

UNIVERSITAT DE BARCELONA

MÁSTER EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES

CURSO 2017-2018

CLAVES DEL ÉXITO FUTURO EN EL ECOMMERCE

PABLO GASCÓN GONZÁLEZ

PROFESOR: RAFAEL RUBIO

DICIEMBRE 2018

ÍNDICE

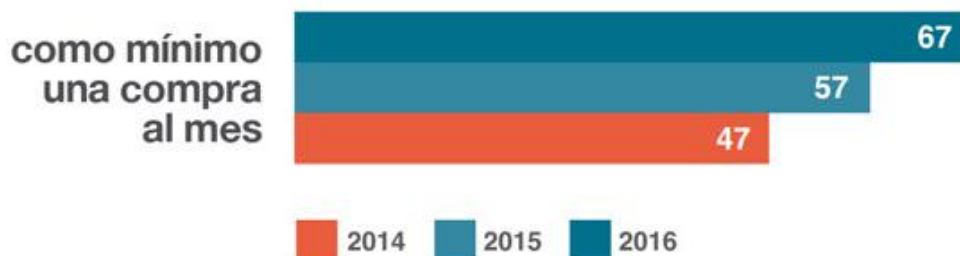
INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETIVO.....	6
HIPÓTESIS.....	7
METODOLOGÍA.....	8
BLOQUE 1: EL ECOMMERCE Y SU CONTEXTO	
1.1. Introducción: la irrupción del ecommerce.....	9
1.1.1. Nacimiento y evolución del ecommerce	9
1.1.2. Ecommerce y comercio tradicional.....	10
1.2. Modelos de negocio.....	12
1.2.1. Tipos de negocio online.....	12
1.2.2. Modelos B2C.....	13
1.3. Scommerce y Mcommerce.....	15
1.3.1. Mcommerce.....	15
1.3.2. Scommerce.....	17
1.4. Contexto económico y legal.....	19
BLOQUE 2: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE UN ECOMMERCE	
2.1. El consumidor.....	23
2.1.1. Cuantos consumidores tienes el ecommerce en España.....	23
2.1.2. Segmentación tradicional: Edad y sexo de los consumidores.....	24
2.1.3. Motivaciones y decisiones de compra.....	25
2.2. El producto.....	32
2.2.1. Principales sectores del ecommerce.....	32
2.2.2. El peso de las ventas online por sector.....	33
2.2.3. Previsiones de crecimiento.....	34
2.2.4. La ficha de producto.....	34
2.3. Logística.....	39
2.3.1. La logística en el ecommerce.....	39
2.3.2. Tipos de almacén.....	40
2.3.3. Tipos de stock.....	42

2.3.4. La elección del proveedor.....	43
2.3.5. Sistema de comunicación logístico.....	44
2.3.6. Logística inversa.....	45
2.3.7. Plazos de entrega.....	46
2.3.8. Los gastos de envío.....	47
2.4. Marketing digital.....	49
2.4.1. Marketing digital vs marketing tradicional.....	49
2.4.2. Marketing Mix: De las 4Ps a las 4Es.....	51
2.4.3. Plan de marketing digital para ecommerce.....	54
2.4.4. Inbound Marketing.....	70
2.5. Experiencia de usuario y usabilidad.....	75
2.5.1. Usabilidad web.....	75
2.5.2. Experiencia de usuario.....	76
2.5.3. El embudo de conversión.....	78
2.5.4. La tasa de conversión	81
2.6. Métodos de pago.....	85
2.6.1. Importancia y proceso de definición	85
2.6.2. Opciones de métodos de pago.....	85
2.6.3. Seguridad y fraude.....	88
2.7. Servicio de Atención al Cliente (SAC).....	90
2.7.1. Qué es un SAC y su importancia.....	90
2.7.2. Puntos clave en un SAC.....	90
2.7.3. Herramientas para SAC.....	92
BLOQUE 3: PLAN DE EMPRESA ECOMMERCE	
3.1. De empresa a Stuart-up.....	94
3.1.1. ¿Qué diferencia una start-up de una empresa?.....	94
3.1.2. La evolución del Model Canvas: Lean Canvas Model.....	94
3.2 Plan de empresa simplificado.....	97
CONCLUSIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109

INTRODUCCIÓN

Los constantes avances tecnológicos de los últimos años y décadas han tenido importantes repercusiones en la sociedad. Uno de los grandes avances ha sido internet y todo lo que ha conllevado y conlleva. La rápida evolución tecnológica nos ha afectado a la hora de consumir, ya no demandamos los mismos productos, no nos informamos de ellos de la misma forma e incluso los medios de pago y la forma de obtener los productos ha cambiado. Estos cambios también han llegado a la forma que tienen las empresas de hacer publicidad y como nosotros expresamos nuestra opinión sobre los productos.

Una de las irrupciones más importantes relativas al comercio y al avance tecnológico ha sido la del ecommerce, comercio electrónico, que en los últimos años ha ganado peso dentro del consumo y en consecuencia en el conjunto de la economía. También dentro del ecommerce las tendencias, novedades y modelos de negocio han ido evolucionando y cambiando con gran rapidez, es un ejemplo de la velocidad a la que evoluciona todo en internet ya que se estima que un año en internet es como una década en el mundo offline. Un ejemplo de la creciente importancia del sector es el gráfico que se muestra a continuación, donde se ve como de 2014 a 2016 ha aumentado en un 20% la cantidad de gente que compra por internet al menos una vez al mes, situándose en 2016 en dos tercios de la población española:



Fuente: Cetelem

Es precisamente del ecommerce, su evolución y sobre todo su futuro sobre el que se centra este trabajo. Se pretende analizar su evolución, repasando sus distintos modelos, variantes y su influencia en el consumo y en la economía. Una vez analizado el pasado nos queremos centrar en el presente y en el futuro, tratando de vislumbrar tendencias y nuevas oportunidades en un sector que cada vez tiene más historia y, por tanto, mayores referentes. Una vez analizado todo el conjunto, trataremos de explicar cómo podrían o deberían ser las nuevas empresas que surjan en este sector y que lleguen a tener recorrido y éxito.

El objetivo principal del trabajo es dar las claves de cómo deberían ser las empresas que lideren el mundo del ecommerce en el futuro. Para ello queremos responder a cuatro preguntas clave ¿cómo ha sido la evolución de e-commerce? ¿Cuáles han sido los puntos clave para el éxito de las empresas del sector? ¿Cuál es la situación y entorno actual de e-commerce? ¿cómo será el futuro del e-commerce?

Para responder las preguntas planteadas vamos a recabar datos referentes a la evolución económica del sector y trataremos de analizarlos con la ayuda de textos o estudios realizados sobre el ecommerce o alguna de sus facetas (marketing, logística...). Para completar el análisis se quiere analizar cómo han sido o son las empresas que han logrado tener éxito en el sector.

El trabajo se divide en tres grandes bloques. El primer bloque donde se va a explicar cómo surge el ecommerce y su evolución con el paso del tiempo, así como los distintos modelos de negocio. Para concluir el primer apartado se va a analizar el momento y la evolución más reciente de la economía española ya que es otro factor importante a tener en cuenta cuando hablamos del comercio.

En el segundo bloque se van a analizar los distintos aspectos que conforman el e-commerce y que hay que estudiar para entender y poder sacar conclusiones del momento del sector, las posibles tendencias y oportunidades. Se han recogido siete puntos a analizar: marketing, logística, diseño web, métodos de pago, servicio de atención al cliente, producto y consumidores.

En el último bloque del trabajo se va a tratar de realizar un plan de empresa a partir de una idea de negocio en el ecommerce siendo una aplicación de todo lo que anteriormente hemos descrito y analizado. El plan de empresa será abreviado, recogerá los puntos más destacados de un plan de empresa.

La principal motivación para decantarme por este tema para la tesis es la importancia que está ganando el sector y es un tema que personalmente me atrae, actualmente trabajo en una empresa dedicada a la venta exclusivamente online, además es un trabajo donde se pueden recoger, aplicar y ampliar varios de los aspectos trabajados a lo largo de los dos años de Máster y de los que más me han llamado la atención, aspectos como el marketing, y en consecuencia el marketing digital, la logística, el comercio, la creación de empresas o la economía internacional.

OBJETIVO

El objetivo principal de este trabajo es dar a conocer las claves del éxito en el ecommerce, un sector al alza y cada vez más presente. Para llegar a nuestro objetivo queremos responder a cuatro preguntas clave: ¿cómo ha sido la evolución de ecommerce? ¿Cuáles han sido los puntos clave para el éxito de las empresas del sector? ¿Cuál es la situación y entorno actual de ecommerce? ¿cómo será el futuro del ecommerce?

HIPÓTESIS

La hipótesis del trabajo se basa en dar a conocer las características, aspectos el perfil de los usuarios, los métodos de pago, el marketing o la logística, que debe tener un ecommerce para tener éxito en el futuro. Así pues, se quiere dar respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son las claves del éxito futuro en el ecommerce?

METODOLOGIA

Para abordar el objetivo del trabajo se va a realizar en primer lugar un análisis de la evolución y de la situación del sector ecommerce en la actualidad, por lo va a ser un análisis más genérico del sector. Posteriormente vamos a entrar a analizar más al detalle de los diferentes aspectos que conforman las empresas del sector y sus características, tales como el producto, el marketing o logística. Finalmente, en el último bloque, trataremos de concretar toda lo anteriormente expuesto en un plan de empresa. Se va a realizar un análisis partiendo de lo más genérico hacia lo más concreto.

En la primera parte del trabajo, donde vamos a encontrar el análisis más genérico, se va a usar una metodología descriptiva con el objetivo de ponernos en antecedentes y explicar los modelos de negocio que hay dentro del sector y apoyándonos en datos y variables.

Para materializar el segundo bloque se va a complementar la metodología usada en el apartado anterior con el estudio y comparativa de las diferentes empresas que actualmente son las protagonistas del sector, analizando sus webs y recogiendo datos que nos ayuden a analizar cada uno de los puntos. De esta forma se podrá ver las diferentes formas de llegar destacar en el ecommerce y las herramientas disponibles.

Para la última parte del trabajo se partirá de un modelo teórico, como es el plan de empresa, para realizar una aplicación práctica de este y así obtener un contenido original que pretende ser una síntesis de cuáles deben ser los aspectos fundamentales de una empresa ecommerce para tener éxito futuro.

BLOQUE 1: EL ECOMMERCE Y SU CONTEXTO

1.1. Introducción: la irrupción del ecommerce

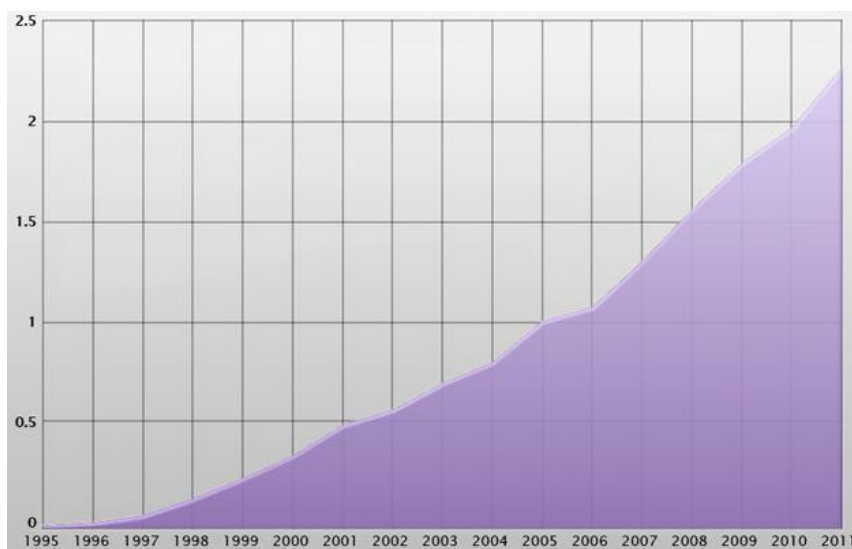
1.1.1. Nacimiento y evolución del ecommerce

Cuando hablamos de ecommerce (comercio electrónico) nos referimos al método de compraventa de bienes, productos o servicios que, valiéndose de internet como medio, comercia en línea.

Podemos situar la aparición del ecommerce, tal y como lo entendemos hoy en día, a mediados de la década de los 90, cuando se realizan las primeras ventas online, años en los que se crean EBay y Amazon. Hasta ese momento ese término se reservaba para las transacciones mediante medios electrónicos, como podrían ser los intercambios de datos. Otro hito importante en el sector es la fundación de Zappos, primera tienda 100% virtual, en 1999.

Sin embargo, el elemento clave para llegar a millones de compradores fue la expansión y popularización de internet que ha registrado un crecimiento exponencial de usuarios las últimas dos décadas, como podemos comprobar en el siguiente gráfico, en 1995 el acceso a la red era prácticamente inexistente, pero en 2011 más de dos mil millones de personas en todo el mundo ya eran usuarios de internet:

Cuadro 1.1: Usuarios globales de Internet (miles de millones) 1995-2011



Fuente: redestelematicas.com

Actualmente, se estima que cuatro mil millones de personas tienen acceso a internet, lo que supone un 53% de la población mundial, una tasa de penetración que se dispara cuando hablamos de países desarrollados, en el caso de España los internautas superan los 39 millones, siendo la tasa de penetración del 85%¹, en Europa esta tasa es del 80%, algunos países como Suecia llegan hasta el 97%.

¹ La tecnología digital en España 2018, Hootsuite

Internet se ha democratizado y es accesible para la mayoría de la población, cuando hablamos de países desarrollados, este ha sido el aspecto clave para que el ecommerce empiece a crecer, junto con el constante avance tecnológico, un auge continuado y sostenido en el tiempo. Como hemos visto en la introducción, entre 2014 y 2016 los consumidores que realizaron una compra mensual online pasaron del 47% al 67%². Otro ejemplo del auge del sector es el siguiente gráfico que nos muestra tanto la tasa de penetración como el gasto medio por usuario en España:

Cuadro 1.2: El ecommerce en España (2015-2021)



Fuente: statista.com

Según los datos de Statista, en 2015 la penetración del ecommerce era del 55,3% una cifra que año tras año ha ido aumentando de forma sostenida entre 2 y 4 puntos y las previsiones para los próximos años dibujan unos aumentos similares. El mismo hecho lo encontramos con el gasto anual por usuario que, según este estudio, en tan solo 6 años pasará del 643,6\$ a los 873,3\$. Así pues, todo apunta a que el ecommerce seguirá creciendo a un ritmo constante los próximos años, aumentando tanto el número de usuario como su gasto. En el bloque dos veremos datos referentes a las ventas online según el sector y la importancia de la venta por internet en cada uno de ellos.

1.1.2. Ecommerce y comercio tradicional

Existen diferencias importantes entre el comercio tradicional y el comercio electrónico, vemos las más relevantes:

- El ecommerce está disponible las 24 horas del día y todos los días de año, por el contrario, el tradicional está limitado a unas horas de apertura los días laborales y algunos festivos.
- El tradicional se limita a una zona geográfica determinada, donde está situado el establecimiento, el electrónico es global y no tiene una barrera física.

² CETELEM

- El número de posibles compradores es mayor en el electrónico que en el tradicional.
- En el comercio tradicional los clientes interactúan cara a cara con el vendedor, un hecho que no se traslada al electrónico, actúan con la tienda mediante un dispositivo (ordenador, móvil, Tablet).
- La entrega del producto en el comercio tradicional es instantánea y la forma de pago es siempre en efectivo o tarjeta. En el ecommerce deberemos esperar a que el producto llegue a nuestro domicilio y existen distintas formas de pago, como veremos en el segundo bloque.
- Si compramos online no podemos comprobar el producto, solo veremos imágenes o vídeos de este, en el comercio tradicional podemos examinarlo y tocarlo.
- Existen importantes diferencias a la hora de segmentar a nuestro público y las técnicas de marketing, lo veremos en el segundo bloque.

Según los últimos estudios, la cifra de ventas online sobre el total de la facturación del comercio en España es de un 10% aproximadamente, una cifra que oscila ostensiblemente según el sector del comercio que estudiemos, pero sigue siendo el comercio tradicional el que se impone, a pesar del auge de la venta online, que como veremos más adelante en este primer bloque ya no se limita a la venta a través de un ordenador sino que el crecimiento de los smartphone y tablets también ha irrumpido en el sector.

Existen dos formas de llegar a vender online, la primera es crear desde cero una plataforma de venta online y la segunda es dar el paso del comercio tradicional al comercio online. Sea cual sea el origen de nuestro negocio online hay que destacar que los recursos necesarios, el funcionamiento del negocio y los objetivos y métricas van a ser completamente distintos respecto a un negocio de venta offline:

- Recursos: no necesitaremos disponer de un local a pie de calle para poder vender, lo podemos hacer desde cualquier punto (oficinas, casa...), tampoco necesitaremos el mismo tipo de equipo humano ni proveedores. De forma general un negocio online es menos costoso que un offline, suele ser más productivo.
- Funcionamiento: ha cambiado nuestro público objetivo y la forma de vender, también la estructura de costes.
- Objetivos y métricas: a pesar de que el objetivo principal no cambiará, sigue siendo vender, si la forma de llegar a él y medir. En el comercio online podremos medir todo lo que pasa en nuestra tienda, por lo que nos podremos fijar objetivos más concretos y tendremos mayor capacidad de análisis.

1.2. Modelos de negocio

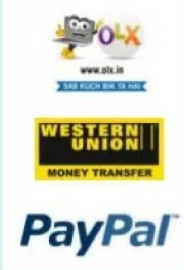
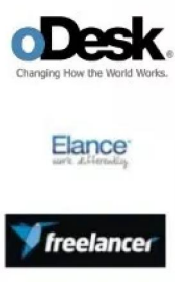
1.2.1. Tipos de negocio online

No existe un único tipo de negocio online, al igual que pasa en el mundo offline encontramos negocios que implican a los distintos agentes económicos, es decir, empresas, consumidores y gobiernos. En base a eso podemos diferenciar cinco tipos de negocio online:

1. B2B (Business to Business): este modelo hace referencia al negocio entre empresas, los productos o servicios se orientan a otras empresas como clientes, uno de los ejemplos más comunes es la prestación de servicios profesionales, tales como la consultoría o la publicidad. Dentro de este modelo también encontramos las plataformas de e-procurement, funcionan con un sistema de licitación y subasta inversa (a la baja) con el objetivo de conseguir adjudicarse pedidos de gran volumen que demandan otras empresas.
2. B2C (Business to Costumer): este modelo se basa en ofrecer productos o servicios que se orientan al cliente final, el comercio minorista. En el siguiente apartado veremos los distintos modelos que se engloban dentro del B2C. Será el modelo sobre el que vamos a basar la gran mayoría del estudio.
3. B2G (Business to Goverment): este modelo trata el intercambio de bienes o servicios entre las empresas y el gobierno. Para poderlo implementar es necesaria una plataforma de la administración pública, mediante la que la administración pública (gobierno) pueda ponerse en contacto con las empresas. El objetivo principal de este negocio es tratar de reducir las dificultades que supone hacer negocios con el gobierno.
4. C2C (Costumer to Costumer): este modelo busca conectar el consumidor final con otro consumidor, compraventas entre particulares. Es frecuente en el intercambio de productos de segunda mano.
5. C2B (Costumer to Business): en este caso son los consumidores quienes generan valor a las empresas, es un modelo en auge con la proliferación de blogs y cuentas en redes sociales personales.

Veamos una tabla donde se engloban algunos ejemplos de empresas que se dedican a cada uno de los tipos de negocio online:

Cuadro 1.3: Ejemplos de empresa según modelo de negocio online

B2B	B2C	B2G	C2C	C2B
				

1.2.2. Modelos B2C

Como hemos dicho vamos a centrar nuestro estudio en este tipo de negocio, por lo que vamos a profundiza un poco más en los distintos modelos que engloba el B2C:

1. Cobuying o compra agrupada: se usa la red para formar grupos de consumidores que demandan en mismo producto y ponerlos de acuerdo para tener mayor fuerza en la compra, el consumidor se compromete a realizar la compra de la oferta finalmente seleccionada por el grupo.
2. Deals: consiste en la publicación de ofertas con descuentos temporales que se renuevan periódicamente con de objetivo de atraer al usuario. Es el caso de webs o aplicaciones donde se ofertan restaurantes, por ejemplo, El tenedor.
3. Recomendadores o comparadores: son sitios webs que nos permiten comparar las condiciones de un servicio o ver opiniones de otros usuarios y que, generalmente, se agrupan por sectores. Los ejemplos más conocidos son los de Rastreator, web que nos permite comparar distintos servicios como seguros, y Tripadvisor donde vemos las opiniones, fotos y puntuaciones que los usuarios dan a hoteles, restaurantes y sitios de ocio.
4. Outlets: se dedican a la comercialización de ropa de marca a precios reducidos, las empresas tratan de vender las existencias de temporadas pasadas ofreciendo un buen precio.
5. Clubs de compra: los clientes acceden a ofertas exclusivas una vez facilitados los datos para acceder. Los clubs de compra y los outlets son una buena herramienta de marketing, como veremos en el apartado de marketing del segundo bloque. Un ejemplo de club de compra es Privalia.

6. Plataformas digitales: estas plataformas comercializan productos digitales como los juegos, películas, música, textos, fotos...Un ejemplo de plataforma digital es Spotify que ofrece música online.
7. Marketplaces: es un sitio web que permite poner en contacto a vendedores con los compradores, podemos decir que es un “centro comercial virtual”. Un ejemplo es Amazon, donde podemos encontrar multitud de productos de multitud de vendedores.
8. Tienda online: es un sitio web donde una empresa ofrece la venta online de sus productos o servicios, esta empresa puede tener también venta offline o ser 100% online. Un ejemplo es Zalando que vende online todo tipo de calzado y moda.

1.3. Scommerce y Mcommerce

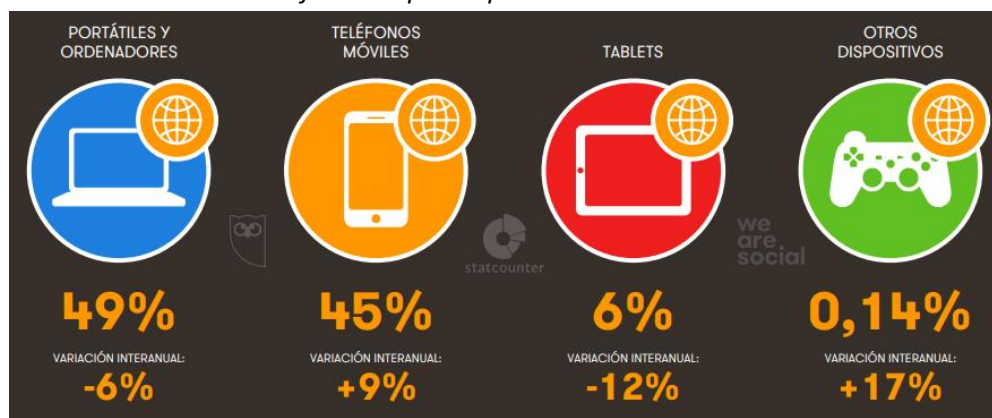
Cuando nos referimos a los conceptos Scommerce y Mcommerce hacemos referencia al comercio online desde un smarthphone o tablet (Mcommerce) y desde Redes Sociales (Scommerce). Estos dos tipos de comercio electrónico han surgido fruto de los grandes avances tecnológicos de la última década, donde la popularización de los teléfonos inteligentes (smartphones), tablets y las redes sociales han alcanzado cuotas muy altas.

1.3.1. Mcommerce

Como hemos comentado, el aspecto clave para el auge de la venta a través de un móvil o Tablet ha sido la popularización de estos dispositivos, que, a diferencia del ordenador, nos facilitan la conexión pudiendo estar permanentemente conectados. En España hay un total de 37, 27 millones de usuarios móviles, respecto a 2017 supone un aumento del 5%, por lo que la gran mayoría de nuestro público objetivo contará con un teléfono. Además, el 87% usan smartphone y el 41% tablets.

Otro aspecto que refleja el aumento e importancia de estos dispositivos es la cantidad de tiempo que estamos conectados, se calcula cada usuario está conectado a internet un total de 5 horas y 20 minutos³, respecto a este dato veamos cómo se distribuye el total del tiempo que pasamos conectados según cada dispositivo:

Cuadro 1.4: Cuota de tráfico web por dispositivo en 2018



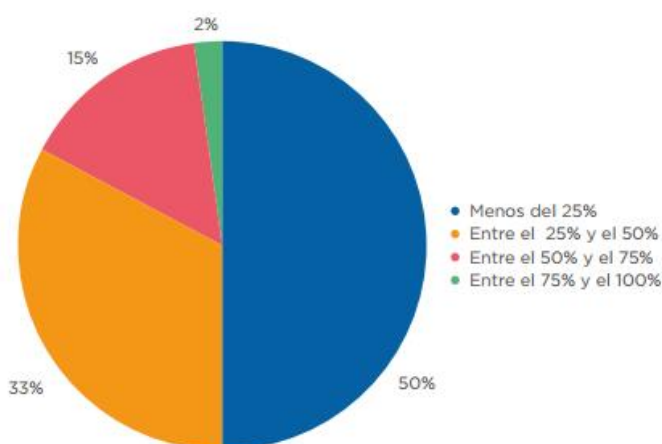
Fuente: La tecnología digital en España en 2018, Hootsuite

El ordenador sigue siendo el más usado, pero baja un 6% respecto 2017, en cambio, el móvil sube un 9% hasta situarse en un 45%, a solo 4 puntos del ordenador. Las tablets y otros dispositivos tienen una cuota prácticamente residual. Estos datos dejan clara la importancia creciente de los móviles.

Con estos datos hemos visto la penetración que los smartphones tienen en la vida cotidiana de la gente. Si nos ceñimos al comercio electrónico, un estudio de Kanlli acerca las perspectivas del ecommerce para 2018 preguntaba a las empresas su porcentaje esperado de ventas a través de dispositivos móviles, veamos el resultado:

³ La tecnología digital en España 2018, Hootsuite

Cuadro 1.5: Porcentaje ventas a través de móvil esperado en 2018



Fuente: Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018, Kanlii

Vemos como el 50% cree que será inferior al 25% pero un 17% ya cree que estas ventas serán más de la mitad, por lo que sus ingresos provendrán en su mayoría del Mcommerce. Un 33% apunta a que sus ventas a través de estos dispositivos serán de entre el 25% y el 50% lo que ya supone una parte significativa de las ventas totales.

Fijémonos ahora en cuantos de los comercios electrónico tienes una aplicación:

Cuadro 1.6: Comercios con App



Fuente: Ecommerce Benchmark Spain (Ed.2016)

Solo el 33,5% de los comercios electrónico tienes App móvil y de estos el 61% permiten comprar a través de ella, una de las cuestiones que puede explicar estas cifras bajas, en comparación con la importancia del smartphone, es que según apuntan los expertos reunidos en el primer panel colaborativo organizado por Webloyalty respecto a las tendencias y retos del ecommerce 2017, no es evidente que una App sea una buena inversión, según apuntan, con tener un diseño responsive de la web sería suficiente para cubrir esa demanda de venta

mobile, el usuario no aprecia la App como un valor añadido importante. Veamos las principales ventajas y desventajas de implementar una web responsive y las de desarrollar una aplicación:

Cuadro 1.7: Ventajas y desventajas de una web responsive y de una App

Desarrollo de la versión móvil del sitio web	
Desarrollar una versión móvil del sitio web. El usuario utiliza el navegador del teléfono móvil para entrar al sitio web.	
Ventajas	Desventajas
- Mayor rapidez para cargar la página desde un móvil. - Elimina los problemas de visualización y funcionalidad en el móvil.	- Requiere un desarrollo adicional y puede representar costos adicionales. - La versión móvil puede no contar con todas las funciones del sitio web.

Desarrollo de una aplicación móvil	
Desarrollar una aplicación de la tienda virtual para el teléfono móvil. El usuario descarga e instala una aplicación con la cual puede acceder a los servicios de m-commerce.	
Ventajas	Desventajas
- Visualización a la medida para un móvil y mayor rapidez para cargar páginas. - Funcionalidad completa y a la medida para móviles, mayor facilidad para realizar una transacción, uso de funcionalidad total del móvil (por ejemplo: cámara, GPS, etc.).	- Requiere un desarrollo adicional. Debe considerar los sistemas operativos de los distintos móviles (iOS, Android, BlackBerry) - Es posible que algunos usuarios no quieran descargar la aplicación.

Fuente: visaempresarial.com

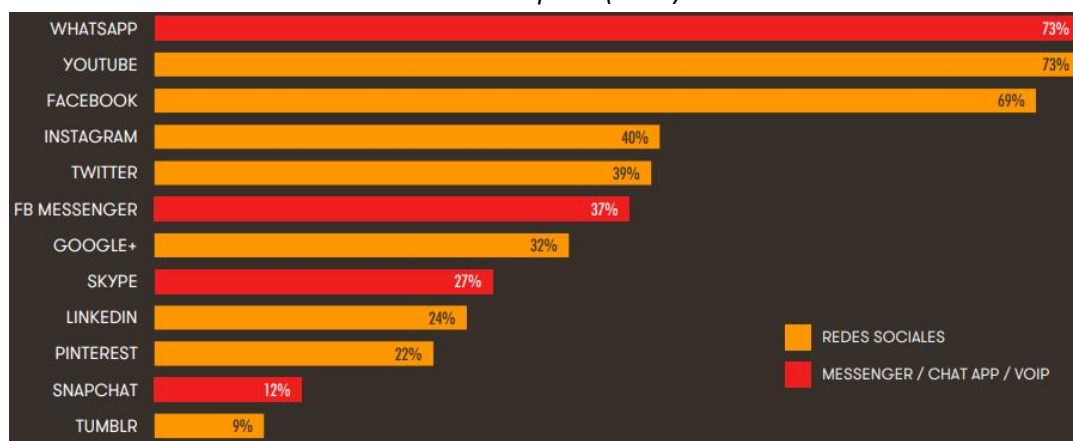
1.3.2. SCommerce

El otro fenómeno que ha conllevado importantes cambios en la forma de comunicarnos y de interactuar socialmente son las redes sociales. A lo largo de la última década los usuarios de las distintas redes sociales han ido creciendo, así como el tiempo que pasamos en ellas y las funciones que nos permiten hacer.

Se calcula que, en España en el año 2018, hay 27 millones de usuarios de redes sociales, lo que supone un 58% de la población⁴. Además, se estima en 23 millones los que acceden a ellas a través de un smartphone. Veamos cuales son las redes sociales más usadas, tanto las que usamos solamente para comunicarnos (WhatsApp) como las que usamos para compartir cualquier tipo de información (Facebook, Instagram...):

⁴ La tecnología digital en España 2018, Hootsuite

Cuadro 1.8: Redes sociales más usadas en España (2018)



Fuente: Hootsuite

Whatsapp, Youtube, Facebook e Instagram son las redes sociales más usadas, las tres primeras con, aproximadamente, un 70% de los usuarios totales. Instagram aún está lejos de los números de las tres primeras, pero los últimos años es la red social que más ha crecido.

Vemos la importante penetración de las redes sociales en la vida cotidiana y en especial de algunas de ellas. Los consumidores usan las redes sociales para comunicarse con las marcas y saber acerca de ellas y sus productos, es una comunicación bidireccional, tanto de marca a usuario como de usuario a marca.

Con este contexto, y sabiendo cada vez más los usuarios compraban online y pasaban más tiempo en redes sociales, Twitter fue la primera en lanzar, en 2014, un botón que diera la opción de comprar en sus publicaciones. Posteriormente fue Facebook quien introdujo un botón similar, donde picando sobre él permitía ver información del producto y adquirirlo con solo un click. El resto de las redes sociales empezaron a desarrollar elementos para poder comprar, pero los resultados no fueron los esperados y la idea de comprar a través de una red social no acabó de cuajar entre los usuarios. A principios de 2017 Twitter anunció que ponía fin a su botón para comprar y es que diversos estudios apuntan a que tan solo entre el 1,5% y 2%⁵ de los usuarios piensan en usar las redes sociales para comprar.

Sim embargo, las redes sociales van a jugar un papel muy importante en el ecommerce, como veremos en el apartado de marketing del segundo bloque, van a ser claves en las estrategias de marketing y comunicación.

