PRODUCTES

A Espanya, el problema que sofreixen les empreses relacionades amb el *snowboard*, esquí o amb la neu en general, està associat a la seva pràctica. Aquests esports només es realitzen durant 5 mesos de l'any (desembre, gener, febrer, març i abril) degut a que les condicions climàtiques i altes temperatures impedeixen el seu desenvolupament la resta de l'any.

Per tant, a l'estiu l'activitat comercial de productes de *snowboard* i esquí es veu clarament minvada, però per tal de no disminuir els ingressos i mantenir una estabilitat econòmica la idea es treballar llavors amb esports d'aigua, com material de surf, wakeboard, longboard, etc. A més, potenciar els productes de streetwear com banyadors, tovalloles i altres. streetwear.

Això ens permetrà no tenir una estacionalitat com a botiga *online*, i poder oferir als consumidors aquells productes que necessiten en aquell període de temps.

7.4 TENDÈNCIA I EVOLUCIÓ DE MERCAT



La tendència del mercat dels *boardsports*, la podem quantificar i mesurar gràcies als estudis realitzats pel clúster *EuroSIMA* (una associació que agrupa a 93 empreses del sector que té la finalitat de promoure i ajudar al desenvolupament dels *boardsports* a tot Europa). De la mateixa manera, Remi Forsans ens aporta dades

interessants sobre les vendes del sector en aquests últims anys.

Si situem els *boardsports* dintre del mercat mundial d'esports veiem que el mercat dels *boardsports*, amb 39,5 bilions d'euros al 2010, va representar el 18% (**un 3% més** que l'any anterior) del mercat mundial de tots els esports, el qual va ser de 226 bilions d'euros.

Concretament, només els "*summer boardsports*" (formats per *surf*, *windsurf*, *skate*, *wakeboard*, etc.), van aconseguir una xifra de 7,6 bilions d'euros en 2010. Creixent un 3% més que l'any anterior. El *snowboard* per la seva part, va arribar als 1.7 bilions d'euros, incrementant-se també en un 3% respecte l'any anterior.

En Europa, el sector dels *boardsports* tampoc s'ha quedat enrere i ha tingut un **creixement** de l'1%, arribant als 10,7 bilions d'euros. En el mercat mundial del *snowboard*, Europa és el primer mercat, i en el del surf, per darrera del continent americà, el segon.



A més, a partir dels estudis de Remi Forsans per a la revista europea *Source - Boardsport Business*, veiem que les prediccions de vendes per al 2011 després les comandes fetes van ser d'un

2% més en taules de *snowboard*. Un 3% i 1% més en botes i fixacions de *snowboard* respectivament, un 7% i 5% més per a ulleres i roba tècnica, i destaca un **10% més de vendes** de cascos de *snowboard*. Igualment per al sector del esquí, on la tendència europea és un 8% més en esquís, un 11% en botes i un 20% més també en cascos d'esquí. Com podem veure, en tots els productes hi ha un increment de les vendes notable que ens reafirma la bona tendència en vendes que tenim en aquests esports.

Una altra dada interessant que ratifica la bona evolució del sector *streetwear*, és que en l'últim any un 32% de tots els consumidors europeus han comprat al menys un producte tèxtil de marques *boardsports*, això representa **un increment del 9%** si ho comparem amb l'any anterior.

Sobre la tendència en les compres *online* a Europa en aquest tipus de productes, cal dir que en el 2009 ja representava el 27%. I que, per exemple, a països com Regne Unit o Alemanya, *Internet* va passar a ser el canal de venda més utilitzat per la compra d'aquests productes, on un 40,9% i 36,6%, respectivament, feien ús.

A la pàgina web de *EuroSIMA* (www.eurosima.com), si ens identifiquem com a professionals del sector, tindrem la possibilitat d'accedir a informació d'anys més recents.

Rànquing de marques

En la taula següent podem veure les marques que actualment són més conegudes en el mercat del *snowboard* i esquí, segons l'estudi de mercat de Remi Forsans.

RÀNQUING MARQUES SNOWBOARD						
	Taules	Fixacions	Botes	Roba	Ulleres	Cascos
1	Burton	Burton	Burton	Burton	Oakley	Giro
2	Nitro	Ride	Salomon	Volcom	Dragon	Red/Smith
3	Salomon	Flow	Nitro	Billabong	Anon	Bern
4	K2	Nitro	DC shoes	Quiksilver	Electric	Protec
5	Ride	K2	Vans	Zimstern	Alpica	Uvex
6	Head	Salomon	32	O'neill	Spy, VZ	Scott
7	Rome	Head	Northwave	Bonfire	Smith, Uvex	Salomon
8	Volkl	Drake	Head	Sessions	Scott	Alpina/K2
9	Lib tech	Wed'ze	Flow/K2	FourSquare	Adidas	Poc/Sweet
10	Elan, Flow	SP, Union	Deeluxe	686	IS	Briko

Taula 7.4: Estimació del rànquing de marques de snowboard. Font: Remi Forsans

RÀNQUING MARQUES FREESKI				
	Skis	Fixacions	Botes	Cascos
1	K2	Marker	Salomon	Giro
2	Salomon	Tyrolia	Nordica	Red
3	Volkl	Salomon	Dalbello	Smith
4	Rossignol	Look	Atomic	Scott
5	Line	Rossignol	Rossignol	Poc
6	Armada	Atomic	Tecnica	Bern, Uvex
7	Atomic	Head	Lange	Salomon
8	Head	-	Head	K2
9	4Front	-	Garmont	Sweet
10	Dynastar	-	Lowa	Protec

Taula 7.5: Estimació del rànquing de marques de freeski. Font: Remi Forsans

7.5 ESTIMACIÓ DEL VOLUM DE MERCAT

TAM

Partint de l'últim estudi de mercat publicat, i que ha portat a terme l'especialista Remi Forsans (<http://remi.forsans.free.fr/marketsurveys.html>), tant en el sector del snowboard com en el de l'esquí, podem fer-nos una idea bastant acurada del mercat total disponible. També es coneix com **TAM** (Total Available Market).

En l'any 2010, a Espanya es van vendre un total de 12.500 taules de snowboard, 16.200 botes i 12.000 fixacions de snowboard. El preus mitjà per a cada producte s'han calculat amb les taules següent:

Preu: (€)	< 199	199 - 300	300-400	400-500	> 500	P. mitjà
Taula snow. (Homes)	8%	23%	37%	23%	9%	352€
Taula snow. (Dones)	9%	35%	37%	16%	3%	319€

Taula 7.6: Interval de preus per taules de snowboard.

A mena d'exemple, per a fer el càlcul del preu mitjà d'una taula de snowboard d'home, s'ha fet una aproximació de preus de la següent manera:

$$0,08 \times 150€ + 0,23 \times 250€ + 0,37 \times 350€ + 0,23 \times 450€ + 0,09 \times 550€ = \underline{352€}$$

Preu: (€)	< 80	80 - 150	150-200	200-250	250-300	P. mitjà
Botes snow. (Homes)	5%	23%	28%	25%	19%	186,95€
Botes snow. (Dones)	1%	23%	46%	22%	8%	179,05€
Fixacions (Homes)	10%	19%	31%	28%	12%	178,1€
Fixacions (Dones)	3%	27%	49%	16%	5%	168,35€

Taula 7.7: Interval de preus per botes i fixacions de snowboard.

Apliquem els percentatges de gènere aproximats que hem vist en l'apartat anterior (homes 74% i dones 26%) sobre la quantitat de producte venut:

Taules de snowboard: 4.292.750€

Homes: 74% x 12.500 ud. x 352€ = 3.256.000€

Dones: 26% x 12.500 ud. x 319€ = 1.036.750€

Botes de snowboard: 2.295.315,2€

Homes: 74% x 16.200 ud. x 186,95€ = 2.241.156,6€

Dones: 26% x 16.200 ud. x 179,05€ = 754.158,6€

Fixacions de snowboard: 2.106.780€

Homes: 74% x 12.000 ud. x 178,1€ = 1.581.528€

Dones: 26% x 12.000 ud. x 168,35€ = 525.252€

Per tant, en quant a equipament de *snowboard*, el total és de 9.394.845,2€.

Tenint en compte les dades del clúster *EuroSIMA*, on s'afirma que en el mercat europeu de *snowboard*, el 50% és equipament "dur" i el 50% és "apparel" (cascos, ulleres, proteccions, roba tècnica, etc.), podem dir que a Espanya, només en el mercat de *snowboard* tenim unes xifres TAM de: **18.789.690,4 €**

Per l'altre costat, el TAM de botigues físiques a Espanya el podem estimar entre 300 i 350 botigues dedicades als *boardsports*. Com hem vist a l'apartat 5.4.3, només a la província de Barcelona hi ha més de 60 botigues.

SAM

Si dimensionem el mercat servible que realment tenim disponible, SAM (Servable Available Market), veiem que en l'estudi de Remi Forsans, el 12% de les vendes de taules de snowboard per a homes era a través de la xarxa, un 6% i un 10% per a botes i fixacions respectivament. En les dones, el 8% de totes les taules venudes, va ser online, un 4% en botes i un 6% en fixacions.

Taules de snowboard d'home *online* (12%): 390.720€

Taules de snowboard de dona *online* (8%): 60.332,64€

Botes de snowboard d'home *online* (6%): 134.469,4€

Botes de snowboard de dona *online* (4%): 30.166,3€

Fixacions de snowboard d'home *online* (10%): 158.125,8€

Fixacions de snowboard de dona *online* (6%): 31.515,1€

El total de mercat de *snowboard online* (sumant el 50% de "apparel"), seria de 805.329,2€ + 805.329,2€ = **1.610.658,4€**

Si comptabilitzem, segons dades d'*EuroSIMA*, que la quota de mercat de *snowboard* és de 4,5% en el global de *boardsports*, (12,5% roba de platja, 19% summer boardsports, 3% ski i 61% multisports), podem estimar el total *online* de *boardsports* a Espanya: $1.610.658,4€ / 0,045 = \underline{35.792.138,03€}$

Actualment, i tal i com s'ha analitzat en l'apartat 5.3.2, cal dir que aquest valor ha augmentat a semblança de l'increment de transaccions electròniques que hi han hagut en l'últim any. Segons les últimes dades de la CMT, el primer trimestre de 2011, el volum de negoci de comerç electrònic a Espanya ha estat de 2.055,4 milions d'euros, i en el primer trimestre del l'any anterior (2010), 1.669,9 milions d'euros. Això representa una variació interanual del **23,1%**, i representa l'augment de vendes *online* en el 2011, quedant finalment d'aquesta manera: $35.792.138,03€ \times 1,231 = 44.024.662,93€$

Si considerem que la nostra quota de mercat estarà entre el 5% i el 1%, estariem parlant d'unes xifres al voltant de **2.201.233 €** i **440.246 €** respectivament.

Per un altra part, a partir de la mitjana de visites diàries que s'ha fet per la infraestructura tecnològica, on hem estimat un valor de 500 visites diàries, tenim un total de 182.500 visites al l'any. (15.500 al mes)

Seguint les taxes o ràtios de conversió (CR) que, de manera orientativa, ens dóna la pàgina *Conversion Chronicles* (conversionchronicles.com/print.php?PageID=41), i que per a les botigues *online* de *Apparel/Fashion* és d'un 2,2, i d'un 1,4 per a les botigues *online* de *Outdoor/Sports*; calculant que un 60% de les nostres vendes són prenes i complements *streetwear* (2,2) i el 40% restant és material de *snowboard*, *skate*, *surf*, etc. (1,4); i per últim, si també estimem que la despesa mitjana en el primer grup (*softgoods*) és de 50€ i en material d'esport (*hardgoods*) és de 150€, tenim:

Softgoods: $182.500 \times 60\% \times 2,2\% \times 50€ = 120.450 €$

Hardgoods: $182.500 \times 40\% \times 1,4\% \times 150€ = 153.300 €$

Fent un total: **273.750 €** i representaria una quota de mercat del **0,62%**. Una quota de mercat propera a la quota que volem arribar i que anteriorment hem

esmentat. Cal dir que en el volum de visites diàries, s'ha fet una estimació conservadora, el número de visites està molt per sota en comparació a altres web de comerç electrònic. Però esperem que any rere any, ho anem augmentant considerablement.

8. PLA COMERCIAL

8.1 ESTRATÈGIA D'ENFOCAMENT I OBJECTIUS COMERCIALS

L'estratègia d'enfocament consisteix en intentar aconseguir el **màxim número de vendes** a través de la nostra web d'*e-commerce* en el menor temps possible. Amb això aconseguirem nous objectius:

- Incrementarem la confiança de les tendes físiques en el nostre servei.
- Tindrem un poder de negociació més alt amb les tendes.
- Augmentarem el preu de la publicitat en la nostra pàgina.
- La nostra web d'*e-commerce* s'estendrà ràpidament entre els internautes.
- Augmentarem la nostra base de clients, i podrem arribar a més compradors potencials mitjançant les campanyes de *email-marketing*.

Però tot i anar complint aquest objectiu, és molt important que en tot moment l'empresa estigui preparada per a un ràpid creixement, evitant una possible saturació en l'alguns dels punts crítics del model de negoci, com pot ser per exemple la recollida i *packing* dels productes o el servei d'atenció al client. De produir-se aquests problemes, tirariem per terra tot el treball fet.

Un dels nostres pilars bàsics per aconseguir aquest fort creixement és el *Social Shopping*, és a dir, incentivar als propis usuaris a compartir i comentar la seva compra en xarxes socials. D'aquesta manera s'aconsegueix difondre la pàgina web d'*e-commerce* entre els internautes i, el més important, es trenca la barrera de la desconfiança, en ser un amic el que ho recomana.

La fidelització de clients, serà un altre dels nostres objectius, i premiarem amb descomptes o promocions a aquells que tornin a comprar en la nostra web.

A nivell intern, analitzarem i millorarem la usabilitat del *site* en base als resultats i mètriques obtingudes cada cert període de temps.

8.2 TÀCTIQUES I ACCIONS COMERCIALS ONLINE

8.2.1 Atreure tràfic

El primer objectiu que volem aconseguir és que els internautes visitin la nostra pàgina web durant un cert temps i naveguin per les diferents pàgines internes. Ho farem mitjançant 4 accions: *SEO*, *SEM*, *Display Marketing* i *E-mail Marketing*.

Tràfic en buscadors: SEO (Search Engine Optimization)

El nostre objectiu serà aparèixer de forma natural en les primeres posicions dels resultats de cerca dels principals cercadors (bàsicament parlarem de *Google*, *Yahoo* i *Windows Live*) quan s'escriuin les nostres paraules clau.

El resultat d'estar ben posicionats serà tràfic qualificat i de caràcter gairebé gratuït. A través dels cercadors s'aconsegueix habitualment entre el 50% i el 80% del tràfic a la majoria de pàgines actuals. I encara més si ens trobem en els 3 primers resultats de *Google* (el conegut "triangle d'or") on els ràtios de clic es multipliquen de manera exponencial i es porten la major part de les visites.

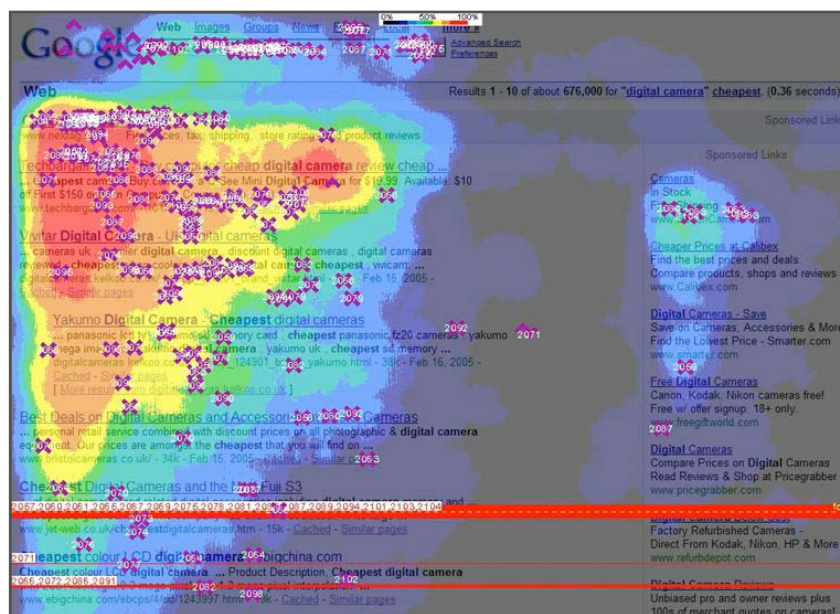


Figura 8.1: Estudi de "eyetracking" realitzat per l'empresa Eyetools que demostra on es fixen més els internautes. També conegut com el "triangle d'or". Font: Google.es

Per aplicar una correcta estratègia SEO seguirem els següents passos:

1) Selecció de les paraules clau adequades

Primer de tot, hem d'analitzar quines són les paraules en les quals hem de centrar els nostres esforços tant per que tinguin el volum adequat com per que siguin accessibles si cerquen per la competència. En el nostre cas, agruparem les paraules per categories temàtiques (Home, Llistats, Productes, etc.), d'aquesta manera disposarem de un llistat de paraules clau per a cada una de les nostres pàgines. En la selecció de paraules haurà de considerar-se:

Paraules principals: aquelles que defineixen el contingut o servei principal que oferim en la nostra web:

Home: *Tienda Online de Snowboard, Skate, Surf.*

Pàgina categoria taules snowboard o de llistat de productes: *tablas, snow, snowboards, boards, nieve, baratas, nuevas, de marca, tabla*

Detalls addicionals: Seran totes aquelles que emplenin les anteriors afegint-les adjectius, llocs, detalls, errors tipogràfics, etc.

Home: *Tienda Online para comprar material de Snowboard, Skate, Surf a los mejores precios. Venta de las mejores marcas de snowboard, surf, skate, longboard y streetwear.*

Pàgina categoria taules snowboard o de llistat de productes: *tablas buenas de snow, tablas baratas de snow, tablas en oportunidad, tablas de otras temporadas, tablas a precios competitivos, tablas en ocasión, tablas de las mejores marcas, tablas asequibles.*

Producte concret: *(nom, marca i totes les característiques del producte)*

Paraules clau negatives: Paraules que no són part dels nostres productes que oferim. No volem surtir quan s'escriguin aquestes paraules.

Home: *Material gratis, material usado, segunda mano, al por mayor.*

Pàgina categoria taules snowboard o de llistat de productes: *esquis, surf, playa, tablas de segunda mano*

Les paraules clau pot arribar a representar el 80% del tràfic, a més de ser segmentades i eficaces. És un error habitual centrar-se en conceptes genèrics amb molta competència on serà difícil d'arribar i el tràfic serà massa generalista i amb poca actitud de compra o acció.

Igualment, utilitzarem l'eina proporcionada per Google per a descobrir noves paraules clau i possibles paraules clau negatives:

<http://adwords.google.com/select/KeywordToolExternal?hl=es-419>

2) Optimització de la pàgina web

Hi ha molts factors que juguen un important paper en aquesta optimització i que milloren la nostra posició en els resultats de cerca. En general, quan una web compleix les normes i els estàndards que marca la W3C ja ha realitzat una part del treball i té un cert avantatge sobre altres pàgines web que no li han donat importància. Enumerem quins són els principals punts que considerarem nosaltres:

Etiqueta "Title": Joga un dels principals papers en els resultats de cerca i serà la frase que aparegui destacada en la pàgina del cercador.

En aquesta etiqueta la paraula clau ha d'estar inclosa entre una i tres vegades i a més redactar-se de manera atractiva i convidant a fer clic.

Precios increíbles en material de snowboard, surf, skate y streetwear.

Etiqueta "Meta Description": Utilitzada ocasionalment per *Google* per presentar la descripció de la pàgina que apareix sota l'enllaç en els resultats. La paraula clau ha d'aparèixer de nou entre una i tres vegades.

Etiqueta "keywords": Tot i que en l'actualitat té poca importància, és preferible incloure les nostres paraules clau dins d'aquesta etiqueta.

Oferta, precio especial, tabla snowboard, fijaciones, burton, ride, salomon, fijaciones, skate, bañadores, ropa, chaqueta snow, pantalones snow, gafas, cascos.

Etiquetes Heading: Les etiquetes H1, H2, etc. indiquen que es tracta de títols o capçaleres, les paraules clau que triem han d'aparèixer dins d'aquestes etiquetes.

