



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

PLAN DE NEGOCIO PARA EL LANZAMIENTO DE UN SERVICIO DE SUSCRIPCIÓN A JOYERÍA, TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: María Galmés Simón

Director: Iñigo Amoribieta Alonso

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Resumen Ejecutivo	7
2. Análisis de la oportunidad de mercado	8
2.1. Industria de la joyería y bisutería	8
2.1.1. Alta Joyería	8
2.1.2. Bisutería y Joyería Asequible	9
2.1.3. Tendencias de la industria de la joyería.....	9
2.2. Otras tendencias de interés.....	10
2.2.1. Modelos de negocio basados en suscripciones.....	10
2.2.2. Consumo colaborativo: alquiler de moda y complementos	13
2.3. Conclusión del análisis de la oportunidad de mercado	13
3. Desarrollo de la idea	14
3.1. Introducción a la idea.....	14
3.2. Operaciones requeridas.....	14
3.2.1. Acuerdos con marcas de joyería	14
3.2.2. Envíos	16
3.2.3. Mantenimiento, limpieza y reposición de las piezas	16
3.2.4. <i>Data Analysis</i>	17
3.2.5. Página web y <i>app</i>	19
3.3. Incorporación de Metallica a la cadena de valor	19
4. El cliente	20
4.1. Definición del público objetivo.....	20
4.1.1. Perfil Demográfico.....	20
4.1.2. Perfil Sociológico.....	20
4.2. Estimación del público objetivo en España	20
4.2.1. Estimación del <i>target</i> potencial en España	21
4.2.2. Estimación del <i>target</i> potencial en Europa.....	22
4.3. Identificación de <i>pain points</i> del cliente y solución ofrecida por Metallica	24
5. La competencia	25
5.1. Competencia directa	25
5.1.1. Cadenas especializadas.....	25
5.1.1.1. Marcas tradicionales de alta joyería.....	25
5.1.1.2. Marcas de nueva creación: <i>Bridge Jewelry</i> y modelo de franquicias.....	27
5.1.2. Comercios independientes y joyería de autor.....	27
5.1.3. Empresas de alquiler de joyería	28
5.1.3.1. Rocksbox.....	28
5.1.3.2. Otros servicios de alquiler de joyería	29
5.2. Competencia indirecta: productos sustitutivos	30
5.2.1. Bisutería de competidores de la industria <i>fast-fashion</i>	30
5.2.2. Otras suscripciones de descubrimiento	31
5.3. Diferenciación y ventaja competitiva de Metallica	31

5.4. Síntesis del panorama competitivo.....	33
6. Marketing Mix	34
6.1. Producto	35
6.1.1. Servicio básico	35
6.1.2. Experiencia del cliente.....	36
6.1.2.1. Personalización	36
6.1.2.2. Packaging.....	36
6.1.2.3. Comodidad	37
6.1.2.4. Calidad del servicio.....	37
6.1.2.5. Atención al cliente.....	37
6.1.2.6. Marca y posicionamiento	38
6.2. Precio	41
6.2.1. Cobertura de costes	41
6.2.2. Imitación de la competencia	41
6.2.3. Sostenibilidad del modelo.....	42
6.3. Promoción.....	42
6.3.1. Promoción dirigida al consumidor final	42
6.3.1.1. Contenido Pagado o “Paid Media”	43
6.3.1.1.1. Anuncios en redes sociales.....	43
6.3.1.1.2. Influencers.....	44
6.3.1.1.3. Google.....	46
6.3.1.2. Contenido propio u <i>Owned Media</i>	46
6.3.1.2.1. Web.....	47
6.3.1.2.2. Perfiles en redes sociales.....	48
6.3.1.3. Contenido ganado o “Earned Media”	48
6.3.2. Promoción dirigida a los proveedores.....	49
6.4. Distribución	51
6.4.1. Venta del servicio: Canal directo	51
6.4.2. Distribución de las joyas: Canal indirecto	52
7. Recursos necesarios para la operación de Metallica	53
7.1. Joyas.....	53
7.2. Marketing	53
7.3. Packaging	53
7.4. Sistema de envío	53
7.5. Personal.....	54
7.6. Web y App.....	54
7.7. Oficina.....	55
7.8. Procesador de pagos	55
7.9. Otras provisiones.....	55
8. Estimaciones financieras a cinco años	57
8.1. Beneficio operativo	57

8.2.	Beneficio Neto	59
8.3.	Número de suscriptores	59
8.4.	Análisis de sensibilidad	61
8.4.1.	Sensibilidad ante errores de estimación en el crecimiento y <i>churn</i>	61
8.4.2.	Sensibilidad del <i>Net Present Value</i> del Beneficio Operativo	62
8.4.2.1.	Cambios en el gasto en marketing y en la conversión a compra	63
8.4.2.2.	Cambios en el precio de venta de las piezas y la conversión a compra	63
9.	Opciones de salida del negocio	64
10.	Síntesis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)	64
11.	Bibliografía	66
12.	Anexo I: Case Study de Rocksbox	71
12.1.	Profiling del cliente	71
12.2.	Venta de la Joyería	72
13.	Anexo II: Elección del logo y consideraciones legales de la marca	75
13.1.	Encuesta para la elección del logotipo de la marca	75
13.2.	Consideraciones legales de la marca	77
13.2.1.	Patentes registradas en Estados Unidos	77
13.2.2.	Patentes registradas en Europa	78
14.	Anexo III: Detalle del Modelo Financiero	79
15.	Anexo IV: Validación de hipótesis y presentación del MVP	82
15.1.	Entrevistas y Focus group	82
15.2.	Minimum Viable Product: Página landing	83
15.2.1.	Presentación del MVP	83
15.2.2.	Análisis de la audiencia del MVP	85
15.2.3.	Promoción del MVP	85
15.2.3.1.	Perfiles en redes sociales	85
15.2.3.2.	Promoción a través de publicidad	87
15.2.3.2.1.	Google Adwords	87
15.2.3.2.2.	Facebook	88
15.2.4.	Conclusiones obtenidas de las campañas publicitarias y el análisis de la audiencia	92
15.2.5.	Valoración final de la experiencia del MVP	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Tasas de abandono de servicios de suscripción por industria.....	11
Figura 2.2: Tasas de abandono de servicios de suscripción por rango de precios.....	12
Figura 3.1: Utilidad adicional aportada por el servicio de Metallica a los agentes de la cadena de valor.....	19
Figura 4.1: Identificación de necesidades y solución ofrecida por Metallica.....	24
Figura 5.1: Aspectos diferenciales de Metallica frente a Rocksbox.....	32
Figura 5.2: Mapa del panorama competitivo de Metallica	33
Figura 6.1: Gráfica del ciclo de vida del producto	34
Figura 6.2: Gráfica del proceso de adopción de nuevos productos y servicios	35
Figura 6.3: Diseños de logotipo, nombre, color y eslogan.....	38
Figura 6.4: Posicionamiento objetivo de Metallica	40
Figura 6.5: Relación inversa entre el número de seguidores y el nivel de engagement medio	45
Figura 6.6: Prestación integral del servicio a través de un canal directo	51
Figura 6.7: Canales de distribución de Metallica.....	51
Figura 6.8: Coste del envío a domicilio a través de Correos	52
Figura 7.1: Resumen de hipótesis asumidas para la construcción del modelo financiero	56
Figura 8.1: Cuenta de resultados analítica a cinco años.....	57
Figura 8.2: Evolución del EBITDA y otras magnitudes relevantes	58
Figura 8.3: Estimación del Beneficio Neto a cinco años.....	59
Figura 8.4: Resumen de las tasas de crecimiento y churn definidas para cada escenario...60	
Figura 8.5: Evolución de la base de clientes en función del escenario elegido	60
Figura 8.6: EBITDA potencial de Metallica ante cambios de $\pm 10\%$ en las tasas de crecimiento y churn mensuales	62
Figura 8.7: Variabilidad del NPV del proyecto ante cambios de $\pm 10\%$ en el gasto en marketing y en la conversión a compra	63
Figura 8.8: Variabilidad del NPV del proyecto ante cambios de $\pm 10\%$ en el precio medio de venta de las piezas y en la conversión a compra.....	63
Figura 12.1: : Ejemplo de respuesta de Rocksbox a varios usuarios en Instagram.....	72
Figura 12.2: Oferta de venta y solicitud de feedback de Rocksbox al finalizar la suscripción	73
Figura 12.3: Cuestionario de estilo de Rocksbox.....	74
Figura 13.1: Diseños propuestos en la encuesta	75
Figura 13.2: Reparto de votos de los logos propuestos	76
Figura 13.3: Valoraciones individuales de los sujetos para la elección del logo.....	76
Figura 13.4: Ejemplo de patente para la industria audiovisual en EE.UU del grupo Metallica	77
Figura 13.5: Patente en Europa del grupo Metallica	78
Figura 14.1: Resultados alternativos al escenario C - Escenario A.....	79
Figura 14.2: Resultados alternativos al escenario C - Escenario B.....	79
Figura 14.3: Sensibilidad del EBITDA de los cinco primeros años ante cambios en las tasas de crecimiento y churn.....	80
Figura 14.4: Sensibilidad del NPV ante cambios en el gasto en marketing y la conversión a compra	81
Figura 14.5: Sensibilidad del NPV ante cambios en el precio de venta y la conversión a compra	81

Figura 15.1: Principales conclusiones extraídas de las entrevistas y el focus group.....	83
Figura 15.2: Aspecto de la página landing de Metallica	84
Figura 15.3: Análisis de la audiencia de la web	85
Figura 15.4: Estadísticas más importantes del perfil de Instagram	85
Figura 15.5: Perfil de Metallica en Instagram.....	86
Figura 15.6: Estadísticas más importantes del perfil de Facebook.....	86
Figura 15.7: Página de Metallica en Facebook	87
Figura 15.8: Resumen de la campaña de Google Adwords	87
Figura 15.9: Anuncios incluidos en la campaña de Google Adwords.....	88
Figura 15.10: Audiencia definida como Público Metallica	88
Figura 15.11: Cuadro resumen de las seis campañas lanzadas	89
Figura 15.12: CTR por campaña y rango de edad	90
Figura 15.13: CTR por campaña y plataforma	90
Figura 15.14: CTR de las fotografías de las campañas “A/B Testing” por rango de edad	91
Figura 15.15: CTR de las fotografías de las campañas “A/B Testing” por plataforma	91
Figura 15.16: Campaña “Galería de fotos”.....	93
Figura 15.17: Campaña "Video 1".....	94
Figura 15.18: Campaña "Video 2".....	95
Figura 15.19: Campaña “A/B Testing 1” (Foto “Conjunto” y Foto “Chica”).....	96
Figura 15.20: Campaña “A/B Testing 2” (Foto “Brazalete” y Foto “Flores”).....	97
Figura 15.21: Campaña “Promoción de descuento”.....	96

1. Resumen Ejecutivo

Metallica propone un servicio de suscripción a joyería basado en España con ambición de expansión internacional por las principales potencias europeas. A cambio de €19,99 al mes, los clientes recibirán una caja con tres piezas de joyería que podrán utilizar de forma ilimitada. Los suscriptores tendrán la opción de comprar cualquiera de las piezas incluidas en su caja y, cuando quieran, podrán devolver las joyas que no vayan a quedarse por correo para recibir una nueva caja. Además, el importe pagado en suscripciones anteriores podrá acumularse hasta seis meses para adquirir cualquiera de las piezas de joyería recibidas.

El análisis sectorial ha demostrado una oportunidad de mercado favorable, puesto que, en primer lugar, hay una demanda creciente en el sector de la joyería, que presenta un *CAGR* del 7% 2016-2022. En segundo lugar, los modelos de negocio basados en suscripciones están en auge, presentan un ritmo de crecimiento superior al 100% anual y comienzan a acelerarse en Europa, hasta el punto de superar el ritmo de crecimiento norteamericano. Por último, existe una tendencia favorable hacia el alquiler de bienes y se espera que la industria del alquiler de moda crezca a un *CAGR* del 10% hasta 2023. Además, las mujeres representan casi el 60% del consumo del sector.

El público objetivo potencial de *Metallica*, en España, tiene un tamaño estimado de 1,05 millones de mujeres. En Europa, este *target* asciende a 5,1 millones de mujeres entre España, Italia, Reino Unido, Francia y Alemania.

El panorama competitivo de *Metallica* es también muy favorable puesto que, actualmente, no existe ningún competidor que ofrezca un servicio parecido. No obstante, en EE.UU existe un incumbente, *Rocksbox*, que ofrece un servicio muy similar al de *Metallica*. La existencia de *Rocksbox* permite validar la viabilidad del modelo de negocio y, además, proporciona a *Metallica* la ventaja competitiva del *second mover*. El hecho de no ser la primera empresa del sector permitirá a *Metallica* aprender de los errores cometidos por el *first mover* (*Rocksbox*), replicar aquello que funcione y, consecuentemente, crecer de forma más eficiente minimizando las iteraciones. Además, en caso de que *Rocksbox* decidiera entrar en Europa, *Metallica* ofrecería una alternativa de crecimiento inorgánico muy atractiva, por lo que el proyecto presenta opciones de salida con mucho potencial en el medio plazo.

Metallica obtendrá las joyas a través de acuerdos con diseñadores independientes que tengan escasa visibilidad ante la dominancia de las grandes cadenas joyeras. La tasa de *churn* es una de las principales amenazas de los negocios de suscripción y, para reducirla, *Metallica* se apoyará en el uso de *analytics*, en una fuerte identidad de marca y una alta calidad de la experiencia de compra del cliente (integral y sin fricciones). La promoción del servicio se realizará a través de una estrategia de marketing digital y la prestación del servicio combinará un canal directo (contratación y seguimiento a través de la web) con un canal indirecto (distribución de las joyas a través de un intermediario).

Por último, *Metallica* presenta unas proyecciones financieras muy prometedoras. Se espera que el proyecto haga *breakeven* en el mes 40 de su operación, con aproximadamente 11.500 suscriptores. Según las previsiones, el *EBITDA* del proyecto ascenderá a €3M en el año 5, su *NPV* será de aproximadamente €2M y su *IRR* del 164%.

2. Análisis de la oportunidad de mercado

Metallica es una empresa perteneciente a la industria de la joyería y bisutería. Concretamente, se trata de un servicio de suscripción que permitirá a los clientes alquilar y comprar joyería.

No obstante, antes de desarrollar la idea propuesta por *Metallica*, se ha realizado un análisis sectorial con el fin de determinar si se trata de un área de negocio atractiva puesto que, en caso de no serlo, sería necesario buscar otra idea de negocio con más potencial.

A continuación profundizaremos, no solo en la industria joyera, sino también en otras tendencias de interés en el mercado de las suscripciones y en el del alquiler de moda.

2.1. Industria de la joyería y bisutería

El mercado de la joyería es un sector que se encuentra en expansión tanto en España como a nivel global. Según *Euromonitor* (2018), el mercado global de joyería está valorado, a fecha de 2017, en aproximadamente \$260.000M. Además, se espera un crecimiento constante con un *CAGR* del 5% para el periodo 2017-2022.

Dentro de los productos clasificados como joyería, es importante distinguir dos tipos de producto: alta joyería (*fine jewelry*) y bisutería (*costume jewelry*). En los últimos años, los medios hablan de un tercer tipo de joyería al que denominan *Bridge Jewelry*, que se encuentra a mitad de camino entre la bisutería y la alta joyería, puesto que se engloba piezas de calidad y materiales de lujo, pero a precios más asequibles.

2.1.1. Alta Joyería

La alta joyería presenta un crecimiento más lento que la bisutería por varias razones. En primer lugar, existe una tendencia general hacia accesorios más asequibles como la bisutería y *bridge jewelry*. Además, los comercios de *fast-fashion* comienzan a introducirse en el sector ofreciendo soluciones muy asequibles y cambiantes, que varían con cada colección. En segundo lugar, la compraventa de joyería de segunda mano está creciendo significativamente como consecuencia del surgimiento de plataformas duales que permiten poner fácilmente en contacto a compradores y vendedores (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2016).

A pesar de estas amenazas, el mercado de la alta joyería sigue creciendo, impulsado por el consumo de lujo, y está estrechamente ligado al turismo de lujo (Bloomberg Intelligence, 2016). En España, el mercado de la alta joyería en 2017 está valorado en €1.705M y crece a un 3,3% anual (DBK Observatorio Sectorial, 2018)

2.1.2. Bisutería y Joyería Asequible

Por el contrario, la bisutería y la joyería más asequible presentan un crecimiento más acelerado que la alta joyería. Concretamente, en 2015, el mercado global de bisutería estaba valorado en \$2.600M y tenía un CAGR previsto del 7% para el periodo 2016-2022 (Verma, 2017). Se espera que el 2022 el mercado de la joyería asequible esté valorado en aproximadamente \$4.200M, 1,6 veces su valor en 2015. Este crecimiento acelerado está motivado, principalmente, por la tendencia hacia la moda rápida y asequible (*fast-fashion*) y el auge del comercio online (Global Industry Analysts. Inc, 2016).

2.1.3. Tendencias de la industria de la joyería

i. Preferencia por joyería de marcas reconocidas y concentración de la oferta

Existe una tendencia hacia la concentración de la oferta en grandes cadenas. Esta concentración está impulsada por la importancia creciente de la marca sobre el diseño y/o calidad. La demanda tiende a utilizar la marca como uno de los principales criterios de compra, perjudicando a comercios independientes y favoreciendo la concentración de la oferta en grandes cadenas (Dauriz, Remy, & Tochtermann, 2014)

De hecho, en España, el 54% de las ventas minoristas de 2017 se atribuyen a grandes cadenas y las 5 primeras empresas joyeras concentran una cuota de mercado del 38,7% (DBK Observatorio Sectorial, 2018).

ii. Venta online de la mano de offline

La venta de joyería online va en aumento, aunque de la mano de la venta offline. Todavía continúan siendo importantes los *stands* y establecimientos físicos, puesto que aportan cercanía y confianza para que el usuario compre online. No obstante, se espera que las compras de joyería online crezcan considerablemente durante el periodo 2018-2021 a un CAGR del 16% (Technavio, 2018) y que, en 2020, representen un 15% del mercado (Weinswig, 2016).