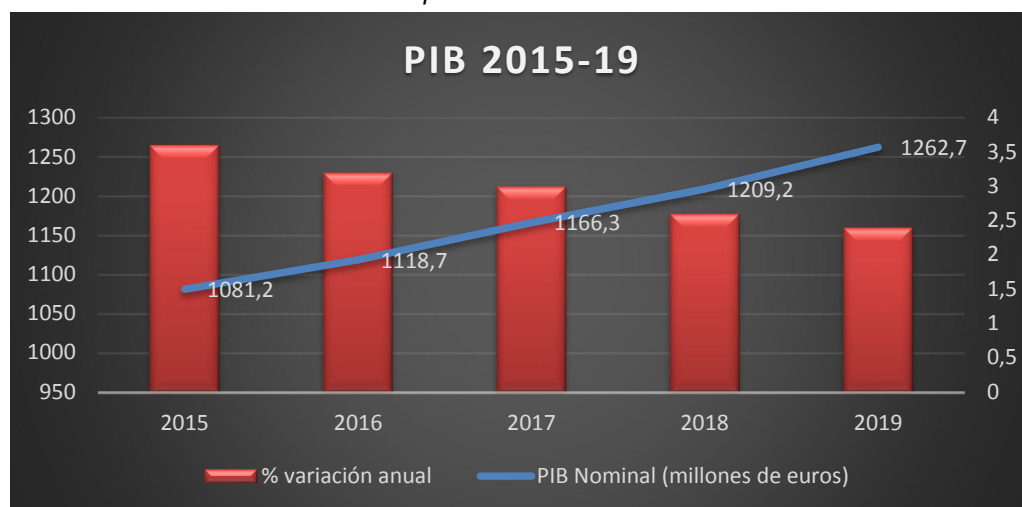
⁵ Datos de Custora e IEBSchool

1.4. Contexto económico y legal

Una empresa, ya sea online como offline, interactúa dentro de un mercado concreto y por tanto no es ajena a las circunstancias económicas que la rodean. Una empresa debe ser consciente del contexto económico y ver y analizar los principales indicadores económicos, ya que será un factor más de los que influya en sus ventas, no estaremos en el mismo escenario si nos encontramos en un ciclo económico positivo que negativo ya que las estrategias de ventas y las motivaciones del comprador pueden variar.

A continuación, veamos los principales indicadores económicos para España desde 2015 y porque es importante analizar cada uno de ellos:

Cuadro 1.9: Evolución del PIB en España 2015-2019

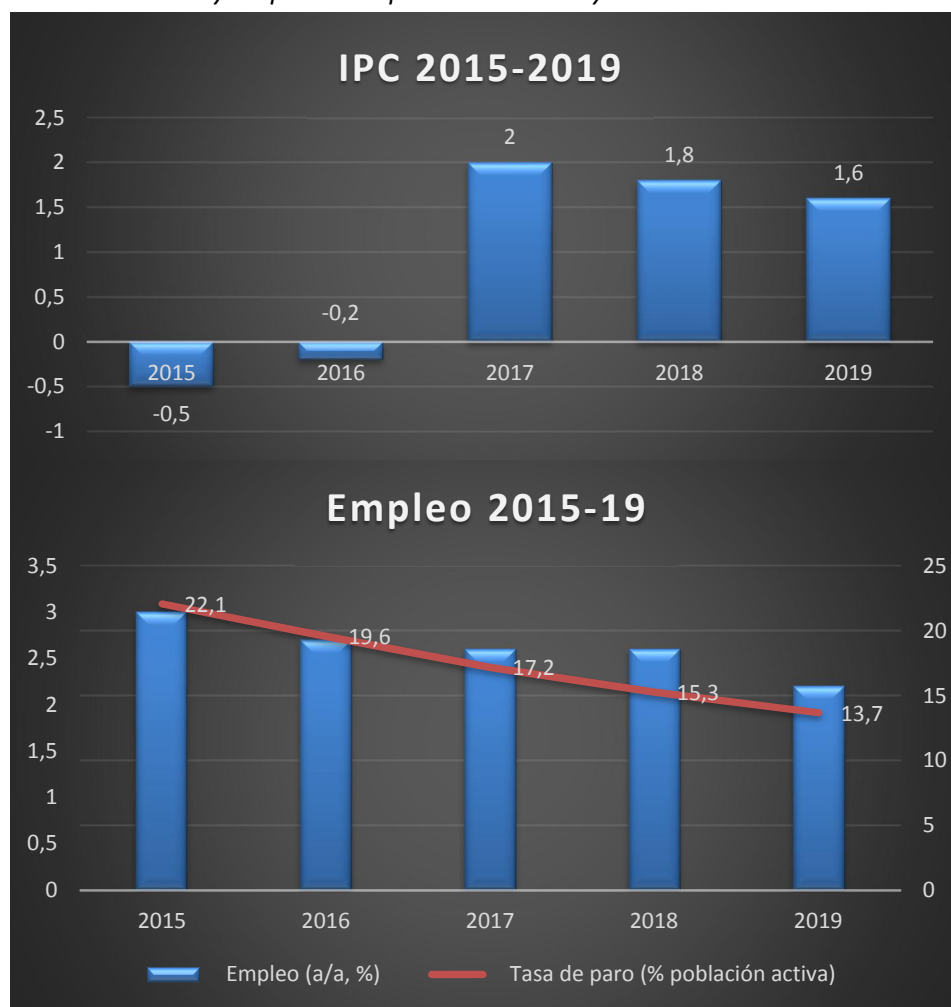


Fuente: BBVA Research

Después de la crisis económica y financiera de 2008 la economía española ha vuelto al crecimiento económico. Vemos que desde 2015 la tasa de crecimiento se sitúa entre el 2% y el 3%, las perspectivas tanto para este año 2018 y 2019 son de crecimiento, a pesar de que va a ser más moderado que los años anteriores.

Es importante observar la evolución del PIB de nuestro mercado, en este caso el español, con el objetivo de tener una primera aproximación a la coyuntura económica, que deberemos completar con otros indicadores que veremos a continuación. Fijémonos ahora en los datos del IPC y del empleo:

Cuadro 1.10: IPC y empleo en España entre 2015 y 2019



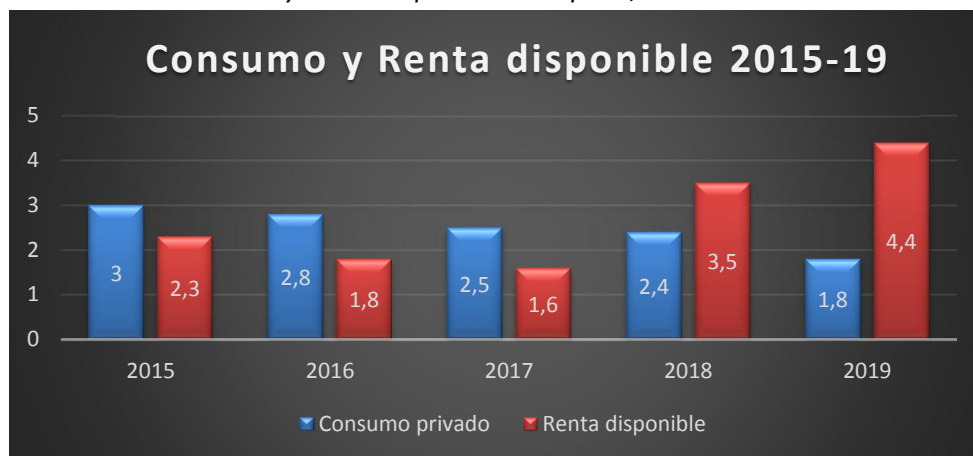
Fuente: BBVA Research

El dato del IPC (Índice de Precios de Consumo) nos va a permitir analizar la evolución de los precios del mercado español. En este caso venimos de dos años en que la evolución ha sido negativa, pero en 2017 y las perspectivas para 2018 y 2019 son de un crecimiento de los precios de entre el 2% y el 1,5%.

Por lo que respecta al mercado laboral partimos de una tasa de paro del 22,1%, una tasa muy elevada que tiene su origen en la crisis económica iniciada en 2008 donde se destruyeron muchos puestos de trabajo. Sin embargo, las perspectivas para los próximos años es que se cree empleo a un ritmo anual cercano al 2% y la tasa de paro vaya descendiendo progresivamente. Fijarnos en el mercado de trabajo es muy importante tanto a la hora de realizar contrataciones para nuestra empresa como para saber el nivel económico de los consumidores, generalmente si la tasa de paro es elevada veremos un poder adquisitivo más bajo, la gente que se encuentra en situación de desempleo acudirá al mercado a por los productos básicos y de primera necesidad y no podrá invertir en aspectos como el ocio, que quedarán en segundo plano.

El siguiente dato para analizar es el consumo y renta disponible:

Cuadro 1.11: Consumo y Renta disponible en España, 2015-2019



Fuente: BBVA Research

Observamos que tanto el consumo privado como la renta disponible tienden al alza durante este periodo, además para 2018 y 2019 la renta disponible va a aumentar de forma más importante que el consumo privado, aumentando un 3,5% y un 4,4%, según las previsiones. Estos datos nos ayudarán a completar la imagen sobre la situación económica de nuestro mercado, el aumento del consumo, así como de la renta disponible debería repercutir positivamente en las ventas, nos encontramos en un escenario positivo, no solo para los productos básicos sino también para productos de ocio.

Por último, vamos a fijarnos en el sector exterior, este aspecto puede ser importante si nuestra empresa se dedica a la importación o exportación de productos:

Cuadro 1.12: Evolución del sector exterior en España, 2015-2019



Fuente: BBVA Research

El ritmo tanto de las importaciones como de las exportaciones ha aumentado los últimos años, y la perspectiva es que se mantenga este crecimiento, especialmente en las importaciones. La balanza por cuenta corriente, que recoge las operaciones reales de bienes y servicios con el

exterior, vemos se mantiene entre el 1% y 2%, por lo que España exporta por más valor de lo que importa.

Un aumento de las importaciones lo podemos relacionar con un aumento de la demanda interna, el país estará demandando bienes y servicios al exterior para hacer frente a toda la demanda. Por lo que existe una relación positiva entre aumento de la importación y el consumo.

Hemos visto una serie de indicadores económicos que nos van a ayudar a configurar una imagen de la situación económica del mercado en que va a actuar la empresa o ecommerce, en este caso el mercado es España. Como resumen de la situación actual podemos hablar de una mejora de la economía, tratando de dejar atrás la crisis y buscando que esa mejora llegue a la mayoría de los consumidores.

Igualmente importante que el contexto económico es el contexto legal, conocer las leyes y normas por las que se va a regir nuestra actividad. En este aspecto, durante el 2018 va a entrar en vigor un nuevo reglamento europeo de protección de datos, que viene a complementar la ley de protección de datos, un aspecto básico y que tenemos que tener muy en cuenta en el caso de un ecommerce, ya que además las multas que se imponen si no se cumple con la normativa de protección de datos son muy elevadas.

Como aspectos fundamentales para cumplir con la protección de datos deberemos, en primer lugar, saber qué tipos de datos manejamos, si son generales (nombre, mail...) o alguno puede ser sensible (datos bancarios, certificados de delitos...), si trabajamos con los segundos deberemos tener especial cuidado, aunque no suele ser el caso de los ecommerce ya que los datos bancarios no se acostumbran a almacenar a las bases de datos de este tipo de empresas.

Para no incurrir en un delito deberemos evitar realizar acciones como: enviar un mail promocional a un usuario que no haya dado permiso, enviar mails automáticos sin el consentimiento previo del usuario (un consentimiento que ahora debe ser tácito), no enviar SMS sin consentimiento. Además, deberemos adaptar los formularios de registro, donde no se pueden tener previamente marcadas casillas de envío de publicidad ni agrupar en una las casillas de aceptación de la política de privacidad con el envío de publicidad, debemos presentar dos casillas distintas. La política de privacidad la deberemos revisar y actualizar explicitando que cumplimos con el nuevo reglamento, qué información del usuario se recoge, qué cookies se usan, quien va a usar esos datos y para qué, explicitar una persona o contacto responsable de la protección de datos e indicar que el usuario tiene derecho a solicitar los datos, así como a cancelarlos o rectificarlos.

BLOQUE 2: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE UN ECOMMERCE

2.1. El consumidor

2.1.1. Cuantos consumidores tienes el ecommerce en España

Un aspecto fundamental para lograr conseguir un buen número de ventas es conocer a nuestro comprador, saber quién es nuestro público objetivo. Como es evidente cada portal de venta online tendrá un target diferente. Sin embargo, hay rasgos y comportamientos de los compradores que podemos definir y clasificar y que nos ayudarán a llegar nuestro público.

La primera gran acotación reside en aquella población que es usuaria del internet, se estima que en España existen unos 39,5 millones de internautas, lo que significa un 85% de penetración, de los cuales el 73%⁶ declaran haber compra online en alguna ocasión.

Además, el negocio online, tanto en España como en resto de Europa, supone aproximadamente un 11%⁷ del total de ventas. La tendencia en los próximos años nos aproxima, como ya hemos visto anteriormente, a un mayor auge del comercio online en deterioro del offline. A continuación, se muestra una imagen que recoge tres opciones planteadas a los encuestados en la que deben marcar con la que están más de acuerdo, tanto en la actualidad (2017), como en el pasado y de cara al futuro: “Actualmente todas mis compras son por internet, prácticamente no compro en tiendas físicas”, “Actualmente hago compras por internet y en tiendas físicas en la misma proporción” o “Actualmente compro muy poco por internet, casi todo lo compro en tiendas físicas”:

Cuadro 2.1: Compra online vs offline



Fuente: Estudio Anual eCommerce 2017, IAB Spain

Observamos como la compra exclusivamente offline ha bajado y seguirá bajando durante los próximos años, pero es interesante ver como la compra exclusivamente online también bajará y la mayoría de los consumidores creen que comprarán en proporciones similares en ambos canales. Lo más relevante para el sector ecommerce es la tendencia que nos señala este

⁶ Estudio Anual de eCommerce 2017, IAB

⁷ E-shopeer barometer de septiembre 2017, DPD group

estudio en cuanto a las personas que sólo comprarán offline que será el 11% respecto el 36% que suponía en 2016, supondrá un mayor número de usuarios de ecommerce en el futuro.

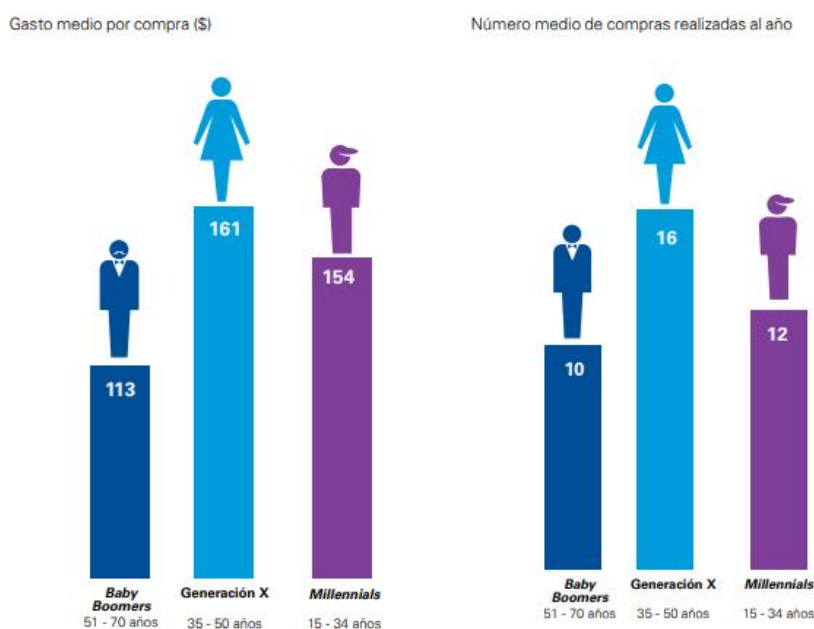
2.1.2. Segmentación tradicional: Edad y sexo de los consumidores

En cuanto al sexo, no existen grandes diferencias entre hombres y mujeres a la hora de comprar online, según IAB⁸ el 51% de los compradores son hombres y el 49% mujeres, además ambos sexos tienen la misma frecuencia de compra media al mes, 2,9 veces en el año 2017, 0,5 veces más que el año anterior. Donde sí existe una diferencia significativa es el gasto medio por compra que, según IAB, se sitúa en 80€, por los 75€ que se gastaba en 2016, sin embargo, el ticket medio de los hombres es de 91€ respecto los 68€ de las mujeres, esta es la principal diferencia entre los dos sexos.

Por lo que respecta a la edad IAB sitúa en 39 años la edad promedio de los compradores online frente a los 42 años de los no compradores. Por franjas de edad el grupo que más compra online es el de 31 a 45 años que supone el 42% de los compradores, el grupo de edad de 16 a 30 años supone el 29% del total, el mismo porcentaje representa la franja de 36 a 65 años.

Pero entre los distintos grupos de edades sí que existen importantes diferencias en cuanto a su comportamiento. Según los datos extraídos de un estudio de KPMG⁹, que diferencia a los compradores por grupos de edad, el gasto medio por compra es muy diferente según la edad, así como el número de compras realizadas el último año:

Cuadro 2.2: Gasto por grupo de edad



Fuente: La realidad de los consumidores, KPMG (2017)

⁸ Estudio anual de eCommerce 2017 de IAB

⁹ Estudio KPMG

La llamada Generación X (35 a 50 años) es la que mayor gasto hace y más veces compra, seguida de los Milenials y los Baby Boomers, que son los que menos ticket medio tienen con una diferencia muy considerable respecto los otros dos grupos.

Esta no es la única diferencia existente entre los diferentes grupos de edades, los perfiles de cada grupo son significativamente diferentes, por lo que a la hora de acercarnos a cada uno de ellos deberemos tener en cuenta las diferencias. Por un lado, los Milenials son los que más horas pasan conectados a la red, lo hacen a través de los smartphones y compran principalmente artículos de moda, tecnología y maquillaje, además tienden a buscar las ofertas y usan las herramientas existentes para encontrarlas, como las aplicaciones para encontrar los mejores precios, se mueven principalmente por el precio. Realizan las compras con el Smartphone (70%) dejando de lado el ordenador y se dejan guiar por las opiniones de los personajes populares en las redes sociales, los llamados influencers.

Por su parte, la llamada Generación X destaca por tener un mayor poder adquisitivo y compran moda y tecnología, compran menos artículos, pero de mayor valor. Además, es un público más fiel a la marca o portal online, más fácil de fidelizar si ha tenido una buena experiencia.

Por último, los Baby boomers, destacan por usar el ecommerce como alternativa a la falta de tiempo para acudir a una tienda física. Buscan poder acceder a los productos de una forma ágil, rápida y certera y principalmente compran productos de tecnología, alimentación, electrodomésticos, moda y turismo. Valoran aspectos como tener un proceso de compra y entrega rápida o una buena ficha de producto.

Así pues, deberemos llegar de forma distinta y ofrecer características distintas según nuestro target, por ejemplo, un Milenial valorará más un buen precio que una buena presentación y proceso de compra, además sabemos que será más difícil de fidelizar.

Vemos que cada grupo tiene un gasto y frecuencia distinto, pero las diferencias aún más relevantes se encuentran en las motivaciones y factores de decisión de cara a una compra, por ello a continuación dividiremos a los usuarios según su motivación para la compra online.

2.1.3. Motivaciones y decisiones de compra

En primer lugar, debemos saber porque el comprador prefiere acudir al comercio online en detrimento del comercio tradicional, serán nuestras ventajas comparativas respecto al offline, las principales razones residen en:

1. Poder compra en cualquier momento del día.
2. Poder comparar precios.
3. Las ofertas online son mejores.
4. Supone un ahorro de tiempo.
5. Comodidad de no tener que ir a la tienda.
6. Gastos de envío gratuitos.

Por el contrario, también existen razones para preferir la compra offline, son las que debemos tratar de paliar y reducir para atraer un mayor número de compradores a nuestro negocio online:

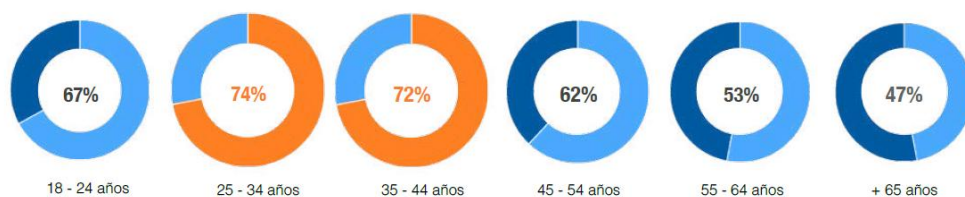
1. Poder ver y tocar el producto antes de comprar.
2. Poder probarme el producto.
3. Que los productos parezcan diferentes en internet.
4. Que el producto es demasiado valioso para comprarlo online.
5. Costes de envío demasiado altos.
6. Periodos de entrega demasiado largos.

Como vemos para hacer frente a las tres primeras preocupaciones debemos centrar nuestros esfuerzos en la ficha de producto, con buenas descripciones y todo el material audiovisual posible (videos, fotos, imágenes tridimensionales...) para que el cliente vea y analice ese producto online y si es posible apoyarlo con opiniones de los usuarios. Para la cuarta preocupación debemos transmitir seguridad tanto en el pago como en la entrega, así como una buena atención al cliente para solventar sus dudas. Y las dos últimas corresponden a cuestiones logísticas, donde cada vez el sector está siendo más competitivo con mayor reducción de los costes y del tiempo de entrega, por lo que debemos realizar un esfuerzo importante, tal y como veremos en el apartado de logística.

Una vez vista las motivaciones para comprar online y offline veamos cómo decide en comprador online, podemos separar y analizar a los compradores según su mayor motivación de compra en los siguientes grupos:

1. Motivación por precio: aquellos que están profundamente influenciados por el precio o la relación calidad-precio, compradores que buscan la mejor oferta posible. Este tipo de compradores se distinguen por ser muy poco fieles a la marca o web ya que su decisión va ligada al máximo ahorro posible. Según un estudio elaborado por Webloyalty¹⁰ en 2016 un 70% de los compradores entre 25 y 44 años utilizaron algún sistema de ahorro online, un porcentaje que empieza a disminuir a partir de los 45 años:

Cuadro 2.3: Uso sistemas de ahorro online



Fuente: Sistemas de ahorro online, Webloyalty (2016)

2. Motivación por funcionalidad: su principal argumento de decisión son las características y facilidades que ofrece el site, como pueden ser los gastos y política de envío y devolución o la facilidad para realizar el checkout. En una encuesta elaborada por IAB Spain¹¹ donde los encuestados respondían a la pregunta: “De los siguientes aspectos que se listan a continuación sobre un eCommerce o tienda online, ¿cuáles consideras importantes?” el principal aspecto señalado fue el económico con un 82% pero seguidos muy de cerca por

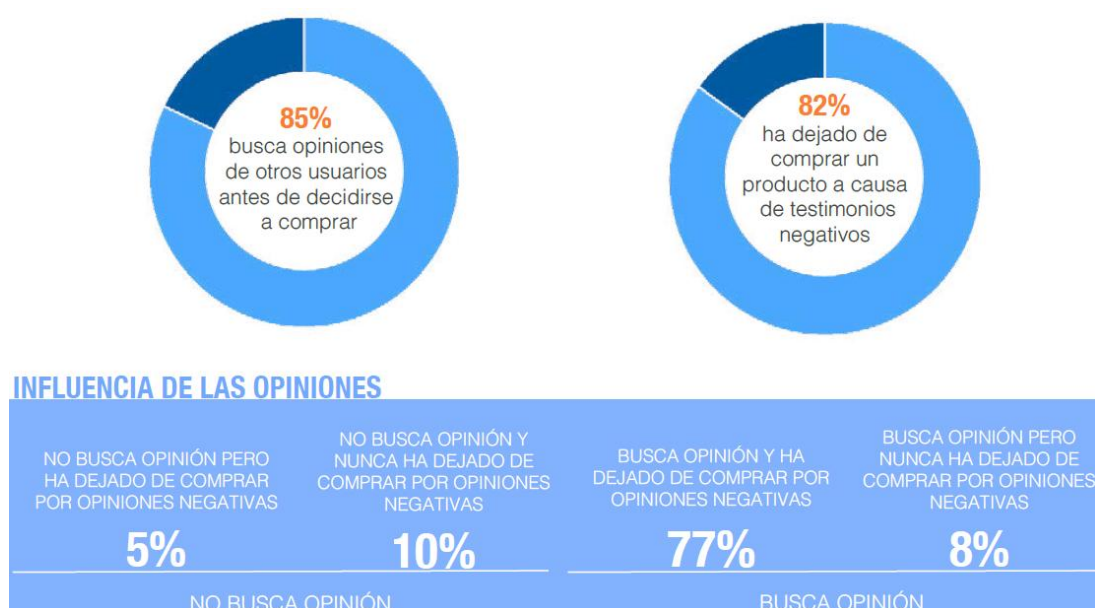
¹⁰ Estudio sistemas de ahorro 2016

¹¹ Estudio Anual de eCommerce 2017

el envío (79%), la confianza (77%), el servicio posventa (76%) y la variedad de ofertas y producto (75%). Aspectos que hacen referencia a las funcionalidades.

3. Motivación por la opinión de terceros: son consumidores que se dejan guiar por las experiencias y opiniones de familiares, amigos o usuarios, supone el segmento más pequeño del mercado, pero el más fiel. Uno de los mayores obstáculos para aumentar este segmento reside en el poco feedback que el consumidor ofrece, se estima que solo un cuarto de los consumidores deja su opinión sobre el producto o servicio comprado. En cambio, según Webloyalty¹², un 85% busca opiniones de otros usuarios antes de decidirse a comprar.

Cuadro 2.4: Importancia de la opinión de otros usuarios



Fuente: Sistemas de ahorro online, Webloyalty (2016)

Como observamos supone un elemento de decisión importante para muchos usuarios y que en ocasiones frustra ventas debido a las valoraciones negativas por lo que es un aspecto que se debe cuidar y tratar de recabar la opinión del usuario, partiendo de la base que hemos ofrecido un buen producto, con el objetivo de que no se vayan las ventas por este motivo y tratar de fidelizar al cliente.

4. Motivación por la personalización: compradores que se dejan influencia significativamente por que las ofertas sean personalizadas o los productos puedan adaptar y hacer a medida. Es especialmente relevante en algunos sectores ya que según un estudio de Deloitte¹³ los productos de vacaciones, ropa y muebles son los que tienen mayor demanda de personalización. El mismo estudio apunta a que un 71% de los usuarios estarían dispuestos a pagar más si el producto es personalizado.

¹² Sistemas de ahorro online, Webloyalty (2016)

¹³ Estudio Deloitte: Making it personal (2015)

5. Motivación por los beneficios: consumidores que su principal elemento de decisión es recibir algo más que el producto como pueden ser programas de fidelización o cashback, recompensas o servicios adicionales. Según Webloyalty¹⁴ el 60% de los usuarios ha utilizado en el último año o estaría dispuesto a usar un programa de cashback.

Comparando los distintos perfiles vemos que los segmentos, a priori, más importantes para el vendedor son los influenciados por el beneficio y por las opiniones de otros usuarios ya que compran de forma más regular. En cambio, aquellos motivados por el precio compran de forma mucho menos regular ya que buscan más información antes de comprar y planifican más sus compras. Tampoco compran de forma regular aquellos que están motivados por la personalización y la funcionalidad.

A pesar de todo lo expuesto, lo que resulta evidente es que es muy difícil encasillar a un usuario solo en uno de estos cinco elementos de motivación y al final es la suma de varios de ellos lo que le hace decantar por una u otra opción. Sin embargo, debemos saber a cuál de estos perfiles nos vamos a acercar más por tal de saber sus hábitos de compra y diseñar nuestra estrategia de marketing en función de ello. Por ejemplo, si somos un portal de descuentos o compras colectivas, tales como Groupon, LetsBonus, Groupalia o Aladinia, debemos ser conscientes que nuestro cliente será alguien motivado por el precio por lo que le deberemos dar especial énfasis al precio y descuento:

Cuadro 2.5: Oferta de viaje en LetsBonus

Menorca en Barco con Embarque de Coche. 3 o 5 Noches en Apartamento

192€

Compra un plan de 295€ por sólo 195€/pers

Ciudad de salida o extras
Selecciona

¡compra ya!

Pago fraccionado Viaje con niños Barco incluido

Fuente: letsbonus.es

En cambio, si vendemos productos especializados tales como material deportivo nuestro cliente se podría dejar influir por opiniones de terceros por lo que es importante destacar las valoraciones, además de tratar que nos dejen su opinión:

¹⁴ Sistemas de ahorro online, Webloyalty (2016)

Cuadro 2.6: Oferta zapatillas Deporvillage

Zapatillas adidas Supernova M rojo negro naranja

91,95 € IVA incl.

PVP-130,95 € Te ahorras 48,00 €

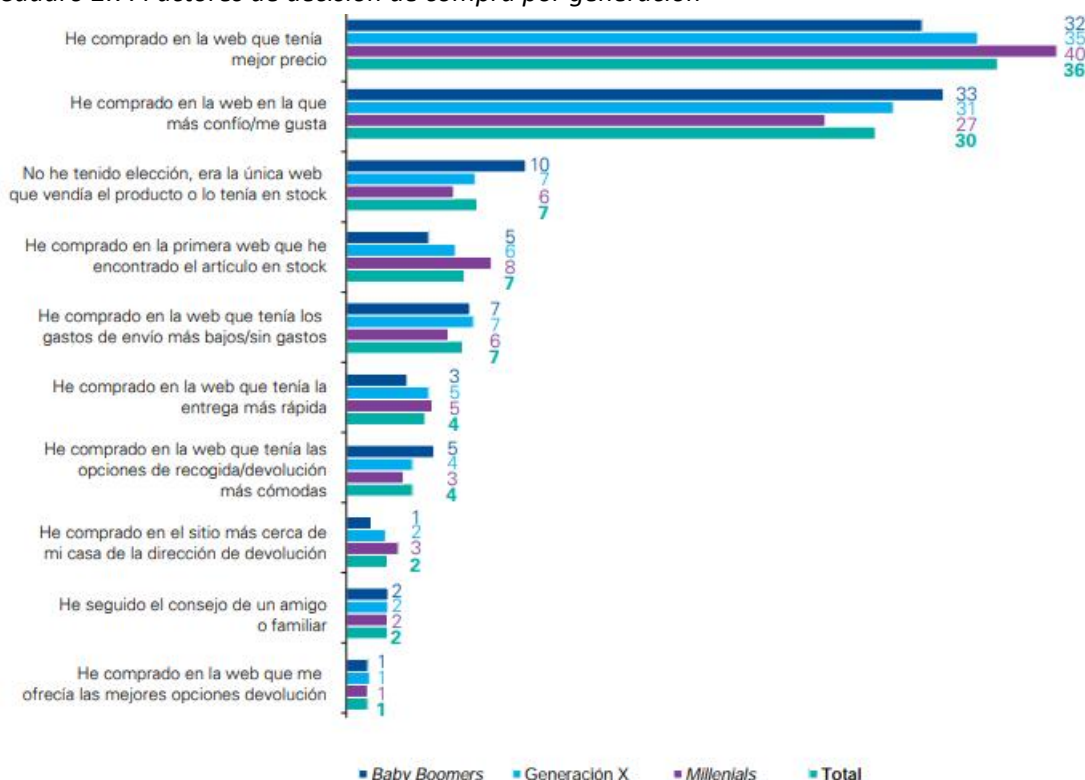
★★★★★ 33 Opiniones | Déjanos tu opinión

Fuente: deporvillage.es

Si comparamos ambas ofertas vemos que en la primera lo que más destaca es el precio y el descuento y en la segunda, sin dejar de lado el precio destaca la valoración global y el número de opiniones, además nos facilita la opción de dar nuestra opinión.

Para concluir este apartado acerca de las motivaciones y decisiones de compra del usuario analicemos los factores que más influyen al decidir dónde compra el producto, una vez ya el usuario tiene claro que va a comprarlo:

Cuadro 2.7: Factores de decisión de compra por generación



Fuente: La realidad de los consumidores, KPMG (2017)

Observamos que la principal fuente de decisión es el precio, pero seguida muy de cerca de la confianza en la web, funcionalidad, en el caso de los baby boomers la segunda es más importante que la primera, porque no debemos, en ningún caso descuidar el segundo motivo por el hecho de tener un buen precio. Otro aspecto que podemos extraer de este cuadro es que cuestiones como el tiempo de entrega o la política de devoluciones no supone un aspecto de decisión definitivo, pero resulta evidente que no debemos olvidarlo ya que numerosos

estudios apuntan a la logística como una de las claves en el ecommerce. Una de las posibles explicaciones a que este motivo este muy alejado de los dos primeros podría ser que la cada vez hay menos diferencia en políticas de envío por la gran competencia existente.

El consumidor de ecommerce es, por lo general, un consumidor que busca más información y referencias antes de comprar. Además, a los criterios tradicionales de segmentación, que no dejan de tener importancia, y a las motivaciones de compra se le sumarán un nuevo tipo de segmentación que proviene de la analítica web y el marketing digital. Con estas nuevas herramientas podemos saber por qué camino el usuario llega hasta nuestra web, los pasos que sigue antes de comprar y en el caso de que no compre veremos porque abandona dicha compra. De esta forma obtendremos criterios de segmentación, por ejemplo, segmentar por aquellos usuarios que llegan por una búsqueda orgánica o los que llegan a través del email marketing, podemos realizar campañas para cada grupo específico. Otro ejemplo es que sabemos porque el usuario ha abandonado una compra y tendremos herramientas para tratar de persuadirle e incentivarle a que finalice su compra. Así pues, tendremos mucha más información y capacidad de segmentación que en el comercio tradicional.