Paraules clau dins de la URL: Si la URL inclou la paraula clau i està construïda de manera "amigable" per a l'usuari, tindrà més possibilitats d'èxit a més d'aparèixer destacada en negreta en el resultat de cerca. Per exemple una URL amigable seria: *<http://www.amped.es/burton-clash-2012-tabla-de-snowboard-fijaciones-burton-freestyle-2012.html>*

El text de l'enllaç: Utilitzar les paraules clau com a enllaços entre les pàgines ens ajudarà a posicionar-les millor. Forma part de l'estratègia d'enllaços interns i indica als cercadors que la pàgina a la qual ens dirigim tracta sobre les paraules que usem com a enllaços. És molt recomanable no utilitzar enllaços genèrics com "Faci clic aquí" o "aquest link" o "aquest enllaç".

Text alternatiu d'imatge o "Alt text": Un robot no pot llegir una imatge pel que identificarà la mateixa amb el text alternatiu que li indiquem en aquesta etiqueta i que ha de ser la paraula clau triada per a aquesta pàgina. A més, si una imatge té un enllaç, el cercador usará aquest "Alt text" com a text d'enllaç.

Evitar l'ús de *Flash* o altres plugins: És fonamental que la pàgina web sigui 100% navegable. L'ús d'algunes tecnologies no permeten que el contingut sigui fàcilment *indexable* pels cercadors, i per tant que no es posicioni adequadament.

3) Captació d'enllaços

Els enllaços són clau per millorar els resultats de cerca. L'algorisme de *Google* considera que cada enllaç és un vot i que cada web té un pes específic (*PageRank*) per a cada matèria. Un pàgina enllaçada des de moltes webs amb una determinada paraula clau serà més rellevant per a aquesta cerca. De fet, en entorns del sector es considera que aquest és el 80% de

l'esforç que ha de fer-se en optimització si la pàgina ha estat ben construïda. *Google* ens facilita una sèrie d'eines per a controlar tot això.

Aconseguir enllaços de qualitat amb les nostres paraules clau en abundància i de webs rellevants amb el nostre contingut necessita d'una estratègia concreta. Els enllaços entrants poden obtenir-se de diverses maneres:

Generació de contingut: Sens dubte la millor manera de captar enllaços. Si som capaços de crear contingut de qualitat sobre el nostre sector altres pàgines web relacionades ens enllaçaran per fer referència al nostre contingut. La nostra estratègia passarà per la creació d'un blog associat a la web d'*e-commerce*. Aquest estarà a càrrec d'una persona especialitzada en el sector, i publicarà novetats i articles sobre productes de la nostra web.

Enllaços recíprocs: Es tracta d'intercanviar enllaços amb webs amigues o de la nostra xarxa. Gràcies al coneixement del sector i diversos contactes, intercanviarem enllaços amb altres webs de *snowboard* i *streetwear*.

Notes de premsa: Normalment, les notes de premsa són replicades directament per agències de notícies i alguns mitjans, això fa que si en les mateixes utilitzem les nostres paraules clau correctament enllaçades, ens trobarem amb un bon nombre de mitjans enllaçant a la nostra pàgina.

En la nostra sortida oficial a la xarxa mourem una nota de premsa professional per comunicar-ho. Després ho farem poques vegades i només quan s'aconsegueixin fites importants de vendes o usuaris registrats.

Fòrums i Blogs: Considerant que han de tractar-se amb el respecte adequat i evitar tot tipus de *spam*, la participació en fòrums i blogs permet la inclusió d'enllaços cap a les pàgines principals que representin els productes. Ens pronunciarem en diversos fòrums especialitzats:

- www.snow-monkeys.net
- www.elrincondelsnowboarder.com

- www.snowevolution.com/foro/
- www.snowteam.es
- www.todosurf.com/foro/
- www.nevasport.com/phorum/
- www.surfahierro.com/foroahierro/
- www.mareando.com/index.php/foro
- www.costasurf.com/foros/
- www.frussurf.com/foro/

Directoris: Estar donat d'alta en Yahoo i dmoz.org és clau. A més treballarem per estar presents dins d'altres directoris especialitzats o nacionals.

- tiendas.centrored.com
- www.ontiendas.com
- www.e-komercio.es
- www.todo-tiendas.com/Tiendas-skate.xsql
- www.tendalia.com/tiendasonline/modayropa/ropaycomplementos-skate-hip-hop

Tràfic en buscadors: SEM (Search Engine Marketing)

El SEM són les campanyes de pagament per clic dins dels principals cercadors. El nostre objectiu serà crear campanyes de marketing amb paraules clau que escollim, les quals ens permetran aparèixer per a les principals cerques d'aquelles paraules amb anuncis nostres i adequadament segmentats.



Amb el SEM obtindrem un tràfic qualificat molt segmentat i amb un màxim control de resultats, anàlisi de tornada d'inversió i rapidesa en la seva execució.

L'empresa que va popularitzar aquest concepte va ser *Google* amb el seu sistema *AdWords* que permet un autoservei de publicitat. Compta amb una potent eina que permet apostar per paraules clau i publicar anuncis *online* en pocs minuts.

Els principals avantatges del SEM són:

Cost controlat: El pressupost ho decidim nosaltres. Des de 30 € al mes.

Rapidesa de llançament: En poques hores una campanya pot estar *online*, això permet reaccions tàctiques a situacions o necessitats de l'empresa.

Configuració a mesura: En crear la campanya es poden definir països, paraules negatives, idiomes, etc. això permet una configuració idònia per no invertir en segments o mercats no desitjats.

Control de resultats: Els resultats són fàcilment controlables amb tots els seus paràmetres: visites per paraules clau, pàgines vistes per paraula, comandes per paraula, etc. Tota la informació queda perfectament agrupada.

Anàlisi perfecte del ROI: Si tenim costos i ràtios de conversió, amb el valor d'aquesta conversió sabem exactament la tornada que estem obtenint.

Possibilitat de canvi instantani: Les eines de *Google* permeten fer els canvis sobre la marxa i anar corregint i millorant la campanya per aconseguir els millors resultats o reaccionar a la competència o necessitats de l'empresa.

AdWords té una corba d'aprenentatge molt ràpida. En pocs passos podrem arrencar una campanya SEM i començar a veure els seus resultats. Un 60% de les campanyes de *AdWords* poden engegar-se en poques hores quan es tracta de serveis simples i amb poques paraules objectiu. Quan es tracta de llançar una campanya de gran importància amb centenars o milers de paraules clau serà necessari treballar en l'estructura i creativitats de forma molt més sofisticada.

En general, una campanya *AdWords* deu construir-se considerant els següents punts clau:

1) Definir una estratègia adequada de paraules clau, plantejant-se:

- Ampliar la nostra llista de paraules clau i incloure tots els termes rellevants d'acord amb els patrons de cerca usant l'eina de suggeriment de paraules de Google.
- Segmentar la llista mitjançant les opcions de concordança que poden ser: *Àmplia* (els anuncis apareixeran independentment de com es busquin els termes), *De frase* (Només apareixeran si van construïts amb l'ordre exacte que li indiquem però poden ser dins d'una frase) i *Exacta* (Només apareixeran si es busquen exactament igual a les paraules indicades)
- Millorar la llista, és a dir, eliminar paraules clau irrellevants, afegir col·loquialismes i sinònims i afegir possibles errors ortogràfics

2) Crear grups d'anuncis d'acord amb àrees semàntiques i anunciar-los

Cada grup d'anuncis ha d'estar creat al voltant d'un conjunt de termes que corresponguin a la mateixa àrea semàntica. I com més gran sigui el nombre de grups d'anuncis més segmentació i eficàcia tindran les campanyes. S'ha de buscar un nom adequat per a cada grup i crear diversos anuncis per a cada un dels grups d'anuncis.

3) Realitzar creativitats eficaces

Els anuncis han d'ocupar quatre línies (25 caràcters en el títol, 70 en el text i 35 en la URL) i tota creativitat es limita a aquest espai. Usar la variable *Keyword* – {keyword:nom del grup d'anuncis} dins del títol permet que aquesta aparegui en el títol de l'anunci de manera automàtica i ajuda en el procés, posat que la paraula clau apareix en negreta en coincidir amb el terme de cerca i a més, incrementa el CTR. El CTR (Clic Thorough Rate) és una variable que participa a favor de la posició d'un anunci.

Les creativitats han de convidar a l'acció i ser atractives amb promeses clares, rotundes i directes. Igualment pot aprofitar-se la URL visible per incloure també la paraula clau en la mateixa.

4) Fer enllaços a pàgines de destinació o *Landing Pages*

Cada anunci ha de portar a una pàgina rellevant d'acord amb la seva paraula clau. Si per defecte totes les campanyes van a la Home page, l'usuari haurà de fer de nou el procés de cerca però dins de la web. Lo millor és portar a l'usuari a la pàgina que està buscant, això millorarà la seva satisfacció i el procés de venda.

5) Instal·lar trackings de seguiment

Si volem obtenir les dades de ROI hem d'instal·lar petites línies de codi a les pàgines d'objectius completats, el que ens permetrà saber quan s'ha arribat a les mateixes des de campanyes d'*AdWords*. Les campanyes de Google inclouen una *cookie* per defecte de 30 dies pel que sabrem la tornada que obtenim.

De la mateixa manera, per al cercador de *Yahoo*, hi ha el *Yahoo Search Marketing* amb característiques molt similars a *Google AdWords*. I també el *Windows Live Search* per *Windows Live*.

Tràfic en banners (*Display Marketing*)

Amb el *Display Marketing* aconseguirem publicitat gràfica d'alt impacte orientada més aviat a aconseguir un gran reconeixement de marca (*branding*). Ho farem de manera complementària a les altres 3 accions. I tot i que ha passat per mals moments, ha tornat amb força en les estratègies de *branding de les empreses*. [Ref. 74 de la bibliografia]

L'espai gràfic podem dividir-ho en tres grans àrees:

- Gràfic animat sense interacció.
- Gràfic amb interacció o conegut com *Rich Media*.
- Formats emergents com *Interstitials* (espais obligatoris de visita) o *PopUp*.

Els gràfics animats sense interacció són el format més popular i donada la penetració en la xarxa s'utilitzen per aconseguir cobertura aprofitant les segmentacions que ens permeten la temàtica dels suports. Els seus formats habituals són el *banner* estàndard de 468 x 60 píxels, el *superbanner*, el *skycrapper* i "botons" de diferents grandàries.

Els gràfics interactius o *Rich Media* permeten convertir el propi suport en un camp de joc. Permeten que el nostre anunci envaeixi el contingut, ho sobrevoli, permet escriure, jugar, dibuixar, participar. Si un format *Rich Media* està ben concebut pot aconseguir uns ràtios de clic molt importants.

Cal saber que molts mitjans i pàgines web controlen la creativitat i el nivell d'invasió que es realitza sobre el seu contingut, tenint polítiques editorials que poden parar determinades campanyes.

En principi no utilitzarem els formats emergents perquè els considerem molt molestos per l'usuari i per tant és un tipus de publicitat que pot provocar rebuig en l'audiència. Amb molta probabilitat, sí utilitzarem el servei ofert per *Smart4Ads* (www.smart4ads.es) un sistema d'afiliació que va presentar el mateix Daniel Codina en la conferència de CINC - Marketing *online*, de la afiliación al *display marketing*. Com altres sistemes, ells ofereixen mètodes de mesurament publicitari a través dels quals podem veure el resultat d'una campanya en un període de temps, les impressions fetes o els clics obtinguts en cada un dels diferents formats.

Optarem també per una campanya de 2 mesos de publicitat en la pàgina web de *TrickOn.com*, una comunitat d'usuaris de tot tipus de boardsports. La tarifa mensual per a promocionar-nos i aparèixer en la seva pàgina, és de 300€/mes, (<http://www.trickon.com/pages/perfiles-para-entidades-en-trickon>).

El banner promocional serà gràfic i amb interacció (Rich Media), d'aquesta manera quan l'usuari es posicioni sobre un producte li apareixerà el preu de la nostra plataforma i el descompte.

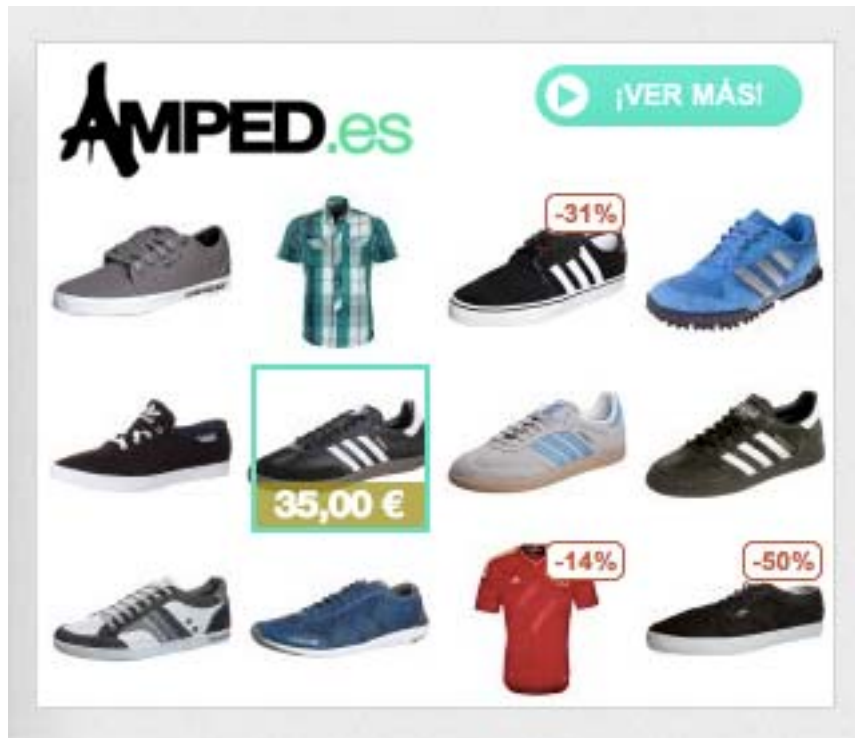


Figura 8.2: Banner Rich Media per a diferents webs, en el banner es mostren articles relacionats amb les visualitzacions que ha fet l'usuari a la web. Font: Elaboració pròpia

E-mail Marketing

L'*E-mail Marketing* és una de les tàctiques més utilitzades i que, malgrat el *spam* i la certa saturació que produeix, està funcionant prou bé i segueix tenint uns grans resultats de tràfic i conversió. Amb l'*E-mail Marketing* tindrem diverses possibilitats que dependran de la procedència de les bases de dades, així per exemple:

- Sobre una base de dades pròpia, i que anirem construint, l'objectiu principal serà rendibilitzar clients o contactes que ja ens han visitat i amb els quals mantenim una relació prèvia. A través de *newsletters* comercials, i

de forma periòdica, constantment els estarem informant de les noves promocions, i els atraurem a visitar de nou la nostra web.

- En canvi, sobre una base de dades externa d'usuaris adequadament segmentats i adquirida a altres empreses, el seu ús principal serà per a captar nous visitants que puguin convertir-se en usuaris o clients constants. Aquí contarem amb el recolzament d'altres empreses ja consolidades i especialitzades en el sector, que ens permetran arribar a més de 6.000 contactes de qualitat, i així obtindrem un gran nombre de nous clients potencials.

1) Construcció de la base de dades pròpia

La nostra base de dades la construirem principalment a partir d'aquells clients que ens hagin facilitat les dades per a fer una comanda. El procés serà senzill i no demanarem més dades que les que purament siguin necessàries per portar a terme la comanda, en realitat només amb l'e-mail ja tenim la informació més important que volem.

Adicionalment, també oferirem una petita caixa en la web des d'on els internautes podran subscriure's a la nostra *newsletter*, sense la necessitat d'haver comprat res. Els classificarem adequadament per a que internament no els barregem amb clients que ja hagin comprat algun producte.

Per transmetre serietat i confiança al receptor utilitzarem mecanismes de confirmació de l'alta. En introduir l'adreça de correu en el formulari d'alta, l'usuari rebrà un correu amb un enllaç de confirmació, en seleccionar-ho es registrarà automàticament en la base de dades com a nou usuari.

2) Dia de l'enviament

Intentarem no saturar als nostres clients, i comunicar amb una freqüència moderada. Inicialment, creiem que un cop a la setmana serà més que suficient i podrem informar dels nous productes introduïts a la web d'*e-commerce*. També

cal considerar que en definir una periodicitat, es crea també una obligació per respectar-la i per tant haurem de tenir una constància en la comunicació.

El dia de la setmana escollit, depèn principalment de poder donar un bon servei en la logística en el cas de conversió i conseqüent comanda. Per tant, el millor dia per a enviar l'e-mail és el dimarts ja que si fan la comanda durant aquell dia, garantim que el dijous de la mateixa setmana tindran el productes a casa, tal i com especifiquem en l'apartat 6.2.2.

A més, diversos estudis han conclòs que els dimarts i els dimecres són els dies de major obertura, i per tant el millors dies per a l'enviament de correus. Els dilluns s'acumulen molts emails del cap de setmana, i els dijous i divendres els internautes, (sobre aquells que es connecten des del seu treball) solen estar massa ocupats tancant els temes pendents.

3) Enviament

En el moment de realitzar els nostres enviaments via email hem de considerar:

Evitar els filtres antispam: Els filtres *antispam* dels proveïdors de correu electrònic generalment puntuen els correus que reben en funció de diversos criteris, i quan se sobrepassa un determinat llindar (normalment 10 punts de *spam*) marquen el correu com no desitjat (*spam*) i ho eliminen. Per assegurar-nos que els nostres correus no són marcats com *spam* i arribin als nostres subscriptors, hem d'evitar amb fermesa l'ús de paraules com: *free*, *gratis*, o *descompte*, tant en el camp Assumpte com en el contingut del missatge.

Un altra manera d'evitar-ho serà fomentant als receptors a afegir la nostra adreça d'enviament en la seva llibreta d'adreces, així inclourem la següent frase al principi de l'e-mail: *"Para asegurar la correcta recepción de nuestros emails, añade webmaster@news.amped.es a tu lista de contactos."*

L'assumpte disposa d'un segon d'atenció: Quan un correu arriba a la bústia d'entrada, disposa de tan sol un segon per captar l'atenció de qui ho rep. Caldrà doncs, redactar un Assumpte atractiu per aconseguir obertures.

Personalització: Si hem construït adequadament la nostra base de dades tindrem el nom de la persona. Incloure'l dins del camp Assumpte convidarà a l'acció i provocarà proximitat i coneixement. La primera barrera a trencar és l'obertura de l'e-mail i la personalització ens ajudarà a superar-la.

Previsualització: La majoria de clients de correu com *Outlook* o els clients de webmail com *Hotmail*, *Gmail* o *Yahoo*, permeten previsualitzar part del contingut abans d'obrir els e-mails, i la majoria de les vegades les imatges no es descarreguen. Com en el punt anterior, haurem de crear capçaleres prou interessants perquè els usuaris es decideixin a obrir els correus.

Facilitar la baixa: En compliment de la Llei de Protecció de dades, la LSSICE i per lluitar contra el *spam*, sempre donarem als usuaris la possibilitat de donar-se de baixa de les nostres llistes de distribució, o modificar les seves dades de contacte. Per a aquells que es queden fora de la relació i es donin de baixa, tractarem de recuperar-los amb alguna promoció o oferta exclusiva.

Política de privadesa: Per últim inclourem un enllaç a la nostra política de privadesa i el copyright.

4) Creativitat

Consistents en l'estil i el disseny: Usar la mateixa plantilla de *newsletter* per als comunicats farà que els receptors es familiaritzin amb un disseny concret i identificaran millor la nostra empresa.

Maximitzar les taxes de *Clic-Through*: Utilitzarem enllaços en format de text pla, de color blau i subratllat, això facilitarà als usuaris la seva identificació i permetrà un major nombre de conversions. A més, si existeixen capçaleres o imatges, aquestes inclouran enllaços que indiquin la possibilitat de fer clic al passar sobre la mateixa.

5) Anàlisi de l'èxit de la campanya

Els paràmetres que ens ajudaran a quantificar l'èxit de la nostra campanya de *Email-Marketing* són:

- Total e-mails enviats.
- Percentatge d'e-mails retornats o erronis.
- Taxa d'obertura.
- Taxa de *Clic-Through*.
- Nombre de vegades que un email ha estat re-enviat.
- Taxa de conversió (Percentatge de conversió sobre un objectiu donat, en el nostre cas acostumarà a ser vendes o registre de nous usuaris).
- ROI (És la tornada d'inversió en haver definit uns objectius de la campanya i un valor a l'enviament d'emails).