Además, las redes sociales como *Instagram* o *21Buttons* están ganando importancia y se están convirtiendo en los principales escaparates de las empresas joyeras.

iii. Auge de la cultura *fast-fashion*

La entrada en el sector por parte de grandes *retailers* de moda ha propiciado la adopción de la cultura *fast-fashion* dentro de la industria de la joyería. La demanda tiende, cada vez más, hacia piezas de joyería más asequibles que poder sustituir con mayor frecuencia. El diseño de joyería ha dejado de ser algo atemporal y para someterse a los nuevos estilos y tendencias. Además, comienza a aparecer una joyería de precios intermedios, la *Bridge Jewelry* explicada previamente, que ofrece precios más asequibles sin renunciar a aspectos como el diseño, la calidad o la marca (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2015)

iv. Preferencia por la personalización de piezas

Gracias a las facilidades derivadas del comercio online y a la necesidad de diferenciación frente a la intensa competencia, las marcas tienden a personalizar sus diseños para transmitir sensación de exclusividad al consumidor. Por ejemplo, algunas marcas realizan modelos únicos e irrepetibles (Uno de 50), permiten realizar grabados personalizados en las piezas, o permiten diseñar toda la pieza o algunas partes (Pandora con los *charms*).

Hasta ahora, este método de diferenciación aplicaba fundamentalmente a la alta joyería. No obstante, con el surgimiento de nuevos competidores a mitad de camino entre la bisutería y la alta joyería, los consumidores pueden acceder a diseños personalizados o más exclusivos a precios más asequibles. (CBI Ministry of Foreign Affairs, 2016)

2.2. Otras tendencias de interés

2.2.1. Modelos de negocio basados en suscripciones

Los negocios basados en modelos de suscripciones están en auge. El valor estimado del mercado supera los \$ 10.000M en 2018 (Fenyo, 2018) y la industria presenta un ritmo de crecimiento espectacular, con un *CAGR* superior al 100% durante el periodo 2013-2018 (Chen, Fenyo, Yang, & Zhang, 2018).

Aunque tradicionalmente Estados Unidos ha liderado el crecimiento del mercado de las suscripciones y, en términos absolutos, concentra gran parte de su valor, en 2018 Europa ha superado su ritmo de crecimiento (Gold, 2017). Además, según *Tien Tzuo*, el CEO de *Zuora*, “Europa es la próxima área de crecimiento de la industria de las suscripciones”.

Según McKinsey & Company, podemos diferenciar tres tipos de modelos de suscripciones:

- *Modelo de reposición*: El cliente se suscribe para recibir periódicamente un producto concreto que consume con regularidad. Este modelo de suscripción evita que el cliente tenga que ir a hacer la compra de dicho producto cada vez que se le acabe, por lo que su principal *USP* es comodidad y conveniencia. Algunos de los productos más frecuentes en este tipo de suscripción son las cuchillas de afeitar (*Dollar Shave Club*) o los pañales (*Diapers.com*)
- *Modelo de descubrimiento*: El cliente se suscribe a una caja periódica que recibe cada vez con diferentes productos dentro de una gama. En este caso, el cliente paga por “sorprenderse” una vez al mes recibiendo productos desconocidos e, idealmente, de su agrado. Este tipo de suscripción es muy frecuente en productos de belleza (*BirchBox*) o de cocina (*Blue Apron*)
- *Modelo de acceso*: El cliente paga una suscripción periódica por tener acceso a una serie de contenidos, generalmente *multimedia*. Algunos de los ejemplos más conocidos son *Spotify*, que ofrece acceso a música o *Netflix*, que ofrece contenido de video.

En 2018, McKinsey&Co publicó un estudio en el que el 50% de los compradores online encuestados tenían una o más suscripciones. Además, del total de suscripciones, las más populares eran las de descubrimiento, que representaban el 55% del total. Por último, el estudio sugiere que las mujeres poseen el 60% del total de suscripciones, puesto que suelen sentirse más atraídas por este tipo de negocios más que los hombres.

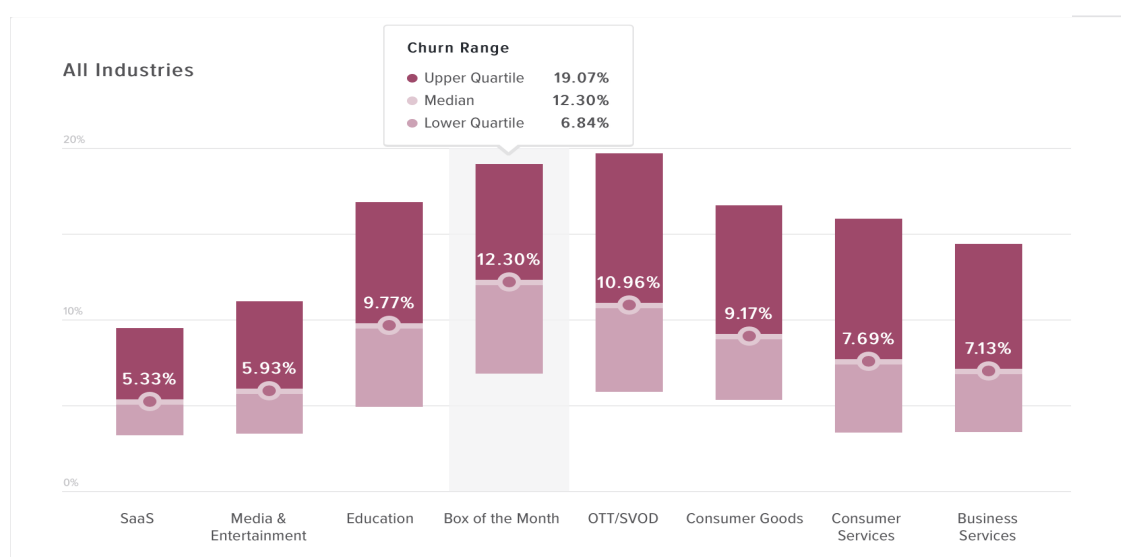
A pesar del espectacular crecimiento de los negocios basados en suscripciones experimentado en los últimos años, se trata de un mercado muy competitivo como consecuencia de la alta volatilidad de las suscripciones. Esta volatilidad se debe a las altas tasas de cancelación o *churn rate*¹ de los modelos de suscripción (Chen, Fenyo, Yang, & Zhang, 2018).

El *churn rate* de los modelos de suscripción varía notablemente dependiendo del consumidor final, la industria y el precio de la suscripción. De media, las suscripciones *B2B*² tienen un *churn rate* del 5,56% frente al 7,69% de las suscripciones *B2C*³.

En relación con la industria, la mediana del *churn rate* de los negocios “*box of the month*” se sitúa en un 12,30% y la de productos de consumo en el 9,17%, lo cual sugiere que, en las suscripciones a productos de consumo, el “factor sorpresa” de la caja eleva el ratio de abandono (Figura 2.1).

El precio mensual del servicio de suscripción tiene una relación inversa con el *churn rate* puesto que, cuanto menor es el precio, mayor es la tasa de cancelación. La mediana del *churn rate* de las suscripciones con un importe inferior a \$10 se sitúa en el 7,90%, mientras que la de suscripciones con un importe entre \$25-\$50 está en el 6,96% (Figura 2.2), un 1% por debajo (Recurly Research, 2018).

Figura 2.1: Tasas de abandono de servicios de suscripción por industria



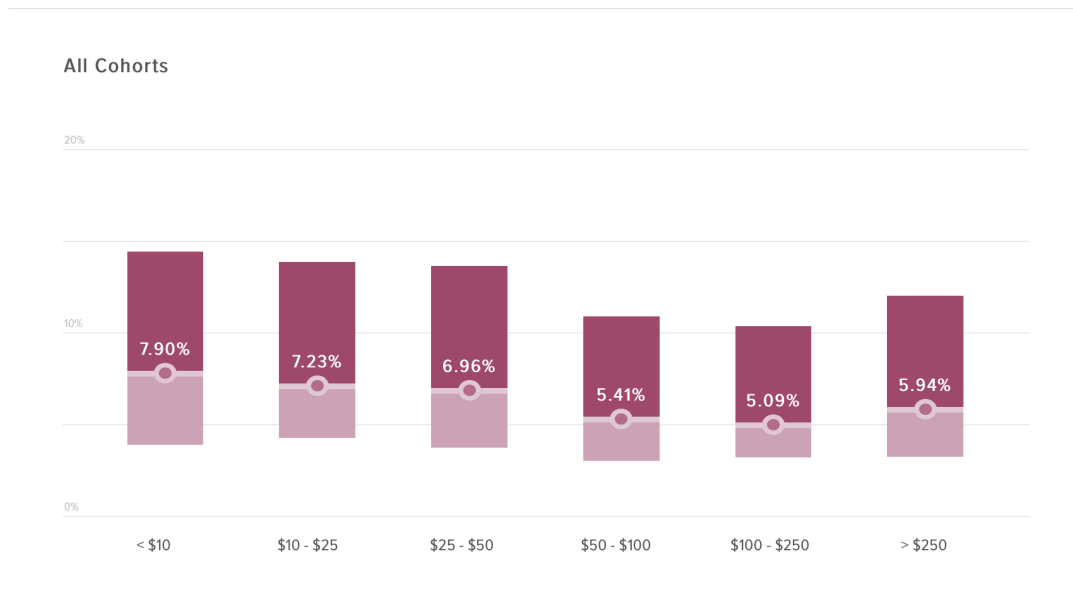
Fuente: Recurly Research, 2018

¹ Calculado como *número de cancelaciones / clientes a principio del mes*

² *Business to Business*

³ *Business to Consumer*

Figura 2.2: Tasas de abandono de servicios de suscripción por rango de precios



Fuente: Recurly Research, 2018

El crecimiento experimentado por esta tipología de negocio está impulsado por el auge del comercio online y por una fuerte oleada de inversión en *startups* basadas en modelos de suscripción por parte de muchos VCs⁴ (McCarthy & Fader, 2017). Existen distintas opiniones sobre el futuro de los negocios basados en suscripciones. No obstante, éstas coinciden en que la manera de fidelizar a los clientes y tener bajas tasas de cancelación para disminuir la volatilidad del negocio pasa por ofrecer una experiencia de compra superior y *end-to-end* a los suscriptores (Chen, Fenyo, Yang, & Zhang, 2018).

Según un informe publicado por Nets EU en 2018, además de las altas tasas de cancelación, los modelos de suscripción se enfrentan a varias barreras:

- Saturación del mercado:** En la actualidad existen numerosos servicios basados en suscripciones que llevan a los consumidores a tener que priorizar y elegir. Las suscripciones se hacen competencia entre sí, aunque el producto en cuestión pertenezca a diferentes industrias.
- Necesidad de diferenciación:** La saturación del mercado de las suscripciones y la existencia de numerosos competidores dentro de cada industria hacen necesario un fuerte esfuerzo por diferenciarse de la competencia.
- Altas expectativas del consumidor final:** Como comentábamos antes, la mayor debilidad de los negocios basados en suscripciones es la alta tasa de abandono por parte de los clientes. Para intentar reducirla, es necesario ofrecer una experiencia integral, de alta calidad y perfectamente adaptada a las necesidades del cliente.

⁴ Venture Capital

2.2.2. Consumo colaborativo: alquiler de moda y complementos

La industria de la moda está en una constante evolución. En los últimos años, el sector de la moda ha avanzado hacia la moda rápida o *fast fashion*, una tendencia liderada por gigantes *retailers* que ha permitido la existencia de hasta ocho temporadas de ropa al año y ha conseguido democratizar la “renovación del armario” con relativa frecuencia. No obstante, además del auge de la moda rápida, existe otra tendencia incipiente en la industria derivada de la cultura de la no-propiedad o *no-ownership*: el alquiler de moda.

Impulsada por motivos económicos y medioambientales, la sociedad tiende a adoptar patrones de consumo colaborativos, los cuales permiten que más de una persona utilice un mismo bien, maximizando sus horas de uso y reduciendo el esfuerzo económico necesario para acceder a su disfrute. Además, el auge del comercio online y la tecnología *smartphone* ha facilitado el crecimiento de plataformas que permiten el consumo colaborativo de bienes (Research Nester, 2019).

De esta forma, el alquiler de moda y accesorios es un segmento de la industria que está comenzando a ganar importancia, fundamentalmente en Estados Unidos, que representa el 40% del mercado, y en Asia Pacífico, donde crece a un CAGR del 11,4%. Europa Occidental se sitúa en tercera posición, con un crecimiento más moderado. Actualmente, las mujeres representan el 58% del consumo de la industria, cuya valoración está actualmente en torno a \$1,013 M. Además, se espera que la industria del alquiler de moda crezca a nivel global a un CAGR del 10% hasta alcanzar un valor de \$1,856 M en 2023 (Iqbal, 2017)

2.3. Conclusión del análisis de la oportunidad de mercado

Concluimos que existe una oportunidad de mercado favorable. En primer lugar, hay una demanda creciente en el sector de la joyería, que presenta un CAGR del 7% 2016-2022 y, sobre todo, en el segmento de la bisutería y de la joyería asequible (Euromonitor International, 2018). Se espera que la venta de joyería online se dispare en los próximos tres años con un CAGR del 16% entre 2018 y 2021 (Technavio, 2018), y que en 2020 represente el 15% de la demanda total de la industria (Weinswig, 2016). Además, los consumidores tienden a querer consumir más joyería, pero más barata, continúan valorando la presencia de comercio físico y dan cada vez más importancia a la experiencia de marca y sensación de exclusividad.

En segundo lugar, los modelos de negocio basados en suscripciones están en auge, presentan un ritmo de crecimiento superior al 100% anual (Chen, Fenyo, Yang, & Zhang, 2018) y comienzan a acelerarse en Europa, hasta el punto de superar el ritmo de crecimiento norteamericano (Gold, 2017).

Por último, existe una tendencia favorable hacia el *no-ownership* y el alquiler de bienes. Concretamente, se espera que la industria del alquiler de moda crezca a un CAGR del 10% hasta 2023. Además, las mujeres representan casi el 60% del consumo del sector (Iqbal, 2017).

3. Desarrollo de la idea

Una vez concluida la existencia de una oportunidad de mercado favorable, procederemos a desarrollar la idea propuesta por *Metallica*

3.1. Introducción a la idea

Metallica es una empresa que ofrece un servicio de alquiler de joyería a través de un modelo de suscripción. El cliente recibirá periódicamente una cajita con tres de piezas de *bridge jewelry*, es decir, piezas de materiales de calidad como oro y plata que no llegan a ser consideradas alta joyería. Una vez recibidas las piezas, el cliente podrá hacer uso ilimitado de ellas durante el tiempo que quiera siempre y cuando continúe pagando su suscripción mensual. Cuando cliente quiera renovar su set y recibir otras tres piezas distintas tiene dos alternativas:

- a. Devolver las piezas por correo, utilizando nuestra etiqueta pre pagada y esperar a recibir la próxima caja
- b. Adquirir una o varias de las piezas de joyería de la caja, devolver el resto por correo y esperar a recibir una nueva caja.

En caso de adquisición, el cliente no deberá pagar necesariamente la totalidad del precio de venta de las piezas. El importe de las suscripciones que ya haya pagado en el pasado se irá acumulando en un monedero virtual, que se llamará *Metal Credit* y que tendrá caducidad de seis meses. El cliente podrá utilizar en cualquier momento para adquirir cualquiera de las piezas de joyería de su caja.

Inicialmente y por temas de viabilidad operativa, *Metallica* comenzará ofreciendo únicamente la variante de servicio descrita en este apartado. No obstante, hemos realizado varias entrevistas y un *focus group* que han aportado ideas muy valiosas de cara a la inclusión de nuevos *features* y variantes en el servicio en el futuro. El aprendizaje obtenido de estas conversaciones con usuarios potenciales se encuentra recogido en el Anexo IV.

3.2. Operaciones requeridas

A continuación, se detallan las operaciones clave para el funcionamiento y viabilidad de *Metallica*

3.2.1. Acuerdos con marcas de joyería

Metallica no diseñará ni producirá sus propias piezas de joyería, sino que buscará proveedores y diseñadores para ofrecer sus joyas a través de nuestra plataforma. Dependiendo del socio, sus precios y las piezas que ofrezca, habrá dos tipos de acuerdos.

i. Colaboración

El socio cederá las piezas a *Metallica* para que las envíe a sus suscriptores. A cambio, *Metallica* remunerará al diseñador con el 4% del precio de venta de la joya cada mes. En caso de venta, el socio se llevará el 70% del precio de la pieza, descontando el 4% mensual ya incurrido en meses anteriores. Al finalizar la colaboración con el socio, se devolverán las piezas que no se hayan vendido o se negociará su adquisición por parte de *Metallica* a un precio rebajado. Para conseguir la confianza de los proveedores, *Metallica* pagará una señal inicial contra la que se irán descontando las deudas incurridas.

Tras la elaboración del modelo financiero y por motivos de rentabilidad del negocio, hemos concluido que los acuerdos de colaboración serán el tipo de contrato más habitual. Este modelo de acuerdo presenta importantes ventajas y una situación *win-win* para ambas partes.