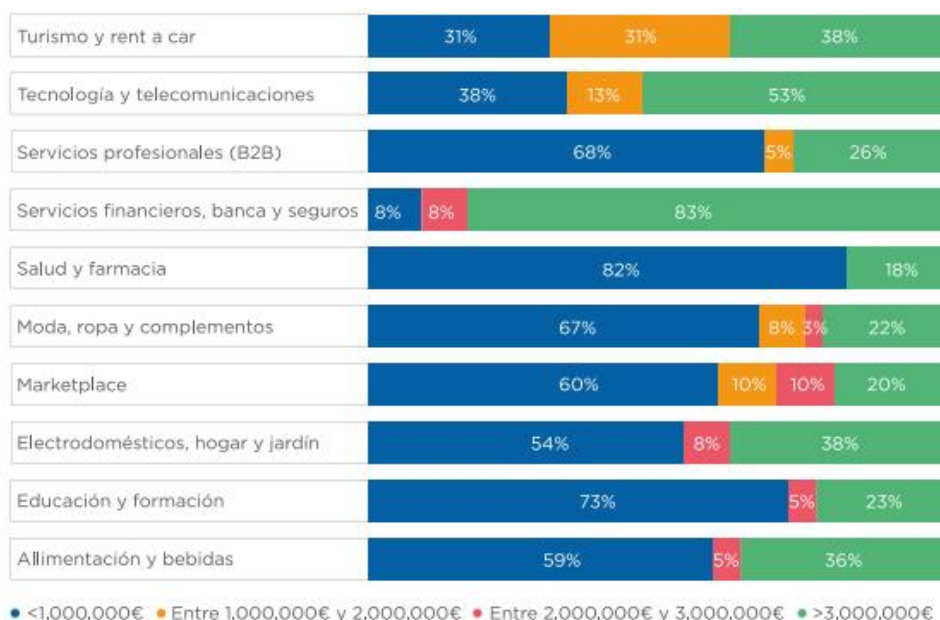
2.2. El producto

2.2.1. Principales sectores del ecommerce

Cualquier producto es susceptible de ser comercializado online ya sea un producto físico o un servicio. A continuación, vamos a ver cuál es la distribución de los distintos sectores ecommerce tanto por facturación como por ticket medio, el objetivo de este apartado es poder tomar una imagen de los productos que se venden online, así como el tamaño de las empresas que comercializan estos productos.

El 56% de las empresas ecommerce tienen una facturación inferior al millón de euros, entre los sectores que más empresas de este tipo alberga se encuentran el sector de la moda, salud educación y servicios profesionales B2B. Las empresas que facturan entre 1 y 3 millones suponen tan solo el 12% del total, a pesar de ello en algunos sectores tienen mayor peso, en el caso de los marketplace y el turismo. Las empresas que factura más de 3.000.000€ suponen un tercio en total los sectores que contienen más empresas de este tipo son los servicios financieros, electrodomésticos, alimentación y tecnología. Esta información la podremos ver recogida en el siguiente cuadro donde nos explica cómo se compone cada uno de los sectores en cuanto a facturación de las empresas, es importante analizar la composición del sector donde va a actuar nuestra ecommerce ya que nuestra estrategia será distinta si tenemos muchas empresas de baja facturación a la sorpresa que vamos a usar sí la facturación es más elevada.

Cuadro 2.8: Distribución de sectores ecommerce por facturación

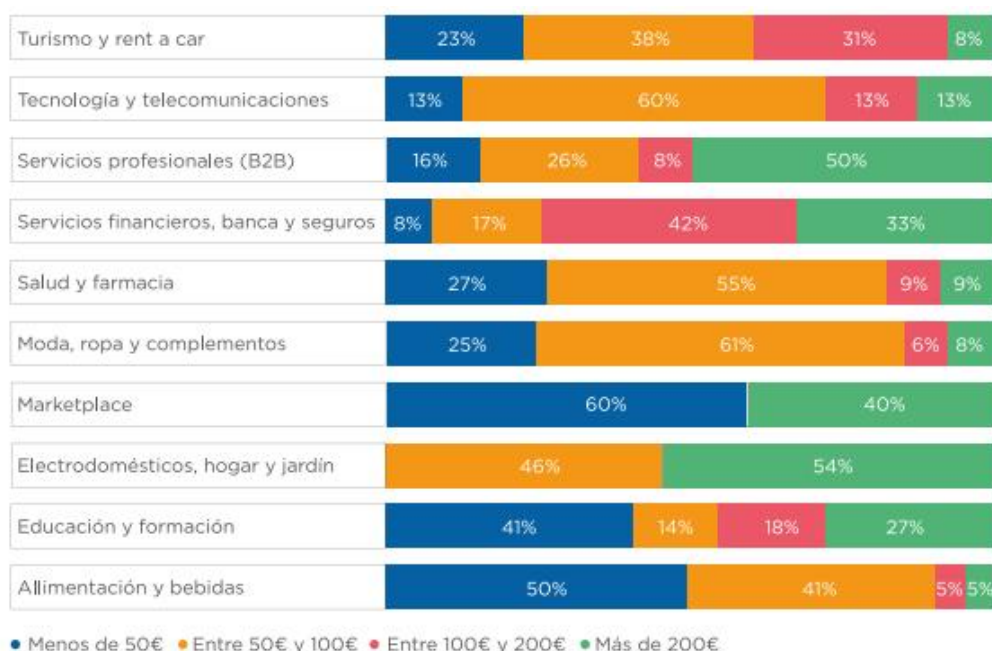


Fuente: Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018, Kanlii

Uno de los aspectos más importantes del ecommerce es el ticket medio, este concepto hace referencia a cuál es el valor económico que adquiere de media un usuario cada vez que compra. Es otro aspecto fundamental a la hora de definir nuestra estrategia de ventas ya que

si, por ejemplo, nos encontramos en un sector con el ticket medio elevado nos podemos plantear la posibilidad de incluir formas de financiación o fraccionamiento del pago. Existe una correlación de la distribución del ticket medio con la facturación, es decir, a mayor ticket medio, mayor facturación. A pesar de ello, como veremos en el gráfico, hay sectores donde el ticket medio superior a 200 € supone el 50% o más del total, es el caso de los electrodomésticos o los servicios profesionales, cómo vemos no solo depende de la capacidad de vender que tenga cada empresa sino también de la naturaleza del producto. Los sectores que presentan un ticket medio más inferior son los de tecnología, salud y moda. Uno de los sectores que llama mucho la atención es el Marketplace donde no hay término medio, un 60% tiene ticket medio inferior a 50 € y un 40% superior a los 200€:

Cuadro 2.9: Distribución del ticket medio por sector

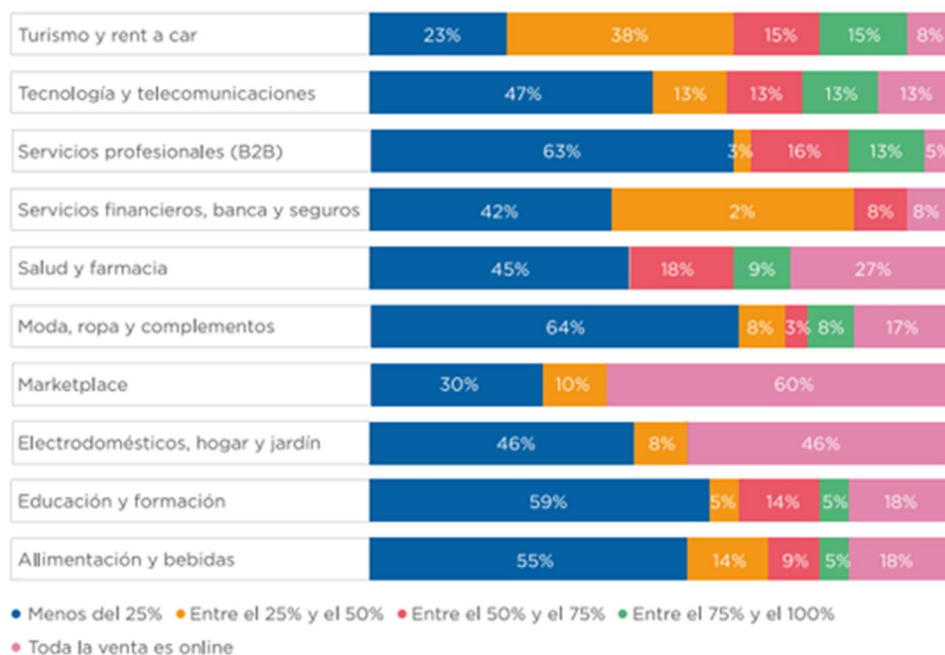


Fuente: Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018, Kanlii

2.2.2. El peso de las ventas online por sector

Como hemos visto en el primer bloque hay dos formas de llegar a vender online, la primera es crear directamente un comercio online y la segunda parte de tener una tienda tradicional para incorporar la venta online. En el siguiente gráfico vamos a ver en qué sectores es más relevante la venta online, fijándonos en el porcentaje de ventas que provienen del ecommerce sobre el total:

Cuadro 2.10: Porcentaje de ventas online sobre el total



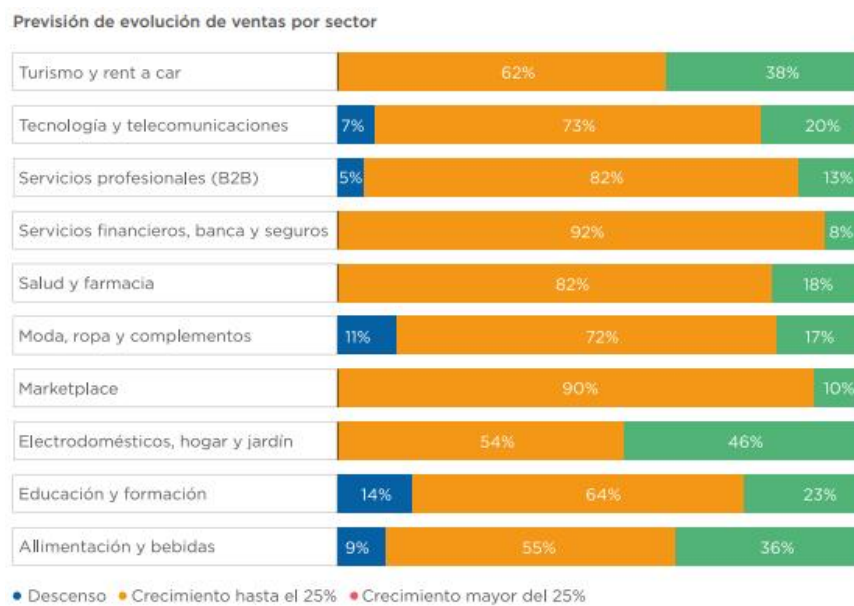
Fuente: Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018, Kanlli

Para el 54% de las empresas la venta online supone menos del 25%, entre los sectores que más destacan son los servicios financieros, alimentación y moda, a pesar de que en este último existen importantes empresas de venta online y un auge de los comercios tradicionales para vender online y combinar ambos tipos de comercio. Para el 18% de las empresas el ecommerce supone el 100% de sus ventas, los sectores que más destacan son los electrodomésticos y los marketplace. Así pues, cuándo vamos a entrar a un mercado determinado deberemos fijarnos cuál es el peso que supone la venta online para saber qué tipo de comercio predomina entre nuestros competidores.

2.2.3. Previsiones de crecimiento

Por último, fijémonos en cuáles son las expectativas de ventas y de ticket medio para este año. En cuanto a ventas, tan solo 7% de los ecommerce cree que sufrirán un descenso de las ventas, el sector dónde hay más pesimismo es el de la educación. Un 71% de ecommerce creen que sus ventas se verán aumentadas en un máximo del 25% y el 22% creen que este aumento será aún mayor. Entre los sectores con mayor optimismo se encuentran los sectores de la alimentación, electrónica y turismo.

Cuadro 2.11: Previsión de ventas en 2018 por sector



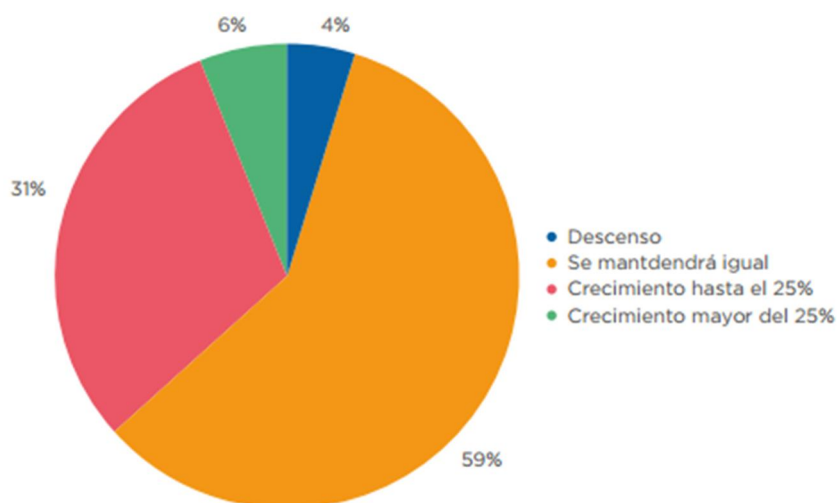
Fuente: Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018, Kanlli

Por lo que respecta al ticket medio las previsiones de crecimiento son más comedidas, el 59% de los ecommerce creen que se mantendrá, pero tan solo el 4% cree que el ticket medio bajará. Un 31% de las empresas creen que habrá un crecimiento moderado de hasta el 25%. Fijarnos en las previsiones de ventas también es importante, nos puede dar una imagen de la tendencia que se describe en el sector dónde queremos entrar, si vamos a entrar en un sector en auge o bien en un sector dónde hay un mayor estancamiento.

Cuadro 2.12: Previsión del ticket medio en 2018

Evolución del ticket medio

Evolución del ticket medio



Fuente: Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018, Kanlli

2.2.4. La ficha de producto

En el ecommerce cuando hablamos de producto no tan solo debemos presentar el producto, sino que tenemos que cuidar la llamada ficha de producto. Este elemento supone una de las claves para vender el producto y trata de subsanar una de las diferencias más importantes existentes entre el comercio online y tradicional, el hecho de que online no podamos tocar o experimentar con el producto. Además, este elemento nos va a ayudar significativamente en el posicionamiento web y es un paso decisivo en el camino del usuario a la compra de producto, una buena ficha nos va a traer mejores resultados en la tasa de conversión. Aproximadamente el 34% de los intentos fallidos de compra están directamente relacionados con que el usuario no encuentra lo que está buscando en la web una problemática estrechamente relacionada con una mala ficha de producto. A continuación, veamos los principales elementos que configuran una ficha técnica:

- a) Nombre del producto: es uno de los aspectos que no debemos olvidar, debemos usar la nomenclatura perfecta para potenciar el SEO, es decir que el nombre incluya las keywords del producto. Si ese producto tiene marca también se debe incluir.
- b) Descripción del producto: es uno de los elementos claves para tratar de mitigar el hecho de que el cliente no pueda tocar el producto. En la descripción deberemos incluir palabras clave del sector y del producto, Google valora mucho el contenido de este apartado. No podemos olvidar de incluir detalles importantes cómo: materiales, colores, dimensiones, tallas y otros aspectos relevantes para el producto.
- c) Fotografías: junto con la descripción del producto nos ayuda a hacernos una imagen clara de lo que queremos comprar. Debemos incluir fotografías desde todos los ángulos y si es posible con posibilidad de hacer zoom.
- d) Precio: debe estar en un lugar visible, generalmente debajo del nombre del producto y debemos resaltar si tiene alguna oferta o descuento.
- e) Cantidad disponible: es una información de gran valor para el cliente ya que le ayudará a decidir si realiza la compra ahora o más tarde, es importante incluirla si son las últimas unidades disponibles.
- f) Tiempo de entrega: este elemento genera confianza al usuario, aclararle en cuánto tiempo recibirá su producto le generará tranquilidad.
- g) Botones de redes sociales: estos botones hacen que se pueda compartir ese producto fácilmente y son claves para promover más tráfico hacia nuestra tienda.
- h) Vídeos del producto: depende del producto que se trate podemos incluir vídeos de su funcionamiento o propiedades.
- i) Opiniones de terceros: este elemento puede ser decisivo a la hora de cerrar una venta, las opiniones de otros usuarios pueden generar confianza ser decisivas a la hora

de cerrar una venta, como hemos visto en las motivaciones de los usuarios del apartado anterior.

- j) Productos sugeridos: es interesante agregar al final de la ficha de producto otros productos relacionados o similares a los que el usuario está viendo para tratar que compre más de uno o bien darle a elegir varias posibilidades dentro de nuestra web.

A continuación, veamos detallada y analizada una ficha de producto que hemos cogido a modo de ejemplo:

Cuadro 2.13: Ejemplo ficha de producto (Sarenza)

1 – Marca y nombre del producto

2 – Precio

3 – Fotos: distintos ángulos y posibilidad de zoom

4 – Stock por tallas

5 – Información de envío

6 – Descripción

7 – Opiniones

8 – Productos relacionados

Deporte	Número de referencia	42
Ref.	172130	Construcción
Temporada	Primavera/Verano	País de fabricación
Forma	Textil	Anchora
Frecuencia	Ocasional	Exterior
Peso	254 g	Suela interior
Color	Gris	Suela exterior

Fuente: sarenza.es

Vemos como en esta ficha de producto de unas zapatillas existen la mayoría de los elementos que hemos citado anteriormente, sí bien es cierto, que no aparecen los botones de redes sociales ni vídeos.

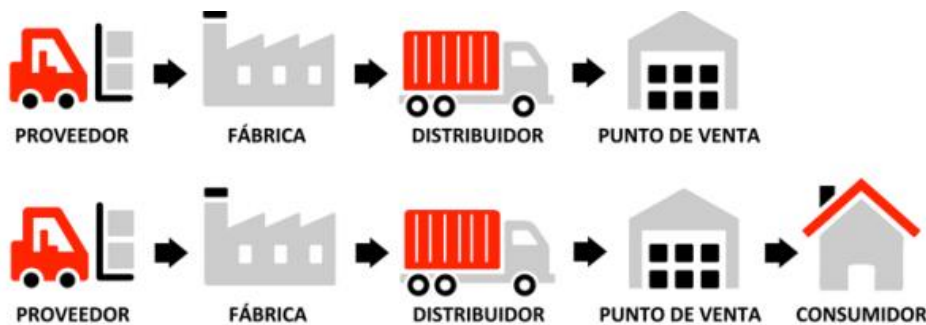
El precio aparece debajo de la marca y el nombre del producto, en las fotografías se muestran las zapatillas desde distintos ángulos y nos ofrece la posibilidad de hacer zoom. Por lo que respeta al stock indica que de la talla seleccionada solo quedan tres modelos. Nos ofrece la información de envío y usa una tabla para explicar los distintos elementos y características del producto. En la parte inferior nos da la posibilidad de opinar, así como de ver las opiniones del resto de usuarios, en este caso no hay ninguna opinión. Por último, nos ofrece productos relacionados al que estamos viendo, otros modelos de la misma marca.

2.3. Logística

2.3.1. La logística en el ecommerce

Cuando hablamos de logística nos referimos una red de medios, métodos e infraestructuras combinadas para garantizar el almacenamiento transporte y entrega de bienes o servicios, es decir, cómo hacemos llegar el producto al usuario final. Supone un aspecto fundamental en el ecommerce pudiendo llegar a ser un valor diferencial. Con la llegada del ecommerce se ha visto alterada la cadena de suministros ya que ahora no tan solo llega hasta el punto de venta, también debemos llegar al consumidor, como vemos en el siguiente grafismo:

Cuadro 2.14: La nueva cadena de suministro



Fuente: El impacto del e-commerce en la gestión de la cadena de suministro global, EAE Business School

El objetivo final de las empresas de ecommerce es tratar de rentabilizar al máximo el gasto logístico, para ello deberemos tener diseñada una estrategia logística flexible y adaptada a nuestro modelo de negocio. Veamos a continuación los principales aspectos que debemos identificar y definir para empezar a diseñar nuestra estrategia:

- Cobertura: una de las primeras decisiones que deberemos tomar es qué cobertura le daremos a nuestro servicio, es una decisión que viene emparejada con las decisiones estratégicas de nuestro negocio ya que definiremos cuál es nuestro mercado. Así pues, definiremos si nuestra cobertura es nacional, solo local, si serviremos a islas Canarias y Baleares, si abarcaremos hasta la Unión Europea o bien serviremos a la mayoría del mundo.
- Plazos de entrega: más adelante analizaremos importancia de los plazos de entrega y cuáles son los idóneos, una decisión que no solo dependerá de nosotros sino también de nuestro partner.
- Surtido de productos: hace referencia a cuál será nuestra base de datos de artículos, si tendremos una extensa base de datos o solo incluiremos algunos artículos ya que la creación de esta base de datos conlleva un coste y un tiempo de creación, cada producto debe llevar asociada su ficha.

- **Servicios:** la principal disyuntiva es cómo hacer frente a una logística que en principio solo funciona de lunes a viernes mientras que el ecommerce está abierto las 24 horas del día. Podremos introducir algunos servicios logísticos que nos ayuden a subsanar esta disyuntiva, por ejemplo, entregas con hora concertada o en puntos de conveniencia.
- **Proveedor:** más adelante veremos cómo debemos elegir a nuestros proveedores deberemos tener en cuenta aspectos como artículos, la calidad de entrega, los plazos y el precio pagado.
- **Packaging:** es crucial para nuestro comercio online ya que supone el reflejo de nuestra tienda y nos ayuda a proteger el producto. Deberemos tener en cuenta que nuestro packaging nos asegure una buena protección, analizar los costes, que tenga un tamaño óptimo, que tenga un sellado óptimo y que la información que se incluye en el exterior de la caja sea clara y en una única etiqueta.

2.3.2. Tipos de almacén

Como hemos visto en la introducción, la cadena de suministros implica al usuario final, además, la llegada de Internet, la fácil comunicación y envío de información hace que tengamos diferentes opciones a la hora de gestionar nuestro stock. Veamos las diferentes alternativas, así como su funcionamiento, ventajas y desventajas:

Stock centralizado

Esta opción consiste en tener un almacén central o varios almacenes según las zonas geográficas y nuestros proveedores servirán directamente a los almacenes. Una vez tenemos el producto allí se preparan los pedidos de los clientes y se entrega al transportista para la entrega final. Las principales ventajas del sistema de almacén centralizado son:

- **Entrega unitaria:** permite juntar las mercaderías de distintos proveedores por lo que podemos realizar la entrega en un solo pedido.
- **Rapidez:** como ya disponemos del producto en nuestro almacén garantiremos una entrega rápida facilitándole lo más rápido posible el paquete a nuestro transportista.
- **Calidad:** con este sistema podremos controlar siempre el stock disponible y la preparación del pedido por lo que reduciremos problemas como la falta de stock garantizando así una buena calidad de servicio.

- Costes de aprovisionamiento: este sistema nos generará economías de escala tanto a nivel de proveedores como de transportista, por lo que nuestros costes de aprovisionamiento se verán optimizados.
- Control de la logística inversa: tendremos absoluto control de todo el proceso de devolución el producto.

Sin embargo, también existen algunos inconvenientes de este sistema:

- Costes de almacenaje: este sistema implica un elevado coste debido a que debemos disponer de un almacén propio y porque se incrementan las manipulaciones de mercancías: descargas, almacenaje, preparación de producto...
- Coste por stock: trabajamos con stock físico por lo que en ocasiones esto puede quedarse obsoleto repercutiendo negativamente en los costes.

Cross-docking

Existe una variante del almacén centralizado llamada cross-docking donde la principal diferencia es que vamos a trabajar sin stock. Iremos comprando la mercadería a nuestro proveedor a medida que recibimos los pedidos de los clientes, el producto llegará a nuestro almacén mediante una entrega urgente donde lo podremos juntar con las mercancías de otros proveedores y sacar, si es necesario, un único paquete hacia el cliente. Las principales ventajas de este sistema es que podemos mantener la entrega unitaria reduciendo los costes de stock y manteniendo las principales ventajas del almacén centralizado. Pero existen dos inconvenientes a tener en cuenta: repercute negativamente en la calidad del servicio por las roturas de stock y afecta negativamente a los plazos de entrega. Si queremos poner en práctica el cross-docking debemos tener controlado los stocks de los proveedores, tener una buena sincronización de las bases de datos con los proveedores y asegurar las entregas de mercancía del proveedor a nuestro almacén para que no repercuta negativamente en los plazos de entrega al cliente final.

Dropshipping

El dropshipping es el modelo logístico por el cual hacemos llegar el producto directamente al cliente final desde el almacén de nuestros proveedores. Las dos principales ventajas de este sistema son: la eliminación de los stocks intermedios ya que servimos directamente desde la plataforma del proveedor y la rapidez del servicio, a pesar de que depende de la ubicación del proveedor, el ahorro en los plazos de entrega puede ser importante. Sin embargo, hay algunos inconvenientes en este modelo, los principales son:

- La imposibilidad de la entrega unitaria cuándo hay productos de varios proveedores.
- Dificultad para la entrega unitaria incluso cuando los productos son del mismo proveedor ya que en algunas ocasiones nuestros proveedores pueden tener optimizado el almacén de forma que los productos solo salgan de manera individual.

- Costes de transporte más elevados ya que no se aprovechan las economías de escala.
- Nos dificulta el control de la calidad ya que será el proveedor y no nosotros quién prepare el producto.
- Mayor dificultad de la logística inversa, salvo que se llegue a un acuerdo con el proveedor no podremos realizar las devoluciones a su almacén y nos obligará a tener unas instalaciones o sistema alternativo para las devoluciones.

Si queremos implantar el sistema de dropshipping en nuestro ecommerce tendremos que establecer un buen sistema de comunicaciones tanto con el proveedor como con el transportista con el objetivo de controlar el stock disponible del proveedor, la situación de los pedidos y las posibles incidencias en el transporte. También deberemos facilitarle al proveedor unas pautas de preparación claras explicitando por contrato penalizaciones en el caso de no cumplirlas para poder asegurar la calidad de servicio.

2.3.3. Tipos de stock

Existen varias tipologías de stock en el ecommerce según si tenemos el control directo de la propiedad, el stock puede ser:

- Físico en propiedad: es la práctica más tradicional dónde se ha comprado la mercancía y estará almacenada a la espera de la venta.
- Físico en depósito: con esta fórmula las mercancías estarán en nuestros almacenes, pero no seremos propietarios de la mercancía y pagaremos al proveedor exclusivamente cuando se produzca la venta. Es un modelo en auge ya que combina la calidad de un buen servicio por tener almacén propio y reduce el riesgo financiero.
- Stock virtual en propiedad: el producto estará en el almacén del proveedor, pero habremos realizado la compra de este.
- Stock virtual reservado: el stock seguirá estando en el almacén del proveedor y trataremos de paliar el riesgo de rotura de stock con el compromiso por parte del proveedor de que una cantidad concreta de producto está destinada a nuestra web.
- Stock virtual no reservado: el stock estará en el almacén de los proveedores y se asumirá el riesgo de la rotura de stock dependiendo totalmente del proveedor.

A continuación, se presentan con las principales ventajas e inconvenientes de cada uno de los modelos:

Cuadro 2.15: Ventajas e inconvenientes de los tipos de stock

STOCK	PROPIEDAD	VENTAJAS E INCONVENIENTES							
		Disponibilidad	Calidad del producto	Plazo de preparación	Gestión de aprovisionamiento	Interfases con proveedor	Costes financieros	Costes almacén	Obsolescencia
Físico	En propiedad	+++	+++	+++	++	+++	-	-	-
	En depósito	+++	+++	+++	++	+++	+	-	-
Virtual	En propiedad	++	+	-	-	+	-	+	-
	Reservado	-	-	-	-	-	++	+	+++
	No reservado	-	-	-	-	-	+++	+	+++

Fuente: Como diseñar la logística para una tienda online, Observatorio eCommerce

Las principales ventajas del stock físico, ya sea en propiedad o en depósito, son la disponibilidad, la calidad, los plazos de preparación y la gestión del aprovisionamiento. Por el contrario, tendremos unos mayores costes. La principal diferencia entre tenerlo en propiedad o en depósito serán los costes financieros que en el caso de la segunda opción serán inferiores.

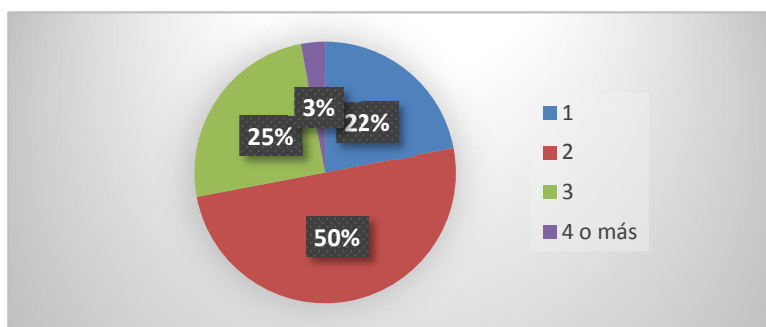
Por su lado, las principales ventajas de tener el stock virtual, en cualquiera de las tres modalidades, reside en la reducción de costes ya que obtendremos menores costes de almacenaje y en el caso de no tenerlo en propiedad también reduciremos los costes financieros y de obsolescencia. Sin embargo, la reducción de costes la veremos penalizada con la disponibilidad, calidad, plazos y gestión del stock.

2.3.4. La elección del proveedor

Tal y como hemos comentado anteriormente la elección del proveedor logístico depende de aspectos como el coste o los plazos de entrega. Mediante una encuesta realizada por el Observatorio de Foro Económico Digital, con más de 4500 tiendas online encuestadas, el factor de decisión de su proveedor logístico, además del coste, fue con un 34% los plazos de entrega, seguido con un 28% modelo de trazabilidad y seguimiento, en tercer lugar, con solo un 7%, quedó la capacidad de operar a nivel internacional.

Cabe destacar que en muchas ocasiones las empresas no apuestan por un solo proveedor logístico, tan sólo un 22% considera que es óptimo un proveedor logístico frente al 75% que opinan que dos o tres es la cantidad ideal. El hecho de tener varios proveedores logísticos nos va a permitir que sea el usuario final quién escoja entre nuestras opciones. Los motivos que llevan a las empresas a escoger más de un proveedor logístico son principalmente para tener mejores condiciones, seguido por la optimización de las zonas geográficas y la obtención de un mejor precio.

Cuadro 2.16: Número óptimo de proveedores logísticos



Fuente: Como diseñar la logística para una tienda online, Observatorio eCommerce

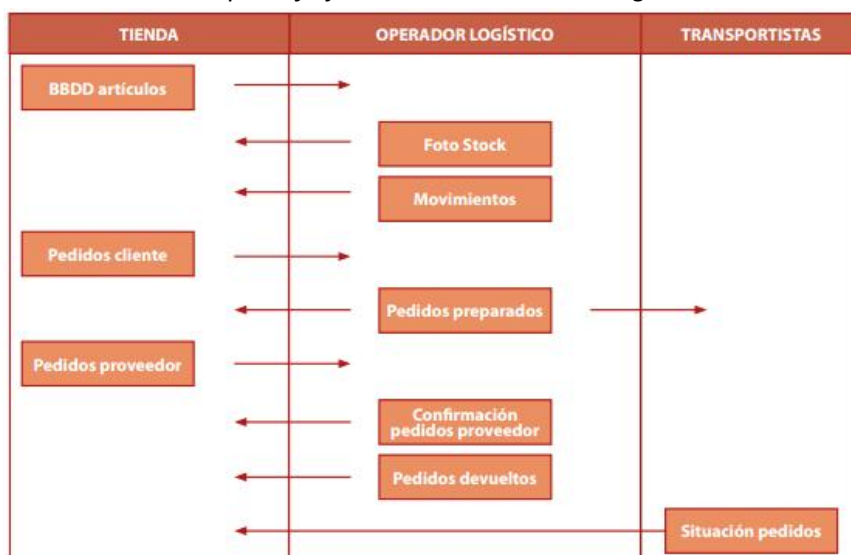
Otro factor que juega a favor de tener un proveedor logístico es el uso de los llamados comparadores integrados un ejemplo es la empresa PackLink, que nos ofrece la posibilidad de ver automáticamente cuál es la mejor opción para nuestro envío.

Así pues, no hay un único factor de decisión ni tampoco un número óptimo de proveedores logísticos pero la tendencia de usar más de un proveedor logístico predomina en el mercado. Ya sea con uno o con varios proveedores el objetivo debe ser cerrar un buen acuerdo, especialmente a nivel económico, y por otro lado trabajar juntos en el intercambio constante de información.