6) Proveïdors



Tot i que a la xarxa podem trobar molts proveïdors d'aquest servei (easymailing.es, pixelnews.es o embluemail.com/es), ens hem fixat molt en la start-up *Acumbamail.com* (finalistes de l'última edició de *SeedRocket.es*). Fins a 4.000 enviaments al mes, és gratuït, i després a partir de 11€.

8.2.2 Convertir el tràfic

1) Objectius de la conversió

A partir del tràfic generat amb les tàctiques anteriors, volem aconseguir que els visitants a la nostra web realitzin els següents actes (per ordre d'importància):

1. Comprar un producte.
2. Registrar-se en la newsletter, en el cas de no comprar.
3. Recomanar un producte o la pàgina web, en el cas de no comprar.

2) Arquitectura de la informació

Per a que es duguin a terme aquests propòsits, gran part del treball es centrarà en l'arquitectura de la informació. És a dir, com a partir d'identificar les necessitats dels usuaris, podem traduir-les en funcionalitats que requerirà el lloc web, i com estructurarem aquestes i la informació dins de la web.

Necessitats de l'usuari

Inicialment, les necessitats més comuns que tindran els usuaris són:

- Cerca d'un producte concret.
- Exploració d'una categoria o d'un tipus de producte.
- Saber en quin lloc de la web es troba en tot moment.
- Accedir als últims productes vistos.
- Afegir un producte a la cistella compra.
- Revisar els productes afegits de la cistella de compra.
- Consultar les tarifes d'enviament.
- Consultar temps d'entrega i política de devolucions.
- Validar i realitzar la comanda.
- Ficar-se en contacte amb el Servei d'Atenció al Client.
- Recomanar via e-mail o xarxes social un producte.

Més endavant, a partir de la informació que acostumen a buscar els usuaris a la web, i que és emmagatzemada pels arxius de registre *Querylogs*, així com d'altres dades recollides per *Google Analytics*, anirem refinant les seves necessitats i la usabilitat del site.

Funcionalitats que requereix el lloc web

A partir del CMS d'e-commerce *PrestaShop*, algunes funcionalitats com les següents estaran incorporades de base:

- Cercador.
- Cistella de compra.
- Menú d'exploració de categories.
- Menú de *breadcrumbs*.

Altres haurem d'instal·lar mòduls o desenvolupar-los pel nostre compte:

- Panell d'últims productes vistos.
- Panell recomanador personalitzat de productes (www.brainSINS.com/es i www.blueknow.com)
- Sistema de pagament per a realitzar la comanda.
- Formulari i Xat d'atenció al client.
- Botons per recomanar i compartir en xarxes socials.

Dissenys lògics de pàgines

En totes les pàgines mostrarem una sèrie d'informació permanent:

- Logotip o imatge identificativa sempre visible en l'encapçalament.
- Cercador.
- Caixa de subscripció a la llista de correu.
- Menú ràpid de marques.
- Menú de *Breadcrumbs* tret de la home. (la posició on es troba l'usuari en tot moment dins de la web).
- Les opcions de contacte, ajudam i avís legal, a peu de pàgina
- Cistella de compra.

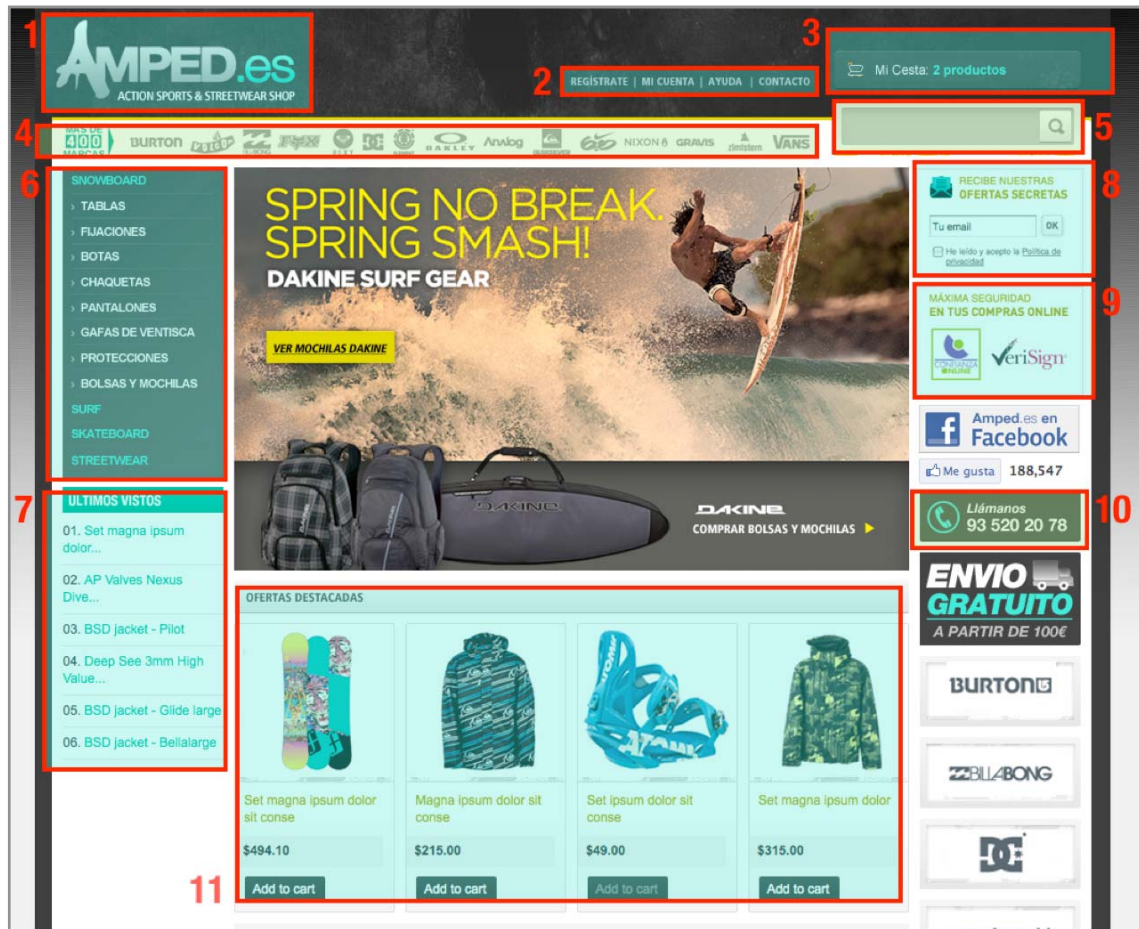


Figura 8.2: Disseny i arquitectura de la nostra web d'e-commerce (pàgina principal).

Àrees destacades:

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| (1) Logotip | (7) Últims productes vistos |
| (2) Menú d'usuari | (8) Subscripció a llista de correu |
| (3) Cistella de compra | (9) Logotips de confiança |
| (4) Menú ràpid de marques | (10) Número de telèfon de contacte |
| (5) Cercador | (11) Ofertes destacades |
| (6) Menú principal | |

Home:

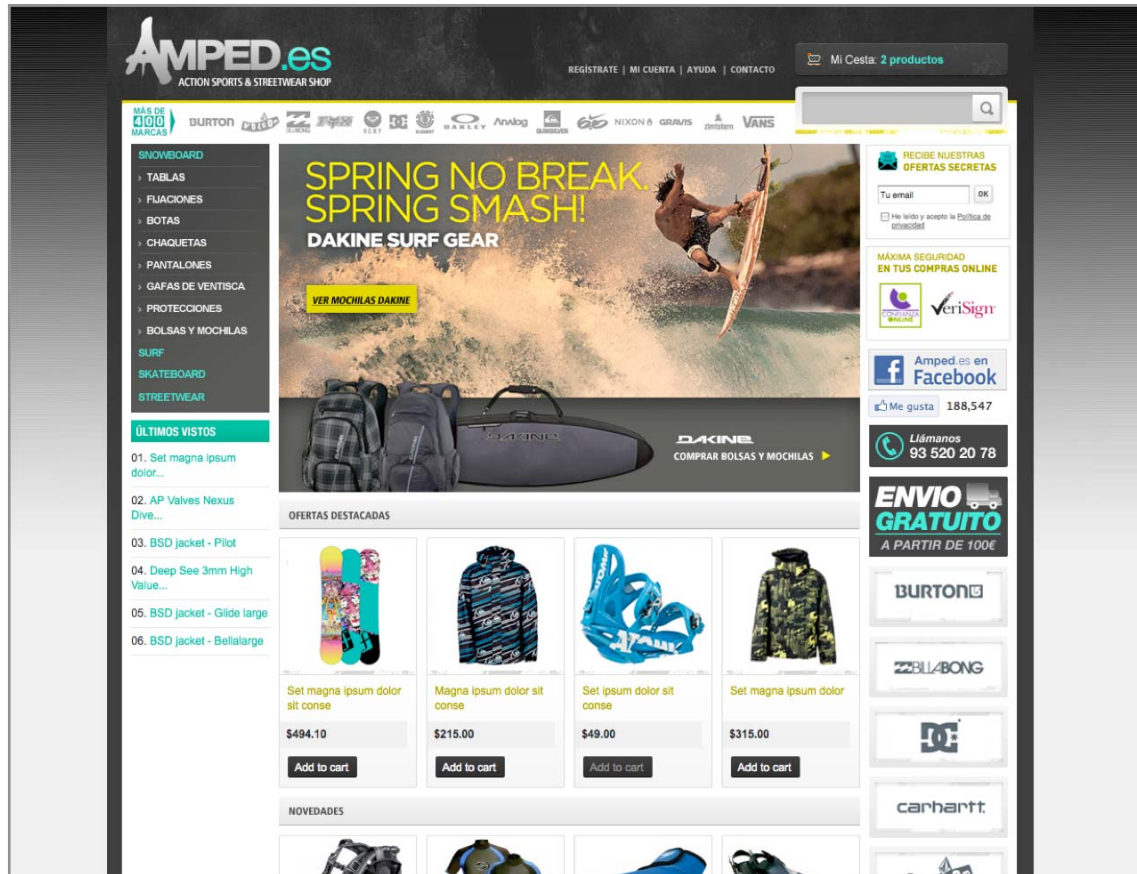


Figura 8.3: Captura de pantalla de la pàgina principal (home) de la nostra web d'e-commerce.

En la pàgina principal mostrarem de manera rotatòria, i amb certa grandària, les imatges dels productes que més ens interressi promocionar i vendre. Aquestes també canviaran segons sigui temporada d'hivern o d'estiu.

De la mateixa manera, amb la secció d'ofertes destacades, on l'usuari visualitzarà els productes més interessants i amb el primer clic ja podrà tenir afegit el producte a la seva cistella.

No mostrarem el menú de *breadcrumbs* perquè per usabilitat no cal informar a l'usuari que es troba en la pàgina inicial, es una cosa que es veu i obvia.

Llistat de productes:

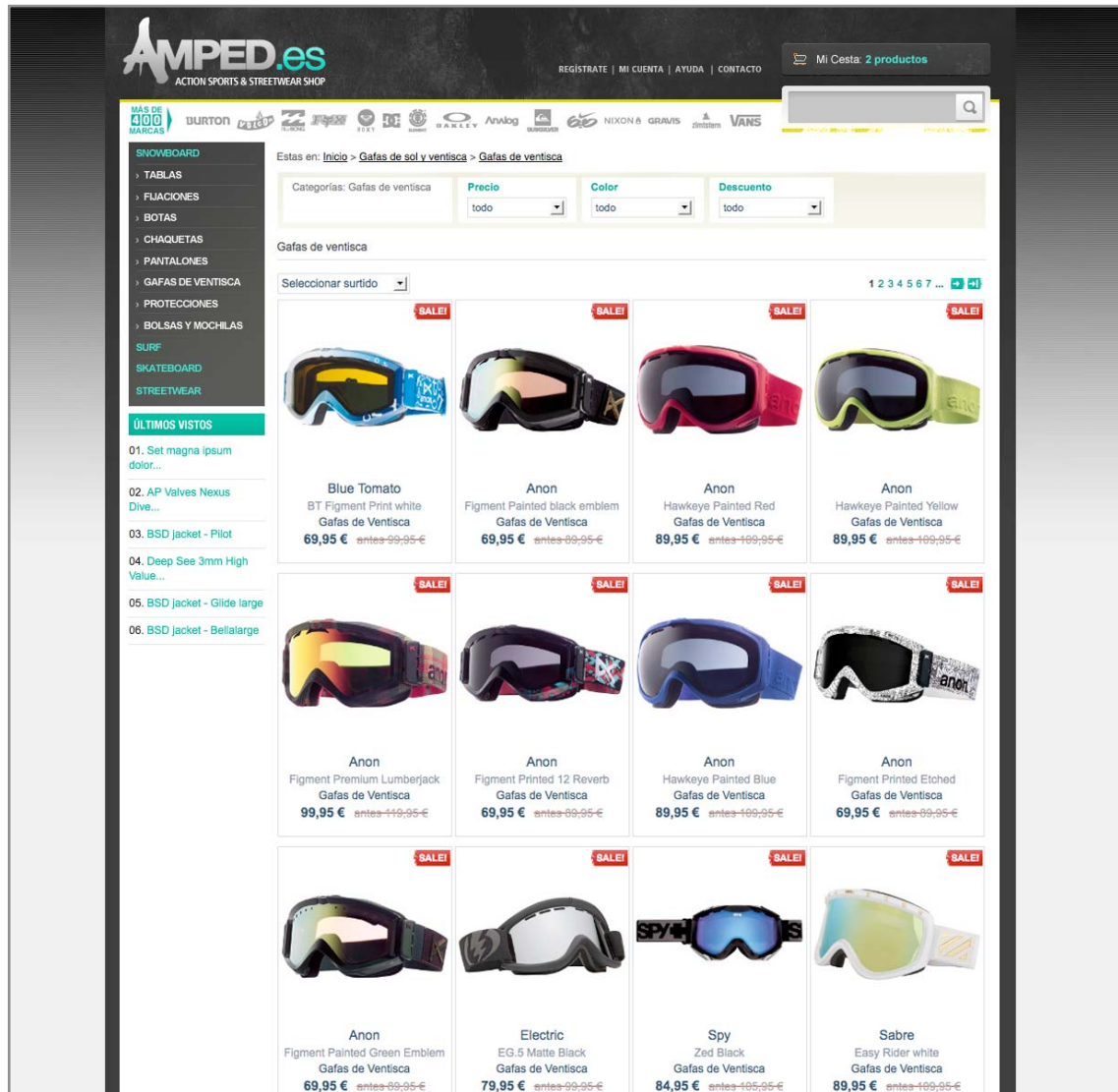


Figura 8.4: Captura de pantalla de la pàgina que llista els productes d'una categoria específica.

Conté un cercador específic dins de la categoria que permet cercar per preu, marca, color o descompte.

Per usabilitat, s'ha eliminat la barra lateral dreta, per a tenir més espai i poder mostrar més productes, que és el principal objectiu si l'internauta es troba en aquesta secció. I seguirem mostrant el menú d'usuari, de marques, el principal i afegirem el de *breadcrumbs*.

Pàgina de producte:

The screenshot shows the product page for 'Oakley Crowbar Net Camo Purple' goggles. The page layout includes a top navigation bar with the AMPED.es logo and a search bar. A left sidebar contains a category menu with options like 'SNOWBOARD', 'TABLAS', 'FUACIONES', etc. The main content area displays the product name, the Oakley logo, and the text 'Oakley Distribuidor Autorizado'. A table lists the available options:

TALLA	COLOR	DISPONIBLE PARA ENVÍO
One Size	NET CAMO PUR.	5 días

The price is 116.25 € IVA inc., with a PVR of 146 € and a 25% discount. A 'COMPRAR' button is prominently displayed. Below the product image, there are several icons representing different views and a 'Me gusta' button. The description and characteristics section follows, detailing the product's features and benefits.

Figura 8.5: Captura de pantalla de la pàgina principal (home) de la nostra web d'e-commerce.

En aquesta pàgina, mostrarem totes les fotos disponibles del producte i la possibilitat de fer zoom sobre elles, també una descripció acurada del producte i les seves característiques. Preu final i descompte real sobre el preu original.

Aquí es mostraran les diverses possibilitats de talla i color per a un mateix model de producte, el seu títol i logotip del fabricant per a crear confiança en l'usuari.

Destacarem per grandària i color el botó de comprar, per que sigui fàcilment identificable per l'usuari.

Mostrarem el menú d'usuari, de marques, el principal i de *breadcrumbs*.

Cistella de compra:

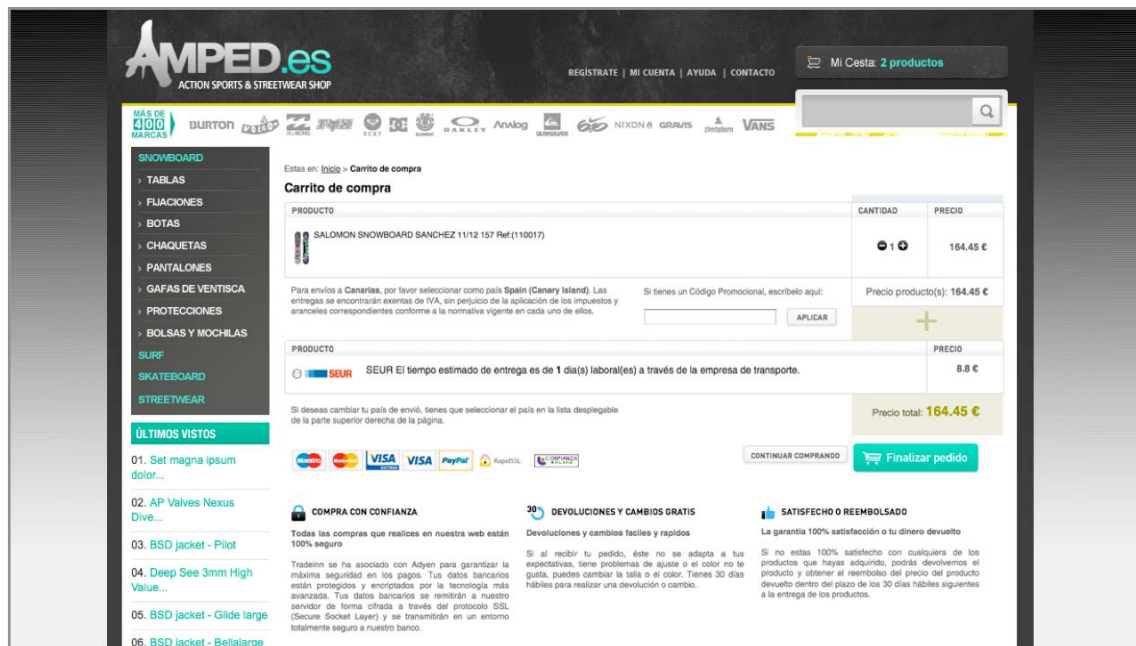


Figura 8.6: Captura de pantalla de la página correspondiente a la cistella de compra.

En aquesta pàgina informarem del preu final de la comanda, deixant clar quin és el preu de l'enviament i la empresa encarregada de fer-ho.

Mostrarem els diferents mètodes de pagament que disposarà el client. I també mostrarem el menú d'usuari, de marques, el principal i de *breadcrumbs*.

Estructura de navegació

Menú d'usuari: Mostrarà les opcions personals de l'usuari. Registrar-se, consultar i modificar dades del seu compte, ajuda i ficar-se en contacte. [Àrea núm. 2 de la figura 8.2]

Menú de marques: És un menú d'alta importància ja que compleix per una part l'objectiu de donar molta confiança al client potencial per ser marques que ja coneix, i per l'altra part un accés directe als productes de la marca que més li agrada. Igualment, en entrar per primer cop en la pàgina i veure els logotips de

les marques que ja es coneix, ràpidament s'associa el *site* al sector. [Àrea núm. 4 de la figura 8.2]

Menú principal: Estarà format per un desplegable entre els diferents esports que tinguem, en un principi, *snowboard*, *surf* i *skate*. I també estarà desplegada la categoria de *streetwear*, degut a que per hàbits del consumidor de *boardsports*, és complementària. [Àrea núm. 6 de la figura 8.2]

Menú de *breadcrumbs*: És un menú molt utilitzat perquè l'usuari no es perdi, indicant-li on està i la relació jeràrquica d'aquest node o pàgina amb la resta de l'estructura de la web. Es tracta d'una espècie de ruta que sol tenir la següent forma:



Figura 8.7: Menú de breadcrumbs de la nostra pàgina web d'e-commerce.