Por un lado, el socio mejora su visibilidad, obtiene liquidez inmediata y recibe servicios de marketing para incrementar su *brand awareness* y logísticos para llegar a un número de clientes superior al de su alcance habitual. Además, recibe una compensación económica tanto por las piezas vendidas como por las piezas no vendidas.

Por otro lado, *Metallica* accede a piezas de joyería para alquilar sin estar obligada a adquirirlas. Al no tener que invertir fondos en adquirir las piezas, el riesgo en caso de fracaso de la colección es menor. Además, si las piezas no consiguen venderse, *Metallica* no se verá obligado a acumular *stock*, sino que simplemente las devolverá al socio. Los detalles de la oferta que se realizará a los proveedores y diseñadores se detallan en el apartado *Promoción dirigida a los proveedores*.

ii. Compra

En este tipo de acuerdo, *Metallica* comprará directamente las piezas de joyería al diseñador o proveedor, intentando beneficiarse de *rappels* sobre sus compras por volumen.

Este contrato se utilizará en situaciones muy excepcionales, puesto que lastra significativamente la rentabilidad del modelo de negocio. Estará dirigido a diseñadores que ofrezcan descuentos llamativamente atractivos o piezas catalogadas como *best-sellers*, es decir, piezas con una conversión a compra muy superior a la media. En este último caso, a *Metallica* le interesará ser propietaria de las piezas para evitar tener que reembolsar el importe al diseñador en caso de venta de la pieza.

A cambio de vender sus piezas a un precio descontado, las marcas de pequeño tamaño tendrán la oportunidad de dar salida a lotes de piezas mucho mayores que los de su actividad habitual. Además, la pieza se seguirá mostrando en la web de *Metallica* bajo la marca del diseñador, por lo que también será una manera de incrementar su *brand awareness* y su visibilidad.

Este tipo de contrato será más arriesgado para *Metallica* puesto que, al convertirse en propietaria de las piezas de joyería, asume todos los riesgos de que la colección fracase o no consiga venderse. Además, en el caso de que la colección no tuviera éxito, *Metallica* se vería obligada a acumular *stock* de piezas.

3.2.2. Envíos

i. Entrega de las piezas

Metallica necesitará subcontratar los servicios de envío a todos sus suscriptores. Dicho envío deberá estar incluido en el precio de la suscripción, recortando el margen de *Metallica*. La empresa comenzará su operación realizando envíos en España, a excepción de las islas Canarias y Baleares.

ii. Devolución de las piezas

La devolución de las piezas debe ser un proceso extremadamente sencillo y cómodo para el consumidor. Como ya hemos mencionado anteriormente, el éxito de cualquier suscripción consiste en ofrecer al consumidor una experiencia de *end-to-end* y de gran calidad, reduciendo al máximo cualquier fricción que pueda llevarle a anular el servicio.

La incomodidad de tener que ir a devolver mensualmente la caja es una fricción muy importante que puede llevar a los clientes a darse de baja. Por ello, será necesario reducir el esfuerzo requerido por el cliente para preparar el envío y entregarlo a la empresa repartidora.

➤ Preparación del pedido a devolver

Para reducir al máximo la incomodidad de proteger las joyas para devolverlas, cada cajita irá acompañado de un sobre rígido en el que meter las piezas y una etiqueta, ya pagada, con la dirección de envío empresa.

➤ Entrega del pedido a devolver

La devolución de las piezas será gratuita para el cliente, que tan solo tendrá que echar el sobre, a final de mes, en el buzón u oficina de Correos más cercano. Una vez analizada la demanda y la ubicación de todos los buzones y oficinas disponibles, se procederá a establecer puntos de recogida en aquellas zonas con suficiente densidad de demanda y escasa cobertura de buzones y oficinas de Correos.

3.2.3. Mantenimiento, limpieza y reposición de las piezas

Dado que la joyería va a alquilarse y, por tanto, ser utilizada por varias personas, será necesario realizar limpieza, reposición y mantenimiento de algunas de las piezas.

La limpieza de las piezas será necesaria después de cada alquiler, y será realizada de manera interna. La reposición de las piezas será necesaria en caso de robo o pérdida. En cualquiera de los casos, *Metallica* asumirá la pérdida y remunerará al diseñador como en el caso de una venta. El mantenimiento se requerirá de manera esporádica cuando se detecten defectos en las piezas, bien por notificación del usuario, o bien por nuestras propias inspecciones de calidad de las piezas. Habrá dos tipos de mantenimiento:

i. Reparación de piezas por desgaste o rotura

En caso de tratarse de arreglos relativamente sencillos, esta actividad será realizada por el diseñador proveedor de la pieza y el coste será asumido totalmente por *Metallica*. En caso de tratarse de una reparación compleja, *Metallica* retirará la pieza y, como en el caso de robos y pérdidas, remunerará al diseñador como si se tratara de una venta.

ii. Baños de oro, plata, rodio o similares

Probablemente sea una actividad que compense externalizar hasta que el volumen mensual de joyas que gestione la empresa sea lo suficientemente grande.

3.2.4. Data Analysis

La recopilación de información y el uso de analytics será uno de los pilares fundamentales de *Metallica*. La empresa aspira a conocer a la perfección los gustos y hábitos de sus clientes, con el fin de maximizar la utilidad aportada por cada envío. De nuevo, el éxito de cualquier suscripción reside en ofrecer una experiencia integral y de calidad, por lo que conocer las preferencias y los hábitos de compra de los suscriptores será fundamental para mantener bajos niveles de abandono.

i. Fuentes

Las fuentes de información utilizadas para conocer con detalle los perfiles de nuestros clientes serán:

➤ Actividad en la plataforma y redes

Se hará seguimiento de la actividad de los usuarios en la web y en la *app*, para conocer el tipo y estilo de joyas con el que muestran más *engagement*. Así mismo, se podrá medir el impacto de las publicaciones y anuncios en redes sociales para así conocer las preferencias del público en cuanto a joyas.

➤ Test de estilo

Cuanto más tiempo lleve un cliente suscrito a los servicios de *Metallica*, más detalle sobre su perfil tendrá la empresa y más se podrán adaptar los envíos mensuales a sus gustos. Para poder realizar un primer envío satisfactorio y establecer un perfil base sobre el que ir añadiendo información, se realizará un cuestionario inicial a todos los nuevos suscriptores. Este cuestionario contendrá preguntas sobre su estilo de vida y sobre sus gustos en joyería. En el cuestionario se incluirá una sección con imágenes de distintas piezas que representen distintos estilos y modas entre las cuales el usuario tendrá que elegir, ordenar o puntuar.

➤ *Wishlist*

El usuario podrá destacar todas las piezas de joyería disponibles en el catálogo de la web que le gusten. Este sencillo *feature* permitirá a *Metallica* conocer cuáles son las piezas más deseadas por cada usuario y poder asegurar un “acierto” en la selección de las piezas del envío.

➤ Pruebas de producto

Metallica podrá realizar pruebas de producto en la web, la *app* y redes sociales para medir la reacción de sus suscriptores. De esta forma, podrá disponer de una sección titulada *coming soon* donde subir imágenes de productos candidatos a añadirse a la colección y medir su impacto para tomar decisiones a la hora de seleccionar proveedores.

➤ Encuestas de satisfacción

Cada vez que el cliente renueve su set, *Metallica* intentará obtener *feedback* para conocer su satisfacción con el producto y el servicio. Además, se aprovechará esta encuesta de satisfacción para realizar alguna pregunta de estilo como las del cuestionario inicial. De esta forma *Metallica* podrá identificar cambios en el estilo del cliente y su posición ante nuevas tendencias o líneas que vayan a incorporarse al catálogo.

ii. Aplicación de *Analytics*

Todas las herramientas definidas para recopilar información sobre el usuario podrán utilizarse para tomar numerosas decisiones y minimizar riesgos.

➤ Previsión de demanda

El conocimiento de los gustos de los clientes y el histórico de suscripciones permitirá prever con mayor exactitud las cantidades que se necesitarán de cada pieza de joyería y minimizar exceso de *stock*.

➤ Inventario

De la misma forma, el conocimiento los hábitos de compra, plazos medios de devolución, frecuencia de mantenimiento del *stock* y *funnels* de conversión a compras permitirán a *Metallica* determinar los inventarios de seguridad necesarios para hacer frente a cambios en la demanda o descuadres de plazos sin que se produzca una ruptura de *stock*.

➤ Selección de proveedores y estilos

El conocimiento de los gustos y satisfacción de los usuarios con suscripciones pasadas, combinado con la información obtenida a través de los test de producto permitirán tomar decisiones acertadas respecto a diseñadores, familias de productos y estilos.

➤ Preparación de pedidos

La gran cantidad de información recopilada sobre los suscriptores no solo ayudará a tomar decisiones a nivel agregado sino también a nivel individual. Disponer de un perfil e historial de cada uno de sus clientes permitirá a *Metallica* realizar una selección óptima de las piezas de joyería que recibirá cada individuo cada mes. *Metallica* tendrá que afrontar esta personalización de los pedidos a través de una definición de varios “perfiles tipo”.

Inicialmente el número de perfiles definidos tendrá que ser reducido, pero aumentarlo será uno de los principales objetivos de la empresa. En el futuro, una vez alcanzado un tamaño y volumen de información y ventas suficiente, *Metallica* apostará por un diseño original de cada uno pedidos, adaptándose a con precisión a las preferencias de cada cliente.

3.2.5. Página web y app

Metallica necesitará una página web para iniciar su operación puesto que es el portal a través del que se realiza la contratación, el seguimiento y la evaluación del servicio. Una vez alcanzado un número suficiente de clientes, *Metallica* considerará el desarrollo de una *app* para facilitar la experiencia del cliente a través de su *smartphone*.

Antes de invertir tiempo y recursos en el diseño y elaboración de una página web, hemos creado un *MVP* (*Minimum Viable Product*) que nos permita validar la existencia de una demanda lo suficientemente grande de nuestro servicio. El desarrollo y el aprendizaje procedentes de la elaboración del *MVP* se encuentran en el Anexo IV: Validación de hipótesis y presentación del *MVP*.

3.3. Incorporación de *Metallica* a la cadena de valor

Metallica se introduce como intermediario en la cadena de valor del sector de la joyería e incrementa la utilidad tanto de los clientes finales como de los proveedores (Figura 3.1).

Figura 3.1: Utilidad adicional aportada por el servicio de *Metallica* a los agentes de la cadena de valor



4. El cliente

4.1. Definición del público objetivo

El servicio ofrecido por *Metallica* está dirigido a un público objetivo que cumple con las siguientes características.

4.1.1. Perfil Demográfico

- Mujeres. Son las principales consumidoras de joyería y, además, recordamos que las mujeres son más propensas a contratar suscripciones de descubrimiento.
- Edad entre 25 y 49 años
- Renta anual media-alta, puesto que se trata de un servicio prescindible o considerado “de capricho” que requiere un gasto fijo periódico.

4.1.2. Perfil Sociológico

- “*Fashionistas*”. Interés por descubrir y probar nuevas tendencias de moda y accesorios. En definitiva, son mujeres que no les importa salir de su zona de confort a la hora de elegir complementos y les gusta experimentar. Gastan dinero en artículos de moda y/o estética de manera recurrente.
- Afines y habituadas al uso de nuevas tecnologías y redes sociales, puesto que la interacción con la web o *app* será fundamental para ir completando el perfil de gustos de cada usuaria

4.2. Estimación del público objetivo en España

Para estimar el público potencial al que va dirigido el servicio utilizaremos, como punto de partida, un artículo publicado Desamparados Pardo, Bernabé Hernandis and Susana Paixão-Barradas en la revista *Iconofacto* en 2013 sobre los distintos perfiles sociológicos de compra que podemos encontrar en el mundo de la moda.

Este artículo realiza un estudio de factores sobre una muestra de 308 individuos y los agrupa en tres perfiles distintos según su actitud ante las nuevas tendencias y sus hábitos de compra en moda. Estos tres perfiles son: Divertidos, Responsables e Innovadores o Atrevidos. Según el estudio, éstos últimos se caracterizan por “mostrar algo más de interés por los productos de temporada frente a los productos atemporales. (...) Valoran mucho los productos de vanguardia frente a los que siguen las modas, y son el grupo que más valora la búsqueda de estéticas personales o identificables en la elección de sus productos”.

El grupo al que *Metallica* intenta dirigirse se corresponde con el de los innovadores, puesto que son los que muestran interés por probar nuevas tendencias y parece, por tanto, que estarían más abiertos a suscribirse a un servicio de descubrimiento de joyas.

El estudio también realiza una regresión lineal para relacionar los grupos identificados con diferentes estilos de vida. El *target*, el grupo de los “innovadores”, presenta unos coeficientes superiores a los de los otros dos grupos para las variables de “uso frecuente de las TIC” e “ir de compras y estar a la moda” y, además, ambas son significativas al 5% ($p < 0.05$).

Concluimos, por tanto, que el perfil “innovador” definido por el estudio se adapta con suficiente exactitud al *target* definido por *Metallica*: Tiene interés por productos de temporada, le gusta probar nuevas tendencias, está habituado al uso de nuevas tecnologías y gasta frecuentemente en artículos de moda.

De la muestra observada por el estudio, el 31.5% de las mujeres pertenecía al grupo innovador. Para estimar el número de mujeres “innovadoras” en España que cumplen también con el perfil demográfico definido, extrapolaremos esta proporción al conjunto de la población española.

4.2.1. Estimación del *target* potencial en España

Datos utilizados para la estimación:

- Total de mujeres España entre 20 y 49 años: 8,3 millones (Instituto Nacional de Estadística (INE), s.f.)
- Porcentaje de mujeres con el perfil sociológico “innovador”: 32% (Pardo, Hernandis, & Paixão-Barradas, 2013)
- Porcentaje de mujeres que ganan más de 3 o más SMI⁵ al mes: 22,2% (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2019)

Dado que la muestra empleada en el estudio es heterogénea y está formada por más de 30 individuos elegidos de manera aleatoria, asumiremos que la distribución de perfiles sociológicos que presenta se mantiene en el conjunto de la población española. Por tanto, asumiremos que el 32% de las mujeres españolas en el rango de edad deseado tendrán un perfil “innovador”. Aunque esta hipótesis puede no cumplirse con exactitud, nos permitirá realizar una estimación del tamaño que puede llegar a tener nuestro público objetivo.

Mujeres españolas en rango de edad con el perfil sociológico deseado:

$$8,4 M * 0,32 = 2,69 M$$

⁵ Salario Mínimo Interprofesional

De la misma forma, asumiremos que el perfil sociológico de las personas a la hora de comprar moda no condiciona su salario y que, por tanto, el grupo de mujeres españolas con perfil innovador presenta la misma distribución de salarios que la totalidad de mujeres españolas.

Mujeres españolas en rango de edad con el perfil sociológico deseado y salario superior a tres SMIs:

$$2,69 \text{ M} * 0,222 = 597.180 \text{ mujeres}$$

Estimamos, por tanto, que el número de clientas potenciales de *Metallica* en España es aproximadamente de 600.000. No obstante, hay que tener en cuenta que *Metallica* operará no solo en España sino a nivel europeo, por lo que su *target* potencial es mucho mayor.

4.2.2. Estimación del *target* potencial en Europa

La proporción de mujeres españolas en rango de edad que cumplen con el perfil objetivo definido por *Metallica* es la siguiente:

$$597.180 / 8.400.000 = 7.11\%$$

España no se caracteriza por ser un país líder en innovación, sino más bien por ser uno de los países con menores índices de innovación de Europa, después de los países del Este (Hollanders & Es-Sadki, 2018). Por este motivo, es probable que la proporción de mujeres *target* sobre el total de mujeres en rango de edad sea un poco superior al 7%.

Para realizar nuestra estimación asumiremos que, en las principales potencias europeas, la proporción de mujeres con el perfil deseado dentro del total de población femenina en rango de edad es del 9.5%.

➤ UK

- Mujeres entre 25 y 49 años: 11 millones (Park, 2018)
- Mujeres en rango de edad con el perfil deseado:

$$11 \text{ M} * 0,095 = 1.045.000 \text{ mujeres}$$

➤ Francia

- Mujeres entre 25 y 49 años: 10,6 millones (Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), 2019)
- Mujeres en rango de edad con el perfil deseado:

$$10,6 \text{ M} * 0,095 = 1.007.000 \text{ mujeres}$$

➤ Alemania

- Mujeres entre 25 y 49 años: 15,9 millones⁶ (Central Intelligence Agency (CIA), s.f.)
- Mujeres en rango de edad con el perfil deseado:

$$15,9 \text{ M} * 0,095 = 1.510.500 \text{ mujeres}$$

➤ Italia

- Mujeres entre 25 y 49 años: 9,97 millones (Istituto Nazionale di Statistica (Istat), s.f.)
- Mujeres en rango de edad con el perfil deseado:

$$9,97 \text{ M} * 0,095 = 947.150 \text{ mujeres}$$

A nivel europeo, tomando como referencia los cuatro países previamente mencionados además de España, Metallica tendría un *target* potencial de, aproximadamente, 5,1 millones de personas⁷

⁶ Información disponible para rango de edad entre 25 y 54 años

⁷ $Total = 597.180 + 1.045.000 + 1.007.000 + 1.510.500 + 947.150 = 5.106.830$

4.3. Identificación de *pain points* del cliente y solución ofrecida por Metallica

Metallica surge como solución a una serie de problemas o *pain points* tradicionalmente ligados a la compra de joyería. La Figura 4.1 resume las necesidades identificadas y la solución que ofrece el servicio de *Metallica*

Figura 4.1: Identificación de necesidades y solución ofrecida por *Metallica*

<i>Pain Point</i>	Solución de <i>Metallica</i>
Seguir las modas es caro	Alquila la tendencia, ¡es asequible!
Imposibilidad de seguir tendencias en joyería de manera recurrente. La joyería es cara y la gran mayoría de mujeres no pueden permitirse renovar su colección con frecuencia	Accesibilidad a últimas tendencias en joyería a un precio asequible
Anticipar la utilidad es difícil	Prueba primero, decide después
Imposibilidad probar joyería sin comprarla. Comprar joyería es una inversión importante y es difícil medir la utilidad de una pieza sin poder probarla antes	Servicio de alquiler de joyería sin compromiso de compra. El cliente puede usar la joya y, una vez evaluada su utilidad, decidir si quiere comprarla o no
Salir de la zona tu confort es caro y arriesgado	Descubrimiento de joyería democratizado
Limitación para descubrir nuevos estilos. De nuevo, la joyería es cara, y salir de nuestra zona de confort es una inversión arriesgada	Descubrimiento de nuevos estilos sin comprometer dinero por adelantado.
Grandes inversiones requieren trabajo previo	Experiencia cómoda y sin fricciones
El desplazamiento a establecimientos físicos, limitaciones en la devolución de piezas compradas o la simple búsqueda de información que el cliente realiza antes de comprar algo caro son fricciones que obligan al cliente a realizar un esfuerzo.	<i>Metallica</i> permite descubrir joyería con garantías de calidad, alivia el esfuerzo que acompaña a los grandes desembolsos de dinero y ofrece al cliente un control integral sobre su experiencia a través del teléfono móvil.