2.3.5. Sistema de comunicación logístico

Es muy importante tener siempre información correcta y actualizada para no incurrir en problemas que repercutan sobre un aumento de costes, por ejemplo, introducir una cantidad mayor de stock en la web de la que realmente tenemos disponible. El sistema de comunicación nos tiene que permitir controlar 3 puntos clave: el stock, los pedidos a nuestros proveedores o en su defecto la cantidad de stock de la que disponemos virtualmente y los pedidos que realizan los clientes. A continuación, veremos un cuadro de cuáles son las principales informaciones entre tienda, operador logístico y transportista que deben existir:

Cuadro 2.17: Principales flujos de comunicación en logística



Fuente: Como diseñar la logística para una tienda online, Observatorio eCommerce

La base de datos de artículos o maestro de artículos es lo primero que tenemos que definir y que desde la tienda tenemos que facilitar al proveedor logístico, esta base de datos no tan solo tiene que ser un listado de productos, sino que debe incluir distintas características cómo pueden ser el peso y las dimensiones de los artículos. El segundo elemento es la foto de stock, es decir, el stock que tiene el almacén en un momento dado, por norma general se informa del código del artículo y la cantidad, pero en algunas ocasiones, si el producto lo requiere, deberemos informar de la fecha de caducidad.

La siguiente información de la que debemos disponer es de los pedidos tanto de los clientes como los proveedores, también de los pedidos que ya están preparados y su situación, en este último caso será el transportista quién informe directamente a la tienda de situación de este. Por último, tendremos que tener en cuenta los pedidos devueltos analizaremos en el punto de logística inversa cómo debemos de tratarlos. Será muy importante tener siempre esta información lo más actualizado posible y nos será de gran ayuda el uso de programas informáticos, los llamados ERP (software para ecommerce).

2.3.6. Logística inversa

Cuando hablamos de logística inversa nos referimos principalmente al proceso de devolución de un producto por parte del usuario. Igual que tenemos que estar preparados para enviar el producto y nos esforzamos para mejorar los plazos de entrega y los costes, debemos ser conscientes de que cualquier cliente nos puede devolver toda compra ya bien sea por un defecto o por desistimiento, por ley el usuario dispone de 14 días para devolver un producto sin tener que dar explicaciones. Una tienda que no sepa gestionar las devoluciones de los clientes va a acabar perdiendo clientes y estos acudirán a la competencia por lo que será clave optimizar la logística inversa, tendremos que ofrecer a los consumidores seguridad para una eventual devolución. En España devolución es inferior al resto de Europa en 2016 era alrededor de un 10%. Sin embargo, la tendencia al aumento es la que está prevaleciendo estos últimos años, de ahí la importancia creciente de la logística inversa. Podemos enumerar cuatro claves a tener en cuenta para poder llevar a cabo la logística inversa de forma eficiente:

- a) Administración y control: debemos integrar la logística inversa en la estructura funcional de la empresa, convertirla en un aspecto más del funcionamiento de la empresa.
- b) Costes: nos referimos a quién va a pagar esa devolución, para algunos las devoluciones son consideradas como un servicio por lo que repercutirán en el cliente el coste de la misma. Otros consideran necesario asumir la devolución cómo forma de conseguir un valor añadido, la fidelización del comprador. Por norma general la mayoría de las empresas, el 62%, asumen los costes de devolución, pero existen diferencias muy importantes entre los distintos sectores, cómo vamos a ver en el siguiente gráfico:

Cuadro 2.18: Devolución sin costes por sector

Alimentación 50%	Ferretería 58%	Mobiliario 33%
Automoción 50%	Gran Consumo 50%	Moda 92%
Art. deportivos 91%	Informática 42%	Perfumería 24%
Calzado 67%	Jardinería y mascotas 33%	Salud 67%
Electrodomésticos 57%	Joyería 67%	Vinos y licores 0%
Entretenimiento 58%	Juguetes 75%	TOTAL 62%

Fuente: Ecommerce Benchmark Spain (Ed.2016)

Observamos qué sectores como la moda y los artículos deportivos tienen un 91% devoluciones gratuitas seguidos de otros como los juguetes, el calzado y la joyería. Sin embargo, en otros sectores la devolución gratuita una excepción, es el caso de los perfumes, jardinería y mascotas o mobiliario. La decisión de incluir devolución gratuita no depende tan solo de la política de empresa sino también del tipo de artículo, en el caso de la moda supone una buena estrategia para compensar el hecho de que no nos podamos probar la ropa antes de comprarla.

- c) Plazos: como ya hemos dicho el plazo legal para las devoluciones en España está estipulado en 14 días a partir de la fecha de recepción del producto, pero hay empresas que van más allá y para aportar un valor añadido apuestan por ampliar el plazo de tal forma que le transmitimos mayor seguridad al cliente tratando de eliminar los obstáculos de la compra online y generando mayor confianza. Un ejemplo de esto es la tienda online de zapatos Sarenza que ofrece hasta 100 días de devolución gratuita a sus compradores.
- d) Procedimiento: será necesario explicar con detalles al cliente como debe gestionar una devolución, esta información debe estar presente en nuestro sitio web. Hay empresas que apuestan también por empaquetar el pedido con las instrucciones para una posible devolución.

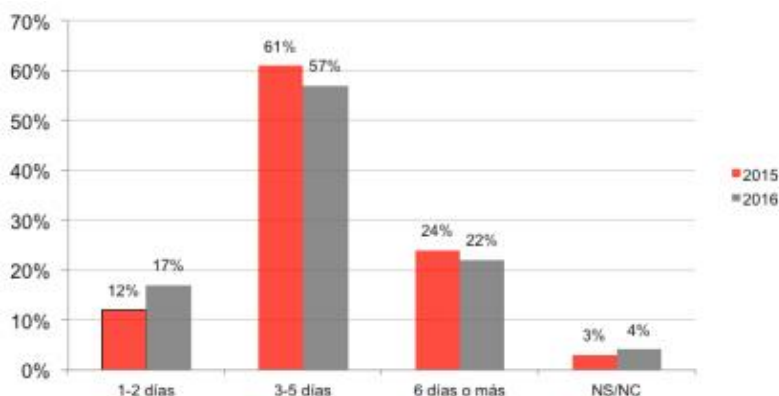
La logística inversa es un aspecto que merece mucha atención a la hora de montar un ecommerce, puede llegar a ser un hecho diferenciador y un elemento de valor añadido para el cliente.

2.3.7. Plazos de entrega

Los plazos de entrega son cada vez más importantes en el comercio online, los últimos años se han visto reducidos y cada vez más las empresas intentan ofrecer entregas rápidas, llegando a tener algunas de ellas entregas en cuestión de horas. Según un estudio

elaborado por EAE Business School¹⁵ el tiempo medio de servicio de un ecommerce era de unos 8 días desde el pedido hasta la entrega un tiempo que en 2017 se ha reducido a tan solo 5 días. El mismo estudio nos señala que el usuario tiene unas expectativas de espera del producto de entre 3 y 5 días, aunque algunos de ellos ya exigen una entrega de máximo 2 días:

Cuadro2.19: Expectativas de plazos de entrega



El impacto del e-commerce en la gestión de la cadena de suministro global, EAE Business School

A pesar de que cada vez se exige una mayor velocidad hay que tener en cuenta que un 30% de los envíos que se hacen en España resultan entrega fallida. Por ello las empresas no tan solo trabajaban en mejorar los tiempos de entrega sino en ofrecer otras soluciones de entrega, las principales alternativas que están surgiendo en el sector son: entregas en el punto de conveniencia, entregas en una franja horaria concreta, entregas en sábados y domingos y entregas una vez finalizada la jornada laboral.

Cómo vemos la tendencia en el sector no es tan solo a reducir los tiempos de entrega sino también a buscar alternativas para reducir las entregas fallidas. Cabe tener en cuenta estas últimas tendencias como alternativa a la reducción de tiempos de entrega ya que para nuestro ecommerce podría suponer un excesivo esfuerzo rebajar los tiempos de entrega, pero podríamos acordar con nuestro proveedor logístico alguna de las alternativas.

2.3.8. Los gastos de envío

Como estamos viendo un buen trabajo en el área de la logística puede suponer un factor diferenciador para nuestra tienda, ofrecer devoluciones gratuitas, tener distintas opciones de entrega, un buen packaging o los plazos de entrega pueden ser aspectos que diferencien nuestro ecommerce. Pero además de los factores que hemos analizado también podemos usar otros aspectos con factores diferenciadores, en el caso de introducir en las opciones de envío un estimador de fecha de entrega una calculadora de gastos de envío. Pero uno de los factores que más tenemos que valorar es si incluimos envío gratuito, más del 70% de las empresas ofrecen ya gastos de envío gratuito, llegando

¹⁵ El impacto del e-commerce en la gestión de la cadena de suministro global, EAE Business School

a ser el 100% en sectores como la jardinería o los artículos de automoción. Veamos a continuación el gráfico que lo ilustra:

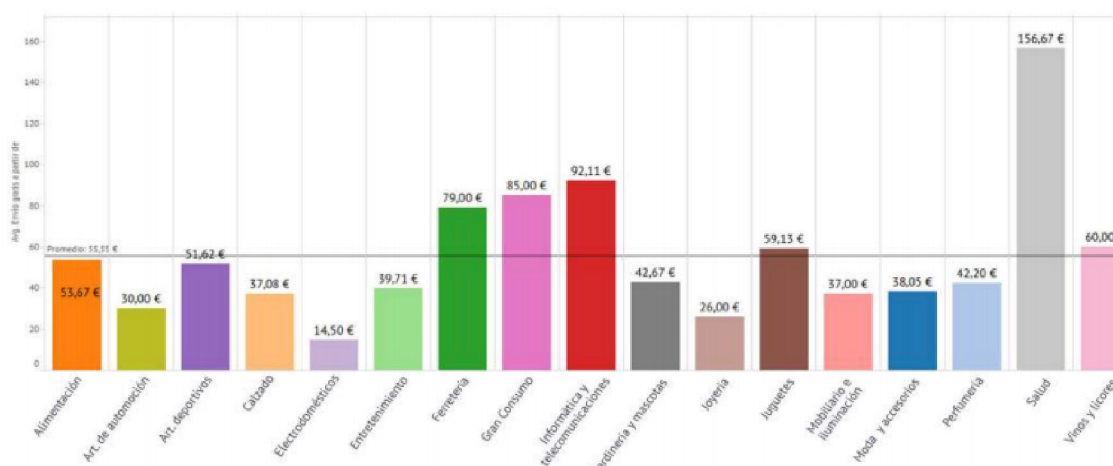
Cuadro 2.20: Gastos de envío gratuitos por sector

Alimentación 75%	Ferretería 42%	Mobiliario 50%
Automoción 100%	Gran Consumo 50%	Moda 76%
Art.deportivos 73%	Informática 75%	Perfumería 95%
Calzado100%	Jardinería y mascotas 100%	Salud 100%
Electrodomésticos 29%	Joyería 83%	Vinos y licores 25%
Entretenimiento 58%	Juguetes 75%	TOTAL 73%

Fuente: Ecommerce Benchmark Spain (Ed.2016)

Otros sitios web apuestan por ofrecer gastos de envío a partir de una compra mínima el objetivo de usar esta técnica es aumentar el valor medio de un pedido. El promedio de compra mínima para tener gastos de envío gratuitos es de 55 € pero, existen diferencias significativas según los sectores, en el sector salud el promedio es de 156€ mientras en electrodomésticos es de apenas 14 €:

Cuadro 2.21: Umbral mínimo de compra para tener gastos de envíos gratuitos por sector



Fuente: Ecommerce Benchmark Spain (Ed.2016)

Las decisiones acerca de los gastos de envío van a ser uno de los factores determinantes en la logística de nuestro ecommerce y deberemos analizar cómo actúa nuestra competencia en este ámbito.

2.4. Marketing digital

El marketing supone un aspecto clave dentro de cualquier empresa, más aún si hablamos del e-commerce. A lo largo de los últimos años el marketing, así como sus herramientas, han ido evolucionando, en primer lugar, veamos en qué varía el marketing tradicional con el digital, surgido las últimas décadas.

2.4.1. Marketing digital vs marketing tradicional

El marketing tradicional acumula ya multitud de décadas, su objetivo principal es el aumento de las ventas a partir de la comunicación masiva, es la publicidad que ya conocemos y a la que estamos acostumbrados: televisión, radio, vallas publicitarias, anuncios en prensa... Por el contrario el marketing digital cuenta con una corta historia ya que nace a raíz de la democratización de internet y su enfoque está más dirigido al cliente. Veamos cuales son las principales ventajas y desventajas de los dos tipos de marketing:

Cuadro 2.22: Marketing tradicional y digital: Ventajas y desventajas

Marketing Tradicional

Ventajas	Desventajas
Gran poder de alcance	Requiere mayor inversión
Enfocado al producto	No es fácil medir resultados
Independiente a internet	Dependerá de terceras empresas

Marketing Digital

Ventajas	Desventajas
Mayor crecimiento	Dependencia de la interacción del usuario
Constante cambio	Requiere plataformas digitales e internet
Enfocado en el cliente	
Resultados fáciles de medir	

Una vez vistas las principales ventajas e inconvenientes comparemos más detenidamente los dos, podemos extraer varias diferencias entre ellos:

1. Segmentación: Mientras el tradicional está orientado a las masas y segmenta por los atributos clásicos (sexo, edad, lugar de residencia, poder adquisitivo, nivel de estudios...) el digital, además de tener en cuenta esos aspectos, estudia otros más concretos como los intereses del cliente o su comportamiento en redes sociales por lo que los segmentos son más específicos.
2. Comunicación: En el tradicional encontramos una comunicación en una sola dirección de la empresa/marca al consumidor para tratar de influir en las decisiones del comprador. En el digital esta comunicación se convierte en bidireccional, existe una relación entre los dos agentes, interactúan.

3. Posicionamiento: Con el marketing tradicional llegamos a los consumidores mediante los medios tradicionales (radio, televisión, prensa), en el digital accedemos a ellos por los canales digitales (redes sociales, email marketing, blogs...).
4. Inversión: En el tradicional debemos realizar una importante inversión ya que anunciarse en los medios tradicionales supone una importante cantidad de dinero y tiempo. Por su lado, en el marketing digital el presupuesto puede adaptarse a las necesidades y recursos disponibles con mayor facilidad, incluso el propio empresario puede ser quien haga el marketing.
5. Medición de resultados: Una vez realizada la inversión es mucho más fácil tener una medición de resultados en el entorno digital que en el tradicional ya que existen indicadores de todo tipo.
6. Publicidad: Es más invasiva en el tradicional y llega a un público que no necesariamente ha solicitado información, los anuncios están en lugares y momentos determinados. En el digital la audiencia es más específica y se genera una mayor facilidad para comprar en un solo clic.
7. Fidelización: En el tradicional el acceso a la marca es complicado, no hay comunicación entre ambos por lo que no puede recoger las sugerencias del comprador, cosa que sí que ocurre en el digital donde la marca es más accesible para el comprador, estos diálogos generan mayor confianza y credibilidad.
8. Comprador: En el marketing tradicional la percepción es que el usuario es influenciable mediante la publicidad que recibe, sin embargo, el nuevo usuario del marketing digital es más crítico y sabe lo que busca y quiere, recaba más información.
9. Capacidad de rectificación: El tiempo que pasa en el marketing tradicional desde el lanzamiento de la campaña hasta obtener el feedback es muy superior que en el digital donde prácticamente podemos monitorizar los resultados y podemos reaccionar a unos malos resultados de una campaña.

Como vemos existen importantes y evidentes diferencias entre ambos tipos de marketing, nacidas principalmente del progreso, de vivir en una era donde cada vez hay más información y donde comunicarse es más fácil que nunca. Por ello, han nacido varios conceptos en el marketing que están presentes en el día a día del marketing digital y que no existían antes, los más importantes son:

1. Marketing de contenidos: con internet surgieron blogs, canales de Youtube, redes sociales...y con ello las consultas en los principales buscadores y las empresas empezaron a crear contenidos propios (blogs, perfiles en redes...) para convertir el contenido en un punto de encuentro entre marcas y consumidores, siendo en ocasiones los propios usuarios quienes generan el contenido.
2. La intención de búsqueda: ahora también sabemos cómo el consumidor o potencial consumidor llega a nosotros, con qué palabras nos busca y encuentra en los buscadores, en qué momentos compran, de qué se informan antes de comprar, el lenguaje que usa....
3. Visibilidad: “Si no estás en Google no existes” una cita a la que deberíamos complementar: “Si no estás en la primera página de Google no existes”, las empresas saben que deben aparecer en las primeras entradas de Google y para

ellos es clave el SEO. Hoy en día la visibilidad es estar en las primeras entradas de Google.

4. Nuevas figuras publicitarias: aparecen los influencers, personas en las que el público cree más que a la marca y estas acuden a ellos para obtener una buena reseña y descripción de su producto. Junto a los influencers también han aparecido los embajadores de marca.
5. Redes sociales: Son un nuevo elemento de comunicación, forman parte de esa comunicación bidireccional con el consumidor.
6. Nuevos formatos publicitarios: Han nacido formatos como los anuncios en redes sociales (Social Ads) y el SEM (publicidad en buscadores).
7. Mayor exposición a la publicidad: Con los smarthphone estamos permanentemente conectados y por tanto tenemos una mayor exposición a la publicidad.
8. Big Data: Como hemos visto es mucho más fácil recabar información del consumidor, ya no tan solo es su edad o sexo, sino que a esas informaciones se le suman los hábitos de compra, las informaciones que consulta antes de comprar o como llega hasta el producto, podemos obtener una gran cantidad de información sobre el comportamiento del cliente.

2.4.2. Marketing Mix: De las 4Ps a las 4Es

Tradicionalmente el Marketing Mix se ha caracterizado por los 4 elementos llamados las 4Ps, concepto acuñado por E. Jerome McCarthy en 1960, estos cuatro elementos son:

Cuadro 2.23: Las 4 Ps del Marketing Mix

PRODUCTO	PRECIO
Es el elemento principal. ¿Qué voy a vender? ¿Qué necesidad cubre? ¿Características?	¿Cuál es el precio óptimo para ese producto?
PLAZA (distribución)	PROMOCIÓN
¿Cuál va a ser el proceso para llegar hasta el cliente? Almacenamiento, transporte, plazos, costes, canales...	¿Cómo vamos a dar a conocer nuestro producto?

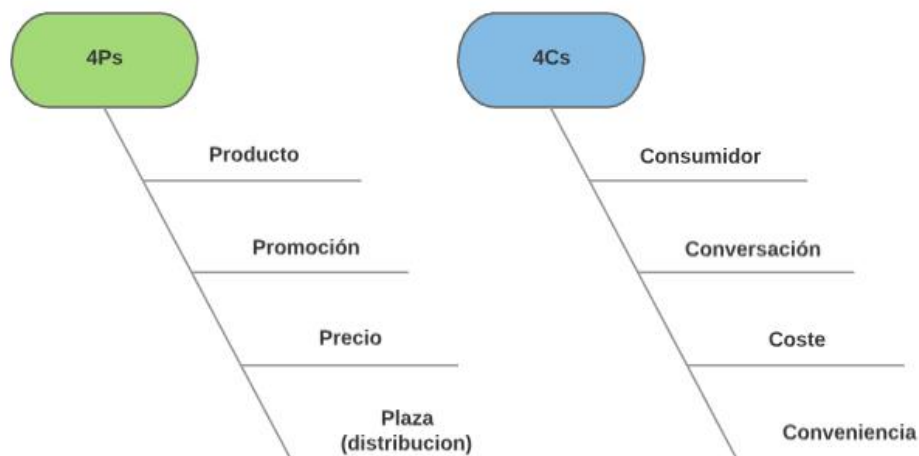
Estos son los cuatro elementos del marketing mix clásico, sin embargo, en 1993 Robert F. Lauterborn apunta a un nuevo modelo que sitúa al consumidor en el centro del marketing apartando al producto como elemento principal, el modelo es conocido como las 4Cs:

1. Consumidor: el consumidor sustituye al producto como elemento principal del modelo de marketing.
2. Comunicación: Promoción deja paso a Comunicación donde la principal diferencia es la interacción entre ambos agentes, marca y consumidor. Existe una conversación entre

los dos ya sea de modo online como offline, se empieza a conversar con los consumidores.

3. Coste: Precio es sustituido por Coste, la sensibilidad de los consumidores al precio es relativa ya que este tiene en cuenta muchos otros factores (necesidades, tiempo, momento, comodidad...) por lo que el precio óptimo varía para cada consumidor. Trasladado al mundo ecommerce encontramos un ejemplo en páginas web en las que podemos adquirir billetes de avión o hoteles donde para cada usuario un mismo billete tiene un precio diferente según el interés que haya mostrado con las búsquedas previas.
4. Conveniencia: este elemento sustituye a Plaza (distribución), conveniencia para el consumidor, aspectos como la rapidez o que el producto sea lo más accesible posible para el consumidor.

Cuadro 2.24: De las 4Ps a las 4Cs



El cambio más relevante entre los modelos es situar al consumidor en el epicentro de este dándole mayor importancia por lo que ahora se conversará con él, se buscará un precio óptimo y la mejor forma de darle accesibilidad al producto.

Sin embargo, recientemente, ha surgido un nuevo modelo, con la finalidad de adaptarse a los nuevos consumidores, más informados, e integrar las nuevas herramientas y recursos existentes en el marketing. Este nuevo modelo de marketing mix es el de las 4 Es, publicado en 2005 por Christopher Graves, los cuatro elementos que conforman este nuevo modelo son:

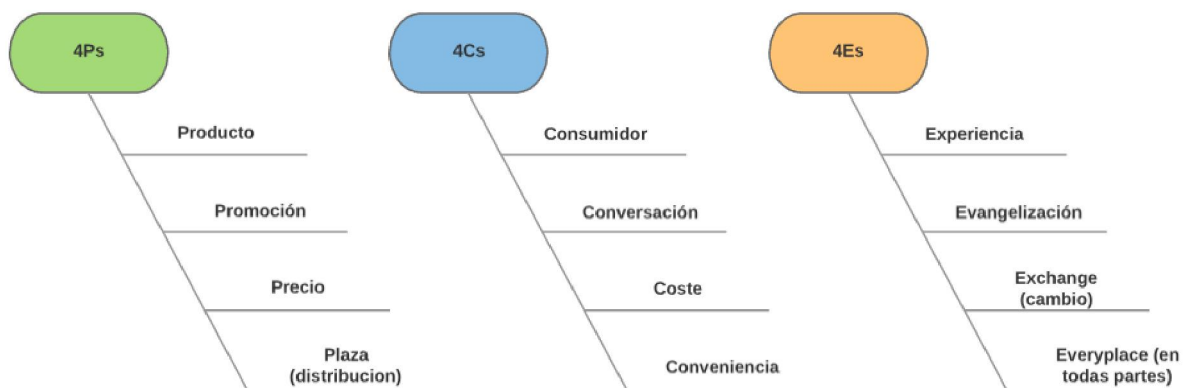
1. Experiencia. A pesar de seguir situando al consumidor en el centro del modelo, buscamos que éste tenga una experiencia positiva ya sea en el proceso de compra o bien disfrutando del producto.
2. Evangelización: La comunicación deja paso a la evangelización, no se pierde el sentido bidireccional de la comunicación entre empresa y consumidor, pero se busca que en cualquier experiencia el consumidor se sienta el protagonista y sea positiva para que así sea el propio consumidor quien transmita un mensaje positivo de la marca y genere contenidos actuando como seguidor de la marca. Se busca despertar el compromiso, fidelizar al cliente.

3. Exchange (intercambio): El coste deja paso al intercambio donde lo importante es la información que recabamos del cliente y a cambio de qué lo conseguimos. Es evidente que nada más entrar a una web un usuario no te va a facilitar datos personales, pero si se le genera confianza te facilitará una importante cantidad de datos, en este sentido la pregunta clave es: ¿Qué le vas a dar al usuario a cambio de sus datos?
4. Everyplace (en todas partes): El objetivo principal, que nunca ha variado, es vender por lo que en cuantos más sitios podamos vender más posibilidades de que nos compren tenemos.

Este sigue siendo un modelo “Customer Centric”, el cliente es el protagonista, sin embargo, vamos más allá y hablamos de su experiencia, que sea él mismo quien transmita la marca, no deja de ser una evolución del “boca oreja” adaptada al entorno digital. También vemos como los datos del consumidor ganan mucho peso, la importancia de las bases datos, y el vender en cuanto más canales mejor, ya no solo buscar ser accesibles sino estar en todos los puntos de acceso, la omnicanalidad.

Así pues, en apenas unas décadas hemos visto dos evoluciones del modelo de marketing mix tradicional pero el paso realmente importante ha sido situar al consumidor como el protagonista del marketing y la comunicación bidireccional entre las partes. Además, vemos como ha crecido la importancia de las bases datos, cuanta más información del consumidor tengamos más rendimiento le podemos extraer, un aspecto donde las nuevas herramientas informáticas tienen mucho que ver ya que ahora sabemos cómo llegan a nosotros los clientes y cómo nos buscan. La evolución del modelo se puede resumir de esta forma:

Cuadro 2.25: De las 4Ps a las 4Es



Como veremos a continuación los modelos de marketing mix no es lo único que ha evolucionado en el mundo del marketing, los planes de marketing también lo han hecho, no tan solo en el punto del marketing mix sino a nivel general.

2.4.3. Plan de marketing digital para ecommerce

El plan de marketing es un documento en el que reflejamos de forma clara los objetivos y como pretendemos llevar a cabo las ventas y comunicación, debe estar alineado con la estrategia corporativa de la empresa.

Se debe incluir, en primer lugar, la situación actual y su correspondiente análisis, los objetivos y sus estrategias a seguir y finalmente cómo vamos a dar seguimiento a las acciones de publicidad hechas. Con ellos podemos esquematizar el Plan de marketing en los siguientes puntos:

1. Análisis de la empresa y su entorno
 - a. Análisis externo e interno
 - b. Posicionamiento
 - c. Público objetivo
2. Definición de los objetivos
3. Plan de acción
 - a. Estrategia de Marketing Mix
 - b. Acciones a realizar y canales a usar
 - c. Plan financiero
4. Plan de contingencia
5. Medición de los resultados
 - a. Análisis indicadores
 - b. Plan de mejora

1. Análisis de la empresa y su entorno

Igual que en un plan de negocios es importante analizar tanto al entorno, situación económica de nuestro mercado, competencia..., como nuestra propia empresa y tanto a nivel global (macro) como más en detalle (micro).

a. Análisis externo e interno

En cuanto al análisis externo a nivel global hay que estudiar aspectos como la situación económica, la política, la legal o la medioambiental. Para ello nos podemos valer una de una herramienta de análisis como es el PESTEL que nos permite agrupar y sintetizar en un cuadro toda esta información de forma que está bien organizada y sintetizada. Este cuadro consta de 6 apartados:

- Políticas: incluye aspectos como la política fiscal, laboral, subvenciones que pueden afectar a la empresa...
- Economía: recoge aspectos relativos a los ciclos económicos de nuestro mercado, tipos de cambio, situación del mercado de trabajo...
- Socioculturales: gustos o modas actuales, poder adquisitivo, estructura demográfica...
- Tecnológicos: desarrollo tecnológico, I+D...
- Ecológicos: leyes de protección medioambiental, reciclaje...

- Legales: leyes de protección de datos, licencias, derechos de propiedad intelectual...

Cuadro 2.26: Análisis PESTEL



Fuente: weebsup.com

Para completar el análisis externo debemos estudiar lo que hacen y la situación de nuestros competidores, será la parte de análisis externo micro, para ellos deberemos estudiar aspectos tales como:

- USP (unique sales proposition), es decir, nuestra estrategia diferenciadora, para que comprendan el producto de esa empresa y no el de la competencia.
- Análisis de sus Keywords (palabras clave)
- Posicionamiento web
- Análisis de redes sociales
- Campañas de AdWords
- Campañas de afiliación
- Marketing de contenidos

Deberemos recabar la máxima información posible y ver cómo están trabajando cada uno de estos puntos para poder detectar las posibles amenazas y oportunidades.

En cuanto al análisis interno también lo podemos definir entre macro y micro. Nos referiremos al macro en cuanto a aspectos como nuestra situación financiera, los recursos que disponemos, la imagen que tienen nuestra marca y nuestros productos y posicionamiento en la red. Por lo que respecta al análisis micro deberemos estudiar los mismos aspectos que para la competencia.

Con el objetivo de sintetizar toda esta información y presentarla de una forma esquematizada podemos usar un análisis DAFO donde encontraremos resumidas las principales oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Además, el análisis DAFO nos puede servir como punto de partida para otras herramientas de análisis y decisión, destacamos las siguientes:

1. CAME: nos ayudará a visualizar como podemos afrontar las distintas situaciones descritas en el análisis de tal forma que buscaremos:
 - Corregir Debilidades
 - Afrontar Amenazas
 - Mantener Fortalezas
 - Explotar Oportunidades
2. DAFO cruzado: a raíz de nuestro análisis definimos nuestra estrategia a seguir según queramos ser ofensivos, defensivos, busquemos reorientar o bien sobrevivir, los haremos de la siguiente forma:

Cuadro 2.27: DAFO Cruzado

DAFO Cruzado	Capacidades, recursos y posiciones como fuerzas propias que nos acercan a la meta	Dolencias, carencias, imposiciones, culturas como fuerzas negativas propias que nos alejan de la Meta.
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades Posibilidades nuevas, alcanzables o poco exploradas del Mercado como fuerzas que nos acercan a la Meta.	Estrategias FO OFENSIVAS Aprovechar oportunidades mediante fortalezas	Estrategias DO REORIENTATIVAS Superar debilidades para aprovechar oportunidades
Amenazas Trabas, competencia, cultura del Mercado como fuerzas propias que nos alejan de la Meta.	Estrategias FA DEFENSIVAS Usar fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA SUPERVIVENCIA Evitar amenazas superando debilidades

Fuente: mandomando.com

Así pues, el primer punto será realizar un buen análisis tanto externo como interno para saber el punto de partida y para ellos disponemos de varios elementos.

b. Posicionamiento

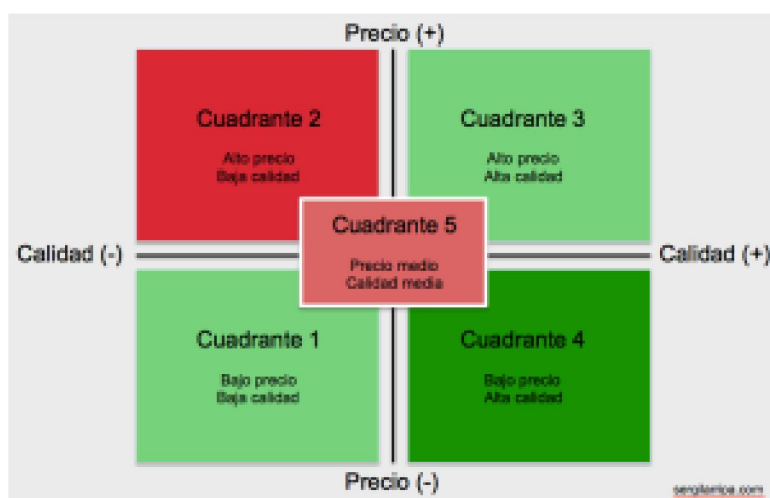
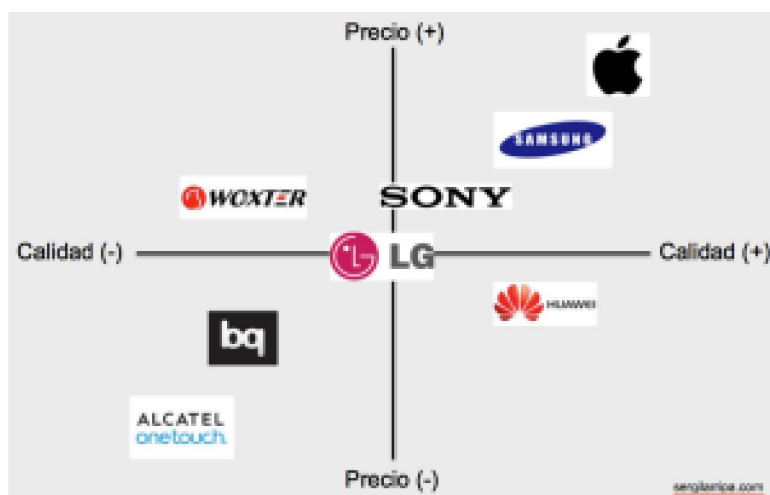
Para entender fácilmente el concepto de posicionamiento podemos decir que es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor, la percepción que tiene él de la marca. Existen varios tipos de posicionamiento, pero los tres principales son:

- Por precio: cómo percibe el consumidor nuestros precios, si somos una marca con precios competitivos o no.
- Posicionamiento por calidad: si el producto ofrece mejores características que la competencia tendremos un mejor posicionamiento.
- Posicionamiento por competencia: buscaremos enfrentar nuestro producto al de la competencia, el mejor ejemplo es el uso de la publicidad comparativa.