8.2.3 Fidelitzar clients

El següent pas natural, una vegada hem portat usuaris a la web i han comprat articles, és que tornin a visitar-la i tornin a comprar un altra vegada.

Hem de tenir en compte, però, que *Internet* facilita enormement la possibilitat de realitzar comparacions i sobretot de canviar de botiga sense cost algun. Com a conseqüència lògica, a la xarxa és molt complicat sobreviure sent no competitiu i no oferint un bon servei. Això en canvi, al comerç tradicional no ocorre tant, tots podem estar disposats a comprar certs productes en l'establiment de sota de casa malgrat ser més car i/o de pitjor qualitat, simplement perquè no volem desplaçar-nos o no volem buscar una millor opció. Per tant, com que això a la xarxa no passa i la nostra competència està només a un simple clic, haurem de treballar molt bé el següents dos aspectes:

Una excel·lència en el nostre servei i en els productes

Una botiga *online* no només consisteix en tenir els productes que el client està buscant i que aquests siguin de qualitat. Sinó que quan un internauta adquireix un producte *online* està adquirint a més el servei de rebre-ho al seu domicili sense haver de desplaçar-se. Així doncs, és igualment d'important gestionar de manera adequada la logística i el servei postvenda.

Crear en el client un hàbit de compra

Crear un hàbit significa que quan un client vulgui adquirir un producte de *boardsports* o *streetwear* ni tan sols es plantegi la possibilitat d'acudir a una altra tenda *online* que no sigui la nostra. Això realment serà fidelitzar i per portar-ho a terme utilitzarem les següents eines:

Newsletter: És probablement l'eina més usada actualment. Consisteix a enviar de forma regular un butlletí electrònic als clients a través del correu electrònic que ens han facilitat en la primera compra i amb la que hem obtingut el consentiment per poder realitzar aquest tipus d'accions.

Serà important que el contingut sigui útil per als usuaris ja que si no anul·laran la seva subscripció o simplement ens ignoraran els enviaments, acabant aquests en la paperera sense ni tan sols haver-los obert. De la mateixa manera, la freqüència d'enviament ha d'anar en relació amb el punt anterior i no ser molesta. Per últim, serà important segmentar l'enviament, és a dir, enviar diferents tipus d'e-mail segons grups d'usuaris o segons els perfils que s'han comentat en l'apartat 7.1.

Cupons de descompte: Als clients que ja hagin efectuat una compra en la nostra web d'*e-commerce* els hi oferirem descomptes i promocions en la seva segona compra. Els cupons poden de descompte fix, percentuals, per unes dates determinades, 2x1, etc.

8.2.4 Aconseguir que ens recomanin

És important que donem facilitats *online* i convidem al nostre client a promocionar la nostra web d'*e-commerce*. Serà també una tàctica per atreure tràfic, però en aquest cas gràcies als continguts que difonen i generen els nostres clients.

Gràcies a la integració amb xarxes socials, en la que aprofundirem en el següent apartat, els usuaris del nostre site podran recomanar, comentar o comunicar sobre la nostra tenda als seus amics i/o coneguts, i d'aquesta manera fer-la més popular.


 La eina que utilitzarem per a facilitar la funcionalitat de compartir un producte en les xarxes socials de *Facebook*, *Twitter*, *Pinterest* i *Google+*, serà AddThis (www.addthis.com). Aquesta la podrem integrar amb *Google Analytics* per tal de mesurar en temps real tota l'activitat social.



Figura 8.8: Visualització de les xarxes social on compartir el nostre contingut utilitzant la API de AddThis.

Per un altra banda, mitjançant un botó en la pàgina de producte, inclourem la funcionalitat de "Recomendar a otra persona u amigo". Aquesta funcionalitat consistirà en l'enviament d'un e-mail amb un text predefinit, on l'usuari només haurà de indicar el seu nom i e-mail, i el nom i e-mail del seu amic. Aquest e-mail al venir d'una font fiable com és el seu amic, tindrà més valor.

A rectangular button with a light blue gradient background and a thin white border. The text "Recomendar a otra persona" is centered in a dark blue font.

Figura 8.9: Botó per a recomanar a un altra persona o amic mitjançant un e-mail amb text predefinit.

8.3 INTEGRACIÓ AMB XARXES SOCIALS

El nostre objectiu amb les xarxes socials serà tenir presència i aconseguir una certa audiència dins de xarxes socials escollides amb una aproximació autèntica i propera a l'usuari.

A més, per als usuaris habilitarem el registre en la web d'*e-commerce* a través del seu compte personal de *Facebook* o *Twitter*, i així facilitarem que l'usuari pugui compartir l'oferta amb els seus amics o seguidors. D'aquesta manera, al venir d'una font fiable, atraurem més tràfic i repercutirem amb més importància en la decisió de compra dels seus amics o seguidors.

Les principals raons que fan que incloquem a les xarxes socials dins de la nostra estratègia de marketing són:

- Són gratuïtes. Només un únic cost referent al temps de dedicació.
- Donen resultats ràpids. Poques estratègies de màrqueting donen resposta en el primer dia de dur a terme la campanya.
- El període d'aprenentatge per comprendre l'ús de les eines socials és ràpid.
- Es coneixen altres fonts útils per valorar el tràfic.
- Aconseguir enllaços amb *Social Media* és més segur que comprar enllaços i millora la feina de SEO.
- Els usuaris de *Social Media* solen ser predictibles.
- Permet fidelitzar millor el tràfic existent.
- Segmenta als visitants.
- I sobretot, perquè el futur d'*Internet* és social.

Les xarxes socials generalistes que s'han escollit per a estar presents han estat, per ordre d'importància: Facebook, Twitter, Pinterest i Google+.

8.3.1 Comparativa de xarxes socials generalistes

La següent taula ens mostra els números de les xarxes socials en referència al número d'usuaris, visites mensuals, ràtio entre homes i dones, temps en cada

xarxa, demografia per edats i valor estimat del l'usuari.

	Facebook	Twitter	Google+	Pinterest
Número d'usuaris	900 M.	555 M.	170 M. (*)	11,7 M.
Visites mensuals	7013 M.	182 M.	61 M.	104 M.
Demogràfia (homes)	60%	43%	63%	31,8%
Demogràfia (dones)	40%	57%	37%	68,2%
Temps invertit al mes	405 min.	89 min.	3 min.	405 min.
Valor estimat de l'usuari	94,43 €	57,16 €	-	22,48 €

Taula 8.10: Taula comparativa entre les xarxes socials escollides.

Font: Go-gulf.com

(*) Tot i que les seves actualitzacions han baixat considerablement, aquests usuaris no són per a res actius, donat que per a cada persona que té un compte a *Gmail*, automàticament té un compte també a *Google+*.

Cal destacar l'explosió i auge de la xarxa social *Pinterest*, amb un temps invertit mitjà de 405 minuts al mes, el mateix que a *Facebook*. En aquest aspecte veiem també el decaïment de *Google+*, on la mitjana de temps justament arriba als 3 minuts.

L'últim factor a destacar és l'alt nivell de dones que utilitzen *Pinterest* (68,2%).

8.3.2 Estratègia adoptada

L'estratègia que adoptarem amb les xarxes socials serà una estratègia participativa. Això vol dir que crearem un perfil o pàgina d'empresa per a interactuar amb els usuaris. I que no ens focalitzarem tant en una estratègia publicitària, que creiem que té una aproximació molt menor i de caràcter diferent de cara a l'usuari.

El principal objectiu dels perfils de les diferents xarxes socials serà alimentar-los de contingut que pugui resultar d'utilitat per a l'usuari. Aquest contingut deu adaptar-se al caràcter que tingui cada xarxa i el to de la nostra empresa, doncs hi ha xarxes més lúdiques i més generalistes. I, al final, poder arribar a formar una comunitat de clients al voltant del nostre perfil o pàgina.

Així doncs, en *Facebook* per exemple crearem una pàgina d'empresa que ens aportarà la figura del fan (<https://www.facebook.com/pages/create.php>), aquests seran seguidors de les nostres publicacions.

En quant a la dinamització dels perfils o pàgines ha de ser:

Freqüent: Sense saturar a l'usuari però actualitzant amb freqüència suficient per mantenir frescor. Amb dos actualitzacions setmanals ho estarem complint.

Veraç: La comunicació ha de tenir un caràcter autèntic, notori i transparent amb l'usuari, evitant en el general el to corporatiu.

Amb contingut útil per a l'usuari: Hem de buscar contingut que li aporti alguna cosa al nostre usuari, per exemple una selecció setmanal dels millors productes, alguna publicació d'humor o diversió, ofertes especials a través de la xarxa social en qüestió, etc.

Deu considerar-se que la feina de popularització de perfils en xarxes socials sol ser lenta i consumeix una gran quantitat de temps en el seu manteniment posat que la institució ha de mantenir diversos perfils en diferents xarxes.

Més endavant, i dintre de l'estratègia participativa adoptava, contemplarem la possibilitat de crear aplicacions pròpies amb diferents utilitats per als usuaris, doncs aquestes es converteixen en elements virals en si mateixes donat el seu caràcter de desafiament, participació o utilitat. Els usuaris a mesura que descobreixen una aplicació divertida o útil conviden als seus amics a participar, aconseguint un efecte bola de neu que, de tenir èxit, és difícil parar.

8.4 SEGUIMENT D'OBJECTIUS I ANALÍTICA DIGITAL

Per tal de fer un seguiment dels objectius que s'han marcat en aquest pla comercial i per a mesurar l'efectivitat de la nostra web d'e-commerce recorrerem a eines estadístiques conegudes com *web analytics*. Aquestes ens proporcionaran informes molt complets amb valors, mètriques i KPI's sobre la nostra audiència (més enllà de conèixer el nombre de visites que tenim), i per tant ens reflectiran estadísticament i de forma quantificada el rendiment del nostre negoci.

A més, a partir de la interpretació adequada d'aquestes mètriques, constantment podrem detectar possibles errors d'usabilitat en la nostra pàgina web, polítiques de preus inapropiades o condicions de compra contraproductives, entre d'altres.

Les mètriques bàsiques per a mesurar l'audiència són:

Visites / Usuaris únics: Nombre de visitants que tenim en la nostra web. Per controlar les visites d'un mateix usuari, els sistemes estadístics consideren un usuari únic per cada *cookie* diferent. També és interessant conèixer la procedència dels nostres usuaris, el seu idioma, etc, aspectes que ens permetran prendre decisions en futures accions de marketing.

Pàgines vistes: Total de visualitzacions de pàgines.

Durada de les visites: Temps mitjà de les visites realitzades.

Durada de les pàgines vistes: Temps mitjà en les pàgines.

Pàgines vistes per sessió: És el resultat de dividir el nombre de pàgines vistes pel nombre de visites.

8.4.1 Key Performance Indicators (KPIs)

A part de les mètriques bàsiques que serveixen per mesurar l'audiència, i que hem vist anteriorment, existeixen altres mètriques i indicadors elaborats a partir de la

informació d'eines de *web analytics* que són particularment rellevants per a la gestió i millora dels resultats d'una tenda *online*. Són els anomenats *Key Performance Indicators* (o KPI's). Destaquem els més importants:

- Número de vendes (cistelles de compra completades).
- Percentatge de compradors sobre total de visitants únics.
- Mitjana de carrets abandonats.
- Percentatge de conversió des de campanyes.
- Percentatge de temps inferior a 60 segons (permanència).
- Percentatge d'usuaris lleials (que repeteixen visita a la tenda online).
- Percentatge de noves visites (captació).
- Paraules clau (paraules per les quals ens troben en cercadors).
- Dominis de procedència des d'on accedeixen.
- Percentatge de conversió des de cerca desestructurada (cerques internes en el cercador nostre que acaben en compra).

Aquests són alguns dels KPI's més utilitzats i ens permetran optimitzar i millorar la tenda de manera contínua.

8.4.2 Google Analytics

Google Analytics serà l'eina escollida per a la monitorització d'aquests KPI's, aquesta eina ens mostrarà l'evolució dels principals indicadors en el temps de forma senzilla i eficaç. A més, és una eina totalment gratuïta.

Per un altra banda, com sovint els objectius es poden expressar en termes econòmics i com coneixerem el cost de les accions de marketing (campanyes d'*E-mail Marketing*, despesa en paraules clau en cercadors com *Google AdWords*, o *Display Marketing*), podrem veure el retorn de cada una d'aquests accions i optimitzar, així, el pressupost de marketing.

Amb *Google Analytics* podrem fer un seguiment dels anuncis i que campanyes que portem a terme mitjançant *Google AdWords*.

Per a poder utilitzar el seu potencial, serà necessari crear un compte gratuït i col·locar el codi de seguiment que ens proporcionaran en cada una de les pàgines web.

Google AdWords

Página principal | Campañas | Oportunidades | Informes y herramientas | Facturación | Mi cuenta

Cómo empezar

Google Analytics: instrucciones de seguimiento

Información general > Aceptar el acuerdo de usuario > Añadir código de seguimiento

Estándar | Opciones avanzadas | Personalizado

1 ¿Cuál es el objeto de seguimiento?

Un único dominio (predeterminado)
Dominio: testy.com

Un dominio con varios subdominios

Varios dominios de nivel superior

Su cuenta ya recibe datos de AdWords.

2 Pegue este código en su sitio.

Copie el código siguiente y, a continuación, péguelo antes de la etiqueta de cierre </head> en todas las páginas web de las que desee realizar un seguimiento. [Más información](#)

```
<script type="text/javascript">
var _gaq = _gaq || [];
_gaq.push(['_setAccount', 'UA-25767616-1']);
_gaq.push(['_trackPageview']);

(function() {
var ga = document.createElement('script'); ga.type = 'text/javascript'; ga.async = true;
ga.src = ('https:' == document.location.protocol ? 'https://ssl' : 'http://www') + '.google-analytics.com/ga.js';
var s = document.getElementsByTagName('script')[0]; s.parentNode.insertBefore(ga, s);
})();
</script>
```

Figura 8.10: Codi Javascript que haurem de col·locar en cada una de les pàgines per a que Google Analytics pugui recopilar dades i donar-nos els informes d'activitat. Font: Google.es

Informes importants

Els informes que poden aportar dades més útils són els següents:

1. L'informe **Visión general de usuarios** ofereix un bon resum del rendiment general de la pàgina web, amb dades com:

- Quants usuaris l'han visitat i quins ho han fet per primera vegada.
- Quantes pàgines han mirat els usuaris i quant temps han passat.
- El percentatge d'usuaris que han entrat en el lloc web i han sortit sense visitar més pàgines que la de destinació corresponent (també denominat percentatge de rebot).

2. L'informe **Ubicació** mostra on es troben els usuaris: ens dóna la ciutat, província, país, etc.
3. Al utilitzar *Google AdWords*, en **Fuentes de tráfico** tindrem detalls sobre l'activitat dels visitants que han trobat la web a través dels anuncis publicats en *AdWords*. Tindrem informació sobre les campanyes, les paraules clau i la posició d'aquestes paraules clau, així ens podrem formar una idea clara de com estan funcionant les nostres campanyes en *AdWords*.



Figura 8.11: Visió general del panell de Google Analytics.

Font: Google.es

8.5 IMATGE CORPORATIVA

8.5.1 Logotip

S'ha buscat un logotip que contingui un element diferenciador que es pugui associar a la moda *streetwear* i urbana. Aquest element ha estat la lletra "A", simula una pintada urbana amb *grafitti* i d'aquesta manera aporta l'informalisme propi del sector i fa que els practicants d'aquestes disciplines i seguidors de la moda *streetwear* es sentin més identificats i familiaritzats.

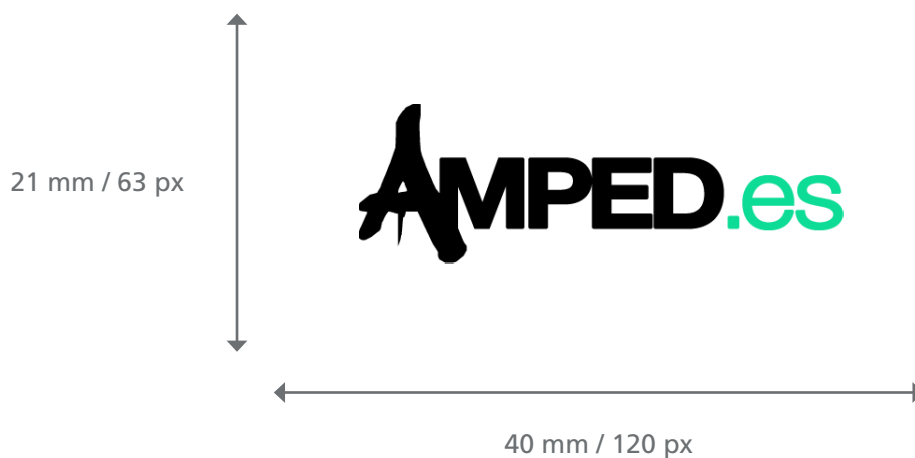
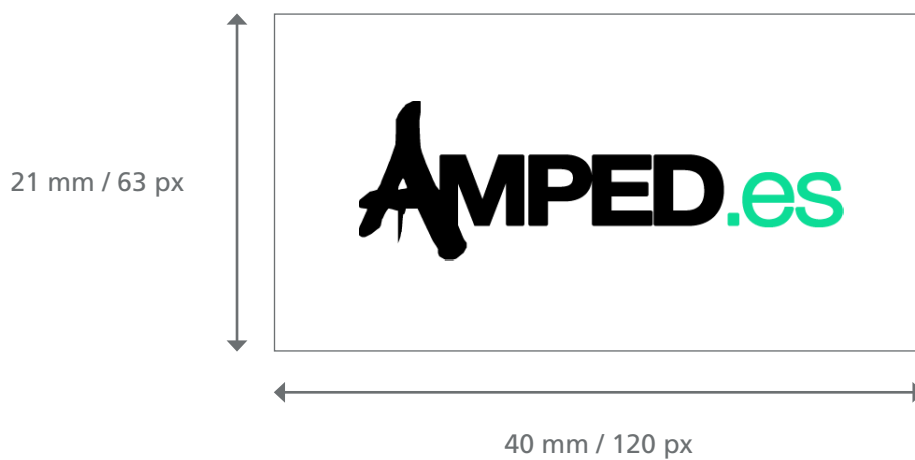
Al ser una paraula d'origen americà, encara que és utilitzada col·loquialment en sector dels *boardsports* a Espanya, s'ha decidit afegir el ".es" com a element nacionalitzador de la tenda. I així al ubicar-la a Espanya, es dóna més confiança al nostre mercat, que són els usuaris espanyols.

Logotip en positiu i logotip en negatiu:

The logo consists of a stylized, graffiti-like letter 'A' in black, followed by the word 'MPED' in a bold, black, sans-serif font, and '.es' in a bright green, sans-serif font.The logo is identical to the one above, but the 'A' and 'MPED' are white, and the '.es' is green, all set against a solid black rectangular background.

Reducció de la marca:

Per mantenir la integritat visual del logotip, existeixen unes grandàries mínimes. Per a aplicacions en paper és de 40 mm d'ample. Mentre que per a aplicacions web com serà el cas de la web d'*e-commerce*, l'ample mínim és de 120 px. En tot cas la reducció ha de fer-se a escala per a no modificar el logotip.



8.5.2 Gamma cromàtica:

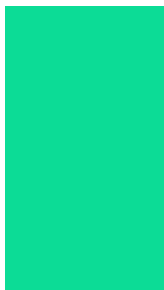
El logotip i els elements associats a l'empresa tindran, a més del negre i blanc, com a color corporatiu el PANTONE GREEN C. Es faciliten les correspondències segons el mitjà o suport a utilitzar. No ha d'usar-se cap altre color per al logotip.

Arts gràfiques:

- Impressió Offset - Pantone
- Impressió Digital - Quadricomia

RGB:

Funciona bé en la web, en *PowerPoint*, etc. És el millor per reproduir en pantalla però no funciona bé per a impresos.



Pantone Green C

C: 100
M: 0
Y: 65
K: 0

RGB: 15, 220, 150

HTML: 0fdc96



Negro

C: 0
M: 0
Y: 0
K: 100

RGB: 0, 0, 0

HTML: 000000

9. ORGANITZACIÓ I EQUIP HUMÀ

9.1 ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

Degut a que els recursos humans, a l'igual que la resta de recursos (logística, *hosting*, servei d'atenció al client, etc.), estaran en permanent evolució i seran més aviat dinàmics que estàtics, l'esquema organitzatiu de l'empresa també s'anirà modificant i ampliant a mida que es vagi incrementant el volum de vendes i el número de tendes associades a la nostra plataforma.