En definitiva, *Metallica* reinventa la experiencia del cliente a la hora de comprar joyería, convirtiéndola en una experiencia asequible, fácil y, sobre todo, emocionante.

5. La competencia

Metallica ofrece un servicio pionero de alquiler de joyería. No obstante, como también pone a la venta las piezas disponibles para alquilar, compite con empresas joyeras tradicionales. A continuación, realizaremos un análisis detallado de su competencia directa e indirecta.

5.1. Competencia directa

Metallica compite directamente con todo tipo de empresas pertenecientes a la industria de la joyería. Concretamente, podemos clasificar a sus competidores en tres categorías:

5.1.1. Cadenas especializadas

Este conjunto de empresas joyeras incluye a todas aquellas grandes marcas especializadas en la comercialización de joyería que no se consideran comercios independientes, sino que operan dentro de un grupo. Las cadenas especializadas, en su mayoría, comparten una serie de rasgos:

- Combinan el comercio físico (*brick-and-mortar*) con comercio online
- Suelen tener presencia internacional
- Fuerte identidad de marca y diseño
- Poseen mucha visibilidad en redes sociales
- Su modelo de negocio protagoniza las ventas de joyería. En 2017, las grandes cadenas concentraban un 54% del total de ventas de joyería en España frente al 52% contabilizado en 2015 (DBK, 2018)
- Poseen cuotas de mercado significativas, puesto que se trata de un mercado muy concentrado. En España, las 5 primeras empresas poseen una cuota de mercado conjunta de aproximadamente el 40% (DBK, 2018)

Dentro de las grandes cadenas especializadas, encontramos dos subgrupos:

5.1.1.1. Marcas tradicionales de alta joyería

Son todas aquellas marcas con muchos años de historia que se han convertido en auténticas instituciones dentro del mundo de la joyería. Iniciaron su actividad a través de comercios físicos y han ido incrementando su red de locales para ocupar los mejores barrios de las capitales mundiales. Suelen tener precios muy altos dado que están más cerca de la alta joyería que de la joyería intermedia. No obstante, a veces lanzan colecciones relativamente más asequibles que podrían entrar en los límites de la joyería intermedia o *bridge jewelry*. En los últimos años han incorporado el comercio online a su modelo de negocio para seguir la tendencia del mercado y mantenerse competitivos.

Algunas de las principales empresas que entrarían dentro de esta categoría serían:

Nombre	Fundación	Ventas (2018)	Distribución geográfica de ventas	Crecimiento de ventas ⁸	Precio ⁹
Tiffany & Co	Nueva York, EE.UU, 1837	\$ 4.170 M ¹⁰	América 45% Asia Pacífico 26% Japón 14% Europa 12%	4%	Alto
Swarovski	Austria, 1895	\$ 3.500 M	América 22% Asia Pacífico 33% Europa 45% ¹¹	4%	Medio
Bvlgari (LVMH)	Roma, Italia 1884	€ 4.100 M ¹²	n.a	8%	Alto
Chopard	Suiza, 1860	\$ 875 M ¹³	n.a	0% ⁸	Alto
Tous	Manresa, España, 1920	€ 446 M ⁵	España 38% Internacional 62%	n. a	Medio
Agatha	París, Francia 1974	n.a	n.a	n. a	Bajo
Pandora	Copenhague Dinamarca, 1982	DKK 22.800 M (aprox \$ 3.500 M)	EMEA 49% América 30% Asia Pacífico 21%	0%	Bajo
Cartier (Richemont)	París, Francia, 1847	€ 6.400 M ¹⁴	n.a	8.7%	Alto
Grupo Durán	España, 1886	n.a	n.a	n.a	Alto
Thomas Sabo	Alemania, 1984	n.a	n.a	n.a	Medio

⁸ Crecimiento en términos nominales

⁹ Estimado mediante análisis cualitativo del nivel de precios de las colecciones más recientes (Bajo: < \$299; Medio: \$300 - \$999; Alto: >\$1000)

¹⁰ Ventas 2017

¹¹ Split de revenue no publicado. Se ha utilizado como proxy el split de tiendas por geografía

¹² Ventas de la línea de joyería y relojería del grupo LVMH. Incluye Bvlgari, Tag Heuer, Hublot y Chaumet

¹³ Estimación de Deloitte en 2014

¹⁴ Ventas de la línea de joyería y relojería del grupo Richemont. Incluye Cartier y Van Cleef & Arpels

5.1.1.2. Marcas de nueva creación: *Bridge Jewelry* y modelo de franquicias

Son marcas relativamente recientes que surgen en respuesta al vacío existente entre la alta joyería y la bisutería. Son, por tanto, marcas embajadoras del concepto *bridge jewelry*. Además, muchas de ellas operan bajo el modelo de franquicia, lo que ha facilitado su rápido crecimiento y expansión internacional. A diferencia de las grandes marcas tradicionales, estas cadenas presentan una imagen y unos diseños dirigidos a un público un poco más joven. Combinan también el comercio físico con el online y ofrecen precios más bajos que las marcas tradicionales de joyería.

Algunas de las principales empresas que entrarían dentro de esta categoría serían:

i. *Aristocrazy*

Fundada en España en el año 2010 por el Grupo Suárez con el fin de dirigirse a un público joven a través de precios más asequibles. Opera mediante un modelo de franquicias y en 2012 comenzó su expansión internacional y actualmente está presente en España, México, Francia y Chile. Presenta una fuerte identidad de marca y unos diseños muy llamativos entre los que destacan sus colecciones con toques “rockeros”. (Aristocrazy S.A, s.f.)

ii. UNO DE 50

Nació en España en 1999. Inicialmente vendía piezas de joyería de las que solo fabricaba 50 unidades con el fin de posicionarse como una marca con diseños únicos y exclusivos pero, a la vez, asequibles. Con el paso de los años abandonó la producción máxima de 50 piezas por diseño puesto que se trataba de un modelo de negocio incompatible con el nivel de crecimiento que estaba experimentando. No obstante, en la actualidad, Uno de 50 mantiene su esencia inicial lanzando ediciones limitadas de 50 unidades de determinados diseños. Hoy en día la marca opera en más de 40 países a través de más de 100 tiendas. (UNO DE 50, s.f.)

5.1.2. Comercios independientes y joyería de autor

En España, los comercios independientes de joyería que no operan bajo grandes grupos concentran el 27% del total de ventas (DBK Observatorio Sectorial, 2018). Este segmento de la oferta se encuentra muy fragmentado y tiene un ámbito de actuación mucho más local que las grandes cadenas de joyería, que cuentan con presencia internacional. No obstante, en España cabría destacar a varias marcas de joyería independientes que, gracias a su fuerte presencia en internet y en redes sociales han conseguido cierta visibilidad sobre su fragmentada competencia.

i. Apodemia

Fundada en España en 2013, se trata de una *startup* de joyería de autor con presencia en Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia. La marca presenta 12 colecciones al año y es conocida por su patente de “oro blindado”, una nueva técnica de chapado en oro de 18 quilates que ofrece resultados de alta calidad. En tan solo cinco años, la marca ha alcanzado los 2 millones de euros de facturación y planea el inicio de su expansión internacional (Quelle, 2018)

ii. María Pascual

Es una marca fundada por la diseñadora María Pascual en 2013. Destaca por sus diseños juveniles de latón chapado en oro de tres micras, técnica con resultados duraderos y de alta calidad. Los diseños de María se han dado a conocer gracias al papel de las redes sociales y se comercializan exclusivamente online o en 7 tiendas multi-marca repartidas por España. *Influencers* como María Pombo, Mery Turiel, Cristina Pedroche o Laura Escanes han promocionado intensamente su marca. Además, Dulceida, una de las *influencers* españolas con más seguidores en Instagram, ha diseñado incluso una colección cápsula para la marca. El alcance de María Pascual ha llegado a traspasar las barreras nacionales y personajes públicos como Valentina Ferragni, hermana de Chiara Ferragni, han lucido sus diseños (Pop, 2017).

5.1.3. Empresas de alquiler de joyería

Actualmente no existe ninguna empresa en España similar a *Metallica*. No obstante, existe un competidor muy similar en Estados Unidos, por lo que a continuación analizaremos su caso de éxito para validar el modelo de negocio de *Metallica*

5.1.3.1. Rocksbox

Rocksbox es una *startup* norteamericana basada en San Francisco que ofrece un servicio parecido al de *Metallica* en Estados Unidos. La empresa fue fundada por Meaghan Rose, previamente consultora en *Bain&Co* y *McKinsey&Co* y candidata de MBA en *The Wharton School*. Meaghan lanzó la versión beta de *Rocksbox* en 2012 y, desde entonces, la empresa ha crecido rápidamente y ha levantado dos rondas de financiación: *Seed Series* por valor de \$1.5 M en 2014 y *Series A* por valor de \$8.7 M en 2016 (Crunchbase, s.f.).

Rocksbox ofrece un servicio de suscripción mensual de alquiler de joyería por \$21 al mes. Los suscriptores reciben periódicamente una caja con un set de 3 piezas de joyería que pueden decidir utilizar, comprar o devolver para recibir otro set nuevo. Como en el caso de *Metallica*, no hay tiempo mínimo para renovar el set mientras el cliente pague la suscripción mensual; puede renovar su set con la frecuencia que quiera. Aunque no es garantía de éxito, la existencia de un competidor con un modelo de negocio tan parecido nos permite validar la viabilidad teórica del negocio.

En el Anexo I se encuentra un *case study* para analizar los aspectos más relevantes las operaciones de *Rocksbox*.

5.1.3.2. Otros servicios de alquiler de joyería

i. *Rent the Runway*

La empresa es conocida por su servicio de alquiler de vestidos de marca para eventos especiales y opera exclusivamente en EE. UU. La marca también dispone de una sección de joyería pero, como en el caso de los vestidos, ofrece alquileres de cuatro días para eventos concretos. Las piezas de joyería tienen precios notablemente más altos que los de *Metallica* y el coste del alquiler puntual triplica el coste de la suscripción de *Metallica* en la mayoría de los casos (*Rent The Runway*, s.f.). Recientemente *RTR* ha lanzado dos nuevos servicios de alquiler de joyería.

- Alquiler de cuatro piezas durante un periodo indefinido y con la posibilidad de renovarlas con la frecuencia que el cliente desee. Este servicio se parece bastante al ofrecido por *Metallica*, pero el precio en el caso de *Rent the Runway* es de \$159 al mes
- Alquiler de cuatro piezas al mes. Una vez finalizado el mes el cliente debe devolverlas y recibirá cuatro nuevas piezas. El precio de este servicio es de \$89 al mes

ii. *Adorn*

Es una empresa especializada en el alquiler de joyería para novias e invitadas de bodas. Opera únicamente en Estados Unidos y ofrece una gama alta de joyería con precios de venta superiores a los \$1000. El precio del alquiler oscila entre \$100 y \$2000. (*The Adorn Group*, s.f.).

iii. *HauteVault*

Especializada en alquiler de alta joyería para eventos especiales. La marca ha adquirido un posicionamiento de servicio exclusivo y limitado dado que para acceder al alquiler es necesario mandar una solicitud que debe ser aprobada. El precio del alquiler empieza en los \$500 y opera únicamente en EE.UU (*Haute Vault*, s.f.).

iv. *Switch*

Opera únicamente en Estados Unidos y ofrece un servicio parecido al de *Metallica*. El precio de la suscripción de \$29 al mes. No obstante, los suscriptores acceden a elegir una sola pieza del catálogo (precio medio \$550) que podrán utilizar tanto tiempo como quieran. Cuando deseen cambiarla, solo deben enviarla de vuelta y escoger otra. *Switch* también ofrece la posibilidad de adquirir las piezas y de acumular un crédito para pagar el importe. En este caso, el importe acumulable mes a mes es tan solo de \$10. Actualmente la compañía cuenta con lista de espera para suscribirse (*Switch*, s.f.).

v. *Glitzbox*

Se trata de una empresa creada en 2017 que ofrece un servicio de suscripción a joyería por £50 al mes y la posibilidad de acumular £39 mensuales para adquirir joyería. La devolución de las piezas no es flexible, sino que se realiza con frecuencia mensual. La empresa opera únicamente en Gran Bretaña e Irlanda del Norte y parece tener poca actividad puesto que algunas pestañas de su página web, como la de los precios, no funcionan y no tienen actividad en redes sociales desde octubre de 2018 (Glitzbox, s.f.).

vi. *Penny + Grace*

Es una marca de joyería que ofrece un servicio de venta por suscripción por \$19,99 al mes. El usuario recibe todos los meses un paquete con tres piezas de la propia marca *Penny + Grace* con valor superior de \$50 que puede quedarse directamente. En caso de querer devolver las piezas el suscriptor no puede utilizarlas. Actualmente operan solo en Estados Unidos y Canadá. (Penny+Grace, s.f.).

5.2. Competencia indirecta: productos sustitutivos

Existen dos tipos de productos que podrían considerarse sustitutivos del servicio ofrecido por *Metallica*:

5.2.1. Bisutería de competidores de la industria *fast-fashion*

Metallica busca democratizar el acceso a joyería de calidad. No obstante, muchos competidores de la industria de la moda rápida han añadido la bisutería como nueva línea de negocio. Gracias a la baja calidad de las piezas y las economías de escala derivadas del tamaño de estos gigantes, pueden permitirse ofrecer accesorios muy asequibles. Además, estas piezas se caracterizan por seguir las últimas tendencias, por lo que se presentan como soluciones baratas para llevar accesorios a la moda. Entre los principales competidores destacamos empresas como *Zara*, *Mango*, *Forever 21* o *Primark*.

Aunque la amenaza de estos sustitutivos es digna de consideración, su punto fuerte es el precio y su punto débil la calidad. *Metallica* ofrece un nivel muy similar de precios sin sacrificar la calidad. Además, *Metallica* ofrece altos niveles de comodidad a lo largo del proceso de compra, puesto que el consumidor no necesita desplazarse y puede tomar las decisiones a través de su *smartphone*. Por estos motivos, no consideraremos la bisutería *fast-fashion* un sustitutivo perfecto de la suscripción a joyería ofrecida por *Metallica*.

5.2.2. Otras suscripciones de descubrimiento

Si consideráramos el deseo de darse un capricho con cierta periodicidad como la necesidad cubierta por *Metallica*, sería sustitutivo de su servicio, cualquier otra suscripción de descubrimiento. En otras palabras, los sustitutivos de *Metallica* serían aquellas suscripciones que, como nuestro servicio de joyería, envíen periódicamente productos que no fueran de primera necesidad ni de reabastecimiento. Algunos ejemplos serían suscripciones a productos de maquillaje y cuidado de piel, alimentación natural o productos *gourmet*.

No obstante, ninguna de estas suscripciones de descubrimiento es un sustitutivo perfecto de las suscripciones a joyería debido a la propia naturaleza de la suscripción. Estos servicios están pensados para perfiles de gente con gustos o intereses muy específicos, de manera que, en la mayoría de los casos, sus suscriptores no se solapan.

5.3. Diferenciación y ventaja competitiva de *Metallica*

Tras haber analizado los competidores de *Metallica* en la industria del alquiler de joyería concluimos que Rocksbox es el competidor que presenta una amenaza mayor ante un hipotético crecimiento internacional. Las razones que convierten a Rocksbox en el mayor competidor de *Metallica* son:

- a) Servicio: Similar, basado en alquiler de joyería personalizado a través de un modelo de suscripción. Ambas marcas coinciden también en la búsqueda de una experiencia de compra superior.
- b) Precio: Ambas marcas plantean unos niveles de precios similares y muy asequibles.
- c) Clientes: El tipo de servicio y el nivel de precios hacen que el perfil objetivo de ambas compañías se solape.

No obstante, *Metallica* propone una serie de aspectos diferenciales (Figura 5.1) que le permitirán crecer al margen de la evolución de *Rocksbox* y competir con ella en caso de coincidir en algún ámbito geográfico.

Además de los aspectos diferenciales introducidos por *Metallica* nuestra firma cuenta con la *Second Mover advantage* o ventaja del segundo jugador. Aunque Rocksbox lleva ventaja en términos de experiencia y dominio de sus operaciones, ha tenido que asumir muchos costes por ser el *first mover* dentro de este mercado.