Una de las herramientas más útiles en el análisis del posicionamiento es el llamado mapa de posicionamiento, que nos da una idea de cómo estamos situados respecto la competencia. Para elaborar dicho mapa debemos escoger dos variables de entre todas las posibles (calidad, precio, beneficios, status, usabilidad...), las que podamos considerar más relevantes, y situar una en cada eje (X e Y). Después iremos situando las diferentes marcas de la competencia sobre el mapa en función de cómo se comportan en estas dos variables, veamos un ejemplo para visualizar de forma rápida el funcionamiento de esta herramienta:

Cuadro 2.28: Mapa de posicionamiento

En este ejemplo hemos cogido las variables: calidad (X) y precio (Y) y hemos seleccionado las diferentes marcas de Smartphone:



Fuente: cuadernodemarketing.com

De esta forma podemos ver rápidamente cual es la política de precios y los estándares de calidad de cada una de las marcas y podemos dividir las según el cuadrante que ocupan de tal forma que una vez situemos nuestra marca podremos ver en qué posición estamos respecto a nuestros competidores.

c. Público objetivo

El último punto importante de nuestro plan de marketing es identificar a nuestro público objetivo. En este trabajo se ha dedicado un apartado entero a ver como es el nuevo consumidor, el consumidor de ecommerce, y como se debe segmentar. En nuestro plan describiremos a ese target, tal y como hemos visto en el apartado dedicado a ello no solo se debe apuntar a los aspectos de segmentación tradicionales sino a nuevos aspectos respecto a sus comportamientos, tales como: su principal motivación para la compra, cómo llegan hasta nuestra web o a qué horas compran. Por lo que la descripción será más completa y segmentada de lo que tradicionalmente se hacía.

2. Definición de los objetivos

Es fundamental saber lo que queremos lograr con nuestro plan por lo que será necesario marcarnos unos objetivos, dichos objetivos deben ser SMART, es decir:

- Specific (específicos): qué queremos conseguir.
- Measurables (Medibles): los logros deben ser cuantificables.
- Attainable (alcanzables): atractivos, deben ser metas a las que podamos llegar.
- Realistic (Realistas): alcanzables de forma realista.
- Time Based (Tiempo): debemos definir un periodo de tiempo para conseguirlo.

Así pues, un ejemplo de un objetivo podría ser: Conseguir un incremento de 10.000 visitas (+10%) en el periodo de un mes. Como vemos estamos siendo específicos, podemos medirlo, es alcanzable, realista, ya que sería un aumento de un 10%, y está acotado en el tiempo.

Podemos definir dos tipos de objetivos, los cuantitativos, un buen ejemplo sería el que hemos visto anteriormente, y los cualitativos, que son más difíciles de medir y responden a criterios más subjetivos, sin embargo los debemos utilizar como complemento de los primeros.

En el último apartado de nuestro plan de marketing será cuando evaluemos los objetivos fijados, para ello usaremos medidores o indicadores y entre ellos estarán los KPI (Key Performance Indicator – Indicador Clave de Rendimiento) que serán los que nos darán un resultado directo de en qué punto están nuestros objetivos. Veamos un ejemplo:

Objetivos: Captar leads: aumentar las suscripciones a la newsletter

KPI: % suscripciones

Por lo que en este punto será importante fijarnos los objetivos y las herramientas que vamos a usar para medirlos.

3. Plan de acción

a. Estrategia de Marketing Mix

Como hemos visto en el apartado anterior la estrategia de Marketing Mix ha ido evolucionando con el tiempo, hemos pasado de las llamadas 4Ps del marketing tradicional a las 4Es, por ello si anteriormente en un plan definíamos las 4PS ahora haremos lo propio con las 4Es, además ahora el centro del marketing mix es el consumidor y no el producto:

1. Experiencia: qué experiencia le vamos a brindar al usuario, tanto la experiencia que va a tener en nuestra página web, app o redes sociales como la que va a tener con el producto.
2. Evangelización: A partir de darle una buena experiencia debemos generar que sea él quien cuente lo positivo de la misma y sea el mejor propagador de nuestros productos y nuestro sitio web. Debemos darle herramientas para que lo haga: redes sociales, apartados de opinión...
3. Exchange: tan importante como el usuario es la información que tengamos sobre él para ellos nos debemos plantear qué y cómo le vamos a ofrecer a cambio de esa información. Por ejemplo: ¿cómo le vamos a estimular para que rellene un formulario con sus datos?
4. Everywhere: definir cuántos y cuáles van a ser los canales de venta que tengamos disponibles.

b. Acciones a realizar y herramientas a usar

Debemos describir las acciones y herramientas que vamos a usar para alcanzar los objetivos descritos. Encontramos varias herramientas que podemos usar:

1. Captación directa de leads

El principal objetivo es generar una buena base de datos de usuarios para poder explotar. Debe ser una base de calidad para ello los usuarios deben ser de calidad, principalmente trataremos de evitar mails falsos o temporales y los robots. La información captada también debe ser de calidad, para ello podemos usar un sistema de doble opt-in (confirmación del registro vía mail). Generalmente vamos a pedir los datos básicos nombre, mail, edad y localización. Existen varios tipos de captación de usuarios:

- Agregadores de tiendas online: se han convertido en una buena táctica para captar los clientes y poderlos redirigir a nuestro site, además estos usuarios estarán predispuestos a la compra. Un ejemplo de agregador es Ciao!
- Comparadores: los usuarios acuden a ellos cuando quieren hacer una compra y muchas de las búsquedas terminan en compra.
- Outlets Online: es una buena estrategia para darse a conocer y dar salida a los stocks. Un ejemplo es Privalia.
- Captación de leads mediante terceros: Existen varias estrategias dentro de este apartado como el sponsoring y el co-registro o el uso de redes sociales, generalmente se usan promociones y sorteos para atraer al consumidor.

2. Email marketing

Contratar una campaña de mailing es una de las estrategias más usadas por las marcas. Para ellos debemos fijarnos en cinco aspectos fundamentales:

1. Planificación: definir qué tipo de mail se va a enviar: newsletter, venta, descuentos...es importante no mezclar y centrarse en uno de los tipos. Se deben tener en cuenta los tiempos de envío y realizar una buena segmentación de la base de datos.
2. El asunto: Es un factor clave para la eficacia de la campaña, se debe informar del contenido, ser breve y no usar palabras llamativas como promoción, descuento o oferta. Además, en el apartado "From" (de quién lo envía) es importante que figure el nombre de la marca.
3. Contenido: debe ser contenido de calidad, relevante para el receptor, se debe identificar la marca e intentar personalizar el contenido.
4. Base de Datos: Podemos acudir a propietarios de bases de datos para obtener una buena cantidad de usuarios, pero igualmente importante es ajustar correctamente la segmentación. En este punto es importante destacar la regla del 10% - 10% - 10%: de nuestro envío solo el 10% lo van a abrir, de esos el 10% va a clicar y solo un 10% va a registrarse, por ello si encontramos un base de datos inferior al 5% de apertura esta será de dudosa calidad.
5. El coste: encontramos dos modalidades de pago. CPL y CPM: en la primera vamos a pagar por cada registro que logremos y el precio puede oscilar entre 0,7€ y los 2€ siempre que no pidamos datos como el DNI que encarecería la campaña. En el CPM vamos a pagar por mail enviado, no tenemos garantía de la calidad de la base de datos por lo que los precios son inferiores.

Es muy importante el diseño del mail y hacer pruebas antes de realizar el envío a la base de datos. De cara a la evaluación de los resultados debemos tener en cuenta algunos aspectos:

- La estadística de apertura no es 100% precisa.
- Un aumento de envíos fallidos puede tener su origen en que el mail se filtra como spam en algunos operadores.
- La diferencia de los filtros de spam hace que sea imposible llegar al 100% de los enviados. Las cifras apuntan a que entre un 10% y 20% son cifras normales de correos que vayan a spam.
- Estar en tasas de apertura del 15% al 20% es lo habitual.

Una de las pruebas más habituales y efectivas es el llamado test A/B con el realizaremos en el mismo envío dos tipos emails en los que el contenido de fondo es el mismo, pero presentan una variación que es la que queremos analizar, podemos testear múltiples factores por ejemplo el asunto el remitente los botones de call to action... a continuación veamos un ejemplo:

Test A/B de diseño responsive, vamos a testear dos cuestiones:

- A. la maquetación responsive, ¿puede penalizar por la densidad de su código?
- B. la maquetación responsive, ¿mejora las tasas de opening?

Para realizar el test se envía la mitad que los mails con una maquetación responsive y la otra sin esa maquetación como el resto de las variables del email tales como hora de envío asunto o botones no se alteran. Una vez enviados los emails esperaremos a ver los resultados y si conviene adaptarse a un modelo responsive, a pesar de su posible penalización por la densidad del código, o bien mantener una maquetación no responsive.

3. Marketing de Afiliación

Esta técnica está completamente enfocada a la obtención de resultados, el anunciante se promociona a través de una web u otro tipo de estrategia de marketing de las que dispone un afiliado, a cambio el afiliado recibe el pago de una comisión por cada clic o venta que se consiga.

Entre las ventajas de usar esta técnica están:

- Incremento de ventas con un riesgo mínimo ya que se paga por cada clic o venta que se consiga.
- Ganar notoriedad con un coste bajo.
- Genera mayor tráfico hacia nuestra web.
- Nos permite entrar a nichos de mercado.

Por lo contrario, los principales inconvenientes son:

- Es necesario invertir mucho tiempo en tareas de control y gestión.
- No es fácil desmontar la red de afiliados, es un compromiso a medio plazo.
- Se debe ser meticuloso en los aspectos legales del contrato.
- Existe una duplicidad de ventas con otros canales por lo que no es fácil medir los resultados.

Existen distintos tipos de afiliados, a continuación, explicamos los más destacados:

1. Verticales, contenidos específicos y de interés personal: afiliados con blogs o páginas enfocados a determinados contenidos donde pueden tener cabida nuestros productos por lo que podríamos conectar con nuestro público objetivo.
2. Cash back: disponen de una importante base de datos con los que reparten sus comisiones por compras o acciones logradas, estas comisiones pueden ser en forma de dinero, puntos o descuentos.
3. Motores de búsqueda o Pago por Clic (PPC): los afiliados compran palabras en los principales motores de búsqueda (Google, Bing, Yahoo!...) y entregan ese tráfico a los anunciantes.
4. Base de datos de e-mailing: son los propietarios de importantes bases de datos que están interesados en recibir promociones comerciales de ámbitos determinados.

Estas son las cuatro principales tipologías, pero existen otras menos frecuentes tales como: bases de datos de co-registro, afiliados de loyalty o afiliados de moneda virtual.

4. Marketing de contenidos

El Marketing de Contenidos consiste en crear contenido relevante y valioso para atraer a nuestro público objetivo. Joe Pulizzi define Marketing de Contenidos como una técnica de marketing de creación y distribución de contenidos relevantes y valiosos para atraer, adquirir y llamar la atención de un público objetivo bien definido, con el objetivo de impulsarlos a ser futuros clientes. El principal propósito del marketing de contenidos es atraer y retener posibles clientes a través de generar un contenido original, relevante y valioso.

Entre las principales ventajas del marketing de contenidos encontramos: que nos ayuda a mejorar nuestra imagen de marca ya que dando a los usuarios contenidos útiles y personalizados mejoraremos nuestra reputación y visibilidad, nos permitirá generar relaciones directas y cercanas con los usuarios, es una técnica barata de implementar y nos ayudará a mejorar nuestro posicionamiento en los buscadores ya que dará lugar a utilizar las palabras clave.

Otro elemento muy importante para tener en cuenta es que en este tipo de marketing lo podemos implementar desde el principio del proceso de compra, cuando el cliente se da cuenta de que tiene una necesidad, hasta la fase final dando en cada momento información y contenido relevante y valioso. Los principales tipos de contenidos que podemos ofrecer son: imágenes, infografías, vídeos, presentaciones, plantillas, juegos, revistas, tutoriales, webinars o whitepapers. Por ejemplo, podemos crear un blog donde explicar los distintos productos que los usuarios tengan una opinión sobre el mismo o grabar vídeos con entrevistas a usuarios que ya hayan usado nuestros productos para explicar las características de este. Otro ejemplo de marketing de contenidos es elaborar un ebook o una presentación donde ofrecer información comparativa de distintas soluciones a un problema.

Existen dos elementos fundamentales para desarrollar nuestro marketing de contenidos, el primero es crear un blog de empresa, con él conseguiremos posicionarnos en los buscadores de forma orgánica realizando un buen trabajo con las palabras clave, crearemos contenidos de valor para nuestros usuarios, será otra fuente de captación de registros y daremos a conocer nuestra marca y productos. La otra herramienta fundamental de este tipo de marketing son las redes sociales, más adelante explicaremos el uso de las redes sociales en el campo del marketing, será clave para difundir contenidos específicos.

Un ejemplo de éxito de content marketing es el de GoPro, empresa que se dedica a la fabricación de cámaras de acción. GoPro ha basado su estrategia de marketing de contenidos en hacer vídeos grabados únicamente con sus cámaras y publicarlos, de esta forma llama la atención de su público objetivo.

5. Clubs de compra

Los clubs de compra son una fórmula para la fidelización muy difundida en algunos países europeos y americanos. En España de los clubes más conocidos es Vente Privée nacido en 2001, otro ejemplo es Privalia. El funcionamiento básico de los clubs de compra consiste en el acceso a ofertas exclusivas de diferentes productos y marcas una vez dados los datos para poder acceder como clientes. Por ello es un buen escaparate para poder ofrecer productos en un sitio donde sabemos que acercan una cantidad importante de usuarios que buscan nuestro tipo de producto. Hay dos tipos de clubs de compra:

- a) Relación con el merchant: negocian directamente las ofertas con las marcas, en esta tipología se encuentran las más conocidas como Privalia.
- b) Con plataformas de afiliación: desde su plataforma se accede al ecommerce deseado y mediante el trackeo la plataforma devolverá al usuario algún tipo de reembolso. Es el caso de plataformas como Beruby.

6. Marketing en buscadores: SEO

El termino SEO hace referencia a Search Engine Optimization, la optimización web para buscadores, es decir, son todo un grupo de mejoras y cambios tanto interna como externamente para mejorar nuestra posición en buscadores. Hay que destacar que cada buscador usa una fórmula distinta para posicionar las webs, incluso se hacen cambios recurrentes en las fórmulas, que pueden llegar a incluir más de 200 factores distintos (estructura web, popularidad, palabras clave...), podemos agrupar todos estos factores en tres grandes grupos:

1. Indexación, hace referencia a la parte más técnica. El principal objetivo es que todas las páginas de nuestra web aparezcan en los buscadores. La elección del dominio es fundamental, tenemos dos opciones: una para nivel global, que sería .com, y otra a nivel local, .es, para decantarnos por una de ellas debemos definir nuestro mercado, si queremos actuar solo a nivel nacional o también a nivel internacional.

Otro elemento importante en la indexación son los idiomas, para definir los idiomas que queremos en nuestra web debemos ser conscientes de en qué mercados queremos actuar.

También debemos prestar atención a la estructura de nuestra web, que debe ser clara y representadas siempre por URLs, éstas URLs deben ser semánticas y ayudar a la identificación del contenido. Además, deben estar ordenadas de forma clave y con una estructura en forma de árbol separando cada nivel con una barra.

2. Contenido: hace referencia a crear contenidos relevantes y originales. Tiene un peso importantísimo en el posicionamiento web, se le da un peso extra a los contenidos frescos y continuamente actualizados, debe ser original y redactado por nosotros, nunca copiado de otras webs. Además, deberemos ir repitiendo a lo largo del redactado nuestras frases y palabras clave. Debemos aclarar que no hay un número exacto de veces que se debe repetir las keywords pero como regla general deberemos repetirla el mayor número de veces posible sin caer en una excesiva repetición o uso de la misma ya que seríamos penalizados en los buscadores. Existen algunas herramientas como Keyword Suggestion Tool de Google que pueden ayudarnos a identificar las mejores keywords para nuestro sitio web.

Elementos como los títulos y los encabezamientos también son importantes a la hora de realizar un buen contenido web, por ejemplo, en el caso de los títulos se deben incluir las principales keywords y no deben superar los 65 caracteres.

3. Popularidad: son los factores externos tales como la autoridad de nuestro dominio, el peso de la web, el número de enlaces.

Uno de los casos más llamativos recientemente de éxito en el posicionamiento SEO es el de Ikea. Su principal objetivo es relacionar problemas de la vida cotidiana con sus productos, que pueden solucionar esos problemas. Por ejemplo, un sofá cama ha pasado a llamarse “mi pareja ronca” ya que se trata de un producto que puede solucionar el problema que ha sido buscado en Google. Por lo que en esta campaña ese producto ha dejado de tener el nombre original para llamarse “mi pareja ronca”. Es un ejemplo de cómo se han unido la creatividad publicitaria resultados SEO.

7. Marketing en buscadores: SEM

El concepto SEM hace referencia a Search Engine Marketing que viene a referirse a la publicidad en los distintos motores de búsqueda, también se puede llamar PPC (Pay Per Click), ya que se paga por cada click que realiza un usuario en el anuncio. Existen dos alternativas dentro del SEM:

1. Anuncios en los resultados de búsqueda: cada vez que buscamos en Google las primeras posiciones son enlaces patrocinados.

2. Anuncios en las redes de contenidos: estas redes están formadas por múltiples sitios web que ceden espacios para colocar anuncios, la principal ventaja es que no tan solo mostramos el enlace, sino que podemos incluir gráficos animaciones o vídeos, la desventaja más importante es que se muestran a cualquier usuario y no aquellos que han realizado una búsqueda concreta.

Google es el principal buscador y su sistema de anuncios por palabras es el conocido AdWords, que es un sistema de subastas dónde los anunciantes pujan por salir en los anuncios, veamos su funcionamiento básico: El primer paso es escoger una serie de términos y definir cuánto estás dispuesto a pagar por cada clic, una vez definido deberemos redactar los anuncios lo más relacionados posible con el término escogido. Cabe destacar que no solo los anunciantes que pujan con mayor cantidad de dinero pueden optar las primeras posiciones ya que Google ha desarrollado unos criterios de calidad que otorga mayor importancia a las campañas más relevantes y útiles para los usuarios. Estos criterios de calidad se engloban en el llamado Quality Score, que depende de muchos factores que Google no hace públicos. Para saber nuestro coeficiente, Ad Rank, deberemos usar la siguiente fórmula:

$$\text{Ad Rank} = \text{CPC Máximo} \times \text{Quality Score}$$

Veamos un ejemplo: Tenemos a tres anunciantes que ofrecen los siguientes resultados:

Cuadro 2.29: Ejemplo Ad Rank

Anunciante	CPC máximo	QS	Ad Rank
A	2€	4	8
B	1,5€	7	10,5
C	1€	10	10

El anunciante B tendrá un mayor coeficiente ya que tiene la mayor combinación de ambos. Para rentabilizar las campañas debemos ser relevantes para ello debemos tener un buen Quality Score y una buena experiencia de usuario.

Para finalizar, veamos un ejemplo de éxito en SEM, es el caso de La campaña de Nespresso que ha llevado a cabo durante el verano de 2018, ha incrementado sus ventas gracias a la puja automática en Google, que es la nueva herramienta donde Google nos ofrece la oportunidad de pujar de forma automática una vez diseñadas nuestras preferencias en la nueva plataforma Google Marketing Platform. Los resultados que ha obtenido Nespresso con esta campaña ha sido un aumento de las ventas por puja automática de un 319% obteniendo también una disminución de un 42% del coste por click y de un 78% en el coste de conversión.

8. Redes Sociales

En los últimos años ha aparecido un nuevo componente en el marketing digital fruto del gran crecimiento de las redes sociales. Para llevar a cabo una buena estrategia en las redes sociales debemos implementar el llamado social media marketing, este concepto hace referencia a serie de herramientas que nos van a abrir nuevos canales de comunicación en el mundo digital, nuestra audiencia será 100% digital. La principal diferencia con los medios tradicionales, como ya hemos visto en otras ocasiones, es que en las redes sociales los clientes participan activamente e intercambian información con la empresa. Las principales herramientas del Social Media Marketing son los audios, los vídeo, SMS, chats, correos electrónicos, redes sociales y blogs. A continuación, veamos cómo hacer una buena estrategia de social media marketing:

1. Establecer objetivos: debemos definir si queremos llevar a cabo un aumento de nuestra popularidad de marca, mejorar atención al cliente, aumentar el tráfico web...
2. Conocer al público objetivo: debemos saber cuál es nuestro público objetivo y en qué redes sociales actúa para no centrar los esfuerzos en las redes sociales equivocadas.
3. Escoger el canal: conociendo a nuestro público objetivo y el tipo de campaña que queremos realizar escogeremos la mejor red social para comunicar nuestro mensaje. En este punto es importante explicar el funcionamiento de las campañas de Ads, ya que son una herramienta muy usada en redes sociales como Facebook. El primer paso será elegir el tipo de anuncio, seguidamente llevaremos a cabo la segmentación, a quién va dónde está y qué edad tiene y por último definiremos el presupuesto, donde Facebook nos ofrece dos opciones el pago por click o la definición de un presupuesto diario.
4. Generación de contenidos: se debe generar un contenido atractivo para nuestro público objetivo ya que no sirve de nada tener una estrategia elaboradas sin un contenido original y atractivo.
5. Establecer métricas: debemos establecer parámetros sobre los que vamos a medir nuestros resultados, por ejemplo, cuántos seguidores nuevos quieres obtener o cuántos likes quieres ganar.

6. Análisis: se debe analizar constantemente los resultados que estamos obteniendo en nuestra campaña.

Para ayudarnos analizar el estado de nuestras redes sociales distintas herramientas, veamos algunas:

- a) Metricool: es una herramienta gratuita que nos permite ver lo que está pasando en nuestras redes sociales en tiempo real.
- b) Iconosquare: nos permite rentabilizar el rendimiento de Instagram, no es gratuita. Nos ayudará a medir, entender y mejorar cada aspecto de esta red social.
- c) Howsocioable: es una buena herramienta para medir tu marca y las de los competidores, existe una versión gratuita que monitoriza hasta 12 redes sociales.
- d) Klout: podremos conocer las cuentas con mayor influencia. Además, nos ayudará a definir y contratar los principales influencers para nuestro perfil de marca y hacer un seguimiento de los resultados.

Cómo conclusión de este apartado veamos dos campañas de éxito de Social Media: la primera de ellas de una importante empresa automovilística, Smart, que para patrocinar uno de sus modelos llevó a cabo un concurso en sus redes sociales apoyado por influencers. Para participar en el concurso se tenía que subir una fotografía, un vídeo o un collage en alguna de sus redes sociales Twitter, Instagram o Facebook usando un hashtag concreto y explicando algo que te haya sucedido en la parte trasera de un coche y el premio era un viaje a Budapest. Para promocionarlo usaron Facebook, donde se pueden consultar las bases de participación y las condiciones reforzaron su mensaje a través de publicaciones en Twitter e Instagram. Para dar mayor verosimilitud al producto y generar mayor confianza incluyeron en sus publicaciones influencers que contaban su propia historia. Este es un ejemplo de cómo usar las redes sociales introduciendo un concurso a nuestros usuarios, en este caso aprovechando el importante potencial de la marca el premio era bastante succulento y utilizaron personajes conocidos para reforzar su mensaje, podemos extrapolar esta fórmula a nuestra ecommerce introduciendo concursos o sorteos.

En este segundo caso vamos a ver como una conocida marca de cerveza utiliza la técnica llamada storytelling y potencia la inversión que va a realizar con un spot publicitario en televisión mediante el uso de las redes sociales. Es el caso de Estrella Damm que verano tras verano ofrece a los usuarios un nuevo cortometraje para publicitar su cerveza. El inicio de la campaña es cuando la marca sube a su web el cortometraje para posteriormente avisar a través de redes sociales del día y hora de su estreno en televisión generando una expectación previa y promocionando un hashtag para posteriormente tener mayor repercusión en redes sociales. Así pues, la importante inversión que supone producir y emitir un anuncio en televisión se rentabiliza mediante el uso de redes sociales explicando una historia, en este caso un cortometraje que además cuenta con actores conocidos.

4. Plan financiero

Dentro del plan de marketing es fundamental incluir el apartado financiero con el objetivo de conocer la rentabilidad de nuestro proyecto. A la hora de elaborar nuestro plan financiero tomaremos como referencia la cuenta de pérdidas y ganancias. Nuestro principal indicador será el margen de contribución, qué saldrá de restar a la facturación los costes de ventas y otros gastos de producción:

+ Facturación

- Costes de ventas y otros gastos

= Margen de Contribución

No es el objetivo de un plan marketing saber si la empresa tiene pérdidas o beneficios, pero sí debemos saber si nuestras acciones de marketing resultan rentables a la empresa, en el plan financiero lo veremos de forma global, pero tendremos que estudiar uno a uno los distintos elementos, es decir, si realizamos una inversión en SEM debemos ver si esta ha sido rentable o si una campaña de email marketing ha sido rentable, estos indicadores los veremos en la medición de resultados.

5. Plan de contingencia

Un plan de contingencia es un plan preventivo al que recurrir en el supuesto de que algo no salga bien, un plan B. El principal objetivo de este plan es minimizar el impacto negativo de algún factor que pueda afectar al desarrollo del plan de marketing. Nuestro plan de contingencia se basará en 4 pasos:

1. Evaluación: describiremos las posibles contingencias que nos pueden afectar en el futuro.
2. Planificación: qué acciones y qué táctica emplearemos en el caso de que esas contingencias ocurran.
3. Viabilidad: describiremos los puntos claves y veremos si nuestro plan tiene sentido.
4. Ejecución: a pesar de que la idea principal es que jamás se deba poner en marcha, deberemos estar preparados para la puesta en marcha de este si es necesario.

Las contingencias más usuales a las que las empresas deben hacer frente:

- posible caída de la facturación: deberemos tener preparado un plan para una posible caída de nuestras ventas para reaccionar de forma rápida y eficaz.
- pérdida de personal: nos podemos encontrar en la situación en qué un miembro de nuestro equipo abandone, deberemos estar preparados para afrontar posibles marchas y buscar soluciones.
- aumento de los costes: hay diversas situaciones que nos pueden encaminar a un aumento de costes, deberemos detectar dónde está, por ejemplo, aumento del coste de distribución, y qué solución podemos tener.
- pérdida de un cliente clave: nos podemos encontrar en la situación de que uno de nuestros clientes más importantes en cuanto a facturación se refiere

deje de contar con nuestros servicios o nos dejen de comprar nuestros productos, deberemos estar preparados y tener preparadas alternativas la pérdida.

- pérdida de proveedor estratégico: al igual que tenemos clientes estratégicos tenemos proveedores estratégicos, deberemos tener preparadas alternativas por si uno de ellos rompe la relación con nosotros.
- restricciones estatales o cambios de normativa: nos podemos ver afectados por una nueva ley o restricción impuesta por el gobierno, deberemos estar atentos a posibles cambios normativos y preparar posibles alternativas o soluciones.

Nuestro plan de contingencia tendrá cinco elementos fundamentales:

1. Detección y descripción de la contingencia: en este primer punto describiremos detalladamente cuál es el problema al que nos enfrentamos.
2. Posibles repercusiones: qué repercusiones tiene la contingencia que estamos analizando.
3. Respuestas: debemos pensar cuáles son las posibles soluciones viables.
4. Implicaciones financieras: cuál es el coste de cada una de las respuestas.
5. Repercusiones: las posibles repercusiones que pueda tener en otros procesos o departamentos de la empresa.

Para entender mejor el funcionamiento de un plan de contingencia veamos un ejemplo de cómo debemos llevarlo a la práctica:

1. Detección: aumento de los costes de producción por un aumento del precio de los servidores web.

2. Repercusión: nuestros costes operativos han aumentado considerablemente

3. Respuestas:

- a) compensar el aumento de este coste con la reducción de otro, como puede ser recortes en personal o en el presupuesto de marketing.
- b) aumentar el presupuesto en marketing para poder llevar a cabo más acciones de marketing y que repercutan positivamente en la facturación.
- c) revisión de la política de precios.

4. Implicaciones financieras:

- a) compensamos el aumento de costes, pero nos exponemos a una posible caída de la facturación.
- b) aumentamos los costes con el objetivo de aumentar en mayor grado la facturación.
- c) nos exponemos a ser menos competitivos en el mercado por un aumento de nuestros precios y que caiga la facturación.

5. Repercusiones:

- a) malestar entre los equipos de la empresa por los recortes.

- b) plan de viabilidad global de la empresa trastocado, el equipo financiero puede ponernos limitaciones.
- c) podemos ver repercutida nuestra imagen de marca.

6. Medición de resultados y plan de mejora

En el punto número dos de nuestro plan de marketing digital hemos definido los objetivos y hemos asignado los diferentes indicadores y KPI a analizar, ahora en este apartado es necesario analizar esos indicadores y ver cuáles han sido los resultados obtenidos de la aplicación de nuestro plan de marketing.

En lo primero que nos tenemos que fijar son en nuestros KPI, tenemos que ver si están por encima del resultado que estamos obteniendo o por debajo del resultado. Observaremos de forma rápida y sencilla si estamos cumpliendo con nuestros objetivos, por ejemplo, nuestro KPI era el porcentaje de suscripciones, nos podemos encontrar en tres escenarios:

KPI > Resultado: Todo va bien, no tomar medidas

KPI = Resultado: Seguimiento muy de cerca

KPI < Resultado: Tomar medidas

Con nuestro ejemplo, donde queremos aumentar un 10% nuestros suscriptores:

+10% Suscriptores > 14,5%

+10% Suscriptores = 10%

+10% Suscriptores < 8,3%

En el caso de que nos encontremos en el tercer escenario habrá que analizar las medidas que podemos tomar para mejorar ese indicador.

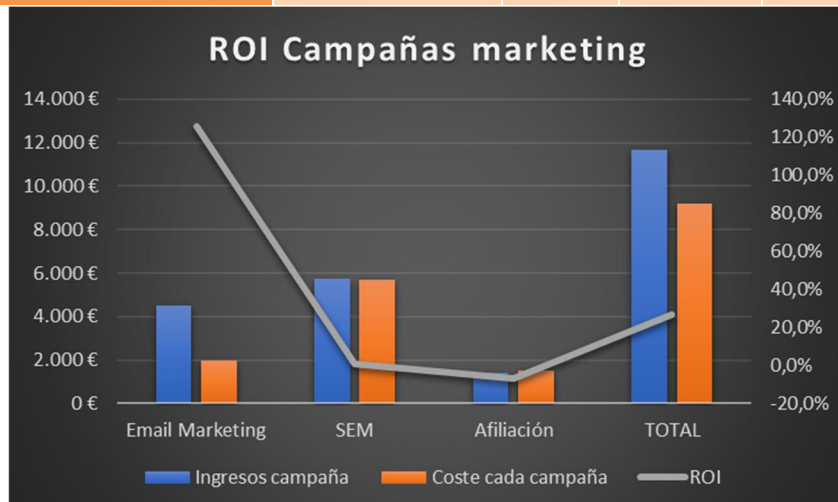
El siguiente aspecto que analizar es el ROI de marketing, nos indicará si estamos recuperando la inversión realizada tanto a nivel global como para cada una de las campañas, el ROI se calcula con la siguiente fórmula:

$$((\text{Ingresos de campaña} / \text{Costes de campaña}) - 1) \times 100 = \% \text{ ROI}$$

Al igual que hemos visto con los indicadores clave de rendimiento nos podemos encontrar en tres posibles escenarios: positivo, igual a 0 y negativo. En el caso de encontrarnos en el escenario que el ROI es negativo nos encontraremos que estamos invirtiendo más de lo que recuperamos por lo que deberemos tomar medidas para reconducir la situación. Veamos un ejemplo de cálculo y análisis por campañas:

Cuadro 2.30: Ejemplo de cálculo de ROI por campaña

	Email Marketing	SEM	Afiliación	TOTAL
Ingresos campaña	4.510 €	5.760 €	1.400 €	11.670 €
Coste cada campaña	2.000 €	5.700 €	1.500 €	9.200 €
ROI	125,5%	1,1%	-6,7%	26,8%



Vemos como el resultado global es positivo y recuperamos la inversión con un ROI del 26,8%, sin embargo, la campaña de afiliación tiene resultados negativos, la de SEM apenas nos ha dado resultados y la de email marketing es la que nos ha reportado mayores ingresos. Así pues, por cada Euro invertido en marketing hemos recuperado ese Euro y nos ha reportado casi 27 céntimos.

Analizando los medidores, en especial los KPI y el ROI global y por campaña obtendremos una buena imagen de cuál ha sido el resultado de nuestro plan de marketing. El último paso será analizar y describir los puntos a mejorar y será nuestra base para mejorar el plan de marketing del siguiente ejercicio. Por ejemplo, los resultados que nos arrojan el ejemplo anterior es que debemos apostar por las campañas de email y que si queremos invertir en SEM o afiliación debemos cambiar algunas cosas, quizás nos estemos equivocando en el tipo de afiliado al que acudimos o simplemente nuestro público no es receptivo a este tipo de campañas, todos estos aspectos de mejora quedarán reflejados en el Plan de mejora.

El Plan de mejora será un elemento que recogerá los aspectos que debemos cambiar de nuestro plan de marketing, este documento será la base para elaborar el plan del siguiente ejercicio donde trataremos de corregir los errores cometidos.