L'esquema organitzatiu inicial de l'empresa que es proposa és el següent:

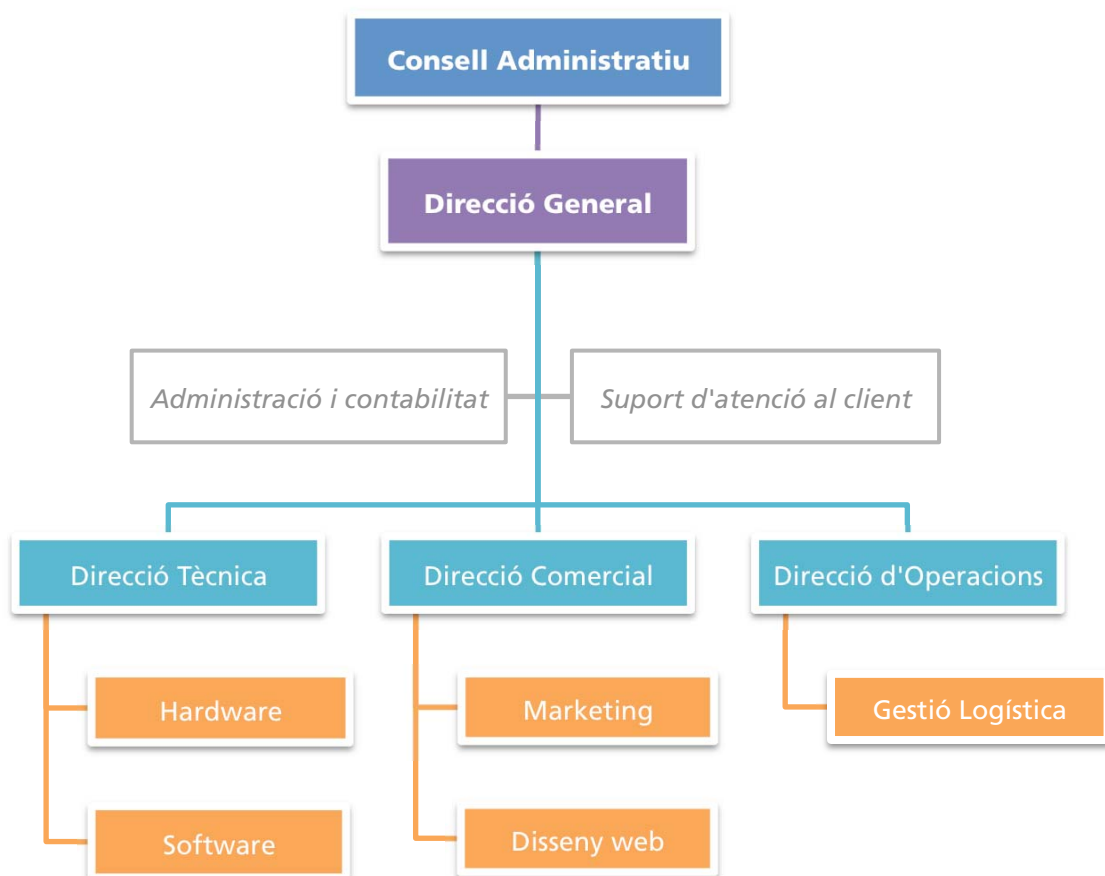


Figura 9.1: Organigrama inicial de l'empresa

Inicialment, se estima que les funcions de Suport d'atenció al client, Administració i comptabilitat i *E-mail Marketing* seran subcontractades.

Cadascuna de les caselles de l'organigrama no té perquè coincidir necessàriament amb un lloc de treball o treballador. En la primera fase, es compartiran llocs de treball per una sola persona simultàniament amb la finalitat de minimitzar la despesa en personal. Més endavant i en una segona fase sí serà necessari disposar de, mínimament, un persona per casella.

9.2 DESCRIPCIÓ DELS LLOCS I PERFILS PROFESSIONALS

Per a tots els lloc de treball, tret del director tècnic, es valorarà positivament el coneixement i experiència de la indústria de *boardsports* i *streetwear*. De la mateixa manera, es requerirà el domini de les eines d'ofimàtica i *Internet*.

	DIRECTOR GENERAL
Missió	Planificar i dirigir l'empresa cap a la realització dels seus objectius mitjançant la coordinació de totes les àrees.
Funcions	<ul style="list-style-type: none"> - Planificació general i estratègica de l'empresa. - Direcció i coordinació de totes les àrees i departaments. - Presentar els informes necessaris al consell d'administració. - Representar l'empresa davant tercers.
Dependència	El Consell d'Administració.
Perfil i competències	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitat de lideratge. - Gran coneixement del sector de <i>boardsports</i> i <i>streetwear</i>. - Experiència en llocs d'alta direcció i responsabilitat. - Visió estratègica. - Capacitat de comunicació. - Auto-motivació i dinamisme. - Familiaritzat amb el món de les noves tecnologies.
Tipus de contractació	Treballador fixe.
Retribució anual	24.000 € bruts.

DIRECTOR TÈCNIC	
Missió	Planificar i dirigir els aspectes de l'empresa relatius a la tecnologia necessària per aconseguir una òptima operativa del negoci.
Funcions	<ul style="list-style-type: none"> - Planificació del recursos tecnològics. - Contractació dels serveis i recursos tecnològics. - Supervisió interna de la plataforma i del serveis subcontractats.
Dependència	Direcció general
Perfil i competències	<ul style="list-style-type: none"> - Enginyer en informàtica o telecomunicacions. - De 2 a 3 anys d'experiència en lloc similar. - Capacitat de planificació. - Capacitat de treball en equip. - Capacitat de relació i comunicació. - Compromís amb l'empresa. - Capacitat d'aprenentatge. - Gestió del temps. - Gestió dels recursos disponibles. - Domini de l'anglès. - Coneixement de les últimes tecnologies en hardware i software.
Tipus de contractació	Treballador fixe.
Retribució anual	16.800 € bruts.

DIRECTOR COMERCIAL	
Missió	Planificar i desenvolupar la política comercial de l'empresa i en especial portar a terme la captació de tendes físiques i relació amb elles.
Funcions	<ul style="list-style-type: none"> - Planificació comercial. - Captació de clients (tendes físiques). - Negociació amb clients. - Contractació, direcció i control de la xarxa comercial. - Elaboració i supervisió de l'execució del Pla de Marketing. - Supervisió de la imatge corporativa.
Dependència	Direcció general
Perfil i competències	<ul style="list-style-type: none"> - Enginyeria, Econòmiques / Administració d'empreses o formació mitjana d'empresarials. - MBA de l'àrea comercial en escoles de negoci de prestigi nacionals o estrangeres. - De 3 a 5 anys d'experiència en lloc similar i en el sector. - Gran coneixement del sector de <i>boardsports</i> i <i>streetwear</i>. - Orientació al client (tendes físiques). - Capacitat de negociació i comunicació. - Compromís amb l'empresa. - Capacitat de lideratge. - Capacitat de treball en equip. - Gestió dels recursos disponibles. - Auto-motivació i dinamisme. - Familiaritzat amb el món de les noves tecnologies. - Coneixements de disseny i marketing <i>online</i>.
Tipus de contractació	Treballador fixe.
Retribució anual	16.800 € bruts.

DIRECTOR D'OPERACIONS	
Missió	Planificar, dirigir i supervisar les activitats i processos de gestió del negoci, tant els desenvolupats pel personal de l'empresa com els processos que es subcontracten (logística, atenció client, etc.)
Funcions	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisió de l'execució del Pla d'Operacions. - Planificar, dirigir i supervisar les relacions de gestió amb les tendes, recollida de productes i pagament. - Planificar i dirigir la contractació dels serveis externs necessaris. - Negociació i relació amb les empreses de logística. - Planificar i dirigir la política de Recursos Humans. - Supervisió dels acords econòmics amb les tendes. - Supervisió de les altes, baixes i modificacions de dades en la base de dades de tendes.
Dependència	Direcció general
Perfil i competències	<ul style="list-style-type: none"> - Titulació superior en Direcció d'empreses o empresarials. - MBA en direcció d'empreses. - De 3 a 5 anys d'experiència en lloc similar i en el sector. - Coneixement del sector de <i>boardsports</i> i <i>streetwear</i>. - Orientació al client (tendes físiques). - Capacitat de negociació i comunicació. - Compromís amb l'empresa. - Capacitat de lideratge. - Capacitat de treball en equip. - Gestió dels recursos disponibles. - Auto-motivació i dinamisme. - Familiaritzat amb el món de les noves tecnologies. - Coneixements de logística.
Tipus de contractació	Treballador fixe.
Retribució anual	16.800 € bruts.

9.3 EQUIP EMPRENEDOR

Al tractar-se d'un projecte de *start-up*, passem a descriure les persones que formarien l'equip inicial, i per tant de la primera fase. Aquest estaria format per 4 persones: Roc Toll, César Cornejo, una persona amb perfil de comercial que es preveu que s'afegiria a l'equip en els propers dies, i en principi, per una quarta persona més que s'encarregaria de la logística. La distribució de participacions respectivament seria d'un 35%, 35%, 15% i 15%.

Roc Toll Pifarre

Edat: 24 anys

Ciutat de residència: Barcelona

Telèfon: 647 057 479

Perfil acadèmic/laboral:

Enginyer superior en Informàtica, per la Facultat Informàtica Barcelona (UPC) i la Lunds Teknisha Högskola (Suècia). Ha treballat en projectes d'Innovació (I+D) en la empresa privada. Bon coneixement del sector.

Descripció de les funcions: Comparteix la direcció general i és el director tècnic que s'encarrega de tota la part corresponent al *hardware* i *software*, (desenvolupament i manteniment).

César Cornejo Calvo

Edat: 24 anys

Ciutat de residència: Barcelona

Telèfon: 653 108 787

Perfil acadèmic/laboral:

Enginyer Tècnic en Informàtica de Gestió, per la Facultat Informàtica Barcelona (UPC). Programador y diseñador freelance, CEO de SMK i interuniversitySNOW, Director de Art de la revista Middlefinger. Amb gran coneixement del sector.

Descripció de les funcions: Comparteix la direcció general i és el director comercial, encarregat de tot el tema de marketing online i disseny.

V.P.A.

Edat: 26 anys

Ciutat de residència: Barcelona

Perfil acadèmic/laboral:

Amb gran coneixement del sector.

Descripció de les funcions: Ajudaria al director comercial, encarregant-se de les relacions comercials amb les botigues. Visita de les mateixes, negociació del preu dels productes.

F.R.B.

Edat: 27 anys

Ciutat de residència: Barcelona

Amb gran coneixement del sector.

Descripció de les funcions: Director d'operacions i encarregat de totes les tasques de logística (*picking, packing i labelling*).

Així mateix, l'equip inicial es veuria complementat amb l'ajuda de dos empleats:

E.B.C.

Edat: 27 anys

Ciutat de residència: Barcelona

Descripció de les funcions: Encarregat del servei d'atenció al client via telèfon i via e-mail. Community Manager de les xarxes socials.

B.A.C.

Edat: 22 anys

Ciutat de residència: Barcelona

Perfil acadèmic/laboral: Llicenciada en dret per la Universitat Internacional de Catalunya (UIC).

Descripció de les funcions: Encarregada dels aspectes legals, compliment de la LSSICE, LOPD. Redacció d'avis legal, fitxers per la AEPD, administració i aspectes financers.

10. PLA FINACER

En aquest aparta s'analitza la viabilitat econòmica de l'empresa durant els tres primers anys. S'estima que entre el any 1 i any 2 i depenent del volum de vendes, es realitzarà la segona fase, que consistirà en l'expansió a la resta de ciutats de l'estat espanyol.

10.1 DETERMINACIÓ DEL MARGE DE BENEFICI

Per a determinar el marge de benefici, primer de tot s'han aconseguit els preus de venda a l'engròs de dos marques de taules de snowboard, que és el producte de *boardsports* que més sortida té i que més potenciarem la venda.

Imperivm Snowboards 11/12	
Product name	Wholesale price
Centurion White Wide 155 / 159	160,00 €
Goddess Rocker 153 / 155	225,00 €
City Series 150 / 153 / 156	215,00 €
BAD 153	240,00 €

Figura 10.1: Preus de venda a l'engròs de taules Imperium Snowboards.

Font: Christophe Pons (Jr. Brand Manager Imperium Snowboards)

Order Form Endeavor Snowboards Inc. 11/12	
Product name	Wholesale price
ES35-1112 Shorty 145	160,00 €
ED52-1112 Diamond 152	170,00 €
EL57-1112 Live Wide 157w	170,00 €

Figura 10.2: Preus de venda a l'engròs de taules Endeavor Snowboards.

Font: Iker (sindustry@sindustry.com)

Si extraïem el preu mitjà d'aquestes 7 taules, podem extrapolar que el preu de venda a l'engròs mitjà és d'aproximadament: 191,43 €

Tenint en compte que el preu de venda al públic (I.V.A. no inclòs), que hem calculat anteriorment a l'apartat 7.5 d'estimació de mercat i és de 352,00 €, ens deixa un marge de 160,57 €. Aquest marge el dividirem en tres parts.

- Rebaixa del preu per al Client.
- Comissió per a nosaltres.
- Comissió per a la tenda.

Primer de tot realitzarem una rebaixa del 30% del preu del producte, en el cas d'exemple d'una taula de gamma mitja-alta de 352,00 €, la deixariem en 246,4 €. D'aquest preu, està **la nostra comissió del 13% + 1€ adicional** de taxa de tancament de venda per producte, quedant per a la tenda: $(246,4€ / 1,13) - 1€ = 217,05€$

- Benefici nostre: $246,4 € - 217,05€ = 29,35€$
- Benefici de la tenda: $217,05€ - 191,43€ = 25,62€$

La taxa d'1€ desapareixerà si és un venedor amb la tarifa de pagament del model *Freemium* (els venedors "Pro" poden vendre més de 30 articles al mes), i només se'ls hi cobrarà una quota fixa de 30€/mes.

Un altre producte molt comú, serà la samarreta de màniga curta de cotó:

- PVP = 32,00€
- Rebaixa d'un 30% = 22,4 €
- $(22,4€ / 1,13) - 1€ = 18,82 €$

- Benefici nostre: $22,4 € - 18,82€ = 3,58€$
- Benefici de la tenda: $18,82€ - 10,00€ = 8,82€$

Com es veu en els exemples, amb aquestos preus finals podrem oferir uns preus competitiu, i alhora interessants per a les botigues.

10.2 DETERMINACIÓ DE LA INVERSIÓ INICIAL

10.2.1 Cost de personal

Inclou els salaris, cotitzacions a la seguretat social i la despesa derivada de la contractació de treballadors. Cal aclarir que el primer any els salaris de l'equip emprenedor es veuran disminuïts en un 60%.

	Any 0	Any 1	Any 2
Director general	9.600 €	24.000 €	24.000 €
Director tècnic	6.720 €	16.800 €	16.800 €
Director comercial	6.720 €	16.800 €	16.800 €
Director d'operacions	6.720 €	16.800 €	16.800 €
Comercial	3.600 €	9.000 €	12.000 €
Total:	33.360 €	83.400 €	86.400 €

10.2.2 Cost d'explotació

Com es pot veure, s'ha tractat de reduir la despesa del primer exercici al màxim.

	Any 0	Any 1	Any 2
Lloguer magatzem	4.800 €	18.000 €	20.000 €
Telèfon i ADSL	540 €	540 €	540 €
Suministres (llum, etc.)	1.200 €	2.400 €	2.500 €
Material Oficina	480 €	1.200 €	1.200 €
Equip oficina i mobiliari	2.000 €	1.000 €	1.000 €
Segell <i>Confianza Online</i>	295 €	295 €	295 €
Total:	9.315 €	23.435 €	25.535 €

10.2.3 Cost de serveis subcontractats

El cost del *hosting* i domini, tot i ser contractat, s'ha decidit incloure'l en el cost tecnològic.

	Any 0	Any 1	Any 2
Asesoria	600 €	1.800 €	1.800 €
E-mail Marketing	132 €	456 €	1.368 €
Servei d'atenció al client	3.600 €	9.600 €	12.000 €
Total:	4.432 €	11.856 €	15.168 €

10.2.4 Cost de publicitat

	Any 0	Any 1	Any 2
Display Marketing	700 €	1.250 €	3.000 €
SEM (Adwords)	3.600 €	900 €	1.000 €
Facebook i altres	500 €	600€	600 €
Afiliació (Smart4ads)	300 €	300 €	400 €
Total:	5.100 €	3.050 €	5.000 €

10.2.5 Cost comercial

	Any 0	Any 1	Any 2
Viatges negociació	1.000 €	1.500 €	3.000 €
Viatges suport tècnic	300 €	500 €	1.000 €
Recollida pròpia	4.800 €	6.000 €	9.000 €
Total:	6.100 €	8.000 €	13.000 €

10.2.6 Cost tecnològic

	Any 0	Any 1	Any 2
Hosting Servidor Virtual	636 €	636 €	2400 €
Domini	15 €	15 €	15 €
Hardware	1.200 €	2.000 €	3.000 €
Total:	1.851 €	2.651 €	5.415 €

10.2.7 Inversió inicial

De totes les dades calculades anteriorment, si agafem només l'any 0 tindrem la inversió inicial i necessària per posar en funcionament el servei.

El fet d'afrontar aquestes inversions inicials, juntament amb la posta en marxa del negoci, fa que sigui necessari els accionistes tinguin que invertir aquesta quantitat per tal pal·liar la necessitat financera de l'empresa.

	Any 0
Total: (sense salaris)	26.698 €
Total: (amb salaris)	60.058 €

10.3 PREVISIÓ D'INGRESOS

A partir de l'estimació que hem fet tant en tràfic web com en anàlisi de mercat, tindrem aproximadament unes 500 visites diàries en el primer any. D'aquestes un 60% estaran interessades en *streetwear*, i la resta en *boardsports*. Les taxes de conversió per a cada grup són de 2,2 i 1,4 respectivament, taxes que poden augmentar lleugerament a casa de la bona pràctica de marketing *online*.

Com hem vist en *streetwear* el nostre benefici mitjà sobre una samarreta de cotó serà de 3,58 €, així estimem que els usuaris compraran al menys dos productes d'aquest estil, fent una despesa total de 44,8€ a la web d'*e-commerce* (una xifra conservadora i inferior a la mitjà en compres *online*). En material de *boardsports* (*hardgoods*), aquest benefici augmentarà fins al 40€ aproximadament. Recordem que hem vist que el benefici mitjà en una única taula de snowboard és de 29,35€.

Així doncs, per al primer anys ho hem calculat de la següent manera:

$$(500 \times 365 \times 2,2 \times 7,16 \times 0,6) + (500 \times 365 \times 1,4 \times 40 \times 0,4) = \mathbf{58.128 \text{ €}}$$

	Any 0	Any 1	Any 2
Número de visites	500 / dia	1300 / dia	2000 / dia
Taxa conversió (streetwear)	2,2	2,2	2,3
Taxa conversió (boardsports)	1,4	1,5	1,6
Benefici mitjà (softgoods)	7,16 €	7,16 €	7,16 €
Benefici mitjà (hardgoods)	40 €	40 €	40 €
INGRESSOS	58.128 €	158.726 €	259.010 €

10.4 COMPTE DE RESULTATS

El compte de resultats és els beneficis per als tres primers anys de la nostra empresa, calculats simplement com: *Ingressos - despeses*.

	Any 0	Any 1	Any 2
Ingressos:	58.128 €	158.726 €	259.010 €
Gastos:	60.058 €	132.392 €	150.518 €
Cost de personal	33.360	83.400	86.400
Cost d'exploració	9.315	23.435	25.535
Cost de serveis subcontractats	4.332	11.856	15.168
Cost de publicitat	5.100	3.050	5.000
Cost comercial	6.100	8.000	13.000
Cost tecnològic	1.851	2.651	3.000
RESULTAT ABANS IMP.:	-1.930 €	26.334 €	108.492 €
IMPOSTOS: (18%)	0	4.740,12	19.528,56
RESULTAT EXERCICI:	-1.930 €	21.594 €	88.963 €

L'empresa té capacitat per generar fons i per tant, econòmicament, és **viable** a partir del segon any.

En el primer any els beneficis seran negatius (-1.930€), per tant tindrem una pèrdua real de diners de caixa (cashflow negatiu).

Com estem en pèrdues, l'impacte fiscal del primer any és 0, mentre que a la resta d'anys és positiu.