Esta ventaja ofrece a *Metallica* la posibilidad de aprender de los errores de su predecesor para no volver a cometerlos y ahorrarse así muchos costes de investigación y corrección de errores. Por ejemplo, el test de *Rocksbox* para determinar el estilo preferido del cliente facilita a *Metallica* la identificación de aspectos clave en el gusto del usuario para acertar con las piezas seleccionadas.

Figura 5.1: Aspectos diferenciales de Metallica frente a Rocksbox

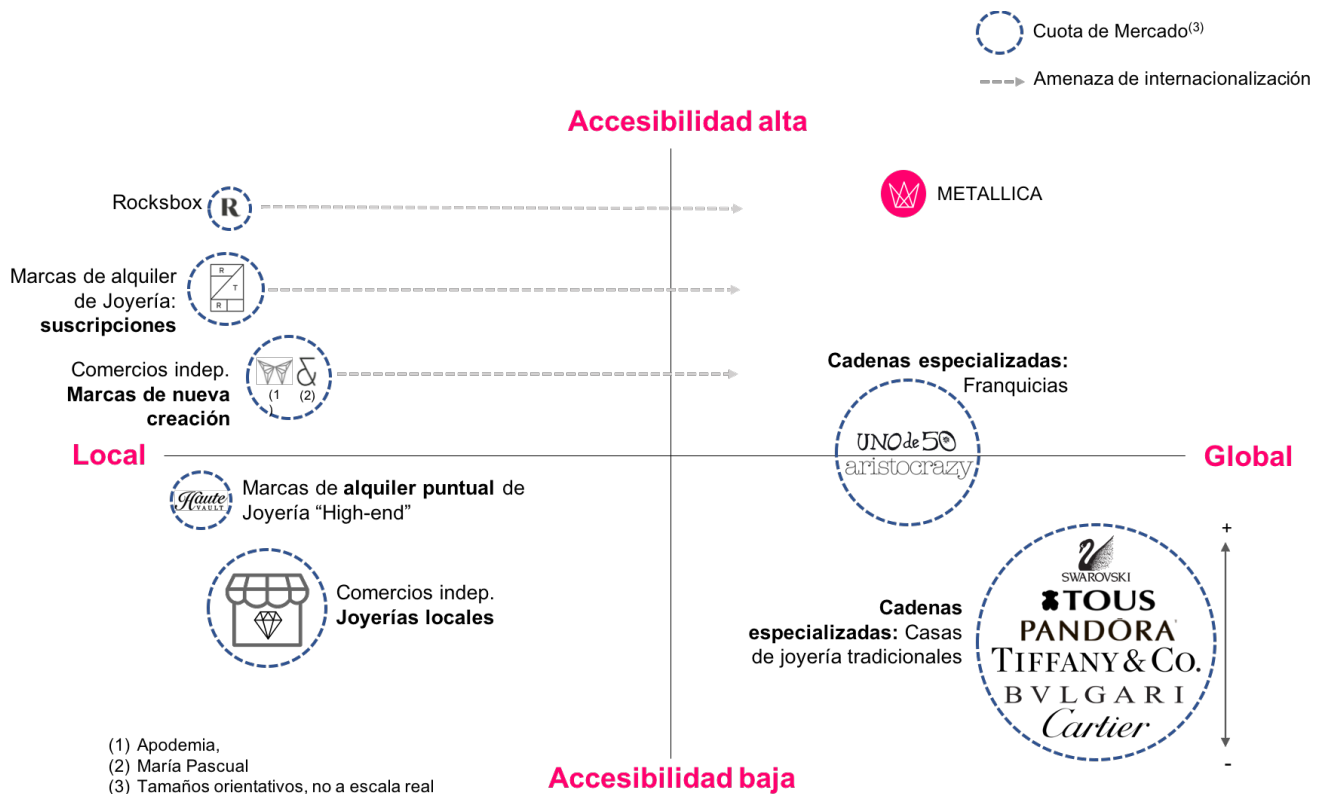
	METALLICA	ROCKSBOX
Alcance	<i>Metallica</i> nace con una ambición de expansión internacional. Aunque inicialmente opere solamente en España, buscará la internacionalización en Europa en cuanto profile sus operaciones y modelo de negocio en España. El hecho de nacer en un país perteneciente a la Unión Monetaria de la UE ofrece a <i>Metallica</i> una fuerte ventaja competitiva frente a <i>Rocksbox</i>	Actualmente, la marca solo opera en EE.UU y, aunque no parece que vaya a internacionalizarse próximamente, el hecho de estar en un continente distinto y emplear una moneda distinta supone una importante barrera a la hora de entrar en Europa. Además, aumentar el número de países dentro de Europa supondría un esfuerzo muy superior al requerido por <i>Metallica</i>
Propuesta de valor al cliente	<i>Metallica</i> ofrece al cliente una nueva forma de comprar joyería, puesto que el importe íntegro de la suscripción puede acumularse de mes en mes. Esto quiere decir que, en el momento en el que un cliente compre una pieza y consuma su Metal Credit acumulado, el alquiler de las joyas que haya usado en el pasado sin comprarlas haya sido gratuito. No obstante, con el fin de proponer un modelo de negocio sostenible, el <i>Metal Credit</i> tendrá una caducidad de 6 meses.	Por el contrario, en <i>Rocksbox</i> , el importe de las suscripciones caduca si no se emplea en el mismo mes. Esto quiere decir que si el cliente no compra ninguna pieza, el alquiler le ha costado los \$21 de la suscripción
Propuesta de valor a los proveedores	<i>Metallica</i> se presenta como una plataforma para pequeños comercios independientes y les ofrece visibilidad y alcance a un número de clientes muy superior al que el comerciante podría llegar por su cuenta. Para ello además de aparecer en la web y en redes sociales,, cada cajita contendrá un pequeño catálogo que permita al cliente conocer más sobre el diseñador y sus piezas.	<i>Rocksbox</i> colabora con diseñadores un poco más conocidos a los que sólo les da visibilidad en su página web y redes sociales. Las cajitas no incluyen publicidad del diseñador más allá de su nombre en la bolsa en la que viene la pieza de joyería. En otras palabras, <i>Rocksbox</i> no intenta que a ojos del cliente, el diseñador de las piezas de su cajita sea un elemento diferencial a la hora de valorar la pieza
Identidad de marca	<i>Metallica</i> busca crear una personalidad de marca fuerte, joven y reconocible que le permita producir en el futuro su propia línea de joyas, basada en analytics y consistente con su identidad y estilo. Es decir, busca ser “el Netflix de las joyas”. Para lograr esta fuerte identidad de marca, <i>Metallica</i> cuenta con un logo muy representativo y un nombre llamativo (e incluso controvertido por estar asociado a una banda de estilo <i>metal</i>). Además, dado que la calidad será uno de los pilares fundamentales de la marca <i>Metallica</i> hará grandes esfuerzos para reforzar la “marca Europa”, tradicionalmente asociada a estilo, lujo y calidad.	<i>Rocksbox</i> , aunque presenta una imagen corporativa clara y estética, no se diferencia de otras cajas de suscripción como <i>Birchbox</i> por su personalidad e imagen. Su logo, la R mayúscula no es un rasgo fuerte para la identificación de la marca. Además, el hecho de incluir la palabra “box” en su nombre asocia a la marca directamente con muchas otras cajas de suscripción con nombres similares (<i>Birchbox</i> , <i>Beautybox</i> , <i>Wonderbox</i> , etc)

5.4. Síntesis del panorama competitivo

Tras analizar el entorno competitivo concluimos que *Metallica* se posiciona en un espacio donde, de momento, no hay ningún competidor. El motivo de esta ausencia actual de competidores se debe a que las marcas con niveles de precios similares a los de *Metallica* operan en un entorno local, fundamentalmente en Estados Unidos. Además, cuentan con importantes barreras logísticas para introducirse en Europa. Por otro lado, las firmas de joyería con las que *Metallica* competirá en Europa presentan un nivel de accesibilidad para el público muy inferior como consecuencia de sus altos precios (Figura 5.2)¹⁵.

En definitiva, *Metallica* traerá a Europa un modelo de negocio que funciona en Estados Unidos (validación del modelo de negocio gracias al case study de Rocksbox que se encuentra en el Anexo I: Case Study de Rocksbox) y será pionera en su implantación.

Figura 5.2: Mapa del panorama competitivo de *Metallica*



¹⁵ El gráfico no es un mapa de posicionamiento de marca, puesto que la información no procede de la mente de los consumidores. Simplemente se trata de una representación visual de dónde se ubican los competidores en función de dos atributos tangibles y objetivos: accesibilidad a la joyería basada en el nivel de precio y el ámbito de operación

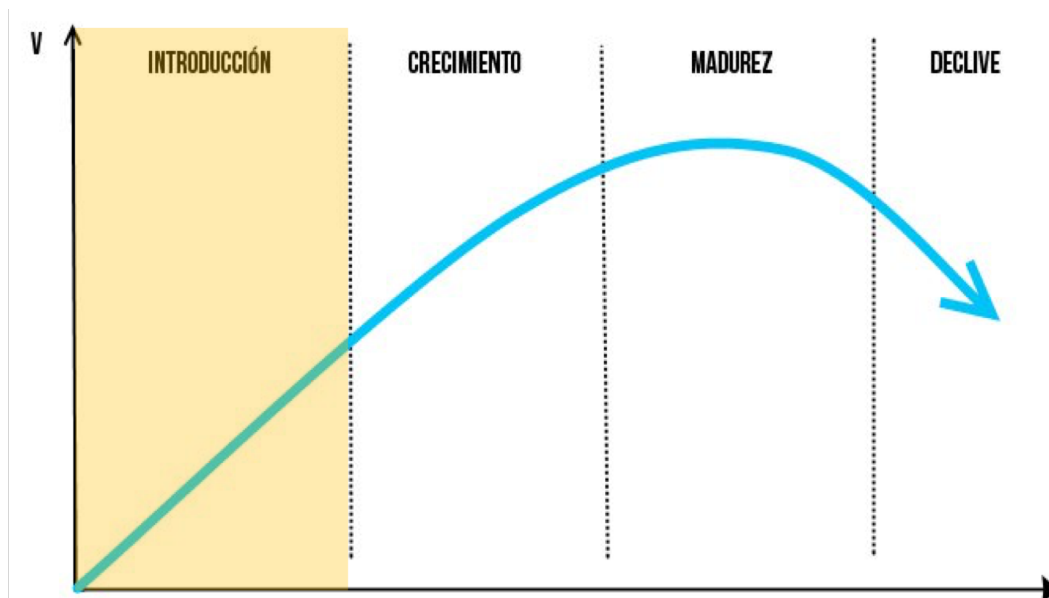
6. Marketing Mix

Metallica ofrece un servicio novedoso, pionero en España y en casi todos los países de Europa. Por ello, nuestro servicio se encuentra en la fase inicial de su ciclo de vida: la fase de introducción (Figura 6.1)

En esta fase, es fundamental centrarse en dar a conocer el funcionamiento y las ventajas del servicio novedoso. Everett Rogers expuso en su obra *Diffusion of Innovations* (1962) que la demanda de productos y servicios innovadores es progresiva y está determinada por una serie de perfiles que configuran la curva representada en la Figura 6.2. La transmisión de la adopción del nuevo producto y servicio se produce gracias a la comunicación entre grupos. Por tanto, *Metallica* intentará potenciar la visibilidad de su servicio para atraer primero a los innovadores y posteriormente a los *early adopters*.

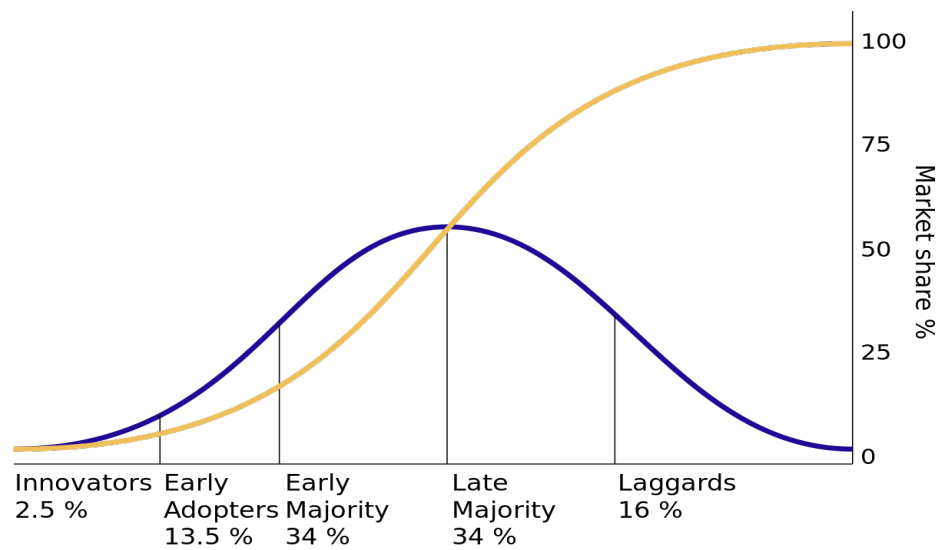
Además, *Metallica* debe ser capaz de atraer a diseñadores de joyas dispuestos a colaborar en el negocio a cambio de visibilidad y una remuneración por cada joya prestada. Para ello, debe ofrecer una propuesta atractiva que demuestre que se trata de una solución *win-win*. Como en el caso de los consumidores, será necesario hacer comprender a los proveedores las ventajas derivadas de colaborar con *Metallica*. Es probable que la curva de adopción por parte de los proveedores sea similar a la de los consumidores (Figura 6.2) puesto que, cuantos más acuerdos logre cerrar *Metallica*, más confianza inspirará y más fácil será conseguir nuevos proveedores de joyas.

Figura 6.1: Gráfica del ciclo de vida del producto



Fuente: Debitoor, s.f

Figura 6.2: Gráfica del proceso de adopción de nuevos productos y servicios



Fuente: Hidalgo, 2014

6.1. Producto

6.1.1. Servicio básico

El servicio ofrecido por *Metallica* cuenta con dos componentes:

➤ Alquiler

Como explicábamos la parte *Introducción a la idea*, *Metallica* ofrece un servicio de joyería basado en un modelo de suscripción. Dicha suscripción se paga de manera mensual y otorga al cliente el derecho de recibir y utilizar un set de joyería compuesto por tres piezas.

Cuando el cliente quiera recibir un nuevo set, simplemente debe devolver por correo las piezas que no desee adquirir y esperar a recibir su nueva caja. El cliente puede renovar su set con la frecuencia que quiera y, de la misma forma, puede quedarse con las piezas durante el tiempo que considere, siempre y cuando continúe pagando la suscripción mensual.

➤ Venta

Metallica ofrece también la posibilidad de adquirir cualquiera de las joyas recibidas. Para pagar su importe, el cliente puede utilizar el importe acumulado que haya pagado por suscripciones anteriores. Este crédito acumulado mes a mes recibe el nombre de *Metal Credit*.

6.1.2. Experiencia del cliente

La propuesta de valor (*USP*) de *Metallica* no está en el servicio en sí sino en la experiencia de compra del cliente. *Metallica* busca ofrecer una experiencia superior que emocione y sorprenda al suscriptor mes a mes. Como ya hemos explicado con anterioridad, el éxito de las suscripciones reside en crear una experiencia *end-to-end* que persuada al suscriptor para seguir pagando sus mensualidades. *Metallica* se apoyará en varios pilares para generar esta experiencia inolvidable.

6.1.2.1. Personalización

Es fundamental para la satisfacción del cliente que las piezas se adapten a su gusto y que sienta que la caja que recibe ha sido especialmente pensada y diseñada para él. Para ello, *Metallica* propone varias fuentes, ya explicadas en el apartado *Data Analysis*, que permitirán recabar información sobre el suscriptor para adaptarse a sus gustos. Estas fuentes son:

- Tests de estilo
- *Wishlist* creada por cada cliente
- *Feedback* recogido tras devolver cada set

6.1.2.2. Packaging

Las cajas en las que enviaremos las joyas servirán para protegerlas durante su traslado y desempeñarán un papel estético que contribuya a la experiencia del cliente. Los diseños lucirán el color y el logo corporativo, lo cual dará lugar a un *packaging* “icónico” que identificará nuestros envíos. Además, el *packaging* tendrá otras dos funciones adicionales: dar visibilidad a los diseñadores de las joyas y reforzar la personalización del envío.

Por un lado, para dar visibilidad a los diseñadores, se incluirán varios elementos en el interior de la caja. En primer lugar, cada joya irá en el interior de una bolsita con el nombre o logotipo del diseñador, señalando cada pieza como joyería de autor. Además, cada envío incluirá un pequeño catálogo o folleto presentando a los diseñadores, sus colecciones y promocionando su tienda propia.

Por otro lado, para reforzar la sensación del cliente de estar recibiendo un pedido especialmente pensado para él, se incluirá una pequeña tarjeta de saludo con su nombre o con una frase o *quote* dedicada. La finalidad es que las joyas vayan acompañadas de algún elemento puramente estético que agrade al cliente y le haga recordar el grado de detalle con el que se ha diseñado su pedido.

6.1.2.3. Comodidad

Como ya hemos expuesto con anterioridad, una de nuestras principales propuestas de valor es la transformación de la compra de joyería en una experiencia *frictionless*, es decir, sin fricciones. *Metallica* reinventa la experiencia de compra de joyería permitiendo, por un precio relativamente asequible, que el cliente pueda probar las piezas y utilizarlas antes de verse obligado a tomar la decisión de compra. De esta manera, se reduce la incertidumbre asociada a la satisfacción de la compra.

Además, todos los trámites y gestiones se pueden realizar a través del ordenador o el portátil, de manera que el cliente puede gestionar todo lo relacionado con su suscripción sin salir de casa.