2.4.4. Inbound Marketing

Recientemente ha surgido una nueva tipología de marketing que busca ser menos agresivo en el contacto con el cliente, es el llamado Inbound Marketing. Podemos describir el inbound marketing como un conjunto de técnicas no intrusivas enfocadas a captar clientes a través de técnicas como el marketing de contenidos, la analítica web y el uso de redes sociales. La principal diferencia es que es una técnica no intrusiva donde se busca seducir al consumidor. Este método consta de 4 fases:

1. **Fase de Atracción (Attract):** se busca atraer al público objetivo para ello es importante el uso de las keyword, el marketing de contenidos, el marketing en buscadores y el uso de redes sociales, todos ellos explicados anteriormente, así como respetar los estándares de programación web para que los buscadores no penalicen el site. La creación de un blog también es otro elemento que nos va a ayudar. Para saber si hemos realizado un buen trabajo en la fase de atracción simplemente deberemos ver si las visitas a nuestro site han aumentado. Veamos un ejemplo, es de una conocida marca de utensilios para cocinar, que en este caso ha creado un blog donde nos explican trucos y recetas, son conscientes que las personas que compran sus productos van a mostrar un importante interés por las recetas de cocina:

Cuadro 2.31: Blog de Lékué



Fuente: [lekue.com](https://www.lekue.com)

2. **Fase de Conversión (Convert):** En la primera fase hemos conseguido atraer visitantes, pero ahora debemos convertirlos en consumidores. Para ello vamos a intentar recabar datos del usuario y mediante la analítica web saber cómo se comportan y qué acciones hacen en nuestro sitio web. En esta fase deberemos en el número de leads, es decir, de registros, si han incrementado para saber si nuestras técnicas aplicadas han surgido efecto. Un ejemplo claro de acción a realizar en esta fase es la introducción de un pop up donde incitemos al usuario a registrarse o a recibir nuestras newsletters a cambio de ofrecerle un descuento.
3. **Fase de Cierre (Close):** En este punto se trata de conseguir cerrar la venta. Para ello, una vez ya hemos analizado cómo se comportan en nuestra web, usaremos el envío de correos electrónicos con contenidos relevantes, tener una buena landing page o usar los botones “call to action”, es decir, elementos gráficos que inciten a la acción por parte del usuario. Veremos reflejado el buen trabajo si somos capaces de aumentar ventas. Un ejemplo frecuente de acción a realizar en esta fase es la del envío de un email recordando que tienes algún artículo en el carro de compra.

4. **Fase de Fidelización (Delight):** Una vez el cliente ya ha comprado se trata de que este sea fidelizado para que compre recurrentemente y/o aumente su ticket medio. Para conseguir nuestro propósito debemos conocer las distintas tipologías de clientes que tenemos y definir estrategias para aportar un valor añadido a nuestro cliente implementando, por ejemplo, envíos personalizados de emails o bien ofreciéndole descuentos, veamos un ejemplo, en este caso se ofrece al usuario un 10% de descuento para que vuelva a comprar:

Cuadro 2.32: Email de fidelización de Zavvi



Fuente: Email enviado por Zavvi

Veamos, a continuación, el ciclo del Inbound Marketing resumido gráficamente, en primer lugar, las cuatro fases del ciclo, en segundo cómo evoluciona un usuario, entra a la web como un extraño, se convierte en lead (registro) y finalmente es comprador, que puede acabar promocionando nuestros productos entre sus conocidos, siendo él mismo quien nos ayude en la promoción de nuestra web. En la última fila están las distintas técnicas a usar en cada fase, inicialmente usaremos el blog, redes sociales o anuncios, en la segunda fase ofertas y cupones de descuentos a cambio de registros...en la fase de conversión nos ayudaremos de sugerencias o avisos de abandono de carritos y por último usaremos recomendaciones y varios contenidos atractivos para el usuario:

Cuadro 2.33: Etapas del Inbound Marketing



Fuente: 310creative.com

Así pues, el Inbound marketing engloba varias técnicas, las cuales hemos analizado con anterioridad, tales como el de contenidos o el de buscadores con el objetivo de seducir al cliente y no ser intrusivo, es una tendencia al alza entre las empresas ya que actualmente muchos usuarios empiezan a estar cansados de los bombardeos de email y banners que hacen muchas marcas.

Por último, veamos un caso de éxito de implantación del inbound marketing en una empresa, en este caso la empresa es Clínica Baviera, su actividad principal es la oftalmología:

A principios del año 2016 se encontraba que las visitas a la página web eran prácticamente nulas y contaba también con un blog donde tampoco tenía una audiencia. El primer paso que dieron fue potenciar el tráfico orgánico mediante una buena estrategia, de esta forma empezaron a trabajar sobre las siguientes frases clave: cuánto cuesta operarse de la vista, astigmatismo miópico y operación miopía opiniones. Con esta optimización de keywords consiguieron pasar de las 15.000 visitas orgánicas mensuales que tenían en marzo de 2016 a las más de 91.000 en diciembre de 2016.

La segunda medida que pusieron en práctica fue la actualización y mejora de su blog, publicando diariamente contenido de calidad y dividiendo el blog en tres puntos principales: cuida tus ojos, estilo de vida y vive la vida sin gafas. La consecuencia fue un aumento progresivo en las visitas mensuales al blog, que en febrero de 2016 era de apenas 12.000 visitas y en diciembre del mismo año ya superaba las 140.000 visitas.

Otro foco de acción fue un conjunto de materiales gratuito descargable cada vez que un usuario se registrara, además este material era diferente según el perfil e intereses del usuario, por ejemplo, ebooks que llevan por título: “ojo con tus ojos” o “deporte seguro y salud visual”. Complementaron esta acción con materiales como infografías, vídeos o cuestionarios. Como resultado de todas estas técnicas la web pasó de no tener registros en marzo de 2016 a tener un promedio de 1.000 registros mensuales los últimos 3 meses del año.

A todas estas acciones le debemos sumar los envíos de email para mantener la comunicación entre clientes y empresa donde informan de novedades y se busca que el usuario avance en el ciclo de compra con el propósito de ganar oportunidades comerciales. Por otro lado, se habilitó un formulario en la web donde los usuarios que querían facilitaban una serie de

información personal y se le daba a cambio algún tipo de descarga gratuita y los comerciales de la empresa trataban de contactar con ellos para explicarle más acerca de los tratamientos.

Como vemos se aplicaron distintas técnicas de Inbound Marketing en los diferentes procesos tanto en el proceso de atracción como en los posteriores procesos consiguiendo así un mayor número de visitas y registros y más información para que el departamento comercial pueda realizar la captación de clientes finales.

2.5. Experiencia de usuario y usabilidad

En el apartado anterior hemos visto la importancia que tiene el marketing en el ecommerce, sin embargo el marketing es solo el principio, con él conseguimos, principalmente, atraer visitas a nuestra tienda online pero ahora debemos conseguir que esos visitantes se conviertan en compradores. Para conseguir esta conversión de visitante a comprador es fundamental el papel que juega la llamada experiencia de usuario, así como la usabilidad de nuestro sitio web.

La experiencia de usuario lo podemos definir como el proceso que un usuario lleva a cabo cuando interactúa con un producto, en este caso este producto será nuestra web. Este concepto no se debe confundir con la usabilidad, facilidad con la que el usuario pueda usar una herramienta, pero son conceptos estrechamente relacionados ya que para una buena experiencia de usuario es necesaria una buena usabilidad. Así pues, nuestra web deberá ser usable y generar una buena experiencia de usuario.

2.5.1. Usabilidad web

En cuanto a la usabilidad podemos encontrar distintos factores que hacen que nuestra web sea usable, los más destacados son:

- Tiempos de carga rápido, para evitar los abandonos.
- Diseño limpio y claro, la información debe estar presentada de forma sencilla, también es importante un diseño responsive adaptado a los dispositivos móviles y tabletas.
- Accesibilidad, se debe adaptar a todos los dispositivos, pero también a los usuarios con dificultades físicas.
- Coherencia, adaptar los campos de texto a cada respuesta, marcar los campos obligatorios, pedir la información justa, mostrar mensajes de confirmación y simplificar los procesos, especialmente el de compra.
- Lenguaje, se debe usar un lenguaje claro y sin conceptos complejos, dar información relevante de cada producto.
- Uso de botones “call to action”, con el objetivo de facilitar y persuadir una acción concreta al usuario, como comprar o enviar un formulario.
- Ayuda interactiva, mostrar botones de ayuda que faciliten las tareas a los usuarios, así como incluir un apartado de preguntas frecuentes.

Jakob Nielsen en su artículo “10 Usability Heuristics for User Interface Design” define los 10 principios generales de la usabilidad web:

1. Visibilidad del estado del sistema: se debe mantener a los usuarios informados de lo que ocurre, por ejemplo, indicar la tarea que está realizando, de aquí radica la importancia del tiempo de carga.
2. Encaje entre el sistema y el mundo real: se debe hablar el lenguaje del usuario, usando conceptos generales.
3. Control y libertad de uso: ayudar al usuario y guiarlo, por ejemplo, con el uso de enlaces internos o enseñando al usuario como ha llegado hasta ese punto.
4. Consistencia y estándares: se debe seguir una estructura lógica en el sitio web y usar siempre los mismos términos.

5. Prevención de errores: revisar constantemente la web en busca de errores.
6. Reconocer mejor que recordar: que el usuario no deba recordar información cuando entre a la web, sino que sea fácil llegar a donde el usuario quiere ayudándole con barras de menú o laterales.
7. Flexibilidad y eficiencia de uso: se pueden colocar los elementos más visitados en las mejores posiciones de la web o dar más información a los usuarios registrados de la que se le da al nuevo usuario.
8. Estética y diseño minimalista: tener un diseño claro y dar la información estrictamente necesaria.
9. Ayuda a los usuarios a reconocer, diagnosticar y recuperarse de los errores: en el caso de que haya un error se debe tener la página de error preparada y dando información al usuario.
10. Ayuda y documentación: A pesar de que el sistema debe ser intuitivo y reconocible puede que el usuario necesite ayuda y que sea fácil de encontrar. Además de alguna información que debemos mostrar obligatoriamente como el uso de cookies y la política de privacidad.

Como vemos Nielsen agrupa y esquematiza en diez puntos las reglas a seguir en cuanto a usabilidad.

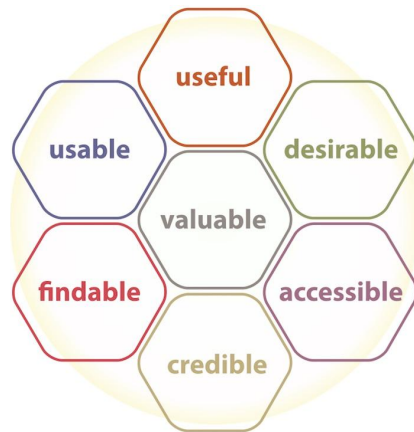
2.5.2. Experiencia de usuario

Por lo que respeta la experiencia de usuario, Peter Morville apunta a 7 factores clave para generar una buena experiencia, como veremos entre ellos está la usabilidad:

1. Útil (useful): que el producto tenga un propósito, que tenga un sentido práctico y genere un beneficio.
2. Usable (usable): que pueda ser usado de forma efectiva y eficiente.
3. Encontrable (findable): debe ser fácil de encontrar.
4. Creíble (credible): debe ser un producto real y que genere confianza al usuario.
5. Deseable (desirable): mientras más deseable sea el producto más hablarán de él los usuarios, esto es un trabajo de imagen de marca.
6. Accesible (accessible): es un concepto que como vemos se repite de la usabilidad, ser lo máximo accesibles posible.
7. Valioso (valuable): debe tener un valor más allá de lo monetario para el usuario.

El mismo autor plasma gráficamente estos siete factores clave como un panel:

Cuadro 2.34: User Experience Honeycomb de Peter Morville



Fuente: intertwined.org

Además de los 7 factores de Morville otros autores han escrito acerca de principios y reglas básicas a tener en cuenta para tener una buena experiencia de usuario, uno de ellos es Aarron Walter donde en su libro “Designing for emotion” extrapola la pirámide de Maslow, que nos define y ordena las necesidades del ser humano a la experiencia de usuario, priorizando las acciones a hacer para mejorar en cuanto a experiencia de usuario:

Cuadro 2.35: Pirámide de Aarron Walter



Fuente: inboundcycle.com

En la base de la pirámide encontramos aquello funcional, que nuestro sitio funcione, es la primera premisa. El siguiente nivel es la fiabilidad por lo que debemos cuidar que no se caiga el servidor, los enlaces funcionen, se pueda navegar sin problemas...En el tercer nivel encontramos la usabilidad, una vez conseguidos los dos primeros ya estamos en disposición de enfocar nuestros esfuerzos a que la página web sea lo más usable posible. Por último, buscaremos que la experiencia del usuario en nuestro site sea lo más placentera posible.

Por último, dos aspectos que también hay que tener en cuenta son el uso de los colores y una buena jerarquización de los elementos.

Respecto al uso de los colores debemos tener en cuenta que deben ayudarnos a crear una buena imagen haciendo una web única y reconocible y deben ser un aliado para guiar y

facilitar la navegación al usuario. Además, tenemos que controlar la cantidad de colores y seleccionar un máximo de dos colores, que combinen correctamente, para nuestro site y usar siempre el mismo para los enlaces.

En cuanto a la jerarquía de los elementos deberemos crear una lista muy ordenada de los distintos elementos con los que contará nuestro site.

Como vemos la información está perfectamente jerarquizada y cada apartado contiene distintos elementos. Por ejemplo, en nuestra cabecera incluiremos Logotipo, un menú donde habrá distintas opciones y un apartado de redes sociales con cada una de ellas.

Una vez visto que es la experiencia de usuario, así como sus factores más importantes y reglas básicas para implementar una buena user experience, vamos a ver por qué es tan importante, lo podemos simplificar en cuatro puntos:

1. La mayor complejidad de las webs hace que cada vez debamos incluir más contenido y funcionalidades para que el usuario no se sienta perdido.
2. El acceso a los sites ya no se hace desde un solo sitio, sino que accedemos al mismo contenido desde ordenadores, móviles y tablets y debemos estar preparados para que el usuario acceda por todos los medios y enlaces.
3. Existe una mayor valoración de la accesibilidad tanto por lo que respeta a los dispositivos como a las personas que tienen algún tipo de impedimento físico, como problemas visuales.
4. Los usuarios cada vez necesitan más para estar satisfechos y a un buen productos o servicio se le debe complementar con una experiencia lo más completa y gratificante posible.

Debemos tener en cuenta que en cuanto a la experiencia de usuario no existen reglas ni afirmaciones absolutas, es decir, lo que funciona en un site no tiene por qué funcionar en el nuestro, por ello debemos testear constantemente, conocer a nuestro usuario (qué contenido prefiere, como nos busca, como accede a nosotros...) y tratar de mejorar constantemente. Para ello una herramienta fundamental es el test A/B, estos test presentarán a una parte de los usuarios una o varias modificaciones introducidas en nuestro site y podremos analizar su respuesta y resultados con el objetivo de saber si debemos implementar esa modificación o no.

2.5.3. El embudo de conversión

A diferencia de un comercio tradicional en un negocio digital, gracias a la analítica web, poder saber y estudiar el comportamiento de nuestros usuarios en nuestra tienda. Así pues, podemos saber los pases que siguen hasta comprar o en qué punto del proceso abandonan su compra. Para analizar este comportamiento usaremos el llamado embudo de conversión o funnel de ventas, esta herramienta analiza exactamente qué cantidad de usuarios llegan al final del proceso y cuantos se quedan en cada paso, a partir de esta información podremos introducir mejoras en nuestro site para reducir los abandonos.

Existen, de forma general, cuatro niveles en un embudo de conversión:

1. Entrar en la web: La cantidad de usuarios que llegan a nuestra web, pueden llegar distintos canales como la búsqueda orgánica, las redes sociales o las campañas de email marketing. Todos estos elementos los hemos visto y analizado en el apartado de marketing.
2. Página de producto: visitan una o varias páginas de nuestros productos o servicios, por lo que el usuario ya muestra interés por nuestra oferta.
3. Añadir producto al carrito: ha añadido uno o varios productos al carrito de compra por lo que el usuario muestra intención de compra.
4. Pasarela de pago de producto: el usuario debe introducir datos para poder finalizar la compra, tales como sus datos personales, preferencias de envío y datos de pago. En este punto el usuario está decidido a adquirir nuestro producto.
5. Conversión: el usuario confirma su compra y realiza el pago.

Gráficamente vamos a representar el embudo de la siguiente forma:

Cuadro 2.36: Embudo de conversión

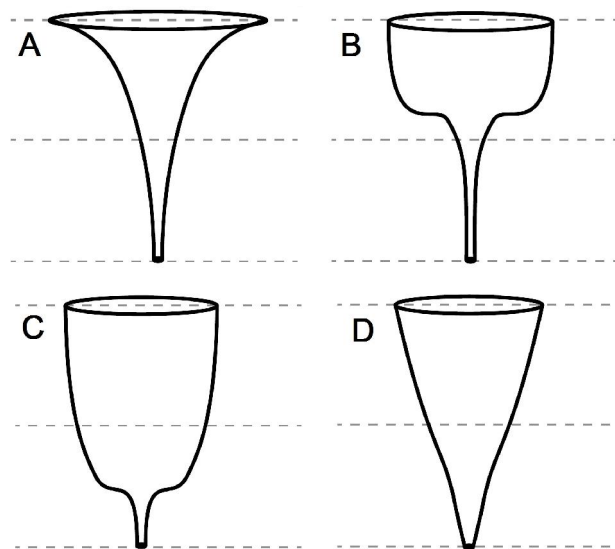


Fuente: buleboo.es

Una de las cuestiones fundamentales es cómo medidos los datos de nuestro embudo para ello debemos establecer indicadores y KPIs y definir objetivos para cada fase. Estos indicadores pueden ser varios: ratio de conversión, ratio de ventas, ratio de acciones completas...Sin embargo el más usado y el que analizaremos en el próximo punto es el ratio o tasa de conversión.

Uno de los aspectos fundamentales a analizar es la forma que adopta nuestro embudo, esto nos dará una idea de donde, en que paso, estamos fallando y por tanto sabremos en qué dirección trabajar para optimizar el proceso de compra, veamos cuatro formas que pueden presentar los embudos:

Cuadro 2.37: Tipos de embudo



Fuente: Libro blanco de marketing de resultados en ecommerce, Observatorio eCommerce

El tipo de embudo A nos lo encontraremos cuanto seamos capaces de atraer mucho tráfico hacia nuestra web, pero no seamos capaces de convertir estas visitas en compras, por lo que nos encontraremos que nuestras campañas de marketing son suficientemente efectivas pero lo que estamos ofreciendo y nuestra web no son atractivas para los visitantes.

En el tipo B también conseguimos atraer tráfico a nuestra web y los usuarios se interesan por nuestros productos, sin embargo, en algún punto del proceso abandonan. El problema lo podríamos localizar en la usabilidad de la web o el diseño del carrito de compra.

En el tipo de embudo C también somos capaces de atraer al usuario y que muestren interés en nuestros productos, incluso los quieren comprar, pero en el momento de ejecutar la compra abandonan. Podemos encontrar distintos motivos por los que abandonen en este punto tan avanzado del proceso, pero generalmente se deberán a unos costes de envío no informados previamente o muy elevados, un exceso de datos solicitados o que nuestro site no genera confianza suficiente en el pago, por lo que el usuario no nos facilitará los datos bancarios.

Por último, encontramos la forma de embudo tipo D que es la forma ideal de embudo, los usuarios avanzan por los diferentes pasos y no se encallan ni encontramos una elevada tasa de abandono en ninguno de ellos por lo que en este punto deberemos estar muy pendientes de revisar constantemente los procesos y que el embudo no cambie su forma.

Una de las herramientas que más nos va a ayudar a analizar y a crear nuestro embudo es Google Analytics ya que nos proporciona informes personalizados y recientemente ha incorporado el llamado informe multi-canal que principalmente nos facilita información de cuantas veces ese usuario ha entrado en nuestra web antes de comprar y por qué medios los ha hecho cada una de ellas, por lo que sabremos el peso que tiene cada uno de los canales de acceso a nuestro web. Además de este nuevo informe podemos destacar otros:

- Rendimiento de conversión: nos dará una imagen rápida de qué conversiones debemos mejorar.
- Rendimiento de búsqueda interna: debemos tener activada la herramienta de buscador interno en nuestra web y nos dará resultados de con qué palabras clave podemos asociar cada transacción.
- Rendimiento de producto: veremos los productos o categorías que generan más interés entre los visitantes.
- Rendimiento SEO: nos dará información cómo están funcionando las nuestras keywords.
- Rendimiento de campañas: sabremos el retorno que tienen nuestras campañas de marketing online y por tanto sacaremos conclusiones acerca de qué canales priorizar.

2.5.4. La tasa de conversión

Como hemos visto nuestro objetivo final es convertir a nuestros visitantes en compradores, es precisamente la tasa o ratio de conversión la que nos va a definir el porcentaje de usuarios que realizan la acción que deseamos en un sitio web, esta acción, en última instancia, será la compra, pero esta tasa también puede hacer referencia al porcentaje que rellenan un formulario, que se descargan un documento o cualquier otra acción.

La tasa de conversión es el resultado de dividir los usuarios que hacen la acción deseada entre el total de visitantes. Por lo que si, por ejemplo, tenemos una tasa actual de un 1%, es decir 1 de cada 100 visitantes compra, y conseguimos mejorar esa tasa en un 0,5% obtendremos unos incrementos de ventas del 50%. Por lo tanto, para ver un incremento de las ventas tenemos dos opciones:

1. Hacer que más personas se expongan a nuestro mensaje, por lo que, si mantenemos la tasa, serán más los compradores finales, a pesar de no variar la tasa de conversión. Si optamos por esta opción debemos focalizar mayores esfuerzos y recursos en el marketing.
2. Buscar que un mayor número de visitantes acaben comprando, es decir, con el mismo número de visitas conseguir un aumento de las conversiones, por lo que la tasa de conversión aumentará. Si optamos por esta segunda opción estaremos buscando la optimización de la tasa de conversión (Conversion Rate Optimization, CRO).

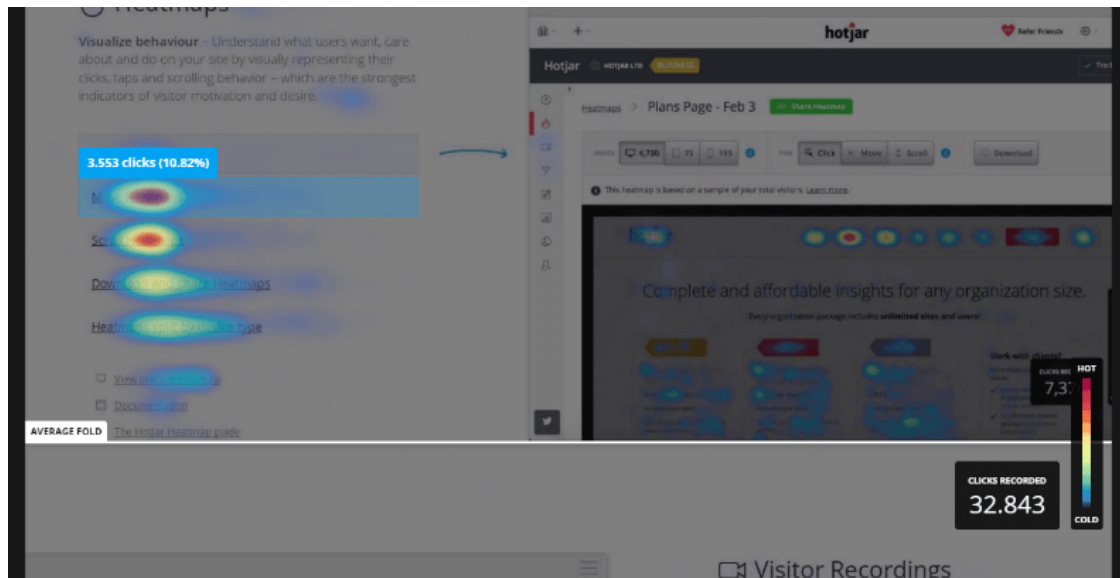
Con el propósito de optimizar la tasa de conversión deberemos llevar a cabo un estudio sobre nuestro sitio web, podemos diferenciarlo en cinco fases:

Fase 1 – Estudio general de la web: En esta primera fase nos centraremos en analizar, de forma general y como si fuéramos meros visitantes nuestro site para identificar los rasgos básicos de la misma, en este punto nos deberemos formular preguntas como: ¿qué tipo de web es? (ecommerce, web corporativa, blog...) ¿su diseño es suficientemente atractivo? ¿presenta una buena usabilidad? Buscaremos tomar nota de los diferentes aspectos visuales y de usabilidad que queramos mejorar y potenciar.

Fase 2 – Estudio de la analítica web: En esta segunda fase analizaremos los datos que nos facilita la analítica web. Por un lado, los datos cuantitativos que nos darán una visión objetivo

de cómo se comportan los usuarios, en este punto usaremos herramientas explicadas anteriormente tales como el embudo de conversión y los estudios de Google Analytics. Además, podremos usar los llamados heatmaps o mapas de calor que nos enseñan dónde de nuestro site los visitantes hacen clic y su frecuencia, de tal forma que podremos potenciar botones o enlaces situándolos en distintas posiciones de la web, veamos un ejemplo gráfico de mapa de calor:

Cuadro 2.38: Ejemplo de Heatmap



Fuente: josefacchin.com

Por otro lado, complementaremos los datos cuantitativos con los cualitativos que nos ayudarán a conocer con mayor subjetividad a los usuarios. Un ejemplo es la grabación de sesiones de usuarios en nuestra web y analizar cómo interactúan. Otro ejemplo puede ser la realización de pruebas a usuarios.

Fase 3- Formulación de Hipótesis: Con todos los datos analizados deberemos formular hipótesis, suposiciones que haremos a partir de los datos obtenidos y que trataremos de validar o refutar. Nos servirá para probar todo lo que creemos que puede mejorar la tasa de conversión. Conectaremos los problemas detectados con las posibles soluciones. Un ejemplo de hipótesis puede ser: “Sustituyendo el formulario con 13 campos por un formulario de 9 campos aumentará la tasa de conversión de formularios de registro”.

Fase 4 – Estudio de las Hipótesis: Una vez hemos definido nuestras hipótesis ahora deberemos realizar pruebas y tests que las validen o no. En este punto usaremos herramientas con el test A/B o las pruebas multivariantes, donde se presentarán 3 o más opciones. Un ejemplo de test es formular dos variaciones: A – formulario de 13 campos y B – formulario de 9 campos y dirigir el 50% del tráfico a cada opción para ver cuál obtiene mayor tasa de conversión de formularios de registros y posteriormente evaluar los resultados.

Fase 5 – Implantación de cambios: Por último, solo nos quedará implementar los cambios que tras el estudio de los resultados de la fase 4 veamos necesarios y que vaya a mejorar nuestra

tasa de conversión. Deberemos llevar a cabo un seguimiento para validar la idoneidad del cambio.

Como hemos visto anteriormente en varias ocasiones ya no accedemos al web solo mediante un ordenador, sino que accedemos desde varios dispositivos y de forma indistinta y una misma persona accede al mismo contenido desde diversos dispositivos. Entre los diversos dispositivos cabe destacar el gran crecimiento del móvil hasta el punto de que no tan solo debemos tener una web que se adapte al dispositivo móvil y tablets, sino que estén basados en el diseño móvil, es decir implementar un diseño Mobile First (móvil primero).

Un aspecto fundamental a tener en cuenta acerca de los dispositivos son los que predominan según las franjas horarias, de esta forma según las horas que nuestros visitantes entren sabremos qué dispositivos son los más usados:

Cuadro 2.39: Uso de los dispositivos durante el día



Fuente: artyco.com/cro-en-que-dispositivo-se-consiguen-mas-conversiones-movil-desktop-o-tableta/

Observemos como a primera hora de la mañana lo más usado es el móvil, durante el día el más usado es el ordenador y por la noche predominan las tablets seguido de los móviles.

Una vez visto el distinto uso que se le da a los dispositivos y la importancia de ser accesible en varios canales veamos cuál es el que tiene mayor tasa de conversión:

Cuadro 2.40: Tasa de conversión por dispositivo



Fuente: artyco.com/cro-en-que-dispositivo-se-consiguen-mas-conversiones-movil-desktop-o-tableta/

El ordenador es el que presenta una mayor tasa de conversión, además los valores son estables en el tiempo. El segundo con mayor tasa es la tablet, que se encuentra en el mismo valor que el promedio de las tres. Este orden se debe a que el Smartphone se usa más para consultar aplicaciones, revisar el correo y redes sociales que para navegar en la red.

Así pues, vemos la importancia de conocer cómo actúan los usuarios con los distintos dispositivos para usar estos elementos a nuestro favor y poder optimizar mejor la tasa de conversión.

2.6. Métodos de pago

2.6.1. Importancia y proceso de definición

El pago es el último eslabón del proceso de compra, estamos a punto de convertir a un usuario el comprador. Sin embargo, es en este punto donde muchas ventas se pierden, por lo que tenemos que tener especial cuidado y estudiar bien nuestro proceso de pago, tenemos que ofrecerle al cliente confianza y seguridad ya que en este momento nos va a ofrecer información muy sensible. Existen varios métodos de pago para implementar en nuestro ecommerce, pero ¿qué puntos debemos tener en cuenta a la hora de establecer el método de pago? Veamos los principales puntos a seguir en este proceso:

1. Conocer los distintos métodos de pago: en el siguiente punto de este apartado veremos las diferentes alternativas que tenemos, así como las ventajas y desventajas que tendremos que valorar si queremos introducir un método de pago concreto.
2. Ofrecer, si es posible, más de una alternativa: añadiendo distintos métodos de pago damos al usuario mayores opciones y conseguiremos un mayor grado de conversión.
3. Transmitir seguridad: el usuario nos va a dar una información muy sensible por lo que deberemos transmitirle la mayor seguridad posible, en este apartado también veremos cómo transmitir seguridad y evitar el fraude.
4. Diseño adaptado: el creciente uso de los smartphones hace que también en este punto tengamos que tener un diseño responsive. además, si es posible, mostraremos todo el proceso de pago en una sola página.
5. Información para generar confianza: además de ofrecer los distintos métodos de pago tendremos que dar información al cliente para que se sienta cómodo a la hora de pagar, por ejemplo, dedicando un apartado de dudas o preguntas frecuentes donde se detallan las dudas acerca de los métodos de pago y sepa dónde acudir en caso de consulta.
6. Análisis de la información: deberíamos analizar y registrar la información para mejorar nuestro método de pago, si disponemos de varios deberíamos mostrar informes de cada uno de ellos y analizar la conversión de cada uno.
7. Ofrecer financiación: en el caso de que nuestros productos tengan un coste elevado permitirle al usuario poder financiar su compra en plazos.

2.6.2. Opciones de métodos de pago

Una vez visto el proceso que debemos seguir en el diseño de los métodos de pago veamos las distintas alternativas que podemos incluir:

- TPV virtual: es la versión online del datáfono, la usaremos para los pagos a través de tarjeta, ya sea de crédito o de débito. Las principales ventajas de este método son que recibimos el pago por adelantado y al momento, por contra, nuestro proveedor de TPV nos impondrá unas elevadas comisiones que varían según la entidad emisora.
- PayPal: este método de pago surgido en 1998 tiene como función principal mediar entre el comprador y el vendedor, de esta forma el comprador no da datos al vendedor, ni su número de cuenta, y el vendedor tan solo recibe una notificación

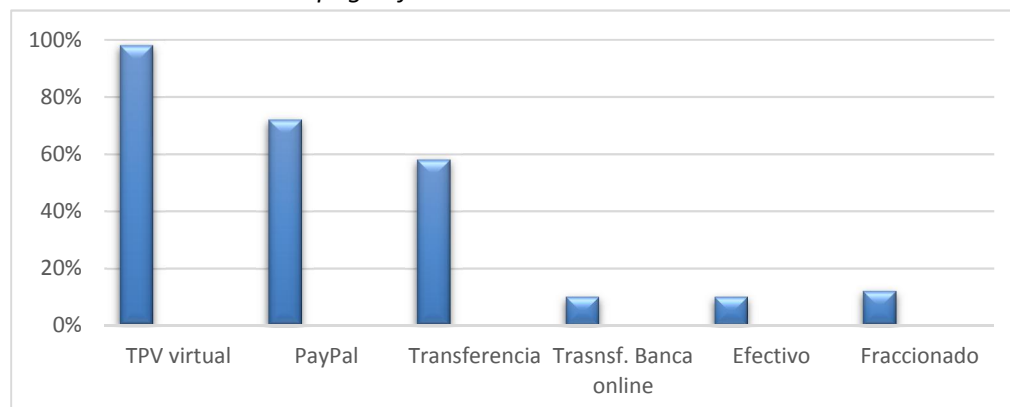
donde es avisado del abono y la cantidad de este. Este método incrementa la tasa de conversión en el checkout. Las principales ventajas son la rapidez, ya que solo necesitamos un acceso a PayPal, la seguridad y sencillez del proceso y la flexibilidad que nos da PayPal, en la aplicación podremos ingresar dinero a través de tarjeta, transferencia, otra cuenta PayPal o simplemente usarlo como pasarela de pago. Como principal desventaja está la elevada comisión nos va a imponer PayPal que consta de una tarifa fija de 35 céntimos y una parte variable que fluctúa entre el 1,9% y el 3,4%, también pueden poner comisiones al comprador si durante el proceso de compra hay un cambio de divisa.