CONCLUSIONS I AGRAÏMENTS

Arribats a aquest punt, només queda fer una valoració del treball realitzat i veure si els objectius marcats a l'inici d'aquest PFC s'han complert. En la meua modesta opinió, crec totalment que sí. El gran objectiu de desenvolupar un Pla de Negoci complet i perfectament organitzat crec que s'ha portat a terme de manera satisfactòria.

S'ha aprofundit amb detall i s'han obtingut uns coneixements sòlids en l'emergent sector del *e-commerce*, tant en eines i solucions, com en logística, aspectes legals o financers. I molt en especial, en el món del marketing empresarial a *Internet*, un món del qual desitjo continuar aprenent.

Sincerament, crec que aquest PFC dintre del marc d'activitats docents, ha estat una de les més enriquidores que he tingut al llarg de la carrera, tot i ser bastant diferent als projectes que s'acostumen a presentar en la meua universitat. I estic segur que gràcies a aquesta activitat podrem engegar, juntament amb el Roc, el nostre projecte de *start-up*. De la mateixa manera, espero que qualsevol persona que llegeixi aquest PFC, pugui trobar informació molt interessant en ell.

Per concloure, m'agradaria donar les gràcies a aquelles persones que d'una manera o d'una altra han fet possible el desenvolupament d'aquest PFC. Però especialment a Toni i Ferran, per totes les directrius i consells donats en la recerca i elaboració d'un document d'aquest tipus, també pels nous enfocaments de negoci proposats, i en definitiva, per la dedicació obtinguda. A Roc, per ser el suport més important en la tasca de portar a terme aquest projecte empresarial, i a Brigitte per la paciència i comprensió durant tots aquests mesos de treball.

Gràcies a tots quatre.

Creació d'una Plataforma B2C de Social Shopping per a PIMES: Business Plan

- ANNEXOS -



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Annex I. Marques boardsports

Marca	Roba Snow.	Snowboard	Ulleres	Streetwear	Skate	Surf	Ski	Accesoris
32		X						
686	X							X
Adidas Eyewear			X					
Adio					X			
Air Blaster								X
Alai					X			
Amplid		X						
Analog	X			X				X
Animal				X				
Antihero					X			
Apo snowboards		X						
Arnette			X					
Artec		X						
Ashbury			X					
Atmosphere	X			X				
Atomic		X						
Atticus				X				
Bakoda								X
Bataleon		X						
Bern								X
Billabong	X			X				
Birdhouse					X			
Blind					X			
Bones					X			
Bonfire	X							
Burton	X	X		X				
Capita		X						
Cappel		X						
Circa				X	X			
Columbia	X							
Creatures						X		
Dainese								X
Dakine				X				X
DC Shoes		X		X				X
DGK					X			
Dragon			X					
Drake		X						
Eassun			X					
Eastpak								X
Ecko				X				
Eider								
Elan		X						
Electric			X					
Element					X			
Eleven	X							
Emerica				X	X			
éS					X			
Etnies				X	X			
F2		X						
Fallen					X			
Flip					X			
Flip Skateboards					X			
Flow		X						
Forum		X						
Foursquare	X							
Fox Racing				X				X
Frends								X
Full Tilt								
Full&Cas						X		
Giro								X
Globe					X			X
GNU		X						
Gotcha				X	X			
Gravis				X	X			X

Grenade								X
Head		X						
Helly Hansen	X			X				
Horny Bodies								X
Hydroponic				X	X			
Imperium		X						
Independent Trucks						X		
Jart						X		
K2 snowboarding		X						
Kustom						X		
Lakai						X		
Level								X
Libtech		X						
Lost				X			X	
Lrg				X				
Mistral								
Mystery						X		
Nikita	X			X				
Nitro		X						
Nixon				X				X
Nomis	X			X				
Northwave		X						
O'neill	X			X	X			X
Oakley	X		X	X				
Ogio								X
Omatic		X						
Osiris						X		
Oxbow	X							
Poc								X
Pro-Tec								X
Protest	X							
Pukas							X	
Quiksilver	X							
R.E.D.								X
Reef				X			X	
Ride	X	X						
Rip Curl	X			X	X			X
Rome		X						
Rossignol		X						
Roxy	X	X		X				
Sabre			X					
Salomon	X	X						
Santacruz		X				X		
Sapient		X						
Scott								X
Sector9						X		
Sessions	X							
Sex wax							X	
Shred			X					
Sixsixone								X
Skullcandy								X
Smith Optics			X					
Special Blend	X							
Stepchild		X						
Sweet	X							
Technine	X	X						
The North Face	X							
Trojan								X
TSG								X
Vans				X				
Venture						X		
Volcom		X		X				X
Völkl		X						
Wesc				X				X
Zero						X		

Marques de boardsports classificades segons el seu mercat. Font: Elaboració pròpia

Annex II. Distribuïdors boardsports

Nom	Marques	Direcció	CP	Ciutat	Telèfon	Fax	Web	E-mail
Snowboard:								
Rod Artwin	Nitro, Nikita, Ziener, Ashbury	C/ Iturriondo 18, Edificio F Nave 3	48940	Leloa (Bizkaia)	944 762 873	944 762 801	http://www.rodartwin.com	rodartwin@rodartwin.com
Sancheski SL	Dragon, Friends, Creatures, BB	C/ Anaka, 26	20301	Irún (Guipúzcoa)	943 611 375	943 616 420	http://www.sancheski.com	infobot@sancheski.com
White Planet	Amplid, Sweet, Trojan gloves	Av. Diagonal, 332 Bis	8013	Barcelona	93 162 43 51	93 162 43 51	http://www.whiteplanet.es	info@whiteplanet.es
Omareef Spain	Quiksilver, Roxy	C/ Simón de Obxandategui, 99	48600	Berango (Bizkaia)	946 681 552	946 681 203	http://www.quiksilver.com	spain@quiksilver-tech.com
Contorn SL	Flow, F2, Drake, Northwave	C/ Josep Estivill, 64-68	8027	Barcelona	93 209 03 44	93 209 08 67	http://www.contorn.es	contorn@contorn.com
Electric Europe	Electric	ZA De Pedebert 202 Avenue Des Menuisiers	40150	Soorts Hossegor (FR)	+33 558 700 240	+33 558 700 249	http://www.electricvisual.com	sales@electricvisual.com
Silhouette SA	Adidas Eyewear	C/Ausias March 74, Entlo	8013	Barcelona	93 244 09 80	93 232 34 01	http://www.silhouette.com	office@es.silhouette.com
VF Corporation	Vans, Reef, Eastpak, TNF	Moll de Barcelona s/n WTC, Edif. Norte planta 1ª	8039	Barcelona	93 508 86 45	93 508 86 71	http://www.vfc.com	vfe_reception_bcn@vfc.com
Freshlines Imp.	Skullcandy, Bataleon, Bern	Passatge Carsi 13-16	8025	Barcelona	93 450 84 93	93 450 84 93	http://www.freshlines.net	info@freshlines.net
Megasport SA	Protest, Shred, Dynastar	C/ Mercuri 14, planta 2	8940	Cornellà de Ll. (BCN)	93 475 14 20	93 474 32 41	http://www.megasport.es	info@megasport.es
Plaintex SLU	Eassun	C/ Castanyer, 27 baixos local 1	8022	Barcelona	93 212 57 40	93 418 14 47	http://www.eassun.com	contact@eassun.com
SG Diffusion	Forum, FSQ, SB, Lrg, Circa	Paseo Juan de Borbón 92, 3a planta	8003	Barcelona	93 221 94 12	93 221 95 46	http://www.sgdifffusion.com	sgd@sgdifffusion.com
Snow Factory SL	K2, Ride, Eider, Line, Full Tilt	Crta. de Cornellà 140, 7ªA	8950	Espulgues (BCN)	93 480 29 96	93 371 56 32	http://www.snowfactory.es	info@snowfactory.es
Amer Sports SA	Salomon, Bonfire, Atomic	P. Negocios Mas Blau II, C/ Conca de Barberà 4-6	8820	El Prat del L. (BCN)	93 262 51 00	93 262 51 01	http://www.amersports.com	info@topsport.es
Top sport SL	Burton, Analog, Gravis, RED	C/ Comercial, 17 - B3 1 2	8003	Barcelona	93 206 44 70	93 206 44 71	http://www.topsport.es	info@topsport.es
Fresh Snow SL	Nomis, Stepchild, Technine	Avda de los Poblados 131	28025	Madrid	91 341 34 93		http://www.fresh-snow.com	info@fresh-snow.com
Team Board SLU	Rome, Grenade, Giro, Sweet	C/ Juan de la Cierva, 87 (P. Industrial de Elche)	3203	Elche, Alicante	965 681 554	965 680 510	http://www.teamboard.es	info@teamboard.es
HH Spain	Helly Hansen	Ronda Maiols, 1, Edif. BMC planta 4, local 419-421	8192	St Quirze del V.(BCN)	93 710 34 11	902 88 44 82	http://www.hellyhansen.com	sergio.ravenet@hellyhansen.no
Lafuma Group SL	Oxbow	Ronda Maiols, 1, Edif. BMC - Despacho 422	8192	St Quirze del V.(BCN)	937 122 297	937 209 080	http://www.oxboworld.com	spain@lafuma.com
Head Spain SL	Head	C/ Roger, 65-67, 5º	8028	Barcelona	93 409 20 80	93 409 20 81	http://www.head.com	info@es.head.com
Azione Sportsys.	686	C/ Caravis, 32	50190	Garrapillios (ZGZ)	876 269 446	876 269 447	http://www.686.com	
Gregal Sport SA	Elan, Artec	Plaza Reforma, 3	8241	Manresa (BCN)	93 872 62 11	93 872 68 23	http://www.gregal-sport.com	gregal@gregal-sport.com
Luxottica Ib. SA	Arnette, Oakley	C/ Silici 79-81	8940	Cornellà de Ll. (BCN)	93 474 19 89	93 474 34 66	http://www.luxottica.com	info@es.luxottica.com
Oakley Spain SL	Oakley	C/ de Joan d'Austria, 39,	8005	Barcelona	93 224 75 72		http://es.oakley.com	
Sumbawa SL	Quiksilver, Gotcha	C/San Pedro Calvet 29 Torre	8017	Barcelona	93 209 84 09	93 209 92 16	http://quiksilver-europe.es	
Carving Sport	Vökl, Marker, ABS, Dalbello	Poligono La Paul. Ctra. N-330. Km 653	22710	Castiello de Jaca (HU)	974 363 490	974 364 565	http://www.carvingsport.com	julia@carving-sport.com
Proomsport SL	Rosignol	C/ Mercuri 14, planta 2	8940	Cornellà de Ll. (BCN)	93 475 14 20	93 474 32 41	http://www.rossignol.com/SP	info@megasport.es
Dakine Spain	Dakine	Avd. Txorrieni, 9 Local 106	48160	Derio (Bizkaia)	944 545 438	944 541 241	http://eu.dakine.com	info@dsdakine-eur.com
Duna Trad. SAU	Level, Sabre	Poi. Ind. La Vega. C/ Gibraltar, 819	11380	Tarifa (Cádiz)	956 680 426	956 680 297	http://www.duna.com	duna@duna-trading.es

Nom	Marques	Direcció	CP	Ciutat	Telèfon	Fax	Web	E-mail
Skate:								
Now	Sector9, Lakai, Zero, Mystery	C/ Pujades 43	8005	Barcelona	933 368 970		http://www.now.es	info@now.es
UnitySkates SL	Wesc, Falle, Atticus, DGK	Pol. Malpica, C/ F. Oeste Grupo G. Quejido, Nav.79	50057	Zaragoza	976 572 190	976 573 965	http://www.unityskates.com	almacen@unityskates.com
Niuark SL	Osiris	Pol. Sta Magdalena, C/ Masia Nova 20A	8800	Vilanova I la G. (BCN)	93 814 77 28	93 814 77 29	http://www.niuark.es	info@niuark.es
Sport 2002 SL	Santa Cruz, TSG, Ogio, Flip	Pol. Can Prunera, C/ Solesones Nave 14	8759	Vallirana (BCN)	93 683 53 09	93 683 26 09	http://www.sport2002.net	sport@sport2002.net
Gsm Europe	Element, Billabong, Nixon, DK	100 Av. des Sabotiers ZA de Pedebert	40150	Soorts Hossegor (FR)	+33 558 434 205	+33 558 434 089	http://www.billabong.com	billabong@billabong.tm.fr
Emerald Coast	DC Shoes, GNUJ, Lib Tech	Zone Industrielle Jaldav 162, rue Belharra	64500	St Jean De Luz (FR)	+33 559 515 757		http://www.dshoes.com	enquiries@dceurope.com
HLC SB DIST. SL	Jart	C/ Ezurriki, 18 - Pol. Arretxe Ugalde	20305	Irún (Guipúzcoa)	943 630 097	943 630 306	http://www.jartskateboards.co	jart@jartskateboards.com
Alai	Alai Skateboards	C/ Iturrubide, 124	48006	Bilbao (Bizkaia)	944 320 566	944053457	http://www.alaiskateco.com	info@alaiskateco.com
Sole Tech. Spain	Etnies, America, 32, éS	C/ Sancho de Ávila, 104	8016	Barcelona	93 485 50 47		http://www.soletotechnology.eu	pepe.espino@soletotechnology.eu
Globe Spain	Globe				900 993 349			infoeurope@globeintid.com
Sk8 Supplies SL	Lakai, Anti Hero	Camino Hormigueras, 120 - P. Indust. Vallecas Sur	28031	Madrid	91 386 35 39	91 316 4587	http://skateboardsupplies.net	
Surf:								
Olatu SL	Pukas, Lost, All Merrick	C/ Olagarai, 7 traserà - Pol Ugaldeixo	20180	Oiarzun (Guipúzcoa)	943 493 255	943 491 571	http://www.pukassurf.com	olatu@pukassurf.com
Justsurf SL	Volcom	Carretera Asua - enltxes 13B	48950	Asua (Bizkaia)	944 710 368	944 710 368		justsurf@jet.es
VDS - Diego Roy	Volcom	Avd. Txorierri 9 Edif. Arteaga Dpto. 411	48160	Derio (Bizkaia)	944 544 645	944 544 647	http://www.volcomeurope.com	info@volcom.es
Garba Maroubra	Hydroponic	C/ Doctor Fàbregas 11, baixos	8391	Tiana (BCN)	93 395 43 96		http://www.hyclothing.es	sales@hyclothing.es
Rip curl europe	Rip Curl	407 av. de la Tuilerie	40150	Soorts Hossegor (FR)	+33 558 417 818	+33 558 417 809	http://www.ripcurl.eu	watchdept@ripcurl-europe.com
Sportzun SA	O'Neill	C/ Claudio Coello, 78 Bis 4a planta	28001	Madrid	91 575 39 92	91 435 01 05	http://www.sportzun.com	sportzun@sportzun.com
Full & Cas SLU	Full & Cas	Centro de Empresas Cros. Edif. 1, Nave 20	39600	Mallatxo, Cantabria	942 269 586		http://www.fullcas.com	info@fullcas.com
Ski:								
Gen. Out. Ibérica	4Frm, POC	Pol. Agustinos - Edif. Pasarela, local 4	31160	Orcoven (Navarra)	948 343 225	948 343 227	http://www.goutdoor.com	goutdoor@goutdoor.com
Streetwear:								
Three sixty SL	Fox racing	Avenida de los Pirineos , 7	28703	SS de los Reyes	902 360 180	91 658 86 71	http://www.threesixtysl.com	
Canary Top Sport	Animal	Plaza La Constitucion, 5	35008	Palmas G.C.	928 48 83 70	928 463 289	http://www.animal.co.uk	animalspain@terra.es

Distribuidors de marques de boardsports (snowboard, skate, surf, ski, etc.) i streetwear.

Font: Elaboració pròpia

Annex III. Wayra

El dimecres 30 de novembre de 2011, després d'assistir a la sessió "*Innovació i emprenedoria. Noves oportunitats per al teu futur*", a la Sala d'actes de la FIB, vam conèixer el programa Wayra (www.wayra.org), una acceleradora de negoci digitals del grup *Telefónica*.

Aprofitant el treball, vam decidir presentar-nos amb aquest projecte sota el nom de **Estokin**, però sense contemplar la prova pilot amb *boardsports* i *streetwear*, sinó ja com a plataforma global llesta per entrar en qualsevol sector. Tot i que no vam ser seleccionats, ha estat una experiència totalment enriquidora i va servir per intensificar el treball en aquelles dates al màxim i donar un fort impuls al projecte en moltes àrees.

En aquest annex, adjuntem el que el dia 15 de gener va ser la nostra candidatura.

El vídeo presentat i realitzat íntegrament per nosaltres es pot veure en la direcció:

<http://vimeo.com/35176176>





Wayra España Barcelona

15 enero 2012



FIB

Facultat d'informàtica
de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Nombre del proyecto:

Estokin: Marketplaces verticales para PYMES de comercio al por menor, bajo un mismo modelo de plataforma de Social Shopping.

Necesidad del cliente / Problema detectado:

¿Qué problema resuelve tu proyecto? ¿Qué necesidad del cliente cubre? máximo 500 caracteres.

Dada la situación económica y la explotación del e-commerce por grandes empresas, el sector del pequeño comercio se ve abandonado y muchos comerciantes están sufriendo un constante descenso del volumen de sus ventas. Esto les comporta un excedente de stock año tras año que les dificulta los siguientes pedidos y por lo tanto la rentabilidad del comercio. Según datos del INE, esto se traduce en el cierre de 11.417 locales, así como en la disminución de 12.606 empresas de venta al por menor en 2011.

Propuesta de valor / solución propuesta:

Describe en pocas palabras tu propuesta de valor al cliente, esto es, cómo resuelve tu proyecto el problema detectado (máximo 500 caracteres)

Facilitar a los pequeños comerciantes una plataforma de e-commerce genérica para que puedan ofrecer sus excedentes de stock a un mercado mucho más amplio y especializado en su sector mediante la creación de marketplaces verticales. Conectamos una gran masa de clientes potenciales con productos a precios muy inferiores. Es un beneficio mutuo win-win donde los comerciantes consiguen vender rápidamente sus excedentes y los usuarios reciben una oferta más amplia de productos con grandes descuentos.

Áreas de negocio:

E-Commerce, Innovación social, Redes sociales.

Mercado objetivo:

Un único país escalable.

Segmentos / Público objetivo:

Describe a qué segmento(s) te diriges: mercado masivo, profesionales, PYMES, Grandes Corporaciones, etc. Dentro de cada segmento, indícanos cuál es tu público objetivo y danos una estimación de su tamaño. Por ejemplo, mercado masivo: jóvenes de 21 a 30 años internautas, 2.000.000 en España (máximo 500 caracteres)

Nos dirigimos a las PYMES de comercio minorista españolas: 492.999 empresas según el INE en este último año. Les ofrecemos una herramienta sencilla que les permitirá dar salida al stock acumulado con mucha más facilidad que la venta tradicional.

Igualmente, nos dirigimos a todas las personas que compran por Internet en el territorio estatal: 10.947.700 personas mayores de 15 años. Son un 43,1% del total de internautas españoles según el último estudio sobre Comercio electrónico B2C del ONTSI.

Competidores:

Háblanos brevemente de los competidores que hayas detectado – directos e indirectos-(máximo 500 caracteres)

Entre los competidores indirectos que ofrecen soluciones al pequeño comercio, tenemos a empresas como Tiendy(ES), PalBin(ES), EkmPowerShop(UK) o Shopify(USA) que facilitan a los comerciantes crear su propia tienda online. Y marketplaces totalmente horizontales como PixPlace o Ebay donde pueden colocar sus productos. De cara al comprador online, nuestros competidores directos son los clubs de venta privada como Privalia o BuyVip, que ofrecen productos outlet o en promoción con grandes descuentos.

Diferenciación:

Indícanos las características principales que te diferencian de los competidores que hayas citado en el punto anterior (máximo 600 caracteres)

A diferencia de plataformas para crear tiendas online propias, nosotros nos encargamos de promocionar y garantizar sus ventas rápidamente, dotándoles de un gran número de clientes potenciales segmentados por su nicho de mercado, no somos una solución de pago. Respecto los marketplaces horizontales, ofrecemos mayor sencillez de uso, trato y soporte personalizado. Sobre clubs de venta privada y webs liveshopping, no ofrecemos productos por campañas ni tiempo limitado, asegurando un tiempo de entrega muy inferior. Además, no son productos outlet, que en ocasiones son defectuosos o descatalogados.