6.1.2.4. Calidad del servicio

Ofrecer un servicio de calidad es imprescindible para reducir la tasa de *churn*. Al no tratarse de una plataforma sino de un servicio con un componente físico, nuestra capacidad depende del número de piezas que dispongamos para enviar y del personal disponible para gestionar la preparación y envío de los paquetes. Ante una demanda creciente, *Metallica* deberá estar aumentando constantemente su capacidad.

No obstante, es posible que se produzcan pequeños desajustes por un rápido crecimiento de la demanda, lo cual podría suponer una amenaza para nuestros altos niveles de calidad. Por ello, estableceremos un sistema de lista de espera que nos permita controlar la demanda y garantizar la calidad de nuestro servicio independientemente del número de suscriptores. Además, de esta forma, tendremos un listado de direcciones de email pertenecientes a personas interesadas en suscribirse, con las que podremos contactar cada vez que aumentemos nuestra capacidad.

6.1.2.5. Atención al cliente

El servicio de atención al cliente de *Metallica* será también un elemento indispensable para ofrecer una experiencia superior a nuestros suscriptores. *Metallica* buscará ser una empresa cercana y de fácil contacto e intentará solucionar de manera individualizada los problemas o dudas de que pudieran surgir.

Con el fin de garantizar nuestra capacidad de atender a nuestros suscriptores con altos niveles de calidad, distinguiremos las preguntas de clientes suscriptores de las de potenciales clientes no suscritos.

Para solucionar las dudas de personas no suscritas, contaremos con una extensa sección de FAQ (*Frequently Asked Questions*) que intentarán cubrir todas aquellas preguntas acerca de nuestro servicio y potenciales complicaciones. Para solucionar las dudas de nuestros suscriptores, dispondremos de un formulario de contacto al que intentaremos responder en un periodo inferior a 48 horas de manera totalmente personalizada.

La atención telefónica se ha descartado debido a sus altos costes de mantenimiento. Además, considerando la pretensión internacional de *Metallica*, nos enfrentaríamos a barreras de idioma y diferencias horarias entre los diferentes países cubiertos.

Además de la sección de *FAQ* y el formulario de contacto para clientes, *Metallica* tendrá una presencia activa en redes sociales, en las que contestará a comentarios y mensajes frecuentemente. De esta forma, contribuirá a su imagen de empresa joven y cercana que presta especial atención al detalle.

6.1.2.6. Marca y posicionamiento

Nuestra empresa busca dar una imagen moderna, joven y centrada en la experiencia del cliente. Para ello, los elementos de su marca serán los que se muestran en la Figura 6.3.

Figura 6.3: Diseños de logotipo, nombre, color y eslogan



i. Nombre

El nombre elegido para la empresa es *Metallica* por las siguientes razones:

- Es sencilla y fácil de recordar
- Fácilmente asociable con el negocio de la joyería, que trabaja con metales y piedras preciosas
- Legalmente protegible tal y como veremos en el Anexo II: Elección del logo y consideraciones legales de la marca
- Diferenciable de la competencia. No hay ninguna marca de joyería conocida con un nombre parecido o que recuerde a *Metallica*
- Internacionalizable pero adaptada a su mercado de origen: España. Es un nombre en inglés y, por tanto, fácilmente expandible por Europa pero, a la vez, muy similar a su traducción española (Metálica)

El nombre *Metallica* ha estado tradicionalmente asociado con un conocido grupo de música metal. Aunque esta asociación supone un riesgo en la elección del nombre, es una industria lo suficientemente lejana a la de la joyería como para que no sea excesivamente relevante. Además, consideramos que nuestra marca podría incluso beneficiarse de la connotación rebelde y “*rockera*” que acompaña al nombre y reforzar su imagen juvenil y disruptiva.

Tras haber investigado las patentes del grupo de música en Estados Unidos y a nivel europeo, concluimos que no existe ninguna barrera para llamar a la empresa *Metallica*. El análisis de patentes se encuentra en el Anexo II.

ii. Logo

El logo será la corona que se muestra en la Figura 6.3. Para su elección, se realizaron cinco diseños iniciales y se realizó una encuesta utilizando una muestra estadísticamente representativa (n=33) formada por mujeres con el perfil *target* de *Metallica*.

El color asociado al logo será el magenta. Es un color muy representativo y poco utilizado como color corporativo en el campo de la joyería. Además, reforzará el *packaging* y hará que sea fácilmente reconocible.

iii. Eslogan

La frase o eslogan que irá asociada a la marca *Metallica* será “*Rent the trend!*” o, en español, “*¡Alquila la tendencia!*”

Es corta, pegadiza y resume la esencia de nuestro servicio: permitir a nuestros suscriptores probar nuevas tendencias de joyería sin necesidad de adquirir las piezas.

iv. Posicionamiento objetivo

Metallica busca revolucionar la experiencia de compra de la joyería y transmitir una imagen moderna y juvenil. El logo, el nombre y el eslogan reforzarán esta imagen ofrecida por la marca.

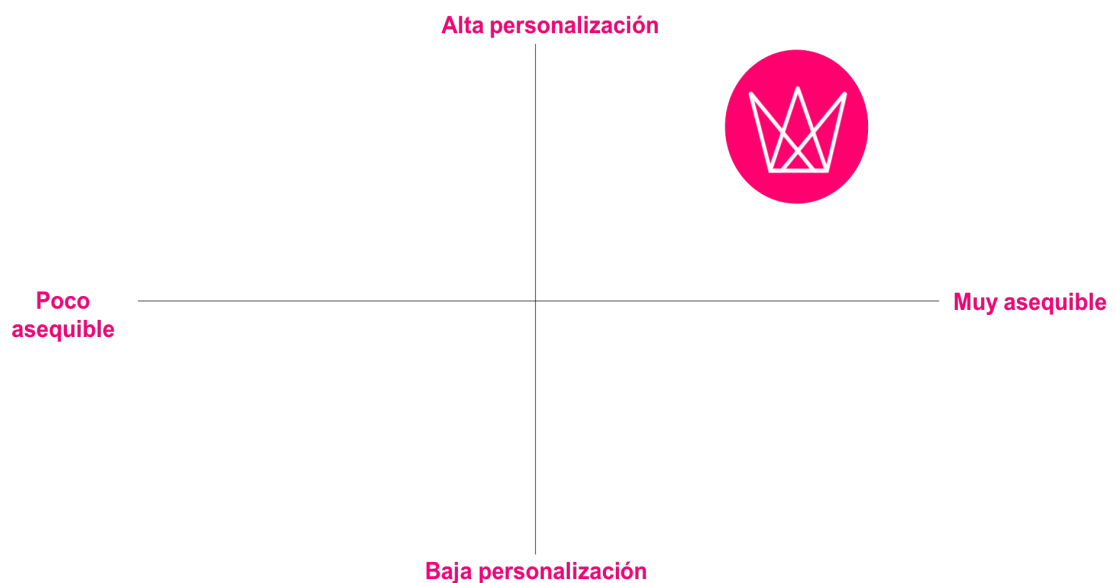
Además, *Metallica* intentará asociarse a dos atributos fundamentales: alta personalización y precio asequible. En otras palabras, *Metallica* intentará que, en la mente del consumidor, su marca se reconozca por ofrecer un servicio de alta calidad perfectamente adaptado a cada persona y, además, por un precio asequible.

Por un lado, para reforzar el atributo *alta personalización*, *Metallica* ha introducido elementos en el proceso de compra como los test de estilo, la *wishlist*, el *packaging* y el *feedback* tras la devolución de cada set.

Por otro, para reforzar la imagen de *precio asequible*, *Metallica* ha definido un precio psicológico cercano al de empresas similares que operan en otras áreas geográficas. Teniendo en cuenta que el precio medio de las joyas será de € 60,00, los clientes recibirán un set valorado en €180,00 pagando tan solo un 11% de su valor, lo cual parece, a primera vista, bastante asequible (en el siguiente apartado profundizaremos en la elección de los niveles de precio escogidos). Además, como elemento secundario para reforzar el atributo de *precio asequible* *Metallica* ofrece el *Metal Credit*, que permitirá al cliente comprar joyería con la sensación de no estar pagando el precio completo.

Al no existir competidores que ofrezcan un servicio similar al de *Metallica*, realizar un mapa de posicionamiento de la competencia no aportaría información de valor. Las marcas que venden joyería nunca podrán competir con los precios de alquiler y la propia naturaleza de la venta de joyería no da muchas opciones para personalizar el pedido. No obstante, en un mapa de dos dimensiones, el posicionamiento objetivo o ideal de *Metallica* sería el que se muestra en la Figura 6.4.

Figura 6.4: Posicionamiento objetivo de *Metallica*



6.2. Precio

El importe de la suscripción mensual será de €19,99 y el precio medio de venta de las joyas de € 60,00. La determinación de estas cifras ha estado condicionada por varios factores:

6.2.1. Cobertura de costes

El coste variable unitario por envío está presupuestado en €16,63¹⁶. No obstante, existen una serie de gastos fijos, que no dependen directamente del número de envíos. Concretamente, estos gastos son marketing, personal, provisiones para mantenimiento, pérdidas y robos, y alquileres e infraestructura tecnológica (web, y app)

Considerando un margen de contribución unitario de €3,36 o del 16,8%, *Metallica* haría *breakeven* en el mes 40, con en torno a 11.500 suscriptores.

6.2.2. Imitación de la competencia

Al tratarse de un servicio nuevo, no conocemos la disponibilidad a pagar del cliente. No obstante, como ya hemos explicado anteriormente, *Metallica* cuenta con la ventaja del *Second Mover*. Gracias a la experiencia de *Rocksbox*, sabemos que \$21 por suscripción era un precio atractivo, teniendo en cuenta su rápido crecimiento con este nivel de precio.

Aunque *Metallica* no competirá con *Rocksbox* debido a la diferencia de geografías, la startup americana es un muy buen referente para fijar nuestro precio de partida. Con su nivel actual de precios, *Rocksbox* ha conseguido generar una fuerte demanda bajo un modelo de negocio sostenible y manteniendo una imagen de calidad tanto de las piezas como de la experiencia de compra. Hoy en día, \$21 equivalen a aproximadamente €18,56¹⁷, por lo que hemos querido que nuestro precio se acerque mucho a esta cifra. De nuevo, vemos otro ejemplo de la ventaja del *second mover* explicada en el apartado de *Diferenciación y ventaja competitiva* de porque, con el punto de partida del precio de *Rocksbox*, *Metallica* tendrá una mayor facilidad para fijar el precio óptimo sin necesidad de realizar muchas iteraciones.

La elección de los decimales (,99) es una estrategia de precio psicológico que hará que el cliente sienta que está pagando menos de €20,00, aunque realmente solo esté pagando un céntimo menos.

¹⁶ Precio calculado con la siguiente fórmula: $(\text{Provisión de joyas} + \text{packaging} + \text{envío} + \text{procesador de pago}) / \text{Envíos del mes}$

¹⁷ Conversión a fecha de 25 de marzo de 2019

6.2.3. Sostenibilidad del modelo

Como consecuencia del *Metal Credit* que permitimos acumular a los clientes, hay dos variables que determinan la sostenibilidad del modelo de venta de joyas: el importe de la suscripción (ya que se acumula mes a mes y puede utilizarse para comprar joyería) y el precio de venta.

Si el precio de la suscripción es muy elevado, los clientes acumulan un gran importe todos los meses y pueden afrontar la compra de piezas de joyería desembolsando muy poco dinero. En definitiva, cada vez que *Metallica* vendiera una joya, estaría perdiendo una pieza de inventario sin ingresar apenas dinero. Además, teniendo en cuenta la remuneración de los diseñadores con un porcentaje sobre la venta, sería contraproducente para *Metallica*. Se les habría pagado a los diseñadores un porcentaje importante sobre la venta sin que *Metallica* recibiera un flujo de caja positivo. Por otro lado, si el precio de la suscripción es muy bajo, se destruiría el margen procedente de las suscripciones, nuestra principal fuente de ingresos. Las ventas generarían más caja, pero no compensaría la pérdida de ingresos procedente de la disminución del precio de la suscripción.

El precio de venta de las piezas también altera esta ecuación. Un precio de venta de las piezas muy bajo generaría el mismo problema que un importe de suscripción muy alto: los clientes podrían adquirir joyas sin apenas desembolsar dinero. Por otro lado, un precio de venta excesivamente alto podría dañar el porcentaje de conversión a compra de los clientes de *Metallica*.

Tras analizar diferentes escenarios en el modelo financiero, concluimos que el equilibrio óptimo está en un precio de la suscripción de € 19,99 y un precio medio de venta de las joyas de € 60,00.

6.3. Promoción

6.3.1. Promoción dirigida al consumidor final

Considerando la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el servicio de *Metallica* y el público al que se dirigirá en esta primera etapa (innovadores y *early adopters*), el objetivo de la estrategia de comunicación de *Metallica* será crear una demanda para su servicio, puesto que actualmente se trata de un servicio desconocido. La creación de demanda se compondrá de tres sub-objetivos fundamentales:

- Hacer comprender al público objetivo el funcionamiento y ventajas ofrecidas por el servicio de suscripción a joyería
- Dar visibilidad a la marca y al su servicio: *brand awareness*
- Persuadir a los perfiles más innovadores y *early adopters* para que se suscriban

Para su primera campaña de comunicación, *Metallica* recurrirá a una estrategia de marketing digital para dar a conocer la marca y el servicio. Esto quiere decir que nuestra campaña inicial de promoción se desarrollará a través de redes sociales y otras plataformas digitales. Los motivos por los que se optará por una campaña de marketing digital son:

- Limitación de presupuesto disponible
- Importancia del componente online en el servicio ofrecido por *Metallica* (*ecommerce*)
- Público objetivo de la campaña habituado al uso de nuevas tecnologías y redes sociales
- Precisión en la segmentación de los usuarios de las plataformas digitales gracias a la gran cantidad de información recopilada. Esta precisión permitirá un uso óptimo del presupuesto al alcanzar exclusivamente al público objetivo de la campaña

En el futuro, cuando el presupuesto y el *target* de la campaña sean más amplios, *Metallica* valorará combinar marketing digital con marketing tradicional.

Para estructurar el contenido promocional de *Metallica* lo organizaremos siguiendo el modelo de marketing digital P.O.E.M (*Paid, Owned and Earned Media*) desarrollado en 2009 por Daniel Goodall. Según el modelo, el marketing digital de una empresa se divide en tres tipos de contenido:

6.3.1.1. Contenido Pagado o “Paid Media”

Se trata de todo aquel contenido contratado, generado por terceros. Es decir, *Paid Media* es toda aquella publicidad por la que *Metallica* pagará explícitamente. Este tipo de contenido será el más cercano al concepto tradicional de publicidad.

6.3.1.1.1. Anuncios en redes sociales

Metallica contratará espacio publicitario en *Instagram*, *Facebook* y *Youtube*. Gracias a la información personal recopilada de cada usuario, estas plataformas son capaces de segmentar a los usuarios con bastante precisión para mostrar los anuncios únicamente al público objetivo de la campaña. Además, son ideales para generar demanda o hacer *push*, puesto que el *display* de los anuncios no depende de que el usuario realice búsquedas de productos o servicios similares, sino de que cumpla con el perfil definido como objetivo de la campaña.

Para la validación de la existencia de suficiente demanda de nuestro servicio, se ha contratado publicidad del MVP construido en *Instagram* y *Facebook*. Los detalles de la campaña se muestran en el Anexo IV.

6.3.1.1.2. Influencers

Además de publicidad contratada directamente con las propias redes sociales, *Metallica* recurrirá a “influencers” de *Instagram* y *Youtube* para dar a conocer el servicio.

Los influencers son personas con muchos seguidores en redes sociales y, como su propio nombre indica, mucha capacidad de influir sobre ellos. En los últimos años, los influencers se han convertido en una de las herramientas más potentes del marketing digital puesto que, en muchos casos, son capaces de anunciar productos y servicios en sus publicaciones cotidianas sin que sean percibidas como publicidad intrusiva por parte de sus seguidores, sino más bien como una recomendación de una persona por la que sienten admiración.

No obstante, la creciente burbuja del marketing a través de influencers ha desembocado, en muchos casos, en unas tarifas extremadamente altas y lejos del inicial precio *low-cost* que conllevaba contratar a este tipo de personas para promocionar algún producto. Además, la saturación de publicidad dentro del contenido generado por los grandes *influencers* ha generalizado cierto escepticismo ante la autenticidad de sus valoraciones y recomendaciones (Bell, 2017)

Recientemente ha surgido el concepto de “micro-*influencers* o *influencers* orgánicos”. Estos *influencers* son personas que, aunque tienen un número de seguidores muy inferior al de los macro-influencers, tienen una audiencia lo suficientemente grande y comprometida como para generar impacto.

Este tipo de *influencers*, suelen tener una comunidad de seguidores con la que comparten alguna afición o interés específicos y son, en general, percibidos por su red como más cercanos y auténticos (Whiteley, 2018). De hecho, según un estudio publicado por *Tribe*, una agencia australiana que conecta marcas con influencers, el nivel de *engagement* de un *influencer* es mayor cuanto menor sea su número de seguidores (Figura 6.5). Además, el hecho de que estos influencers no estén tan acostumbrados a realizar colaboraciones con marcas como los macro-*influencers*, hace que el coste de que promocionen un producto o servicio sea mucho más bajo e incluso, en ocasiones, gratuito (Whiteley, 2018).

Metallica se apoyará en *influencers* orgánicos para promocionar su servicio. De esta forma, podrá repartir su presupuesto entre varios micro-influencers con comunidades de seguidores lo suficientemente extensas y con más probabilidad de conversión a compra que las de los macro-*influencers*.