- Stripe: es una plataforma de pagos similar a PayPal donde el cliente puede pagar con su tarjeta bancaria pero no facilita los datos al vendedor, sino que lo hacen a esta plataforma, es una alternativa a PayPal, su principal ventaja es tener unas comisiones inferiores.
- Contrareembolso: este método consiste en el cobro de la venta en el momento de la entrega del producto, el cliente pagará cuando el producto llegue a su casa por lo que los gastos de un producto no entregado recaerán directamente sobre el vendedor. El hecho de pagar solo en el momento de su entrega hace que se perciba como un método seguro, sin embargo, es un método que está en desuso y que algunas webs de nueva creación usan para generar confianza durante sus primeras ventas, también es una opción que plantearse en el caso de que nuestro público objetivo sea de avanzada edad. La principal ventaja de este método es la seguridad de que el cliente no va a pagar hasta que vea la mercancía. La principal desventaja es que la empresa corre con los gastos de envío de las entregas fallidas.
- Transferencia bancaria: el vendedor ofrecerá sus datos bancarios al comprador para que pueda proceder al pago mediante un ingreso bancario, es un método que ha caído en desuso durante los últimos años. Las principales ventajas de este método son que el vendedor ve dinero por adelantado y el coste de la transacción es bajo ya que no conlleva comisiones. Las principales desventajas son el retraso en la compra, el riesgo de que el comprador no realice el pago, ya que supone una inversión de tiempo, y la posible comisión que el banco le puede imputar al comprador.
- Pagos online a través de smartphone: el creciente uso de los smartphone hace que ya existen alternativas para pagar tanto en los establecimientos físicos como online, dentro de las opciones de pago con estos dispositivos existen varias alternativas: las transferencias de dinero entre distintos usuarios, pagos móviles en el punto de venta usando tecnología NFC, códigos QR o el uso de los llamados monederos virtuales, donde el usuario almacena sus datos bancarios y puede hacer transacciones de forma rápida algunos ejemplos son: Vodafone Wallet, Google Wallet o Apple Pay. Las principales ventajas del pago con smartphone son: el aumento de la seguridad y control, vamos a eliminar un posible problema con tipos de cambios si compramos en extranjero y en el caso del establecimiento físico nos va a permitir evitar las colas y los problemas de la falta de efectivo. La principal desventaja es que es una tecnología que aún no está totalmente implementada.

- **Moneda virtual:** las llamadas monedas virtuales, entre las que destaca el bitcoin, es un modelo de pago que está revolucionando Internet y que aún no sabemos el alcance que va a tener, su uso es exclusivamente online ya que no existen porte físico. Para poder pagar con este tipo de moneda debemos comprar previamente bitcoins. Las principales ventajas del uso de las monedas virtuales es que permite un cambio fácil de divisas, se protege la identidad y no permite la falsificación. Como principales inconvenientes encontramos la escasez actual de oferta de bitcoins y la falta de información que aún existe sobre este método hecho de ser de reciente creación.
- **Banca online:** los últimos años los bancos tradicionales han impulsado plataformas exclusivamente online, un ejemplo, es Imaginbank un banco 100% online de La Caixa. Esta nueva banca nos permite realizar todas las operaciones desde nuestro smartphone (pagos, consultas de saldo, contrataciones, movimiento...) de esta forma el usuario no se desplazará a la entidad bancaria ni tendrá que ir a la página web. La principal desventaja es que aún es una herramienta de reciente creación y no es útil ni alcanzable a todos los públicos. Por contra, cuenta con importantes ventajas ya que el acceso con los móviles se hace de forma fácil y segura, muestra toda la información centralizada y las cuentas acostumbran a tener menores gastos que las tradicionales.
- **Pago fraccionado:** si vamos a ofrecer productos de importes elevados nos deberemos plantear la opción de ofrecer al cliente un pago fraccionado. Por ejemplo, si vamos a vender viajes online deberemos ofrecerle al cliente la opción de pagar en varios plazos, dándonos una primera paga en el momento de la contratación y pagando el resto posteriormente. Además, todos los expertos apuntan a que el uso del pago fraccionado va a provocar un aumento del ticket medio. La principal desventaja de este método es que el vendedor debe llevar un mayor control para que el comprador vaya cumpliendo con los pagos, sin embargo, en el mercado existen diferentes aplicativos que nos van a ayudar a controlar e integrar los pagos fraccionados en nuestro portal online.

Estos son los principales métodos de pago entre los que se engloban desde los que llevan más años el sector hasta la reciente creación. Fijémonos ahora en cuáles son los métodos más usados en los principales ecommerce nacionales:

Cuadro 2.41: Métodos de pago ofrecidos



Fuente: Ecommerce Benchmark Spain (Ed.2016)

Cómo vemos prácticamente todos los ecommerce nos ofrecen la tarjeta de crédito como método de pago, el siguiente con mayor uso es Paypal seguido de la opción de transferencia bancaria y transferencia bancaria online. Veamos también cual es el número de alternativas que ofrecen los portales para pagar:

Cuadro 2.42: Número de métodos de pago ofrecidos por sector

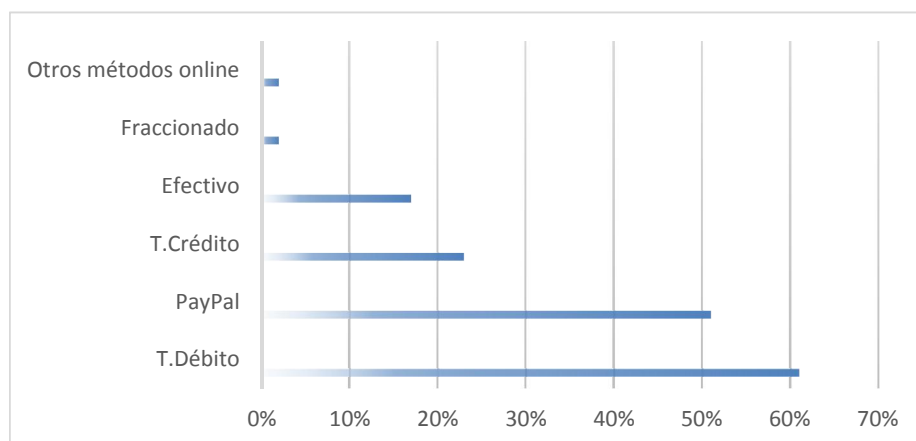
Alimentación 0,9	Ferretería 2,3	Mobiliario 2,4
Automoción 4	Gran Consumo 2,8	Moda 2,2
Art.deportivos 2,7	Informática 2,6	Perfumería 2,4
Calzado 2	Jardinería y mascotas 3	Salud 3,7
Electrodomésticos 2,9	Joyería 1,8	Vinos y licores 2
Entretenimiento 2,8	Juguetes 2,6	PROMEDIO 2,5

Fuente: Ecommerce Benchmark Spain (Ed.2016)

El promedio de métodos de pago ofrecido es de 2,5 pero existen diferencias importantes según el sector. Algunos como el de la alimentación solo ofrecen 0,9 alternativas por lo que algunos incluso no ofrecen ni la opción de pago en la web y otros como los de artículos para automóviles nos ofrecen hasta 4 alternativas. Por último, encontramos los pagos contra reembolso y los pagos a plazos.

Fijémonos ahora en el mismo dato, pero desde el lado contrario, es decir, cuáles son las principales formas de pago que utilizan los usuarios españoles:

Cuadro 2.43: Forma de pago escogida por los usuarios en 2016



Fuente: EcommerceNews Magazine nº27

La tarjeta de débito y PayPal aparecen como las primeras opciones escogidas, tras ellas está la tarjeta de crédito. Los métodos de pago online alternativos aún son residuales, por contra, vemos como el efectivo contra reembolso aún es un método de pago que tiene cierta fuerza.

2.6.3. Seguridad y fraude

Un aspecto fundamental a la hora de pagar online es ofrecer al comprador la mayor confianza posible para ello es importante ofrecer pasarelas de pago fiables. Según los principales estudios del sector, el usuario ve fiable el pago mediante PayPal, muy por delante del pago con tarjeta de crédito. Otro paso importante para transmitir mayor confianza y seguridad es que el usuario reconozca en nuestra página de pago logotipos que le sean familiares cómo puede ser el de PayPal o el de Visa. además, en el caso de que redireccionemos al usuario a una pasarela de pago externa, por ejemplo, qué usemos PayPal como nuestra pasarela de pagos, deberemos avisar siempre al usuario de que va a ser redireccionado ya que el hecho de que se le abra una nueva ventana para realizar el pago puede generar una importante desconfianza en el comprador, reduciendo el porcentaje de conversión. Existen otros elementos que nos ayudan a generar confianza en el usuario, podemos introducir en nuestros web sellos de confianza como pueden ser los de Trusted Shops y Confianza Online.

Además de generar confianza en el usuario tenemos que estar muy atentos para evitar el fraude online, en especial tenemos que revisar con mucha atención los siguientes tipos de transacciones:

- a) compras con una dirección de envío internacional o distintas el país de emisión de la tarjeta de crédito. En este caso podremos utilizar recursos informáticos para comprobar la IP y verificar que su localización coincide con la dirección de facturación de la tarjeta.
- b) nuevos compradores que soliciten envíos urgentes.
- c) pedidos que se realizan desde la misma dirección, pero usando distintas tarjetas.
- d) correos electrónicos que puedan haber sido creados en serie, por ejemplo, example3645@gmail.com.
- e) compradores que previamente nos hayan solicitado mucha información.
- f) compras donde se piden múltiples cantidades del mismo producto
- g) compras con importes muy superiores a lo habitual.

Existen distintas herramientas y métodos para evitar el fraude online, sin embargo, no existe una única forma de proceder. Algunas de las alternativas que podemos usar son:

- usar las llamadas listas blancas, consiste en crear una base de datos de clientes registrados o que compren de forma habitual.
- crear listas negras, en este caso lo que haremos es crear una base de datos de usuarios con un importante historial de incidencias en la facturación, tales como casos de fraude anteriormente confirmados, chargebacks o pagos delegados.

- Rules-based fraud screening: validaciones automáticas basadas en reglas generales de comportamiento, por ejemplo, comprobar la validez de los datos para detectar pedido sospechosos.
- aplicar las medidas que nos ofrecen las entidades bancarias, principalmente son: validar el CVV y autenticación mediante 3D secure que permite a las entidades autenticar al consumidor y a los comercios asegurar que no se retrocede la transacción.
- formar a los trabajadores para evitar robos de información desconfiando de emails recibidos de correos donde no se nombra a los trabajadores por su nombre y apellido, de donde no se conoce el remitente, de aquellos mal escritos gramatical y ortográficamente o en los que se nos solicite hacer click en algún link.

Es muy importante crear e implementar unas reglas propias de antifraude, especialmente durante los primeros meses o años de creación de nuestro ecommerce, tal y como explica Luis Alonso, director financiero de Atrápalo: " todavía eres pequeño, tienes tantos problemas y tantos frentes abiertos que no te das ni cuenta del fraude", " no sabíamos cómo, donde y cuando nos defraudaban, si eran en vuelos en entradas... si con tarjetas españolas o con tarjetas extranjeras."

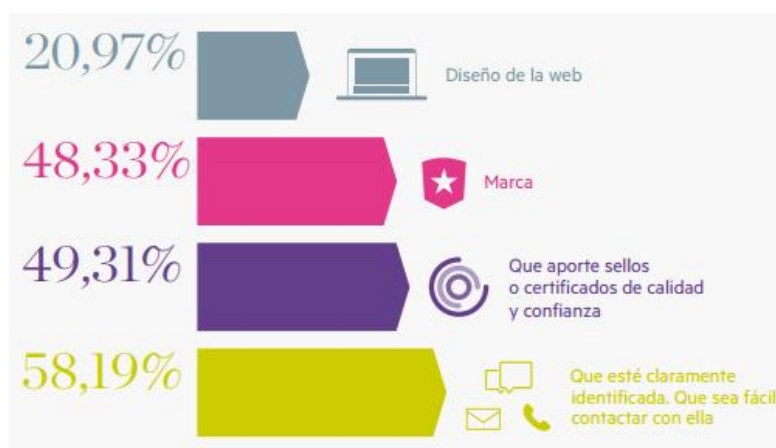
Así pues, deberemos escoger nuestros métodos de pago una vez analizado las principales ventajas y desventajas, calculado los costes y las alternativas que tiene la competencia, además de conocer la percepción que tienen los usuarios de cada uno de ellos y sin dejar de lado los más innovadores que poco a poco van a ir ganando terreno a los que llevan más años en el mercado. Deberemos ser capaces de transmitir confianza al consumidor ya que es cuando nos va a ofrecer la información más sensible, en el caso de no generársela vamos a perder muchas ventas y veremos cómo nuestra tasa de conversión caerá en picado.

2.7. Servicio de Atención al Cliente (SAC)

2.7.1. Qué es un SAC y su importancia

Cuando hablamos de servicio atención al cliente nos referimos a ese servicio que ofrece una empresa para relacionarse e interactuar con sus clientes. En el caso de una tienda online, supone el único contacto que tienen el comprador con una persona de la empresa, por ello, es un aspecto fundamental para generar confianza en el usuario. El servicio atención al cliente ya no se limita tan solo a resolver quejas o dudas, sino que también está enfocado a poder vender mejor y hacer que los potenciales compradores conozcan mejor los productos. Un ejemplo de la importancia que tiene el servicio atención al cliente en un ecommerce para generar confianza es la siguiente estadística que se incluye en el tercer estudio de Confianza Online sobre la confianza de los españoles en la compra de moda online, dónde vemos que el aspecto que tiene más peso a la hora de generar confianza y seguridad es que la empresa este claramente identificada y sea fácil contactar con ella, una función que eminentemente recae sobre SAC:

Cuadro 2.44: ¿Qué aspectos te generan más confianza y seguridad cuando compras online?



Fuente: III Estudio de Confianza Online & Showroomprive

Este mismo estudio revela que el 23,89% de los encuestados han tenido algún tipo de incidencia comprando online durante el último año lo que significa que prácticamente en una de cada cuatro ventas tiene que actuar el servicio de atención al cliente con el objetivo de resolver la incidencia. Viendo estos dos datos podemos entender que un buen servicio de atención al cliente puede ser una de las claves para el éxito de un negocio online y debemos prestarle la atención que se merece.

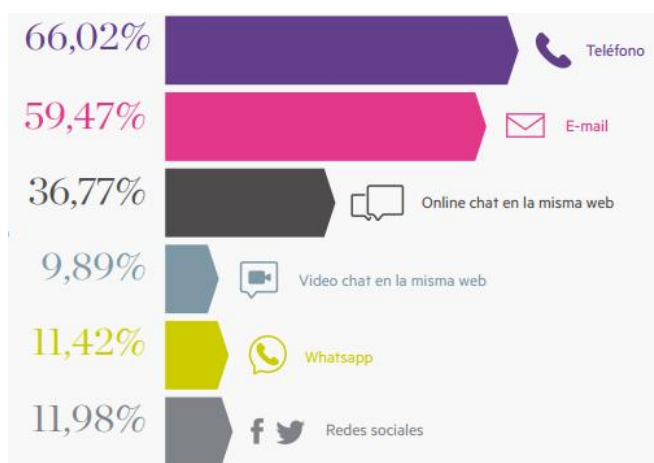
2.7.2. Puntos clave en un SAC

A continuación, veamos cuáles son las claves o puntos a tener en cuenta para poder prestar un buen servicio atención al cliente:

1. Tener una web fácil, intuitiva y amigable, la mejor forma de llegar al cliente es precisamente que no tenga que pedir ayuda. Además, libramos a nuestro servicio atención al cliente de consultas relacionadas con el funcionamiento de nuestra web.

2. Contenido, además de que la web sea intuitiva debemos incluir información relevante y material audiovisual que ayude al usuario a visualizar el producto. Un ejemplo de información relevante puede ser disponer de una guía de tallas en el caso de tener una tienda de moda.
3. Tener un sistema de logística sencillo: aspectos como los costes de envío, los plazos de entrega, cambios o devoluciones supone de los puntos más conflictivos para el usuario por ello será importante tener un buen sistema logístico y dar la máxima información al usuario.
4. Conocer a nuestro cliente, debemos tener formada una imagen de nuestro cliente habitual sabiendo cómo quiere que se le responda y adaptando nuestra oferta a lo que ellos quieren comprar.
5. Rapidez, cada vez más la sociedad reclama la información al momento, por lo que tener un servicio de atención al cliente ágil será fundamental para no mantener a su cliente a la espera. Deberemos monitorizar los tiempos en los que interactuamos con el cliente.
6. Feedback, debemos tratar de que los clientes nos den un feedback sobre la calidad de la respuesta que han recibido, así como si se les ha solucionado el problema.
7. Atención multicanal: como ya hemos visto en puntos anteriores existen varios canales para contactar con el cliente y que ellos contacten con nosotros, deberemos estar en todos los canales que el cliente demande y deberíamos responderle por el mismo canal que él nos ha contactado. En este punto es interesante mostrar los canales de atención al cliente que generan mayor confianza, a pesar del auge de las redes sociales y los chats, vemos que el sistema preferido sigue siendo la atención telefónica seguido del email:

Cuadro 2.45: ¿Qué canales de atención al cliente te generan mayor confianza?



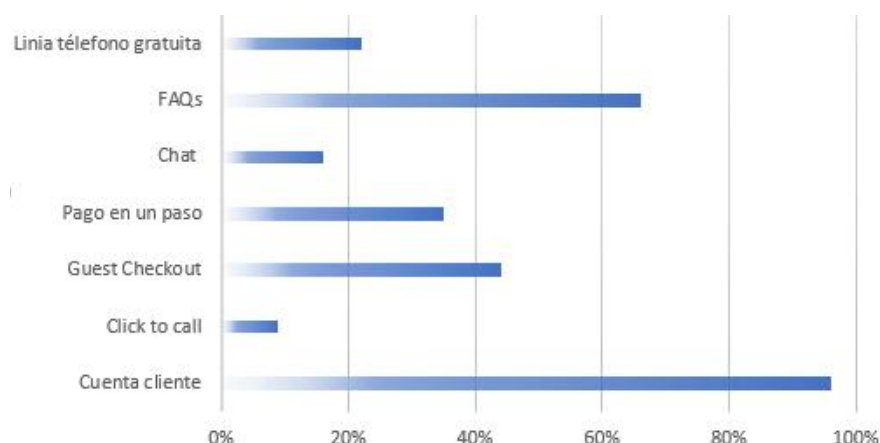
Fuente: III Estudio de Confianza Online & Showroomprive

Así pues, encontramos que son claves tanto los aspectos para prevenir que cliente tenga que contactar con nuestro SAC, por ejemplo, la facilidad de la web y la logística, como que una vez contacte con nosotros saber darle una buena respuesta. Si cumplimos con estas claves conseguiremos tener un servicio de atención al cliente no esté saturado y que pueda responder de forma rápida y efectiva a nuestros usuarios.

2.7.3. Herramientas para SAC

Veamos a continuación cuáles son las principales funcionalidades de los ecommerce de referencia nacional usan para fomentar un buen servicio atención al cliente:

Cuadro 2.46: Herramientas usadas para un buen SAC



Fuente: Ecommerce Benchmark Spain (Ed.2016)

La mayoría de los ecommerce apuestan por que cliente tenga su propio espacio donde puedo ver la información relativa a sus pedidos o la información personal facilitada. Dos aspectos que las empresas no tienen muy implementados son la llamada gratuita y el click to call, es decir, un botón que tras clicar en él nos deja introducir un número de teléfono para que el servicio atención al cliente de esa empresa nos llame a nosotros, el bajo porcentaje de uso de estos dos elementos puede sorprender ya que como hemos visto anteriormente el teléfono es el canal que genera mayor confianza al consumidor. Otra herramienta que no está especialmente implementada son los chats en vivo, tan solo un 16% de las empresas lo usan. Casi la mitad de las empresas permiten realizar el check out de una compra cómo invitado sin necesidad de ser usuario registrado, mientras que algo más de un tercio apuestan por poder realizar el check out en un solo paso, estas dos opciones ayudan a mejorar la conversión y vemos que no son muy usadas. Por último, fijémonos en la sección de preguntas habituales, dos tercios de las empresas las incluyen en su web, a pesar de que la mayoría lo incluye, sorprende que ese porcentaje no sea más alto porque una buena sección de preguntas frecuentes nos podría ayudar a generar mayor confianza al consumidor y a evitar consultas innecesarias.

Además de las herramientas que hemos visto que ya están en uso en las distintas webs, gracias a los importantes avances tecnológicos están surgiendo algunas nuevas que nos pueden ayudar mucho si las implantamos, las principales son:

1. FAQs dinámicas: hemos visto como muchos comercios electrónicos dispone de un apartado de preguntas frecuentes, esta nueva modalidad se distingue de las convencional en que se muestran de forma instantánea mientras el usuario está escribiendo la pregunta. Usa la llamada tecnología de procesamiento del lenguaje natural. Los primeros estudios acerca de esta herramienta indican que puede llegar a evitar hasta un 80% de los casos de consulta de los usuarios al servicio atención al cliente.
2. Respuestas instantáneas: igual que la anterior herramienta también es de naturaleza predictiva, en el momento en que el cliente empieza a escribir la duda esta tecnología le ofrece respuestas instantáneas, este sistema analiza lo que el usuario está escribiendo mediante la búsqueda semántica, ahorraremos consultas a nuestro SAC.
3. Chatbot: es la principal herramienta de nueva implantación en los Servicios de Atención al Cliente ya que apunta a que puede reducir de forma importante los costes del departamento y mejorar la experiencia del cliente. Usa la misma tecnología que las FAQs dinámicas y los usuarios obtienen información con la misma apariencia que si al agente fuera real y no un asistente virtual. Se estima que el 80% de las marcas utilizarán este sistema de interacción con el usuario en 2020.
4. Chat híbrido: supone la mezcla del chatbot o asistente virtual con el chat tradicional donde al otro lado hay un agente. El chat híbrido permitirá a los clientes saltar de un tipo de chat al otro, la conversación que el cliente haya podido tener con el asistente virtual se mandará automáticamente al agente real para que de esta forma puede retomar en ese punto su petición de ayuda sin necesidad de repetir toda la conversación.

En el primer panel colaborativo organizado por Webloyalty respecto a las tendencias y retos del ecommerce 2017, un 52% de los asistentes afirmaba que la mejora del servicio atención al cliente debería venir de buscar las formas para aportar mejores soluciones a los usuarios, un 32% pensaba que esa mejora vendría por llegar al usuario de una forma más humana. Las opciones menos valoradas para mejorar el servicio atención al cliente fueron que vendría de factores más funcionales como ampliar los horarios de atención u ofrecer canales gratuitos. Las conclusiones que podemos sacar de estos datos es que tenemos que tratar de dar mejores soluciones al cliente, y aquí las nuevas herramientas nos pueden ayudar, pero sin perder la proximidad y el trato humano ya que al final es la única vía de contacto personal que el cliente tiene con la empresa.

BLOQUE 3: PLAN DE EMPRESA ECOMMERCE

3.1. De empresa a start-up

3.1.1. ¿Qué diferencia una start-up de una empresa?

Hace apenas unos años el término start-up no era demasiado conocido, sin embargo, es difícil entender y ver las diferencias entre una empresa y una start-up. Cuando hacemos referencia este término de nueva creación nos referimos a que presenta unas grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable. La principal diferencia con una empresa es el enfoque de se busca en la puesta en marcha. Una empresa tradicional busca, a partir de un plan de empresa ampliamente estudiado y elaborado, un negocio seguro donde encontrar beneficios. Por el contrario, una start-up busca poner rápidamente en marcha una idea innovadora. Las principales diferencias entre ambas son:

- Rápido crecimiento de la start-up ya que, diseñada para crecer rápidamente, a diferencia de una empresa que busca unas bases más estables.
- Distintos mercados: mientras que una empresa se dirige, inicialmente, a un mercado local y a pequeña escala, start-up lo hace a nivel global, no se pone barreras.
- Modelo de negocio: una pequeña empresa tener claro qué quiere ser, tiene un modelo de negocio claro. En el caso de la start-up no es así, su objetivo al formarse es encontrar un modelo de negocio adecuado para ella, cómo va a generar valor, pero no tiene que tenerlo decidido antes de constituirse y el modelo de prueba y error es más que válido.
- Una start-up tiene un alto componente de innovación, es una ventaja competitiva respecto al modelo de negocio clásico.
- Una start-up es tiene mayor temporalidad ya que su objetivo principal es convertirse en una gran empresa, una pyme no tiene esa intención de crecimiento inicialmente.
- La tasa de supervivencia de la start-up es menor que la de la de una empresa clásica ya que objetivo es mucho más ambicioso, aunque con un modelo menos definido.

3.1.2. La evolución del Model Canvas: Lean Canvas Model

Existe una herramienta que nos permite plasmar nuestro modelo de negocio en una sola hoja, es el Modelo Canvas, que se divide en 9 apartados donde trata de resumir una idea de negocio. Al modelo tradicional se ha unido el modelo Lean Canvas Model, que introduce algunos cambios al modelo inicial, este segundo modelo está orientado a ideas que aún no

están puestas en marcha y se acerca a la idea de start-up. A continuación, veamos los dos modelos y analicemos las principales diferencias:

Cuadro 3.1: Canvas Business Model

SOCIOS CLAVE Alianzas estratégicas que vamos a necesitar (proveedor)	ACTIVIDADES CLAVE Actividad principal de la empresa	PROPUESTA DE VALOR Qué problema soluciona nuestro producto o servicio	RELACIONES CON CLIENTES Como nos vamos a relacionar con nuestros clientes	SEGMENTACIÓN Clientes potenciales
	RECURSOS Recursos necesarios (Humanos, materiales, económicos...)		CANALES Medios a vamos a usar para comunicar nuestra propuesta	
COSTES Qué costes vamos a tener			INGRESOS Cómo vamos a ganar dinero	

Fuente: arsys.es/blog/emprendedor

Cuadro 3.2: Lean Canvas Model

PROBLEMA Cuál es el problema de los clientes y Alternativas	SOLUCIONES Características del producto que solucionen problemas	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICO Una frase clara y sencilla que defina el producto como único	VENTAJA ESPECIAL Que nos hace diferentes y especiales	SEGMENTACIÓN Quienes son los clientes objetivo EARLY ADOPTER Perfil de los primeros compradores
	MÉTRICAS CLAVE Aspectos clave que vamos a medir		CANALES Medios usaremos para comunicar nuestra propuesta	
COSTES Qué costes vamos a tener			INGRESOS Cómo vamos a ganar dinero	

Fuente: arsys.es/blog/emprendedor

El primero, Canvas Business Model, es el modelo tradicional y el segundo, Lean Canvas Model, es la nueva evolución. Veamos a continuación los puntos que les diferencias:

1. En lo primero que nos debemos fijar es en la base de los lienzos, en este punto ambos son iguales, deberemos introducir los costes e ingresos de nuestra idea de negocio, al fin y al cabo, el objetivo va a ser siempre tener una idea de negocio rentable.
2. Otro punto en común es el de los canales por el que vamos a dar a conocer nuestra idea. Deberemos tener en cuenta todo el proceso del cliente, desde el primer contacto hasta la compra.
3. En el modelo original introducimos los socios clave, en el modelo Lean este aspecto se cambia por definir los tres principales problemas que pueden tener nuestros clientes y si nuestros productos los resuelven.
4. Las actividades clave son sustituidas por las soluciones, deberemos anotar tres funciones o características de nuestros productos que aporten una solución a los problemas de nuestros clientes.
5. El apartado de recursos es sustituido por métricas clave, donde anotaremos los aspectos de nuestra empresa, qué vamos a medir, indicadores de cómo evoluciona nuestro modelo de negocio.
6. En la proposición de valor se introduce una variación, inicialmente anotábamos el problema que abordaba nuestro producto, ahora definiremos de forma breve y concisa nuestro producto.
7. Relaciones con clientes es cambiado por Ventaja especial, definiremos lo que nos hace distintos respecto a nuestros competidores.
8. La segmentación de mercado la seguiremos haciendo, pero introduciremos un nuevo apartado, Early adopter, donde definiremos con mayor precisión quienes pueden ser nuestros primeros compradores.

El Lean Canvas Model es una herramienta que nos ofrece una forma de plasmar nuestro negocio de una forma similar a la tradicional y más adaptada a las ideas innovadoras de las start-up. Posteriormente veremos un ejemplo aplicado del uso de este lienzo en el plan de empresa.

3.2 Plan de empresa simplificado

En este último apartado vamos a tratar de reflejar y aplicar los conceptos que hemos visto a lo largo del estudio en un plan de empresa, partiendo de una idea de negocio, que será simplificado pero que incluirá los aspectos claves de cualquier plan, aplicando las herramientas y técnicas vistas durante el trabajo.

La idea de negocio

Recientemente hemos detectado una posible oportunidad de negocio en el ecommerce, concretamente en el sector de los descuentos y cupones. Esta oportunidad yace de la caída tanto en ventas como en imagen de las principales webs que ofrecían importantes descuentos en el sector del ocio, LetsBonus, Groupalia y Offerum, así como las dificultades que empieza a arrastrar Groupon en España.

Creemos que se está generando una oportunidad por el hueco que están dejando en el mercado estas marcas ya que tan solo en España contaban con millones de usuarios en sus bases de datos, sin embargo, creemos que debemos modificar algunos de los aspectos que han hecho que estas empresas nunca hayan sido capaces de ofrecer beneficios reales, a pesar de su importante facturación. Un aspecto que ha llevado a una importante parte de opinión a creer que esta idea de negocio ya está muerta, aunque creemos que la oportunidad de negocio pasa por evolucionar y matizar el modelo de negocio.

Podemos describir nuestra idea dentro de un modelo de ecommerce B2C, donde ofreceremos a los consumidores finales ofertas de ocio a precios atractivos. Para ello trabajaremos con nuestros proveedores (merchants), los encargados de llevar a cabo la actividad de ocio, para ofrecer en nuestro portal.

La principal diferencia con el modelo tradicional reside en huir de competir en el mercado solo vía el precio, también deberemos darle una propuesta de valor al cliente. Para ello nos centraremos en darle valor a nuestro sitio web, darle mayor funcionalidad, y a las ofertas de ocio. Por ejemplo, si vamos a ofrecer un viaje en globo no tan solo ofreceremos un descuento sobre el precio original, sino que con el mismo cupón podemos ofrecer descuentos en restaurantes de la zona. Cabe destacar que las empresas del sector anteriormente mencionada surgieron de una época de crisis, por lo que el componente del precio podía tener más influencia que ahora, donde, como hemos visto en el apartado de contexto económico, los consumidores empiezan a recuperar poder adquisitivo, por lo que ofrecer valor añadido puede ser una buena propuesta.

Otra de las dificultades con las que se han encontrado estas empresas es la poca fidelidad a la marca, seguramente inducido por competir solo vía precio. Para tratar de tener una clientela más fiel buscaremos, además de competir también por valor añadido, ofrecer a nuestros clientes registrados cosas que incentiven la compra en nuestro portal.

Público objetivo

Nuestro público objetivo creemos que debe ser un público urbano ya que es donde mayor penetración tienes internet y el ecommerce y que busquen experiencias atractivas para su tiempo de ocio.

La edad de nuestro público objetivo la definimos entre los 25 y los 45 años, el último tramo de la generación milenial y el primero de la generación X, estos segundo son los que mayor gasto medio y frecuencia de compra tienen (como vimos en el apartado de dedicado al consumidor del ecommerce). Además, estas franjas de edad coinciden con los tramos de edad que más usan los sistemas de ahorro, con más de un 70% de los encuestados.

Buscaremos aquellos consumidores que sus principales motivaciones de compra sean el precio, ya que buscaremos ofrecer un precio competitivo, por las funcionalidades de la web (y la App) ya que buscaremos en nuestros web elementos que incentiven y fidelicen clientes, y por último motivados por los beneficios, fruto de ofrecer beneficios a nuestros usuarios registrados.

Como hemos visto en el Lean Canvas Model, además del público objetivo, definiremos nuestro early adopter, es decir, el perfil de nuestro primer comprador, creemos que puede ser una persona (mujer o hombre) de entre 25 y 35 años que busque ofertas para su tiempo de ocio.

Empezaremos nuestra actividad en Barcelona y Cataluña, nuestra zona geográfica de origen y desde donde nos será más fácil empezar ya que creemos que hay una oferta importante de ocio.

Análisis de mercado

Tal y como hemos visto en el plan de marketing, también en un plan de empresa debemos analizar el mercado, tanto a nivel global como sectorial.

Lo primero que debemos hacer es analizar el contexto, como vimos en el primer bloque, de nuestro mercado de referencia, España. Vemos que los indicadores de consumo y renta disponible son favorables, por lo que son un buen punto de partida ya que estamos en un ciclo económico positivo, de recuperación tras la crisis. También debemos estar atentos a las normativas que nos afectan, una de las más importantes es la de protección de datos, el nuevo Reglamento General de Protección de Datos aprobado por la UE. Para completar este análisis podemos usar el análisis PESTEL, como vimos en el apartado de análisis de mercado en Marketing.