Tamaño de la oportunidad:

Haz una estimación del volumen de ingresos anuales que representa la oportunidad que estás presentando. Basta con una estimación razonada y realista del tamaño, no es necesario presentar un plan de negocio (máximo 500 caracteres)

Las estimaciones para el primer año de cada marketplace son conseguir 6.000 usuarios registrados, donde 4 de cada 10 comprarán con un gasto medio de 45€, alcanzando unos ingresos de 108.000€ por marketplace. El segundo año se llega a los 21.000 usuarios y compran 5 de cada 10 con 60€ de promedio, obteniendo unos ingresos de 630.000€. De esta manera, en el 2012 tenemos previsto lanzar 2

marketplaces verticales, y para el segundo año llegar a lanzar 5 más, aumentando exponencialmente los ingresos.

Modelo de Negocio:

Describe las fuentes de ingresos de tu proyecto y los principales conceptos de costos e inversiones en los que tendrías que incurrir (máximo 500 caracteres)

Los principales ingresos son el margen y las comisiones por producto vendido, la publicidad en el website y un posible modelo freemium. En cuanto a costos e inversiones, el marketing para la captación de nuevos usuarios y posicionamiento del marketplace; los gastos de logística; un impecable soporte y atención al cliente; y los gastos tecnológicos de administración web, hosting, diseño e implementación de la plataforma. Así como la contratación del personal necesario para realizar dichas tareas.

Modelo de Negocio:

<http://vimeo.com/estokin/video-wayra>

URL página web:

<http://www.estokin.com>

Grado de desarrollo:

En papel.

Time-to-market:

0-1 años.

¿Está la idea/concepto patentado?:

No se ha planteado ningún proceso de obtención de patentes.

¿Se ha presentado el proyecto o equipo a algún concurso u opta a algún tipo de premio?:

El proyecto no se ha presentado a ningún concurso.

Resumen ejecutivo:

Estokin es un proyecto creado para ayudar al pequeño comercio a adaptarse y aprovechar las oportunidades que ofrece este nuevo contexto tecnológico y social en el que nos encontramos.

Para ello queremos brindarles una herramienta a través de la cual podrán poner determinados productos al alcance de un público mucho más amplio y segmentado. Concretamente, nos centramos en productos de temporadas anteriores o con grandes descuentos.

Con Estokin, el pequeño comercio podrá olvidarse de las acumulaciones de productos de temporadas anteriores, centrándose en vender los productos de la temporada actual. Además, este proceso será sencillo y adaptable a cualquier tienda, independientemente del número de productos que quieran introducir en nuestra plataforma.

Sus productos estarán en el sitio adecuado en cuanto a visibilidad y marketing a través de nuestros marketplaces verticales, especializados cada uno en un sector. También nos encargamos de la promoción de los productos y de la gestión de la venta online, ofreciendo así un servicio integral, sencillo y beneficioso para todos.

El hecho de gestionar los productos a través de diferentes marketplaces nos permite poder dirigirnos a cada tipo de comprador de la forma más adecuada.

El modelo de negocio está planteado para poder llevarse a cabo en dos fases, una primera fase de lanzamiento a nivel local, y una segunda fase de expansión a nivel nacional.

La inversión inicial necesaria prevista es de 28.270€, repartidos de la siguiente manera:

- 6.070€ en subcontrataciones (hosting, soporte técnico, logística).
- 12.200€ en gastos de la empresa (soporte técnico telefónico, alta empresa, seguridad social).
- 10.000€ en captación de usuarios (Facebook, Mailing, SEO/SEM, promociones).

Durante el primer año se van a lanzar dos marketplaces. Para cada uno de estos, se pretende alcanzar un total de 6.000 usuarios registrados, 2.400 de los cuales realizarían compras con un gasto medio de 45€, generando un total de beneficios brutos de 10.800€ por marketplace.

De esta manera, se prevé recuperar la inversión a partir del segundo año.

El equipo de trabajo está formado por Roc Toll y César Cornejo, ambos salidos de la Facultad de Barcelona (UPC), con perfiles diferentes pero complementarios. Aunque sólo son dos integrantes, están capacitados para llevar a cabo las tareas de dirección, gestión, diseño, marketing y desarrollo en la primera fase del proyecto, ya que en ocasiones anteriores han realizado tareas de este tipo satisfactoriamente.

Equipo:

Nombre: César

Edad: 24 años

Ciudad de residencia: Barcelona

Teléfono: 653 10 87 87

Perfil académico/laboral: (Máximo 200 caracteres.)

Ingeniero Téc. en Informática de Gestión, por la Facultad Informática Barcelona (UPC). Programador y diseñador freelance, CEO de SMK y interuniversitySNOW, Director de Arte de la revista Middlefinger.

Nombre: Roc

Edad: 24 años

Ciudad de residencia: Barcelona

Teléfono: 647 057 479

Perfil académico/laboral: (Máximo 200 caracteres.)

Ingeniero superior en Informática, por la Facultad Informática Barcelona (UPC) i la Lunds Teknisha Högskola (Suecia). Actualmente trabajando en proyectos de Innovación (I+D) en la empresa privada.

¿Es el equipo una empresa?

No.

¿Qué cantidad de dinero habéis recibido hasta el momento a título de financiación?: Máximo 200 caracteres.

No hemos recibido financiación todavía.

¿Cuáles son vuestras necesidades de financiación a corto plazo?

Máximo 200 caracteres.

Estudios de mercado concretos. Capital humano y acciones de promoción para la captación inicial de comercios y un posterior marketing para ganar visibilidad y llegar a una gran masa de usuarios rápidamente.

¿Qué esperáis de Wayra?

Describe en un máximo de 500 caracteres cómo creéis que Wayra puede ayudar a vuestro proyecto.

Wayra nos motiva para poder aprender de los mejores. Queremos escuchar y aprovechar al máximo el mentoring de personas experimentadas en este sector, colaborar y compartir conocimientos con otros emprendedores y explotar el networking. Estamos totalmente involucrados y creemos firmemente en nuestro proyecto. Con la ayuda de Wayra queremos dar cada paso en la dirección correcta y obtener la financiación para poder llevar a cabo satisfactoriamente Estokin.

¿Cómo habéis conocido Wayra?

A través de la universidad.

Annex IV. Bibliografia

INFORMACIÓ GENERAL

- [Ref. 1] **Harvard Business School Press** - *Creating a Business Plan*, - ISBN 978-1-4221-1885-6
- [Ref. 2] **AECEM** (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional – Coordinación: Eduardo Berrocal) – *Libro blanco del comercio electrónico*.
- [Ref. 3] **MDW** (Maestros del Web – Claudio Cossio) – *Guía Startup para emprendedores ingeniosos, Febrero 2011*.
- [Ref. 4] **LaCaixa** (Col·lecció Estudis Econòmics, Fèlix Badia) – *Internet: situació actual i perspectives*
- [Ref. 5] **LaCaixa** (Col·lecció Estudis Econòmics, Josep Maria Veciana) – *La creació d'empreses. Un enfocament gerencial*
- [Ref. 6] **CarlosBlanco** - *Claves para emprender con éxito en internet* (Pub. 6/11) <http://www.carlosblanco.com/2011/06/04/claves-para-emprender-con-exito-en-internet/> - Novembre 2011
- [Ref. 7] **PuroMarketing** - *Los centros comerciales virtuales se posicionan como una solución para pymes y franquicias ante la crisis.* (Pub. 10/11) <http://www.puromarketing.com/76/11107/centros-comerciales-virtuales-posicionan-como-solucion-para-pymes-franquicias-ante.html> - Diciembre 2011
- [Ref. 8] **PuroMarketing** - *El comercio tradicional ante una nueva encrucijada* (Pub. 1/12) <http://www.puromarketing.com/76/11835/comercio-tradicional-ante-nueva-encrucijada.html> - Gener 2012
- [Ref. 9] **SiliconNews** – *Entrevista a Verónica Nosedá, responsable del desarrollo de negocio de Pixmania.com en España* (Pub. 10/08) http://www.siliconnews.es/2008/10/23/nuestro_modelo_de_negocio_s_upone_mas_que_un_plus_una_oportunidad/ - Noviembre 2011
- [Ref. 10] **Amazon Services Europe** – *Vender en Amazon, Características y Ventajas.* <http://services.amazon.es/servicios/vender-en-amazon> - Febrer 2012
- [Ref. 11] **Brick&Clic** - *Liveshopping, a la caza de gangas en la red* (Pub. 9/11) <http://www.brickandclic.com/liveshopping-a-la-caza-de-gangas-en-la-red> - Diciembre 2011

- [Ref. 12] **Cadena de Suministro** - *Alice.es: un nuevo modelo de retail online* (Pub. 11/11) <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/alice-es-un-nuevo-modelo-de-retail-online/> - Diciembre 2011
- [Ref. 13] **Emprendedores** (David Ramos) - *De la fábrica a tu casa* (Pub.11/11) http://www.emprendedores.es/empresa/empresas_de_exito/alice - Diciembre 2011
- [Ref. 14] **El Blog de Enrique Dans** - *Llega Alice.es* (Pub. 10/11) <http://www.enriquedans.com/2011/10/llega-alice-es.html> - Diciembre 2011
- [Ref. 15] **MuyPimes** - *Freemium: un modelo de negocio para tu pyme* (Pub. 2/11) <http://www.muypymes.com/2011/02/10/freemium-un-modelo-de-negocio-para-tu-pyme> - Febrero 2011
- [Ref. 16] **PuroMarketing** - *El ocaso de los clubs de compras colectivas* (Pub. 11/11) <http://www.puromarketing.com/76/11307/ocaso-clubs-compras-colectivas.html> - Diciembre 2011
- [Ref. 17] **ElPaís – Estrategia Digital** - *Estado de los 'Clubes de Compra Privada y Outlets' en España* (Pub. 2/11) <http://blogs.elpais.com/estrategia-digital/2011/02/estado-de-los-clubes-de-compra-privada-y-outlets.html> - Diciembre 2011
- [Ref. 18] **Javier Megias**- *¿Cómo funcionan los modelos de negocio Freemium? Las 10 claves imprescindibles* (Pub. 5/12) <http://javiermegias.com/blog/2012/05/como-funcionan-los-modelos-de-negocio-freemium-las-10-claves-imprescindibles/> - Maig 2012
- [Ref. 19] **BlogTRW** - *La carrera hacia nuevos modelos de negocio* (Pub. 1/12) <http://www.blogtrw.com/2012/01/la-carrera-hacia-nuevos-modelos-de-negocio/> - Gener 2012
- [Ref. 20] **PuroMarketing** - *La crisis económica impulsa el comercio electrónico y el Marketing online* (Pub. 9/10) <http://www.puromarketing.com/76/7849/crisis-economica-impulsa-comercio-electronico-marketing-online.html> - Noviembre 2011
- [Ref. 21] **Kanlli** – *El Auge de las Compras Sociales.* Març 2012
- [Ref. 22] **PuroMarketing** - *Influencia de la crisis económica en la mente y el comportamiento del consumidor* (Pub. 7/11) <http://www.puromarketing.com/88/10438/influencia-crisis-economica-mente-comportamiento-consumidor.html> - Gener 2012
- [Ref. 23] **Diario Expansión** (M. Prieto / E. Arrieta Madrid) – *Tres modelos de éxito en el comercio electrónico español.* (Pub.4/5/12) - Maig 2012
- [Ref. 24] **Elogia y IAB Spain** – *Estudio sobre los Hábitos y usos de webs de compra Flash Sales.* – Informe ejecutivo, Abril 2012.

-
- [Ref. 25] **CyLDigital** - *Tiendas Liveshopping: a la caza de Ofertas en Internet.* (Pub. 12/10) <http://www.cyldigital.es/entrada-de-blog/tiendas-liveshopping-a-la-caza-de-ofertas-en-internet> - Gener 2012
- [Ref. 26] **PuroMarketing** - *¿Cómo compran moda los españoles en Internet?* (Pub. 10/11) <http://www.puromarketing.com/76/11157/como-compran-moda-esp-oles-internet.html> - Diciembre 2011
- [Ref. 27] **PuroMarketing** - *El Comercio Electrónico minorista representa el 18% del total de las compras en la re.d* (Pub. 1/12) <http://www.puromarketing.com/76/11814/comercio-electronico-minorista-representa-total-compras.html> - Gener 2012
- [Ref. 28] **Consumoteca** - *Medios de pago por Internet: cuáles son, ventajas e inconvenientes.* (Pub. 1/11) <http://www.consumoteca.com/economia-familiar/medios-de-pago/medios-de-pago-por-internet%3A-cuales-son-ventajas-e-inconvenientes> - Abril 2012
- [Ref. 29] **PayPal - Susana Voces** (Responsable de Ventas de PayPal) - *Reduciendo las barreras del comercio electrónico.* (Pub. 11/09) - Abril 2012
- [Ref. 30] **Blog de @lluisserra** - *3DSecure, una gran barrera para el ecommerce.* (Pub. 10/11) <http://www.lluisserra.com/2011/10/3dsicure-una-gran-barrera-para-el.html> - Abril 2012
- [Ref. 31] **CincoDías.com** - *El Gobierno estudia hoy la ley que permitirá a las pymes pagar el IVA al cobrar la factura* - (Pub. 3/12) http://www.cincodias.com/articulo/economia/gobierno-estudia-hoy-ley-permitira-pymes-pagar-iva-cobrar-factura/20120323cdscdieco_1/ - Març 2012

ASPECTES JURÍDICOS

- [Ref. 32] **Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza** (Javier Prenafeta Rodríguez) – *Aspectos legales del comercio electrónico, 22 de marzo 2011*
- [Ref. 33] **Noticias Jurídicas** - <http://noticias.juridicas.com> - Febrer i Març 2012
- [Ref. 34] **Guia Webmaster** - *Alojamiento web en España o en USA* <http://www.guiawebmaster.com/alojamiento-web/hosting-espana-vs-usa.php> - Abril 2012
-

ENTORN GENERAL

- [Ref. 35] **CMT** (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones) – *Informe sobre el Comercio Electrónico en España a través de entidades de medios de pago, I Trimestre 2011*
- [Ref. 36] **EAE Business School** (Edgar Sánchez González, Mariola Rodríguez Sirgado) - *El Comercio Electrónico en España 2007-2010, Febrero 2011* - ISSN: 1989-9580
- [Ref. 37] **eMarket Services Spain** (Inés Ramírez Nicolás) - *El Comercio Electrónico en España 2011, Octubre 2011*
- [Ref. 38] **ONTSI** (Observatori Nacional de les telecomunicacions i de la SI, Coordinación: Alberto Ureña) - *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2011, Octubre 2011* - ISSN: 2172-458X
- [Ref. 39] **OBS** (Cristina Tomàs Pérez) UB, EAE - *Comercio Electrónico 2012*
- [Ref. 40] **INE** (Instituto Nacional de Estadística) <http://www.ine.es> - Gener, Febrer i Març 2012
- [Ref. 41] **DIRCE** (Directorio Central d'Empreses) – *Informació variada* <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/p201/&file=inebase> - Febrer 2012
- [Ref. 42] **Cadena de Suministro** - *Estudio sobre la presencia del e-commerce en las pymes españolas* (Pub. 3/12) <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/la-presencia-del-e-commerce-entre-las-pymes-espanolas/> - Març 2011
- [Ref. 43] **ONTSI** (Observatori Nacional de les telecomunicacions i de la SI) - *Principals indicadors nacionals sobre empreses i ús d'Internet* <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicadores/empresas/internet> - Febrer 2012
- [Ref. 44] **Eurostat** - *PIB y consumo per cápita e índices de nivel de precios* http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/GDP_per_capita_consumption_per_capita_and_price_level_indices/es - Febrer i Març 2012
- [Ref. 45] **Wikipedia** - *Anexo: Países por PIB (nominal)* http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_PIB_%28nominal%29 - Febrer i Març 2012
- [Ref. 46] **Wiki EOI** – *Wikilibro Entorno Económico* http://www.eoi.es/wiki/index.php/Entorno_econ%C3%B3mico - Febrer i Març 2012

- [Ref. 47] **DatosMacro** - *PIB de España - Producto Interior Bruto*
<http://www.datosmacro.com/pib/espana> - Març 2012
- [Ref. 48] **El Banco Mundial** - *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries?display=graph> - i Març 2012
- [Ref. 49] **FIB** – *Apunts de l'assignatura d'estadística de la FIB (UPC)* - Març 2012
- [Ref. 50] **eInforma** – *Informes d'Empreses*
<http://www.einforma.com> - Febrer 2012
- [Ref. 51] **Alexa** – *Informes de dominis web*
<http://www.alexa.com> - Març 2012
- [Ref. 52] **PageRank.es** – *PageRank i altres dades web*
<http://www.page-rank.es> - Març 2012
- [Ref. 53] **Netcraft** – *Informació Sistema Operatiu del servidor*
<http://uptime.netcraft.com> - Març 2012
- [Ref. 54] **SEMRush** – *Informes de dominis web, visites per buscador, etc.*
<http://es.semrush.com> - Març 2012
- [Ref. 55] **Woorank** – *Informació molt completa del lloc web.*
<http://www.woorank.com> - Març 2012
- [Ref. 56] **Modaes** – *Value Retail se aferra al consumidor chino para seguir creciendo. (Pub. 2/12)* -
<http://www.modaes.es/empresa/240212/value-retail-se-aferra-al-consumidor-chino-para-seguir-creciendo.html> - Febrer 2012
- [Ref. 57] **Noticiero Textil** – *La Roca y Las Rozas seducen a los turistas extracomunitarios. (Pub. 9/10)*
<http://www.noticierotextil.net/noticia.asp?idnoticia=101684>
- Febrer 2012
- [Ref. 58] **Revista Hosteltur** (Num. #3 Marzo) – *Turismo de shopping: los BRIC pisan con fuerza en España. (Pub. 3/12)*
http://www.hosteltur.com/171420_turismo-shopping-bric-pisan-fuerza-espana.html - Març 2012

SECTOR BOARDSPORTS I STREETWEAR

- [Ref. 59] **Boardsports Source** – *Blue Tomato gets a make over.*
<http://www.boardsportsource.com/#!/article/blue-tomato-gets-a-make-over> - Març 2012

- [Ref. 60] **Boardsports Source** – *Blue Tomato reveals industry collaborations.*
<http://www.boardsportsource.com/#!/article/blue-tomato-reveals-industry-collaborations> - Març 2012
- [Ref. 61] **Boardsports Source** – *Blue Tomato wins three awards in one month.*
<http://www.boardsportsource.com/#!/article/blue-tomato-wins-three-awards-in-one-month> - Març 2012
- [Ref. 62] **TransWorld Business** – *Beer & Roaming In Austria, The European Snowboarding Forum* (Pub. 5/11)
<http://business.transworld.net/63157/features/63157> - Març 2012
- [Ref. 63] **Emprendedores.es (Rafael Galán)** – *Trade inn (scubastore.com, trekkinn.com, snowinn.com...)* (Pub. 2/12)
<http://www.emprendedores.es/empresa/estrategia/crecer-en-crisis/crecer-en-crisis-5> - Març 2012
- [Ref. 64] **Notas de Prensa** – *Tradeinn recibe el premio a la mejor Tienda online española internacionalizada* (Pub. 4/12)
<http://www.notasdeprensa.es/tradeinn-recibe-el-premio-a-la-mejor-tienda-online-espanola-internacionalizada-en-los-e-commerce-awards-2012> - Abril 2012
- [Ref. 65] **El País** – *Ocho empresas emprendedoras compiten por su expansión internacional* (Pub. 10/11)
http://elpais.com/diario/2011/10/04/paisvasco/1317757209_850215.html
- Març 2012
- [Ref. 66] **Remi Forsans** – *Boardsports Consulting* <http://remi.forsans.free.fr/> -
Maig 2012
- [Ref. 67] **TodoSurf** – *Hábitos de consumo en el mundo del surf.* (Pub. 03/09)
<http://www.todosurf.com/?id=336> - Maig 2012
- [Ref. 68] **EuroSIMA** – *Practical Fact Sheets*
<http://www.eurosima.com/industry/Board-Europe/Practical-fact-sheets-103-965-1.html> - Maig 2012

MARKETING

- [Ref. 69] **Kanlli** – *¡Quiero vender más! El Décalogo del Comercio Electrónico.*
- Març i Abril 2012
- [Ref. 70] **Boardsports Source** – *Retailer Help, Competing with information overload. Seven strategies for strengthening bricks & mortar retail in the digital age. By Dirk Vogel.* (Pub. 5/12)
<http://www.boardsportsource.com/#!/article/retailer-help-competing-with-information-overload> - Maig 2012