Para garantizar el éxito de una campaña a través de *influencers* orgánicos, es necesaria una alineación perfecta entre la marca y la personalidad, imagen o gustos del *influencer*. Por ello, los *influencers* orgánicos con los que contactará *Metallica* deberán cumplir con algunas de las siguientes características:

- Mujeres entre 20-40 años creadoras de contenido en *Youtube* o *Instagram* y con más de 10.000 seguidores o suscriptores
- Temática principal de su perfil o canal relacionado con moda, joyería, maquillaje o belleza
- Contenido recurrente: Presentaciones o *hauls* de nuevas adquisiciones de ropa, accesorios o productos de belleza, *reviews* de cajitas de suscripción mensuales, o compra de ropa y accesorios de segunda mano (*thrifting*)
- Carácter o estilo innovador, gusto por probar nuevas tendencias y productos desconocidos para salir de su zona de confort.
- Uso de frecuente de marcas y productos de calidad pero asequibles, al alcance de sus seguidores.
- Honestidad y autenticidad de sus opiniones reconocida por sus seguidores. La presencia de opiniones negativas pero respetuosas sobre algún producto es un buen indicador de que la *influencer* cumple este requisito.

Figura 6.5: Relación inversa entre el número de seguidores y el nivel de engagement medio

Followers	Avg Engagement
3 - 10k	5.71%
10 - 25k	3.67%
25 - 50k	2.32%
50 - 100k	2.29%
100k +	1.84%

Fuente: Whiteley, 2019

6.3.1.1.3. Google

La herramienta publicitaria de *Google*, *Google Adwords*, será otra herramienta empleada por *Metallica*. A diferencia que la publicidad contratada en redes sociales, que se muestra a usuarios que cumplan con un determinado perfil, la publicidad de *Google* se muestra en función de las búsquedas en internet que realice el usuario.

Para contratar publicidad, se realiza una subasta de palabras por las que cada marca debe decidir cuánto pujar. Cuanto más generalista sea la palabra, más empresas competirán en la puja y, por tanto, será más cara. A cambio, más usuarios buscarán dicha palabra y más exposición tendrá el anuncio (Bell, 2017).

Considerando que la suscripción a un servicio de joyería es algo novedoso y que prácticamente ningún usuario buscará dichos términos, *Metallica* tiene dos opciones:

- a) Pujar por palabras generalistas como joyería o bisutería. No obstante, como el presupuesto inicial de *Metallica* es bastante bajo, su anuncio no se posicionará especialmente bien
- b) Pujar por palabras específicas. En concreto, el nombre de marcas de joyería y bisutería de precios medios donde compre el público objetivo de *Metallica* como *Aristocrazy*, *Apodemia*, *María Pascual* o *P de Paola*. Al ser palabras tan poco generalistas, su demanda y, por tanto, su precio, serán más bajos y asequibles.

Metallica optará por pujar por palabras específicas con el fin de reducir el coste de la publicidad y maximizar la probabilidad de que el anuncio llegue a personas que cumplan con el perfil objetivo.

Para la promoción del *MVP*, también se ha contratado publicidad en *Google Adwords*. De nuevo, los detalles de la campaña se encuentran en el Anexo IV.

6.3.1.2. Contenido propio u *Owned Media*

Las plataformas digitales permiten a las empresas mostrar contenido publicitario propio de manera prácticamente gratuita. Este contenido está gestionado exclusivamente por la marca en cuestión con el fin de dar a conocer su producto o servicio (Goodall, 2009).

Metallica contará con dos fuentes principales de contenido propio: su página web y sus perfiles en redes sociales.

6.3.1.2.1. Web

La página web de *Metallica* es un elemento fundamental que determinará si el usuario decide finalmente suscribirse o no. Su finalidad no será dar visibilidad al servicio sino explicar su funcionamiento y beneficios para persuadir al usuario. Para ello, la web de *Metallica* deberá incluir una serie de secciones claras, concisas y, sobre todo, atractivas.

- Explicación clara y visual del funcionamiento del servicio, haciendo énfasis en la personalización y calidad de la experiencia y en la posibilidad de acumular los importes pagados para comprar joyería (No es un gasto sino una “inversión”).
- Catálogo de joyas disponibles y diseñadores. Además de hacer el servicio más tangible y visual, servirá para que el cliente se haga una idea de las piezas que recibiría si se suscribiera para así alinear sus expectativas con la realidad.
- Test de estilo. Ya explicado en el apartado *Data Analysis*. Al final del test, se pedirá al usuario su dirección de email y se le dará la opción de introducir sus datos de pago para recibir su primera cajita.
- Sección de preguntas frecuentes (FAQ) extensa y de uso intuitivo. Ya explicada en el apartado *Atención al cliente*.
- Lista de espera. Ya explicada en el apartado de *Calidad del servicio*. La lista de espera contará con un formulario que nos permitirá recopilar direcciones de email de personas interesadas en suscribirse.
- Suscripción al *Newsletter* de *Metallica*. Será una manera adicional de recopilar direcciones de email y de mantener informado al público interesado sobre novedades en el catálogo o en el propio servicio de *Metallica*.

Metallica utilizará su web como una plataforma para recopilar información del usuario y poder hacer marketing directo por email con un alto nivel de personalización. Un ejemplo de personalización de estos emails sería:

- a. Los clientes que hayan rellenado el test de estilo, pero no hayan llegado a suscribirse podrían recibir un email con un código de descuento para realizar su primer pedido. Además, las imágenes que acompañaran al email podrían ser de joyas que se adecúen al gusto que el usuario indicó en el test.
- b. Los clientes que se hayan apuntado a la lista de espera podrían recibir un email con una invitación exclusiva a unirse a *Metallica* sin necesidad de hacerles ningún descuento. En caso de no funcionar, podrían recibir un segundo correo con un descuento en su primer pedido o con un paquete de varios meses que rebaje el coste mensual de la suscripción.

En definitiva, la web tendría la función de reducir la incertidumbre asociada a un servicio tan novedoso y recopilar información sobre los usuarios para adaptar las actuaciones de marketing y conseguir que se suscriban.

6.3.1.2.2. Perfiles en redes sociales

Metallica se creará perfiles en las principales redes sociales en las que sus potenciales suscriptores invierten tiempo. Estas redes serán, inicialmente, *Instagram*, *Facebook* y *Twitter*.

Gracias a su presencia en redes sociales, *Metallica* podrá:

- Transmitir confianza a los usuarios. Hoy en día, si una marca no tiene perfil en redes sociales, el usuario puede desconfiar de su autenticidad.
- Interactuar con sus clientes y transmitir una imagen joven y cercana
- Dar visibilidad al catálogo, a los diseñadores con los que colabore y, potencialmente, a la web, puesto que se incluirá el link en la biografía del perfil
- Dar visibilidad a novedades introducidas en el servicio
- Realizar actuaciones de marketing frecuentes en redes sociales que aumenten el número de seguidores (mayor visibilidad de la marca) y/o incrementen las ventas. Algunas de estas actuaciones pueden ser sorteos, concursos, promoción de códigos de descuento y ofertas exclusivas, etc.

Para la validación de hipótesis y la promoción del *MVP*, se han creado un perfil de *Instagram* y una página de *Facebook*. En el Anexo IV aparece toda la información relevante respecto a su actividad.

6.3.1.3. Contenido ganado o “Earned Media”

El contenido ganado o *earned* es aquel generado por terceros sin contrato o indicación por parte de la empresa en cuestión. Es, por tanto, contenido gratuito y considerado por la audiencia como más fiable que el contenido que proviene directamente de la compañía. No obstante, su principal desventaja es que está totalmente fuera del control de la empresa y, evidentemente, puede ser un negativo o no acorde con lo que la marca quiere transmitir (Goodall, 2009).

Metallica buscará tener una presencia muy activa en redes sociales para así invitar a sus usuarios a interactuar y dar a conocer nuestra marca y nuestro servicio a su red. Para ello intentará aprovecharse del efecto boca a boca (tradicional y en redes) y convertirlo en una oportunidad para sus suscriptores de conseguir ventajas y premios. Concretamente, se establecerá un sistema de recomendaciones o *referrals*, que otorgará ofertas exclusivas a aquellos usuarios que convencan a un familiar o amigo para suscribirse. De esta forma, nuestros propios suscriptores se convertirán en embajadores de marca.

La homofilia (en inglés *homophily*), es decir, la proximidad o similitud en gustos y hábitos de un grupo de personas, es uno de los principios fundamentales del marketing digital. Las personas tienden a agruparse en comunidades de gente similar y valoran altamente sus recomendaciones por esta sensación de cercanía o similitud con dichas comunidades. Las redes sociales facilitan la formación de estos grupos y el acceso a ellos, por lo que los sistemas de recomendaciones son una de las mejores herramientas del marketing digital para aumentar la base de clientes (Bell, 2017).

Los clientes de *Metallica* pertenecerán a grupos de personas con un perfil similar al suyo y, por tanto, con alta probabilidad de estar interesados también en el servicio de *Metallica*. El sistema de *referral*, incentivará las recomendaciones informales entre individuos similares o “peers” y ayudará a expandir la base de suscriptores.

En definitiva, *Metallica* espera que su activa presencia en redes genere mucho *earned media* y buscará monetizarlo mediante un sistema de recomendaciones o *referrals*.

6.3.2. Promoción dirigida a los proveedores

Metallica no solo se esforzará en darse a conocer a los usuarios finales, sino que también deberá promocionarse entre diseñadores y proveedores de joyas. En este caso, el foco de interés no estará en la cantidad de proveedores sino en la calidad de sus diseños y de su relación con *Metallica*.

Los diseñadores a los que se dirigirá *Metallica* tendrán el siguiente perfil:

- Comercios independientes, físicos u online con una marca relativamente pequeña o desconocida
- Precio medio de venta de las piezas, como mínimo de 60€
- Calidad de los materiales y acabados
- Capacidad de proporcionar, como mínimo, las siguientes piezas en función del número de suscriptores
 - Entre 0 y 100: 50 piezas por modelo prestado
 - Entre 100-1000: 100 piezas por modelo prestado
 - Más de 1000: 500 piezas por modelo prestado

En el caso de los proveedores, considerando que serán un número relativamente reducido en comparación con el de los suscriptores y la importancia de establecer una relación de calidad y duradera, la principal vía de comunicación será la venta personal.

Metallica se encargará de visitar de manera individual a potenciales proveedores de joyas de *Metallica*. La finalidad de estas visitas será explicar de manera cercana y personalizada las ventajas asociadas a la colaboración con nuestra firma: Servicios de marketing, aumento de la visibilidad en un mercado altamente fragmentado, servicios logísticos para alcanzar esa base superior de los clientes y, además, una remuneración económica por cada pieza.

Para incitar a los diseñadores a aceptar el contrato, se ofrecerá una señal contra la que se irán cargando todos ingresos facturados por *Metallica* que pertenezcan al diseñador. De esta forma, los diseñadores tendrán cierta garantía al prestar las joyas y, además una liquidez inmediata que podrán emplear a su gusto.

Concretamente la oferta ofrecida a los diseñadores será la siguiente:

➤ Servicios de Marketing

- Inclusión del catálogo de piezas prestadas a *Metallica* y de una biografía del diseñador o la marca en la web de *Metallica*
- Inclusión de un *dossier* o folleto publicitario sobre la marca, sus diseños y su web en cada envío que contenga una de las piezas del diseñador
- Publicación en redes sociales de los diseños prestados por la marca incluyendo mención y/o etiqueta del perfil en redes de la marca
- Inclusión del nombre del diseñador junto con una breve biografía y galería de sus diseños en el *newsletter* de *Metallica*

➤ Alcance y logística

- Total cobertura por parte de *Metallica* de los gastos asociados al embalaje y preparación de los pedidos
- Total cobertura por parte de *Metallica* de los gastos asociados al envío y devolución de las piezas
- Garantía de envío mensual a los suscriptores, según el número de joyas prestadas, del 90%-100% de las piezas

➤ Remuneración de las piezas

- 70% del p.v.p en caso de venta de la pieza
- 4% del p.v.p mensual en caso de no vender la joya y devolución de la misma
- Señal inicial del 24% (equivalente al 4% durante seis meses) del p.v.p por joya contra la que se irán descontando las deudas incurridas por *Metallica*. Una vez cubierta la totalidad del crédito se procederá a realizar una liquidación de las deudas al finalizar el contrato

Los acuerdos se firmarán para un plazo de 6 meses con posibilidad de prolongación una vez acabado el periodo.

Inicialmente, *Metallica* tendrá que realizar grandes esfuerzos para conseguir proveedores (*push strategy*). No obstante, en el futuro, una vez hayamos conseguido desarrollar una amplia base de suscriptores y demostrar casos de éxito con varios diseñadores, serán algunas marcas las que acudan directamente a nosotros, facilitando el proceso de búsqueda de proveedores y limitándolo a un *screening* de candidatos.

6.4. Distribución

Metallica se introducirá en la cadena de valor de la venta de joyería y se posicionará como un agente intermediario entre los diseñadores de joyas y el consumidor final. La oferta de *Metallica* tiene un componente intangible (el servicio y la experiencia de compra) y uno tangible (las cajitas con joyas que el cliente recibe). Por ello, diferenciaremos los canales de venta del servicio de los canales de distribución de las joyas.

6.4.1. Venta del servicio: Canal directo

Nuestro servicio se ofrecerá exclusivamente a través de nuestra página web. Por tanto, *Metallica* utilizará un canal directo y no recurrirá a ningún intermediario. Al tratarse de un negocio online, nuestra oferta no se ve afectada por las tradicionales limitaciones de los comercios físicos y no necesitamos plantear la elección de una estrategia de distribución intensiva, selectiva o exclusiva. Nuestra web será accesible para todo el mundo, independientemente de la localización geográfica, y a través de ella se desarrollará por completo la prestación del servicio tal y como se muestra en la Figura 6.6.

Figura 6.6: Prestación integral del servicio a través de un canal directo

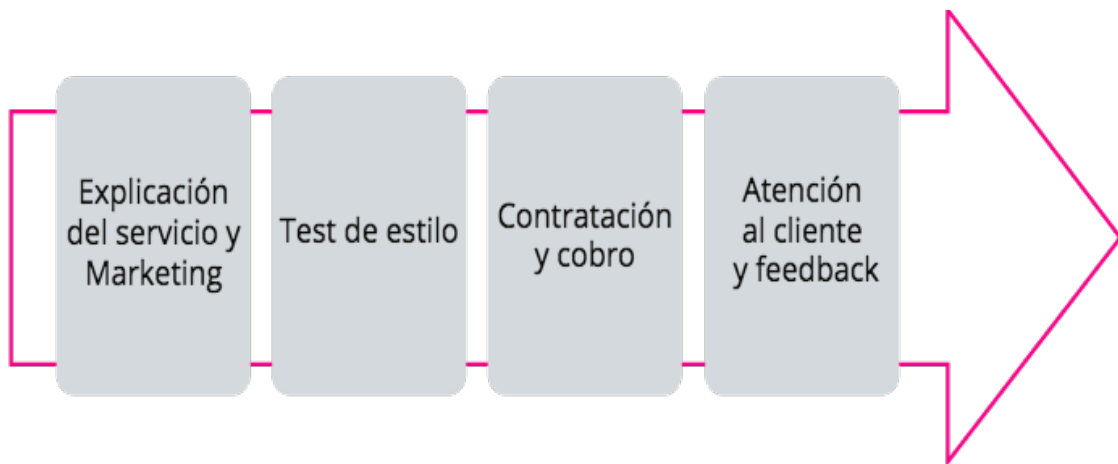
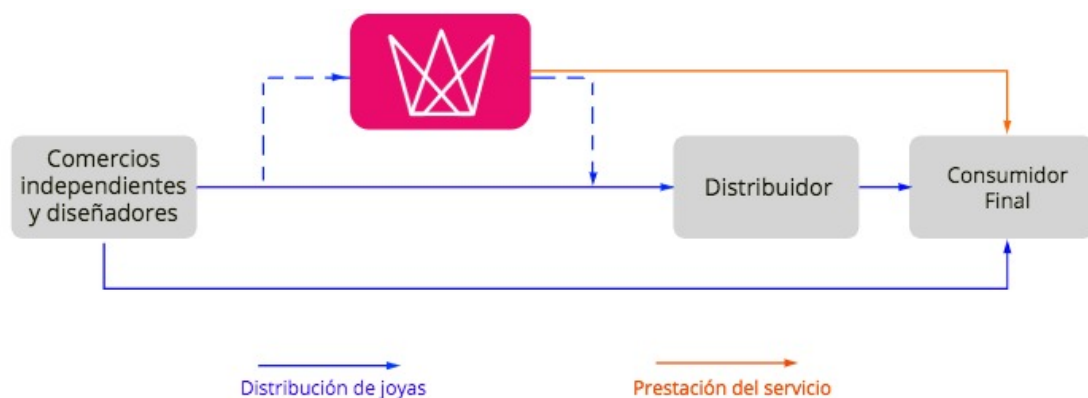


Figura 6.7: Canales de distribución de *Metallica*



6.4.2. Distribución de las joyas: Canal indirecto

Una vez que los clientes se hayan suscrito, recibirán una cajita con tres piezas de joyería. Para hacer llegar todas las cajitas personalizadas a sus suscriptores, *Metallica* recurrirá a un intermediario que se encargue de la ejecución de la logística del envío (Figura 6.7).