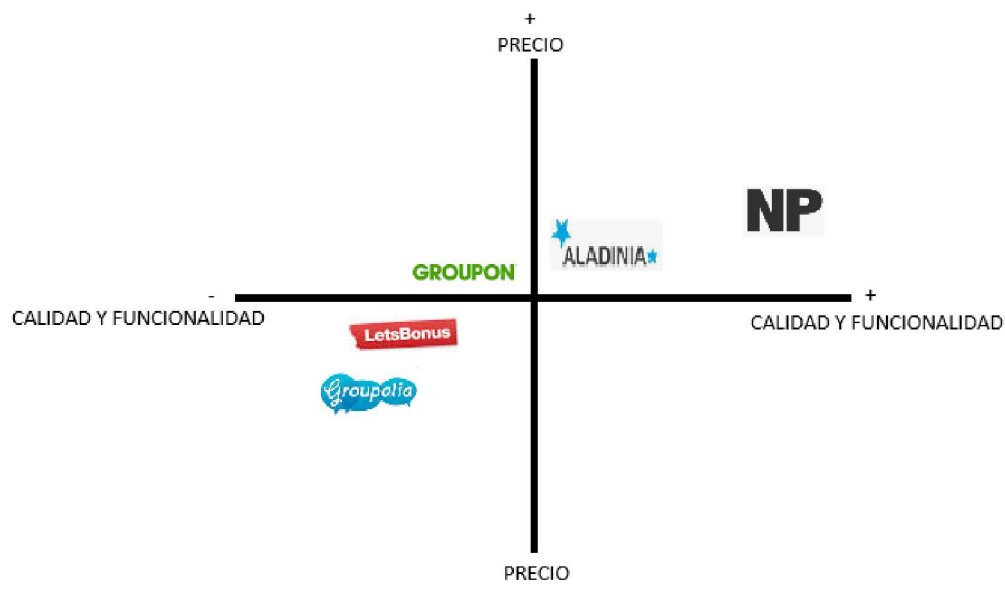
También el ecommerce pasa por un buen momento, debemos ser conscientes que nuestros ingresos van a venir de las ventas 100% online. Según los datos que hemos visto en el apartado de producto (bloque 2), la mayoría de los ecommerce creen que en 2018 las ventas van a mejorar, así como el ticket medio. Además, también refleja un auge del Mcommerce, por el que en nuestro proyecto vamos a apostar, no solo con una web responsive sino también creando una App.

Si nos centramos en nuestro sector y analizamos a nuestros principales competidores encontramos una serie de características:

- Las empresas más importantes atraviesan problemas de liquidez o dificultades económicas. Aladinia no atraviesa esos problemas, pero aún busca su hueco en el mercado.
- La estructura web es antigua, fruto del uso de la tecnología de hace casi una década, eso influye en unos costes muy elevados de mantenimiento de la web.
- Sus estructuras de costes están sobredimensionadas para la dimensión actual del sector.
- Compiten solo vía precio, ofrecen poco valor añadido.
- Ofrecen pocos elementos para fidelizar a los clientes.

Para completar el análisis de nuestro sector vamos a incluir un elemento que hemos visto en el apartado de marketing, el mapa de posicionamiento, en este caso hemos cogido el factor precio y la calidad y funcionalidad de la web y App de nuestros competidores, NP hace referencia a Nuestro Proyecto:

Cuadro 3.3: Mapa de posicionamiento



Como resumen del análisis de mercado vamos a introducir un análisis DAFO, a partir de él también podremos usar otras herramientas de análisis como el CAME o el análisis DAFO Cruzado que nos ayudarán a definir nuestras estrategias. Con este DAFO buscamos resumir todo lo visto anteriormente en este apartado:

Cuadro 3.4: Análisis DAFO de nuestro proyecto

Fortalezas	Debilidades
1. Conocimiento de los puntos a mejorar 2. Sigue existiendo una demanda 3. Los merchants tendrán de nuevo una herramienta de promoción	1. Hay que volver a generar confianza en el merchant y el usuario 2. Proyecto que parte desde cero, debemos afrontar costes iniciales 3. Debemos dar a conocer nuestro sitio web
Oportunidades	Amenazas
1. Caída de las empresas del sector deja un nicho de mercado 2. Mejora del contexto económico 3. Las nuevas posibilidades para crear web hacen que los costes bajen considerablemente	1. No sabemos cómo pueden reaccionar merchant a esta nueva propuesta 2. Costes de promoción de negocio son inferiores ahora con la expansión de redes sociales 3. No vamos a tener el precio más bajo, a priori.

Producto y sitio web

Producto ofertado

Como hemos comentado en la idea de negocio nuestros productos a ofrecer van a ser principalmente planes de ocio a un precio competitivo y creando valor añadido. Los planes van a ser englobados dentro de distintos apartados: belleza, restauración, espectáculos, aventura y deporte, escapadas y hoteles, cursos y productos. Este último apartado de producto va a ser el único donde tengamos que tomar decisiones acerca de la logística ya que es el único que no son servicios. Los principales aspectos que incluiremos en la ficha de producto van a ser:

- a) Nombre de la actividad/producto + proveedor.
- b) Descripción con lo que incluye y lo que no. Su disponibilidad y fecha de caducidad del plan. En el caso del producto se añade la información referente al envío.
- c) Fotos y/o vídeos.
- d) Precio, con y sin descuento.
- e) Opiniones y valoraciones de terceros.

- f) Botones para compartir en redes sociales.
- g) Sugerencias de productos o planes similares.

En el caso de producto hemos tomado las siguientes decisiones en cuanto a la logística:

Usaremos el dropshipping ya que no va a ser nuestra actividad principal y creemos que es el modelo que mejor se va a adaptar, si necesidad de almacén propio y teniendo una comunicación fluida con nuestros proveedores. Con este sistema creemos que podremos entregar el producto en un plazo de 2-3 días y trataremos de llegar a un acuerdo con nuestros proveedores para que sean ellos quienes reciban los productos de la logística inversa. El stock será virtual no reservado donde será el proveedor quien nos indique las cantidades que podemos poner a la venta. Finalmente, ofreceremos dos opciones de envío, una estándar, donde los costes de envío estarán incluidos en el precio publicado, y otra con envío urgente, esta segunda con un recargo al cliente. Además, buscaremos a un proveedor que nos ofrezca alguna de las alternativas para reducir el número de entregas fallidas, la principal es poder dejar ese producto en un punto de entrega convenido, ofreciendo así mayor flexibilidad al usuario.

Portal web y App

Crearemos nuestro sitio web siguiendo los principios y normas que hemos visto en el apartado de experiencia de usuario y usabilidad, con el objetivo de hacer una web que siga una estructura lógica y cumpla con los estándares de diseño y calidad, donde el usuario pueda navegar con facilidad. Además, deberemos crearla bajo un diseño responsive que se adapte a las pantallas de todos los dispositivos. En el caso de smartphone pondremos en marcha una App con el objetivo de potenciar la venta a través de este dispositivo (Mcommerce) y que ofrecerá un valor añadido frente a una web responsive, especialmente en dos puntos, posibilidad de ver y redimir el ticket comprado desde la App (sin necesidad de imprimir) y de poder consultar planes a partir de la localización por GPS, donde la App ofrecerá los planes más cercanos al punto donde está el usuario.

Contaremos con una zona para el usuario registrado donde podrá consultar sus planes, sus datos y donde podrá encontrar ofertas y contenidos exclusivos solo para usuario registrados, tratando de buscar una herramienta para fidelizar.

Para poder mejorar nuestro sitio web y saber dónde tenemos que mejorar vamos a analizar los datos y usaremos el embudo o funnel de ventas, de esta forma sabremos en qué punto abandona el usuario y buscaremos soluciones, si debemos mejorar aspectos para atraer más tráfico a nuestra web o si hay algún punto del proceso de compra que debemos mejorar para tener una mayor tasa de conversión.

Métodos de pago

Hemos seleccionado el TPV virtual y PayPal, a pesar de sus elevadas comisiones, como nuestros métodos de pago ya que apuntan a una mayor tasa de conversión y son métodos fiables en cuanto a fraude se refiere. Además, en algunas ofertas daremos la opción de hacer el pago fraccionado, cuando el precio sea de un importe alto, pagando una parte en el momento de la compra y realizando un segundo pago posteriormente. La introducción de

nuevos métodos de pago como las criptomonedas no las vamos a introducir ya que debemos esperar a recabar más información acerca de su funcionamiento y su peso en el comercio.

Servicio de Atención al Cliente (SAC)

Según los datos vistos en el apartado dedicado a SAC casi una de cada cuatro ventas requiere contactar por algún motivo con SAC. Ofreceremos el teléfono y una dirección de email para que los usuarios se puedan poner en contacto con nosotros, ya que son los métodos que transmiten mayor confianza. También ofreceremos la posibilidad de contactar por redes sociales, como parte de la estrategia de omnicanalidad, incluiremos un apartado de preguntas frecuentes (FAQS) en nuestra web, pero serán FAQS dinámicas, con la intención de dar mayor ayuda al usuario, y pondremos en marcha un chat híbrido, que combina hablar con un robot (chatboat) y con un agente, según se requiera.

Marketing y comunicación

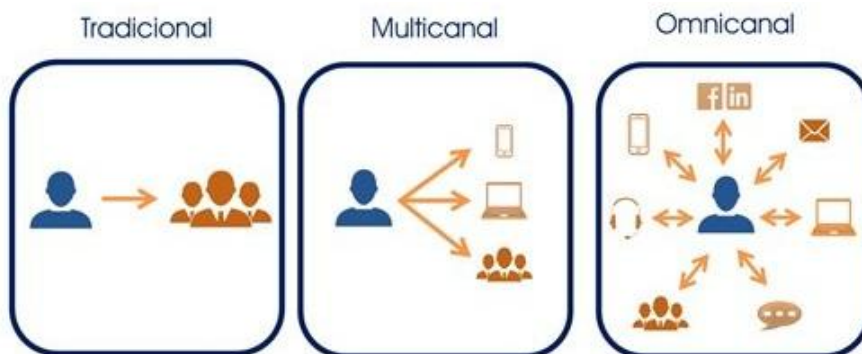
El primer apartado del plan de marketing que hemos visto en el bloque dos ya lo hemos llevado a cabo cuando hemos descrito a nuestro público objetivo y abordado el análisis del mercado y del sector.

Objetivos

El siguiente paso en definir nuestros objetivos en cuanto a marketing se refiere, nuestros primeros objetivos serán aumentar el tráfico hacia nuestra web y conseguir que los usuarios se registren. Al no tener datos pasados vamos a definir como objetivo aumentar nuestro tráfico un 15% mensual y un 10% las suscripciones de usuarios.

Marketing Mix

Antes de definir nuestras 4Es debemos introducir dos aspectos que va a ser fundamentales en el proyecto. El primero es el concepto de omnicanalidad, como hemos visto las nuevas formas de comunicarse han cambiado, ahora la comunicación entre usuario y marca es bidireccional pero además se da por múltiples canales: web, redes sociales, chat, email, teléfono, físicamente...El siguiente cuadro nos ayuda a entender cómo ha evolucionado la comunicación y nos define gráficamente la omnicanalidad, aspecto clave en nuestro proyecto:



Fuente: latamclick.com

El segundo aspecto es la fusión del mundo online con el offline, lo que nos puede deparar el futuro a medio plazo es una fusión del comercio tradicional con el ecommerce, una nueva forma de comercio integral donde aspecto de ambos se junten, un ejemplo es la puesta en marcha de las llamadas “concept stores”, en estas tiendas las marcas ofrecen probar sus productos (tallas, colores, modelos..) sin embargo, una vez hemos decidido lo que queremos no nos lo podemos llevar ya que no se dispondrá de stock físico en la tienda y la marca se encargará de enviar a nuestro domicilio o punto de recogida el producto seleccionado la más rápido posible.

Esta fusión entre el comercio online y offline nos va a llevar al “everywhere commerce” donde el consumidor va a querer comprar con flexibilidad, la propensión a la compra se manifestará en cualquier parte y momento, en cualquier canal. Esperan gozar de los mismos servicios e información en los dos canales, derribando las barreras entre en comercio online y offline, donde el éxito estará en la capacidad de enviar el mensaje correcto, en el momento y dispositivo correcto.

Empresas punteras en el ecommerce como Amazon y Walmart ya han apostado por el comercio físico. Por lo que en nuestro proyecto deberemos estar preparados para la fusión entre los dos comercios y ser conscientes que el físico va a ser un canal más. También hemos de tener en cuenta el auge del llamado Internet de las cosas, otras de las tendencias que van a marcar el futuro del comercio a medio plazo, el 72% los expertos del sector creen que va a ser una tendencia relevante en el futuro.

Una vez vistos estos dos conceptos vamos a definir nuestras 4Es del Marketing Mix:

EXPERIENCIA

Buscaremos dar al usuario una buena experiencia en la navegación por la web y App, mediante el diseño y funcionalidades de ambas. También que el plan de ocio o producto de disfrute sea de su agrado.

EVANGELIZACIÓN

Trataremos de dar los mayores medios posibles para que el usuario transmita su opinión (apartado opinión de la web y redes sociales). También que pueda compartir fotos y videos de su experiencia en redes, promoviendo que lo hagan. Usaremos herramientas como la zona de usuario para tratar de fidelizar a nuestros usuarios.

EXCHANGE

Trataremos de dar siempre algo a cambio de la información del usuario. Acceder a ventajas por el hecho de estar registrado o recomendar planes concretos según sus gustos.

EVERYPLACE

Con la web responsive y App daremos varias opciones para comprar, también usando links para acceder a la compra desde redes sociales y estaremos presentes en eventos para tener

también presencia física, por el momento sin establecimiento físico fijo, tratándonos de acercar al “everywhere commerce”. También ofreceremos múltiples canales de contacto con la empresa.

Acciones de Marketing

Buscaremos acercarnos al modelo de Inbound marketing. Generando contenidos mediante la puesta en marcha de un blog y el uso de redes sociales (Facebook e Instagram principalmente), estas las potenciaremos mediante publicaciones que generen interés, por ejemplo, sorteos, descuentos y nuevos planes. En esta fase de atracción también usaremos el SEO para obtener un buen posicionamiento usando las keywords adecuadas, redactando el contenido de la web y blog para que sea original y con una correcta estructura y jerarquización web. Dejaremos en segundo plano el SEM ya que contaremos con poco presupuesto inicial. Completaremos todas estas acciones con algunas offline, apostando por un comercio que ya fusiona el mundo online con el offline.

En una segunda fase, de conversión, trataremos de conseguir registros a nuestra web para poder enviar nuestra newsletter con contenidos relevantes para el usuario tratando de adaptarlas a sus gustos y preferencias de ocio. También ofreciendo ventajas, como infografías de los temas que más atraen al usuario, por ejemplo, si les gusta la restauración podemos enviarle artículos o infografías donde se les explique aspectos relacionados con los restaurantes u oferta gastronómica.

En la tercera fase buscaremos que el usuario finalmente compre por lo que le enviaremos mensajes si ha abandonado algo en el carrito o le sugeriremos algún plan con una notificación en su smartphone.

Por último, trataremos de fidelizar a los usuarios, buscaremos atraerles de nuevo con recomendaciones a partir de sus compras pasadas o pidiéndoles su opinión sobre cómo ha sido su experiencia y dándole alguna pequeña ventaja, por ejemplo, en forma de descuento, si nos la da. También informares mediante newsletter si vamos a tener presencia física en algún evento, detallando días, sitio y cosas que podrán ver o hacer.

Plan financiero

Deberemos valorar a partir de facturación y restando los costes si tenemos un margen de contribución positivo o por el contrario es negativo y no estaremos generando beneficio con el marketing.

Plan de contingencia

Tenemos que definir nuestro plan B en el marketing, a partir de definir cuáles pueden ser nuestras contingencias. Creemos que nuestra principal contingencia en cuanto a marketing se refiere es que tengamos que aumentar la inversión en la primera fase, ya que contamos con un presupuesto muy ajustado y dejamos fuera acciones que implican una mayor inversión como el SEM. Antes esta contingencia diseñaremos así nuestro plan:

1. Detección: insuficiente repercusión de nuestra estrategia de marketing en la primera fase.

2. Repercusión: no atraemos tráfico a nuestra web por lo que no registramos usuarios ni ventas.
3. Respuestas
 - a. Aumentar la inversión en marketing para introducir SEM.
 - b. Aumentar la inversión en marketing para potenciar redes sociales con algún influencer.
 - c. Reducir la inversión en redes sociales para potenciar otras acciones como la captación directa de leads.
4. Implicaciones financieras:
 - a. Deberemos encontrar nuevos recursos financieros para invertir en SEM, pero diversificamos nuestras acciones de marketing.
 - b. Deberemos encontrar nuevos recursos financieros contratar al influencer apostando por las redes sociales como herramienta de marketing.
 - c. No implica mayores costes financieros ya que compensamos.
5. Repercusiones:
 - a. Diversificamos herramientas, pero no potenciamos ninguna.
 - b. Potenciamos redes sociales, apostamos por esta herramienta.
 - c. Dudas al respecto de la calidad de los usuarios que provienen de la captación de leads.

Medición de resultados

Nuestros objetivos eran dos: aumentar nuestro tráfico un 15% mensual y un 10% las suscripciones de usuarios, deberemos evaluar si lo hemos conseguido. Por otro lado, evaluaremos el ROI de las distintas campañas, así como el ROI global. Una vez analizado redactaremos nuestro plan de mejora para el siguiente ejercicio.

Viabilidad económica

Tenemos que detallar nuestros costes e ingresos para saber si el proyecto va a ser viable.

Los costes van a ser los siguientes:

Iniciales

- a. Costes de constitución de la sociedad: 400€
- b. Coste de creación de web y App: 3.600€

TOTAL. 4.000€

Costes fijos:

- a. Servidores, mantenimiento web, alojamiento y dominio: 400€/mes = 4.800€
- b. Inversión en oficinas y ofimática: 200€/mes oficinas + 1500€ ofimática = 3.900€
- c. Inversión en márketing: 5.000€

TOTAL: 10.100€

Costes variables:

- a. Coste producción de ofertas: 8% de las ventas

- b. Costes personales: creemos que este primer ejercicio no vamos a contratar personal
- c. Costes marketing, plan contingencia: promedio de las alternativas mencionadas: 2.500€.

A partir de estos costes y según el ticket medio que hemos estimado a ver cuántas ventas necesitamos hacer para no tener pérdidas:

Ticket medio	29,70 €
% por venta	25%
Margen	7,43 €
8% coste producción	2,38 €
Margen después costes	5,05 €

Costes iniciales + fijos	14.100 €
Nº ventas para cubrir costes	2793
Nº ventas mensuales	233

Estimamos que deberemos hacer unas 233 ventas mensuales, 2793 anuales, durante el primer año para no incurrir en pérdidas, unas cifras que estimamos complicadas debido a que es un proyecto que parte desde cero. Además, estimamos que podemos tener otros costes no contemplados que se verían compensados con algunos ingresos que puedan provenir de publicidad en nuestra web. Si tuviéramos que poner en marcha nuestro Plan de contingencia, con un promedio de 2.500€, deberíamos vender 2.877 tickets en el global del año.

Modelo Lean Canvas

Para finalizar nuestro plan de empresa vamos a elaborar el lienzo Lean Canvas Model, donde resumiremos los principales puntos de nuestro negocio:

PROBLEMA	SOLUCIONES	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICO	VENTAJA ESPECIAL	SEGMENTACIÓN
1. difícil consultar todos los planes de ocio en una sola web. 2. dificultades para encontrar ofertas de ocio. 3. Costes de publicidad elevados para los merchants	Crear una web y App con acceso a los planes de ocio con un precio competitivo y dando valor añadido al usuario, que sea una buena herramienta de promoción para merchants.	Los mejores planes de ocio de tu ciudad disponibles a buen precio, fáciles de encontrar desde varios dispositivos y premiando la fidelidad a nuestro portal	Acuerdos con merchants en precio y valor añadido a las ofertas	Persona que busque experiencias de ocio, inicialmente en Barcelona y Cataluña, de una edad entre 25 y 45 años, sin distinción de sexo y que no mueva solo por el precio, que valore el hecho de ofrecer algo más de valor
(Alternativas) 1. Groupon, Aladinia y cofres de ocio (p.e. Smarthbox) 2. Comparadores como Tripadvisor. 3. Publicidad en redes sociales abarata costes.	MÉTRICAS CLAVE Visitas web / mes Descargas App / mes Registros / mes Nº compras / mes Nº ofertas disponibles		CANALES <u>Omnicanalidad</u> Web y app Redes sociales y blog Canal físico puntualmente	EARLY ADOPTER Persona de 25-35 años que busque un plan de ocio en Barcelona para un fin de semana.
COSTES Iniciales + fijos: 14.100€ Variables: costes producción (8% ventas), plan contingencia		INGRESOS Margen del 25% de las compras Ingresos por publicidad en la web		

CONCLUSIONES

El ecommerce se encuentra en un **momento de crecimiento y expansión** como hemos visto en el apartado de producto, reforzado por un ciclo económico positivo (visto en contexto económico y legal), y del cual ya se ha derivado el **mcommerce**, que también está ganando terreno, por su lado, el **scommerce** ha resultado fallido. Todo apunta a que el siguiente paso va a ser una progresiva **fusión entre el comercio tradicional y el online, dando paso al “everywhere commerce”**, siguiendo la tendencia de que el cliente es quien decide la forma y el momento de la compra. Cada vez más **el consumidor tiene mayor información y flexibilidad** para comprar.

Respecto a la logística, hemos visto una reducción de los plazos de entrega, pero también tenemos que hacer frente a cómo solucionar las entregas fallidas (30%), por ello es clave ofrecer distintas soluciones y **trabajar tanto en los plazos de entrega como en las entregas fallidas**. No sabemos dónde está el límite en cuanto a la reducción de tiempo, pero sí que empezamos a ver soluciones para las entregas fallidas.

En lo que a marketing se refiere, se están buscando nuevas formas de atraer al clientes tratando de **ser menos agresivos con él y buscando mayor personalización y relevancia**, un ejemplo es el inbound marketing. Y como vemos también con la experiencia de usuario, debemos tratar de llegar al usuario por más de un canal, no solo con la web, especialmente importante es el smartphone (mcommerce), ahora debemos diseñar para poder ver la web en todos los dispositivos. Con ello ha nacido el concepto de **omnicanalidad**, la marca y el usuario tienen múltiples vías de contacto (web, App, redes sociales, canal físico, email...) para contactar entre ellas, una comunicación que es bidireccional. Otro aspecto que cambia es que **la empresa tiene mayor información sobre el consumidor**, sabe cuándo abandona la compra, desde donde compra y trata de tener la máxima información posibles sobre los usuarios.

También en métodos de pago y servicio de atención al cliente existen importante progresos en la misma dirección, facilitar los procesos al usuario. En cuanto a métodos de pago aparecen las **monedas y monederos virtuales y el pago mediante smarthphone**, unas innovaciones que van a ser importantes en el futuro. En cuanto a SAC, vamos a tratar de facilitar la información al usuario, se van a popularizar nuevas herramientas como los **chatbots, los chats híbridos y las FAQs dinámicas**.

Todos estos cambios también traen repercusiones en la forma de entender y planificar las empresas y proyectos, con nuevas herramientas como el **Lean Canvas Model** o planes de Marketing digitales y de redes sociales, y con el auge de un nuevo tipo de proyectos, **las start-up**.

Una empresa que deberán adaptarse a la nueva realidad descrita y entender que **el comercio está en constante cambio y evolución**, además está evolución cada vez es más veloz, van a aparecer nuevas herramientas en cada uno de los campos (logística, pagos, marketing, diseño web...) y **va a ser clave adaptarse para tener éxito**.

BIBLIOGRAFÍA

310creative. Blog 310creative.com. Recuperado de: <https://310creative.com/blog/>

Ad Digital. Libro blanco del comercio electrónico (2ª Edición)
Aramayo, A. (2016). Materia y apuntes clases MCFI: "Creación de Empresa"

Aramayo, A. (2016). Materia y apuntes clases MCFI: "Organización y Estrategias de la Empresa en Internet"

Arjó, M. (2017). Materia y apuntes clases MCFI: "E-commerce y Marketing Digital"

Barraco, C. (29/10/2013). Principales diferencias entre una pyme y una startup. Recuperado de: <https://www.contunegocio.es/gestion/principales-diferencias-entre-una-pyme-y-una-startup/>

BBVA Research. Recuperado de: <https://www.bbvaresearch.com/>

Biblioteca UIB. L'estil APA. Recuperado de:
https://biblioteca.uib.cat/oferta/ajuda/citar_bibliografia/estil_APA/Lestil-APA.cid451357

Blanch, A. (11/11/2017). Lean Canvas: Qué es y cómo puede ayudarte en tu empresa. Recuperado de: <https://www.arsys.es/blog/empreendedor/lean-canvas-que-es/>

CELAYA, Javier; ROJAS, María Jesús. Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital. Dosdoce, 2015

Cetelem (2016). El observatorio ecommerce 2016

Collazo, A. (29/10/2017). ¿Qué es un plan de Marketing Digital y cómo diseñarlo para tu empresa o proyecto Online? Recuperado de: <https://josefacchin.com/plan-de-marketing-digital/>

Confianza Online (2017). III Estudio de Confianza Online & Showroomprive

Cuaderno de Marketing (Larripa, S.). Recuperado de: <https://cuadernodemarketing.com/>

Cuenca, J. (23/10/2018). 10 consejos que mejorarán la experiencia de usuario de tu página web. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/consejos-mejorar-experiencia-usuario-web>

Del Valle, C. (20/06/2017). Las búsquedas de Google se convierten en el nombre de los productos de Ikea. Recuperado de: <https://www.optimizaclick.com/blog/busquedas-google-convierten-nombre-productos-ikea>

DPD. E-shopper barometer 2017 (2017): Global report – Europe.

EAE Business School (2017). El impacto del e-commerce en la gestión de la cadena de suministro global.

El fraude online (2016). eCommerceNews Magazine Nº Especial: Manual Ecommerce 2016

Especial métodos de pago (mayo 2017). eCommerceNews Magazine Nº 27

Fernández, E. (26/09/2018). CRO: En qué dispositivo se consiguen más conversiones, ¿móvil, desktop o tableta? Recuperado de: <https://artyco.com/cro-en-que-dispositivo-se-consiguen-mas-conversiones-movil-desktop-o-tableta/>

Fernández, N. (02/07/2015). 6 ejemplos de estrategias en social media de grandes marcas. Recuperado de: <http://www.naiarafernandez.com/6-ejemplos-de-estrategias-en-social-media-de-grandes-marcas/>

García, L. ¿Qué es el Marketing de Contenidos? Recuperado de: <https://www.40defiebre.com/que-es-marketing-de-contenidos>

Garcia-Milà, S. (2016). Materia y apuntes clases MCFI: "Análisis y Estrategias de Marketing Internacional / Plan de Marketing"

González, M.S. (17/09/2013). Historia de Internet – nacimiento y evolución. Recuperado de: <http://redestelematicas.com/historia-de-internet-nacimiento-y-evolucion/>

Gibert, A. (01/03/2017). 13 ideas de A/B test para tus campañas de Email Marketing. Recuperado de: <https://www.digitalresponse.es/blog/13-ideas-ab-test-metricas-email-marketing/>

Gutiérrez, A. (10/03/2017). 5 herramientas esenciales en tu servicio de atención al cliente. Recuperado de: <https://ecommerce-news.es/5-herramientas-esenciales-servicio-atencion-al-cliente-56500>

Herrera, J. (18/06/2017). Cómo atraer clientes gracias al diseño web. Recuperado de: <https://buleboo.es/como-atraer-clientes-gracias-al-diseno-web/>

Hootsuite (2018). La tecnología digital en España en 2018.

IAB Spain (2017). Estudio Anual eCommerce 2017.

iAdvize (2017). ¿Cómo transforman los chatbots el customer experiencia online?

Inboundcycle (2017). Caso de Éxito. Clínica Baviera.

Inboundcycle (2017). Como lanzar una campaña de inbound marketing

Ivars, A. (09/02/2017). ¿Ha conseguido triunfar el S-Commerce? Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/ha-conseguido-triunfar-s-commerce-redes-sociales/>

Juan Clos, C. (23/03/2017). Qué es un Plan de Social Media Marketing y cómo se hace, paso a paso. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/como-crear-plan-social-media-marketing-redes-sociales/>

KANILL (2018). Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018.

KPMG (2017). La realidad de los consumidores.

Mandomando.com. Twitter de la estrategia de supervivencia a la estrategia ofensiva. Recuperado de: <https://mandomando.com/2014/04/03/twitter-de-la-estrategia-de-supervivencia-a-la-estrategia-ofensiva/>

Méndez, P. (04/06/2017). ¿Qué es el CRO y cómo puede ayudarte a mejorar tu tasa de conversión de manera continua? Recuperado de: <https://josefacchin.com/que-es-cro-tasa-de-conversion>

Merino, P. (02/07/2015). Decálogo para crear un servicio de atención al cliente en un comercio electrónico. Recuperado de: <https://ecommerce-news.es/decalogo-para-crear-un-servicio-de-atencion-al-cliente-en-un-comercio-electronico-28683>

Minarro, M. (01/10/2018). Tipos de proyectos de inbound marketing. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/tipos-proyectos-inbound-marketing>

Mora, L. (01/04/2016). 7 tipos de pagos online para eCommerce. Recuperado de: <https://www.ve.com/es/blog/7-tipos-pagos-online-ecommerce>

Morville, P. (11/10/2016). User Experience Honeycomb. Recuperado de: <https://intertwined.org/user-experience-honeycomb/>

Nielsen, J. (01/01/1995). 10 Usability Heuristics for User Interface Design. Recuperado de: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>

Observatorio ecommerce (2016). Ecommerce Benchmark Spain.

Observatorio eCommerce. Como diseñar la logística para una tienda online.

Observatorio eCommerce. Libro blanco de marketing de resultados en ecommerce.

Observatorio eCommerce. Tips para el servicio de atención al cliente ecommerce. Recuperado de: <https://observatorioecommerce.com/tips-servicio-atencion-al-cliente-ecommerce/>

Olivier Peralta, E. (23/03/2017). Estimula las ventas con la Ficha de Producto en una eCommerce. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/importancia-ficha-de-producto-ecommerce-e-commerce/>

Online y offline están destinados a fundirse (Sept-Oct 2017). eShow Magazine Nº35

Paredes, A. (31/05/2018). La Omnicanalidad, una relación digital integral entre usuario y empresa. Recuperado de: <https://www.latamclick.com/la-omnicanalidad-una-relacion-digital-integral-entre-usuario-y-empresa/>

Pérez, V. (24/05/2018). La importancia de la logística en un ecommerce. Recuperado de: <https://www.qualitymarketingcontents.com/la-importancia-de-la-logistica-en-un-ecommerce/>

Prim, A. (2018). Lienzo Lean Canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos. Recuperado de: <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

PuroMarketing (20/01/2017). S-Commerce ¿Historia de una muerte anunciada? Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/76/28224/commerce-historia-fracaso-anunciado.html>

Quelle, L. (18/10/2018). Nespresso incrementa sus ventas con las pujas automáticas de Google. Recuperado de: <https://ecommerce-news.es/nespresso-incrementa-sus-ventas-con-las-pujas-automaticas-de-google-87109>

Rockcontent. Marketing tradicional vs. Marketing Digital, ¿cuál ganaría? Recuperado de: <https://marketingdecontenidos.com/marketing-tradicional-vs-marketing-digital/>

Rodríguez, F. (10/12/2016). Qué es una startup y qué es una empresa. (Diferencias principales). Recuperado de: <https://www.modoempreendedor.com/que-es-una-startup/>

Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/>

Torres, A. (Sept-Oct 2016). Del ecommerce al mcommerce. eShow Magazine N°32

Trabado, M.A. El blog de Miguel Angel Trabado. Recuperado de:
<https://miguelangeltrabado.es/blog/>

Urrutia, L. (15/07/2013). Las 4E's del Marketing Mix de Experiencias. Recuperado de:
<http://blogs.icemd.com/blog-marketing-experiencial-de-lujo/las-4es-del-marketing-mix-de-experiencias/>

Visa Empresarial. Capítulo 9. Otras consideraciones: El M-commerce, ventajas y desventajas. Recuperado de:
<https://visaempresarial.com/Content/pdf/seminarios/Capitulo9/Tema/MCommerce.pdf>

Webloyalty (2016). E-commerce websites: Profitability levers.

Webloyalty (2016). Estudio online shoppers 2016: Sistemas de ahorro online.

Webloyalty (2016). I Panel Colaborativo: Tendencias y Retos ecommerce 2017

Webloyalty (2016). Las 5 motivaciones del comprador

WeebsUP (05/01/2016). Análisis PESTEL para definir la estrategia de tu empresa. Recuperado de: <https://weebsup.com/analisis-pestel-definir-la-estrategia-empresa/>