- [Ref. 71] **FIB** – *Apunts de l'assignatura PDGPE de la FIB (UPC)* - Abril 2012
- [Ref. 72] **Te lo Envío por SEUR** – *¿En qué áreas de negocio debe intervenir el CRM?* (Pub. 4/12) <http://www.teloenvioporseur.com/en-que-areas-negocio-intervenir-crm> - Abril 2012
- [Ref. 73] **Marketing de Guerrilla en la Web 2.0** – *Lo que deberías saber sobre montar una tienda online antes de empezar* - (Pub. 5/12) www.marketingguerrilla.es/lo-que-deberias-saber-sobre-montar-una-tienda-online-antes-de-empezar - Maig 2012
- [Ref. 74] **Marketing Comunidad (Germán Piñeiro Vázquez)** – *Publicidad display en Internet: vuelve un clásico* - (Pub. 1/11) www.marketingcomunidad.com/publicidad-display-en-internet-vuelve-un-clasico.html - Maig 2012
- [Ref. 75] **Marketing Directo**– *Publicidad display: de la respuesta directa al branding* <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/publicidad-display-de-la-respuesta-directa-al-branding/> - Maig 2012
- [Ref. 76] **E-interactive:** – *Display Marketing - Trucos Orientación y Tendencias* <http://www.e-interactive.es/blog/display-marketing-trucos-orientacion-tendencias/> - Maig 2012
- [Ref. 77] **No solo usabilidad** – *Elementos de navegación y orientación del usuario* http://www.nosolousabilidad.com/articulos/orientacion_usuario.htm - Juny 2012
- [Ref. 78] **Instituto para la Arquitectura de la Información** – *Arquitectura de la información para la Red: Capítulo 1* http://iainstitute.org/es/translations/arquitectura_de_la_informacion_para_la_red_capitulo_1.php - Juny 2012
- [Ref. 79] **Arquitectura de la Información y Desarrollo Web Avanzado** - *Necesidades de información y comportamiento del usuario* <http://ccdoc-arquitecturainformacionweb.blogspot.com.es/2011/09/03-necesidades-de-informacion-y.html> - Juny 2012
- [Ref. 80] **MuyPimes** - *E-mail marketing: los mejores días de la semana* <http://www.muypymes.com/2009/03/02/e-mail-marketing-los-mejores-dias-de-la-semana> - Juny 2012
- [Ref. 81] **Marketing de Guerrilla en la Web 2.0** – *Cómo mejorar el ratio de conversión de tu tienda online* - (Pub. 24/12) <http://www.marketingguerrilla.es/como-mejorar-el-ratio-de-conversion-de-tu-tienda-online> - Maig 2012

- [Ref. 82] **Montserrat Peñarroya** – *¿El Triángulo de Oro de Google sigue siendo válido? La respuesta es sí* - (Pub. 01/09)
<http://www.montsepenarroya.com/el-triangulo-de-oro-de-google-sigue-siendo-valido-la-respuesta-es-si/> - Maig 2012
- [Ref. 83] **Puro Marketing** – *Claves para realizar una campana de mercadeo directo exitosa* - (Pub. 02/10)
<http://www.puromarketing.com/23/6893/para-realizar-campa-mercadeo-directo-exitosa.html> - Febrer 2012
- [Ref. 84] **Ecommpro** – *Hombres, los nuevos reyes del comercio social* - (Pub. 02/12) <http://www.ecommpro.es/estudio-hombres-comercio-social/> - Juny 2012
- [Ref. 85] **AECEM - Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional - Manuel Sala (Director OJD Interactiva)** - *Cómo medir el éxito de mi tienda online* - Febrer 2012
- [Ref. 86] **Comunicare** - *Factores de éxito: Las 5 tiendas online con mayor tasa de conversión* (Pub. 12/11)
<http://www.comunicare.es/boletines/item/227-factores-de-%C3%A9xito-las-5-tiendas-online-con-mayor-tasa-de-conversi%C3%B3n> -Maig 2012
- [Ref. 87] **SeoProfesional** – *Consultoria SEO*
<http://www.seoprofesional.com/consultoria-seo/> - Juny 2012
- [Ref. 88] **Anvar Studios** – *Define los ratios de rendimiento de tu web*
<http://www.anvarstudios.co/blog/planificacion-web/define-los-ratios-de-rendimiento-de-tu-web> - Juny 2012

SOCIAL SHOPPING

- [Ref. 89] **Te lo Envío por SEUR** – *El presente del Social Commerce*. (Pub. /12)
<http://www.teloenvioporseur.com/el-presente-del-social-commerce> - Març 2012
- [Ref. 90] **Te lo Envío por SEUR** – *Los españoles, los más activos e influenciables en las redes*. (Pub. 5/12)
<http://www.teloenvioporseur.com/los-espanoles-somos-los-mas-activos-e-influenciables-en-las-redes-sociales> - Maig 2012
- [Ref. 91] **Maria Jose Lopez** – *Social Shopping: El impacto del social media en nuestras decisiones de compra* (Pub. 5/12)
<http://mjlopezz.com/2012/05/social-shopping-el-impacto-del-social-media-en-nuestras-decisiones-de-compra> - Maig 2012

- [Ref. 92] **Curioseando** – *Tabla de comparación de las redes sociales. Infografía*
<http://curioseandito.blogspot.com.es/2012/05/tabla-de-comparacion-de-las-redes.html> - Juny 2012
- [Ref. 93] **PrestaShop Blog** – *Comerciante electrónico, incorpora Pinterest, ¡una red social especialmente pensada para ti!*
<http://www.prestashop.com/blog/es/comerciante-electronico-incorpora-pinterest-una-red-social-especialmente-pensada-para-ti/> - Juny 2012
- [Ref. 94] **Branding Crowds** – *Las compras sociales (I): Ventajas para la marca, ventajas para el consumidor*
<http://www.kanlli.com/brandingcrowds/las-compras-sociales-i-ventajas-para-la-marca-ventajas-para-el-consumidor/> - Març 2012
- [Ref. 95] **Branding Crowds** – *Las compras sociales (II): ¿Cuál es su funcionamiento?://www.kanlli.com/brandingcrowds/las-compras-sociales-ii-cual-es-su-funcionamiento/* - Març 2012

RRHH I PLA FINANCER

- [Ref. 96] **Barcelona Activa** – *Apunts de Com fer el pla financer 2 (El que cal saber per emprendre 07/03/12)* - Març 2012
- [Ref. 97] **CNAE** – *Listado completo de actividades de la CNAE 2009*
<http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php> - Gener 2012
- [Ref. 98] **Aprende con Google - Asesoramiento e información acerca de marketing online para empresas** – *Presupuesto para su publicidad online* <http://www.google.com/intl/es/ads/learn/market-online/videos/adwords-budget.html> - Juny 2012
- [Ref. 99] **El Confidencial** – *Los consumidores gastan una media de 72 euros por compra en webs de compra colectiva y 'outlets' online* - (Pub. 04/12) <http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2012/04/19/los-consumidores-gastan-una-media-de-72-euros-por-compra-en-webs-de-compra-colectiva-y-outlets-online-2173/> - Maig 2012

Annex V. Glossari

B

B2C: És l'abreviatura de l'expressió anglesa *Business-to-Consumer* (del negoci al consumidor). Correspon a un model de comerç electrònic per Internet on la venda es produeix entre l'empresa i l'usuari final. Així mateix, es refereix a l'estratègia que desenvolupen les empreses comercials per arribar directament al client o usuari final. Però malgrat el sentit ampli de l'expressió B2C, en la pràctica, sol referir-se a les plataformes virtuals utilitzades en el comerç electrònic per comunicar empreses (vendedores) amb particulars (compradors).

Back-end i Front-end: En disseny de *software* el *front-end* és la part del programa que interactua amb els usuaris i el *back-end* és la part que processa l'entrada des del *front-end*. La separació del sistema en *front-ends* i *back-ends* és un tipus d'abstracció que ajuda a mantenir les diferents parts del sistema separades.

En disseny web (o desenvolupament web), per una banda fa referència a la visualització que obté l'usuari internauta (*front-end*), i per un altra a la de l'administrador de la pàgina web (*back-end*). Al llarg d'aquesta memòria ens referim a aquesta segona definició de desenvolupament web.

Backlinks: Enllaços que rep una determinada pàgina web des d'altres pàgines. El nombre de backlinks determina les pàgines que la enllacen a través d'un enllaç web (pot ser en text o imatge). Els backlinks són importants per al posicionament en els cercadors i és un indicatiu de la popularitat o importància d'una web. És d'esperar que quants més enllaços entrants tingui la pàgina, millor posicionada estarà.

Boardsports: Són els esports que es practiquen sobre algun tipus de taula com a equip primari. El surf va ser el primer esport de taula del món i amb el temps la quantitat d'esports ha augmentat i en l'actualitat existeix una gran varietat d'aquest tipus d'esports. Entre els més comuns es troben: el *snowboard*, el *surf*, el *skateboard*, el *longboard*, el *windsurf* i el *kitesurf*.

Aquests esports tenen lloc en diferents tipus de terrenys i la majoria d'aquests es consideren esports d'acció o esports extrems, i per tant sovint atreuen als joves. Actualment i cada vegada més, s'estan guanyant el reconeixement general de la societat i per això estan gaudint d'una àmplia difusió en els medis, de patrocinis i de la incorporació en esdeveniments esportius institucionals com per exemple els Jocs Olímpics.

C

Club de venda privada: Són comunitats virtuals formades per usuaris registrats en les quals es poden adquirir, mitjançant campanyes, productes de primeres marques a preus reduïts.

Contracte d'adhesió: És un tipus de contracte on les clàusules del qual són redactades per una sola de les parts, amb la qual cosa l'altra es limita tan sols a acceptar o rebutjar el contracte en la seva integritat.

D

Drop Shipment: *Drop shipping*, *Dropshipping* o *Drop shipment* és un tipus de venda al detall on el detallista no guarda els béns en el seu inventari, sinó que passa la comanda del client i els detalls d'enviament al majorista, que és qui envia els productes directament al client. El detallista obté el seu benefici en la diferència entre el preu majorista i el preu minorista.

El *Drop Shipping* pot donar-se quan un detallista (qui típicament ven en petites quantitats al públic general) rep una única comanda de moltes unitats de producte. En comptes de dirigir la distribució a través de la tenda minorista, el

detallista acordarà que els béns siguin directament enviats al comprador. El *Drop Shipping* és una de les formes més utilitzades pels detallistes en *eBay*.

E

E-commerce: És també conegut com el comerç electrònic, consisteix en la compra i venda de productes o de serveis a través de mitjans electrònics. A mitjans dels anys 90 va començar a referir-se principalment a la venda de béns i serveis a través d'Internet, usant com a forma de pagament mitjans electrònics, tals com les targetes de crèdit.

F

Freemium: És un model de negoci que funciona oferint serveis bàsics i gratuïts, mentre es cobra per uns altres de més avançats o especials. La paraula *freemium* és una contracció en anglès de les dues paraules que defineixen el model de negoci: "free" i "premium". Actualment, el model ha guanyat popularitat degut al seu ús per part de les companyies relacionades amb la web 2.0. El model de negoci *freemium* va ser popularitzat pel capitalista Fred Wilson el 23 de Març de 2006 i ho va descriure de la següent manera: "*Ofereixi el seu servei en forma gratuïta, ja sigui amb publicitat o no, i adquireixi a molts clients gràcies al boca a boca a través de recomanacions i referits, marketing de cercadors, etc. Després ofereixi serveis de pagament amb un valor afegit o una versió potenciada del seu servei a la seva base de clients.*"

I

Internauta: És la persona que navega per Internet. El terme ve de la combinació de navegant (nauta) i Internet. A Espanya, es calculen que hi ha 25,4 milions de persones que són internautes, un 65,1%.

L

Live Shopping: Els portals de venda que operen sota el format *live shopping* busquen sorprendre i enganxar cada dia al comprador amb una oferta del dia. La fórmula: “un dia, un producte, un preu agressiu”, és ideal per a caçadors d'ofertes i compradors compulsius. Una vegada que s'acaba l'estoc disponible, no hi ha possibilitat de reserva, és a dir, el “*que m'ho treuen de les mans*” del mercadillo portat al món online. El pioner d'aquesta modalitat de compra *online* va ser el website americà Woot.com, en funcionament des de 2004.

O

Offline: Ens referim a una acció *offline* a aquella que es dona quan ens trobem allunyats d'un ordinador que estigui connectat a *Internet*. En la memòria ens referim al canal de venda *offline* com al canal de comerç tradicional.

Outlet: Es diu Outlet a un establiment comercial especialitzat en la venda de productes de marques famoses, ja siguin defectuosos o trets del catàleg més recent del productor (descatalogats).

Outsourcing: També conegut com subcontractació, és el procés econòmic en el que una empresa mou o destina els recursos orientats a complir certes tasques cap a una empresa externa per mitjà d'un contracte. Això es dona especialment en el cas de la subcontractació d'empreses especialitzades, on es pot contractar només al personal (el client aporta els diferents recursos d'instal·lacions, màquines o software), o contractar tant el personal com els recursos. El outsourcing, a més, aporta una millora de la qualitat ens els serveis oferts.

PageRank: és una marca registrada i patentada per *Google* que empara una família d'algorismes utilitzats per assignar de forma numèrica la rellevància dels documents (o pàgines web) indexats pel seu motor de cerca.

Persuasibilitat: Ens remet a la capacitat d'èxit que té un projecte de cara als objectius de conversió del mateix.

Pla de Negoci: El Pla de Negoci, també anomenat pla d'empresa, és un document que especifica un projecte empresarial que es vol iniciar o que ja s'ha iniciat. En ell s'exposa el propòsit general del projecte, incloent el model de negoci, la descripció del producte o servei, l'anàlisi del mercat i la competència, el pla comercial i de màrqueting, el pla d'operacions, l'organització i el pla financer. El pla de negoci és un instrument de planificació i anàlisi de viabilitat per part dels emprenedors que tenen la intenció de començar un negoci, descrivint les accions a realitzar, els recursos requerits i la seva forma d'organització i gestió.

Els plans de negoci són molt importants en les fases inicials de les empreses per a obtenir finançament en forma de capital procedent d'inversors. També serveix per a captar préstecs de la banca o obtenir ajuts i subvencions per part de les Administracions.

PPC: (Pay Per Click o també anomenat Cost Per Click). El cost per clic és un mecanisme de compra de publicitat per a determinats objectius de màrqueting. En el model de PPC l'anunciant no paga en funció de l'audiència que veu un anunci, sinó en funció de l'usuari que respon a l'anunci, realitzant un clic i manifestant així el seu interès en visitar la web de l'anunciant per a saber-ne més coses. El cost per clic és la quantitat de diners o suma de diners que un anunciant determinat paga al motor de cerca on té contractats els serveis, per un clic en l'anunci. L'avantatge és que només es paga pels clics realitzats en l'anunci. El pagament per clic ofereix la possibilitat d'arribar a un alt percentatge d'usuaris d'Internet, que, a més a més, estan interessats en el producte o servei equivalent.

Relació simbiòtica: Ocorre quan dos organismes es beneficien un de l'altre, fins a tal punt que arriben a dependre un de l'altre per a la seva supervivència. Per analogia, en sociologia, es refereix a societats i col·lectius basats en la col·lectivitat i la solidaritat on tots els membres surten beneficiats.

ROI: (Return On Investment). La tornada d'inversió en màrqueting o ROI, és un indicador financer de l'efectivitat de la inversió de marketing en la rendibilitat o guany de l'empresa. És a dir, la taxa de variació que sofreix la suma d'una inversió (o capital) en convertir-se en utilitats (o beneficis). La fórmula de l'índex de tornada sobre la inversió és: $ROI = ((Utilitats - Inversió) / Inversió) \times 100$.

Principalment el ROI s'utilitza al moment d'avaluar un projecte d'inversió: si el ROI és menor o igual que zero, significa que el projecte o futur negoci no és rendible (viable); i mentre major sigui el ROI, significa que un major percentatge del capital es recuperarà en ser invertit en el projecte.

SEM: (Search Engine Marketing). El marketing en cercadors web o SEM és una forma de marketing en *Internet* que busca promoure els llocs web mitjançant l'augment de la seva visibilitat en les pàgines de resultats dels diferents motors de cerca. Són mètodes SEM: l'optimització del cercador web (mitjançant *SEO*), el pagament per la col·locació en cercadors *PPC* i la publicitat contextual, sempre que hi hagi un pagament pel mig. També es defineix el SEM com la pràctica de pagar per anuncis en els resultats de les cerques en cercadors.

SEO: (Search Engine Optimization). L'optimització per a motors de cerca o SEO és un procés amb l'objectiu d'augmentar la visibilitat d'una pàgina web als motors de cerca, incrementant la posició en la pàgina de resultats. En general, aquesta posició del rànquing està relacionada amb el nombre de visites, així que el SEO ha esdevingut tota una tàctica comercial. El SEO es pot enfocar a diferents tipus de recerca, com per exemple d'imatges, vídeos o casos específics. L'optimització pot incloure l'edició del contingut per donar rellevància a paraules clau, i també una

altra estratègia SEO consisteix en augmentar el nombre de *backlinks* o enllaços que el web rep d'altres pàgines.

Social Media Manager: És aquell que té la capacitat de donar-li als *social media* un enfocament empresarial, impulsar els objectius de l'empresa i crear una comunitat al voltant dels propòsits de cada negoci o marca. Un Social Media Manager defineix una estratègia en xarxes socials.

Social Shopping: També coneguda com la Compra Social o Shopping 2.0, és la combinació entre xarxes socials i compres electròniques (e-commerce). Es tracta d'agafar els aspectes clau de les xarxes socials (grups, amics, votacions, debats, etc.) per encaminar-los a les compres. La Compra Social permet fer publicitat segmentada a grups socials amb perfils determinats i d'aquesta forma augmenta l'efectivitat del boca a boca i les vendes. A més, milloren les relacions amb els clients i és molt més senzill mesurar els resultats i segmentar al públic.

En aquestes webs les comunitats d'usuaris són les que promouen les compres. Per exemple, quan un amic fa una compra, aquesta es notifica a tots els seus contactes. En venir d'una font fiable, la notificació es converteix en una recomanació i potser impulsa als altres usuaris a fer una compra similar.

Start-up: És un negoci amb una història de funcionament limitada, que es distingeix pel seu perfil de risc-recompensa i les seves grans possibilitats de creixement (escalabilitat). Generalment són empreses associades a la innovació, desenvolupament de tecnologies, disseny web, desenvolupament web, etc. Les *start-ups* en general comencen com una idea de negoci creativa, amb el pas immediat d'afegir diferenciació a aquesta idea a través de la innovació, per a finalment emprendre el negoci.

Streetwear: És una moda de vestir urbana, informal i còmoda que, tot i que normalment s'ha relacionat amb els *boardsports*, s'ha democratitzat a tots els nivells. En els darrers anys hem pogut veure com les grans marques han desenvolupat divisions i segones línies per cobrir la demanda dels nombrosos adeptes a aquesta manera de vestir.

El terme *streetwear* sorgeix originalment a mitjans dels vuitanta, a partir d'una moda molt concreta dins de la cultura del *skate*. Es va encunyar en la *West Coast*

als Estats Units, on les marques de roba amb arrels de *skateboard* i amb una actitud *anti-establishment* van començar a obrir-se al consumidor popular augmentant d'aquesta manera la seva demanda.

T

Target: En l'àmbit de la publicitat, els termes "mercat objectiu" o "públic objectiu", així com els anglicismes *target*, *target group* i *target market*, s'utilitzen com a sinònims per designar al destinatari ideal d'una determinada campanya, producte o servei.

No obstant això en l'entorn del marketing, el mercat objectiu, designa la totalitat d'un espai preferent on conflueixen l'oferta i la demanda per a l'intercanvi de béns i serveis. I comprèn l'abast geogràfic, els canals de distribució, les categories de productes comercials, el repertori de competidors directes i indirectes, els termes d'intercanvi, etc. De manera que l'accepció de marketing per al terme és més àmplia i no s'ha confondre amb la utilitzada per a finalitats publicitàries, on el *target group* és el segment de la demanda al que està dirigit un producte, ja sigui un ben o un servei. I que inicialment, es defineix a partir de criteris demogràfics com a edat, gènere i variables socioeconòmiques.

U

Usabilitat: Es refereix a la capacitat d'un software, entorn, web, etc. de ser comprès, après, usat i ser atractiu per a l'usuari, en les condicions específiques d'ús per les quals va ser concebut.

W

Win-win: Una estratègia *win-win* és un procés de resolució de conflictes que aconsegueix acontentar a tots els participants, sense que hi hagi pèrdues per part de ningú.