Tras investigar las tarifas de envíos de distintos distribuidores, concluimos que el coste unitario de envíos internacionales es muy superior al de envíos nacionales y está muy por encima del precio mensual de la suscripción. Por ello, *Metallica* se limitará al envío de piezas dentro de las fronteras de cada país en el que opere. Para ello, contará con un almacén base en cada país desde el que se enviarán las joyas a los suscriptores presentes en dicho país. La elección del distribuidor se realizará en función de una serie de criterios ordenados de mayor a menor importancia:

- Coste unitario para envíos nacionales. Será el principal *driver* en la elección de distribuidores
- Plazos de entrega garantizados
- Garantía de entrega y posibilidad de seguimiento
- Cobertura en caso de extravío
- Servicios ofrecidos al cliente final: selección y modificación del horario de entrega, posibilidad de entrega en un punto de recogida, etc.

Inicialmente *Metallica* comenzará su actividad en España y, una vez consolidado su modelo de negocio comenzará su expansión por Europa. En España, Correos ofrece las tarifas más competitivas para realizar envíos nacionales. Mandar un paquete de 200 gr con medidas de 8cm x 8cm x 4cm desde Madrid a cualquier otra comunidad autónoma tiene un coste de €5,70 (Figura 6.8)

Figura 6.8: Coste del envío a domicilio a través de Correos

NACIONAL	Tarifa 2019	IVA	PVP 2019
PAQ LIGERO			
Entrega a domicilio			
Zona 1, 2 y 3: Envíos Intra Peninsulares o Andorra ⁽¹⁾			
Hasta 250 g	5,70	1,20	6,90
Más de 250 hasta 500 g	6,20	1,30	7,50
Más de 500 hasta 1.000 g	7,11	1,49	8,60
Más de 1 hasta 2 kg	8,35	1,75	10,10

Fuente: Correos, 2019

7. Recursos necesarios para la operación de *Metallica*

A continuación, se detallan los recursos e hipótesis de costes necesarios para la operación de *Metallica* durante sus primeros 5 años de vida. Los resultados del conjunto de hipótesis descritas en esta sección se detallarán en el siguiente apartado.

7.1. Joyas

Como ya hemos explicado con detalle en la sección *Acuerdos con marcas de joyería*, *Metallica* obtendrá las joyas que enviará a sus clientes a través de pactos con los diseñadores. La remuneración mínima del 4% mensual por joya, considerando que hay 3 piezas por caja, equivale aproximadamente a €7,5 un 40% del importe de la suscripción (el 60% restante pertenece a *Metallica*).

Inicialmente, se contempló la posibilidad de adquirir las joyas en lugar de establecer alianzas con los diseñadores. Asumiendo un coste medio de adquisición de €40,00 por pieza y una rotación de catálogo mensual del 25%, el modelo no resultaba sostenible por lo que se ha abandonado la idea y se ha definido un modelo de operación a través de acuerdos de colaboración.

7.2. Marketing

El gasto en marketing será un elemento fundamental para dar visibilidad al servicio ofrecido por *Metallica* y ampliar la base de suscriptores. Con el fin de definir un gasto en marketing progresivo pero asumible, hemos presupuestado que representará un 10% de los ingresos mensuales totales.

7.3. Packaging

Hasta poder disponer de economías de escala que nos permitan encargar grandes lotes de cajitas diseñadas especialmente para *Metallica* a un coste unitario muy pequeño, el material de packaging será sencillo y se comprará en pequeños lotes. La elaboración del packaging de *Metallica* tendrá un componente manual para poder personalizar las cajitas y construir imagen de marca, por lo que se ha presupuestado un precio medio del packaging de €1,00 por envío (aproximadamente un 5% del precio de la suscripción).

7.4. Sistema de envío

El presupuesto para realizar los envíos nacionales es de €5,70 por envío, de acuerdo con las tarifas de 2019 de Correos.

7.5. Personal

Para definir las necesidades de personal, se ha establecido una relación directa entre la base de clientes y el número de empleados que requerirá *Metallica*.

No obstante, se ha tenido en cuenta que, cuanto mayor sea la base de clientes y los recursos de los que disponga la empresa, menor será la necesidad de personal adicional ante incrementos en dicha base. Para ello, se han establecido tres tramos en el número de suscriptores con diferentes necesidades de personal adicional.

- Entre 1 y 999 clientes simultáneos se contratará un trabajador extra por cada 500 clientes adicionales. Estos primeros empleados no tendrán un puesto especializado, sino que concentrarán funciones muy variadas que irán desde la preparación de los pedidos hasta la búsqueda de nuevos proveedores y atención al cliente.
- Entre 1000 y 9999 clientes simultáneos se contratará un trabajador extra por cada 1000 clientes adicionales
- A partir de 10000 clientes simultáneos se contratará un trabajador extra por cada 5000 clientes adicionales

Como punto de partida, *Metallica* contará con dos trabajadores: el fundador, y un segundo socio con quien compartirá la participación de la empresa.

Se ha presupuestado que salario medio que se pagará a los empleados será de €2.000 brutos al mes.

7.6. Web y App

Metallica no realizará una gran inversión en plataformas hasta validar su modelo de operación y la existencia de una demanda lo suficientemente grande como para escalar el negocio. Por ello, inicialmente desarrollará su actividad a través de una página web creada de manera prácticamente gratuita a través de proveedores como *Shopify*, *Wix* o *Webnode*.

Se priorizará la creación de una página web más compleja frente al desarrollo de una *app*, por lo que los *milestones* definidos para la inversión en infraestructura tecnológica serán los siguientes:

- a) A partir de los 500 clientes simultáneos se invertirá en el desarrollo de una página web profesional. El presupuesto definido para esta inversión es de €15.000 y el gasto recurrente para su mantenimiento de €1.500 al mes
- b) A partir de los 5000 clientes simultáneos se invertirá en el desarrollo de una *app* para móvil. El presupuesto definido para esta inversión es también de €15.000 y el gasto recurrente para su mantenimiento de €1.500 al mes.

7.7. Oficina y almacén

Como otras muchas empresas, *Metallica* comenzará su actividad en el domicilio de sus fundadores. Se ha considerado que, a partir de los 1000 suscriptores simultáneos, *Metallica* necesitará un espacio propio para desarrollar su actividad y almacenar los pedidos. El espacio empleado para ese fin se alquilará, y se estima que el importe de dicho alquiler ascienda a €1.000 mensuales.

7.8. Procesador de pagos

Para cobrar el importe de las suscripciones a través de tarjeta, *Metallica* deberá recurrir a los servicios de plataformas como *Paypal* o *Stripe* y agregadores de pago como Visa o MasterCard. Aunque las tarifas de estos operadores varían en función del volumen de transacciones, la divisa y el país en el que se realiza el pago, concluimos que es razonable asumir que el coste medio se aproximará al 2% del importe de cada transacción.

7.9. Otras provisiones

Además de los presupuestos anteriores, *Metallica* debe contemplar otros gastos y dotar provisiones para cada uno de ellos. Estas provisiones serán:

- Mantenimiento de las joyas: Se asumirá que un 5% del total las piezas alquiladas necesitarán servicios de mantenimiento cada mes. Se estima que el coste medio del mantenimiento de cada pieza será de €2,50.
- Pérdidas y robos: Se asumirá que el 1% de las piezas alquiladas se perderán o serán robadas. *Metallica* deberá afrontar el coste de dicho robo o pérdida y pagar al diseñador el 70% de su importe.
- Gastos extraordinarios: Para la elaboración de sus estimaciones, *Metallica* contempla una provisión mensual del 5% de los ingresos para cubrir gastos inesperados derivados de la inexperiencia y propios del periodo de aprendizaje de cualquier empresa.

El conjunto de hipótesis previamente descritas se resume en el siguiente cuadro (Figura 7.1) Figura 7.1: Resumen de hipótesis asumidas para la construcción del modelo financiero

Figura 7.1: Resumen de hipótesis asumidas para la construcción del modelo financiero

HIPÓTESIS SOBRE COSTES

Proveedores		Operación	
Precio medio de compra por pieza	€ 40,00	Mantenimiento (%piezas/mes)	5%
Comisión Metallica (suscripción)	60%	Mantenimiento (€/pieza)	€ 2,50
Comisión Metallica (venta)	30%	Packaging (€/envío)	€ 1,00
Actualización catálogo (venta)	25%	Envío por pedido	€ 5,70
		Pérdida de piezas/robos	1%
		Marketing	10%
		Provisión (otros gastos inesperados)	5%

Infraestructura			
Concepto	Coste	Clientes	Frecuencia
Diseño web profesional	€ 15.000,00	500	Una vez
Diseño App	€ 15.000,00	5000	Una vez
Mantenimiento Web	€ 1.500,00	n.a	Mensual
Mantenimiento App	€ 1.500,00	n.a	Mensual
Procesador de pagos	2%	n.a	Por transacción
Oficinas	€ 1.000,00	1000	Mensual

Personal				
Min	Max	Contrataciones		
1	999	1	extra por cada	500 clientes
1000	9999	1	extra por cada	1000 clientes
10000	-	1	extra por cada	5000 clientes

Personal inicial	2
Salario Medio	€ 2.000,00

8. Estimaciones financieras a cinco años

En base a las hipótesis definidas en el apartado anterior, se ha construido un modelo financiero para realizar una estimación del beneficio del negocio durante sus primeros cinco años de vida.

Debido a la incertidumbre derivada de la financiación de una startup, se ha considerado que el beneficio operativo es más fiable que el beneficio neto y, por tanto, se ha descontado el EBITDA para analizar la rentabilidad del proyecto.

A continuación, se exponen los aspectos más relevantes de las previsiones del modelo.

8.1. Beneficio operativo

Según las proyecciones financieras (Figura 8.1), *Metallica* generará desde el primer mes un margen bruto positivo del 26% que ascenderá a €11M en el año 5.. Además, se estima que *Metallica* cerrará su primer ejercicio rentable con una facturación de € 6.5M y un *EBITDA* de aproximadamente €344.000 y que esta última cifra se multiplicará por 8,8 en el año 5 hasta alcanzar los €3M de beneficio operativo.

El origen de los ingresos mantendrá su proporción, con el 81% procedente de las suscripciones y el 19% restante de la venta de joyería.

Figura 8.1: Cuenta de resultados analítica a cinco años

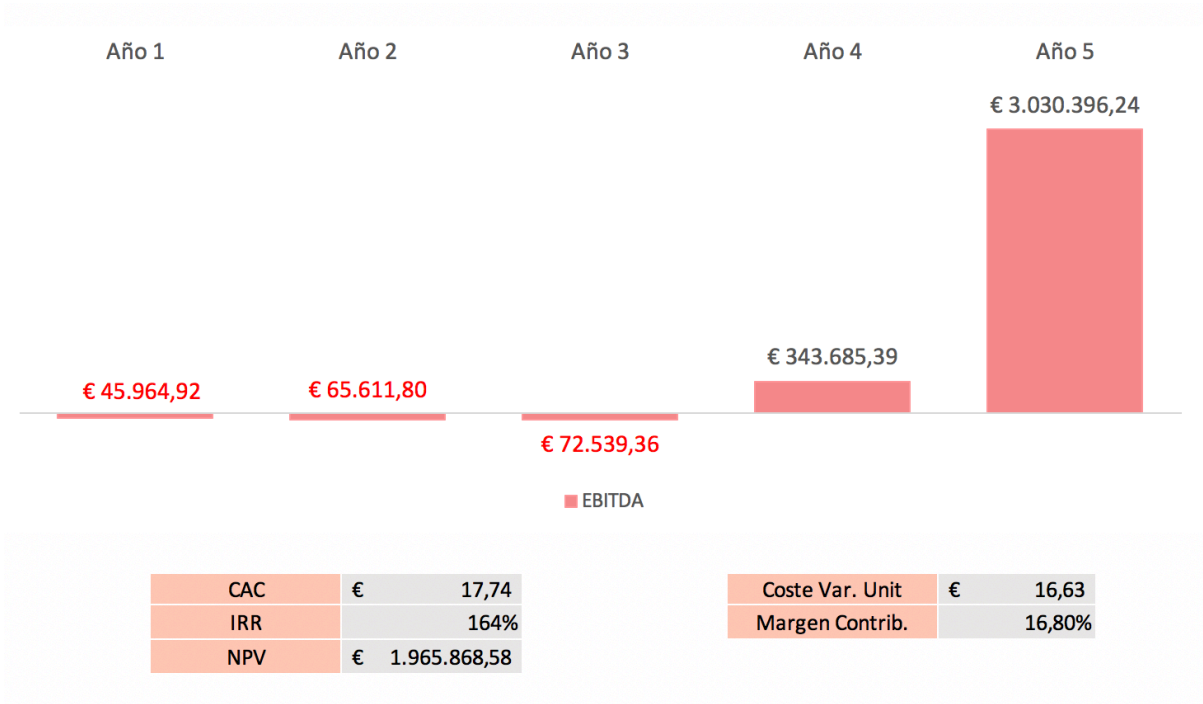
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscriptores activos (final de año)		116	622	5.548	49.470	203.316
Total ingresos	€	17.975,96	€ 96.175,87	€ 732.794,10	€ 6.533.665,80	€ 34.328.668,09
Suscripciones	€	14.493,58	€ 77.544,30	€ 590.834,27	€ 5.267.937,70	€ 27.678.379,99
Ventas	€	3.482,38	€ 18.631,58	€ 141.959,83	€ 1.265.728,10	€ 6.650.288,10
Coste de las ventas (COGS)	€	12.059,04	€ 64.518,87	€ 491.589,48	€ 4.383.061,20	€ 23.029.132,15
Provisión de joyas	€	7.190,38	€ 38.470,35	€ 293.117,64	€ 2.613.466,32	€ 13.731.467,23
Packaging	€	725,04	€ 3.879,15	€ 29.556,49	€ 263.528,65	€ 1.384.611,31
Envío	€	4.132,74	€ 22.111,18	€ 168.472,00	€ 1.502.113,30	€ 7.892.284,44
Procesador de pagos	€	10,88	€ 58,19	€ 443,35	€ 3.952,93	€ 20.769,17
Margen Bruto	€	5.916,92	€ 31.657,00	€ 241.204,62	€ 2.150.604,60	€ 11.299.535,94
Otros OPEX	€	51.881,84	€ 97.268,80	€ 313.743,98	€ 1.806.919,21	€ 8.269.139,70
Marketing	€	1.797,60	€ 9.617,59	€ 73.279,41	€ 653.366,58	€ 3.432.866,81
Mantenimiento piezas	€	271,89	€ 1.454,68	€ 11.083,68	€ 98.823,24	€ 519.229,24
Pérdidas y robos	€	913,55	€ 4.887,73	€ 37.241,18	€ 332.046,10	€ 1.744.610,24
Provisión para gastos otros	€	898,80	€ 4.808,79	€ 36.639,70	€ 326.683,29	€ 1.716.433,40
Web	€	-	€ 16.500,00	€ 18.000,00	€ 18.000,00	€ 18.000,00
App	€	-	€ -	€ 1.500,00	€ 18.000,00	€ 18.000,00
Alquiler Oficina	€	-	€ -	€ 10.000,00	€ 12.000,00	€ 12.000,00
Salarios	€	48.000,00	€ 60.000,00	€ 126.000,00	€ 348.000,00	€ 808.000,00
Personal		2	3	8	20	51
EBITDA	-€	45.964,92	-€ 65.611,80	-€ 72.539,36	€ 343.685,39	€ 3.030.396,24

En relación con la rentabilidad del negocio, en caso de cumplirse las previsiones detalladas en la Figura 8.2 y asumiendo una tasa de descuento del 10%, el proyecto tendría un valor actual neto de aproximadamente €2M y una tasa interna de rentabilidad del 164%. El coste medio de adquisición de usuarios o *Customer Acquisition Cost* (CAC), calculado como *Incremento de usuarios / Gasto en marketing*, será de €17,74.

Además, el modelo proyecta un margen de contribución del 16,8%, por lo que el *breakeven* operativo del proyecto se espera en el año 4. Concretamente, se espera que *Metallica* muestre su primer *EBITDA* positivo en el mes número 40, momento en el que se estima que *la empresa* contará con una base de aproximadamente 11.500 suscriptores.

Debido a la naturaleza del negocio de *Metallica*, la empresa no tendrá que afrontar partidas de amortización significativas por lo que, probablemente, el *EBIT* sea muy similar al *EBITDA* (Figura 8.3).

Figura 8.2: Evolución del EBITDA y otras magnitudes relevantes



8.2. Beneficio Neto

Metallica no podrá permitirse repagar ninguna deuda, al menos hasta que llegue al *breakeven*. Por ello, como muchas otras startups, *Metallica* buscará inversores que le proporcionen financiación a cambio de *equity*.

Considerando las pérdidas operativas, que permitirán a *Metallica* no pagar impuestos, y la ausencia de pago de intereses, el Beneficio Neto de la empresa será muy similar al *EBITDA* durante sus tres primeros años de vida.

En los años 4 y 5, los intereses seguirán siendo inexistentes, pero la empresa comenzará a pagar impuestos. Teniendo en cuenta el escudo fiscal ocasionado por las pérdidas de años anteriores y asumiendo que el Impuesto de Sociedades se mantiene en el 25%, el beneficio neto de *Metallica* ascenderá a €303.800 en el año 4 y a €2,3M en el año 5 (Figura 8.3)

Figura 8.3: Estimación del Beneficio Neto a cinco años

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
EBITDA	-€	45.964,92	-€	65.611,80	-€	72.539,36	€	343.685,39	€	3.030.396,24
EBIT	-€	45.964,92	-€	65.611,80	-€	72.539,36	€	343.685,39	€	3.030.396,24
Escudo Fiscal	-€	11.491,23	-€	16.402,95	-€	18.134,84				
Intereses						€	39.892,33	€		757.599,06
BENEFICIO NETO	-€	45.964,92	-€	65.611,80	-€	72.539,36	€	303.793,06	€	2.272.797,18
Impuesto de sociedades						25%				

8.3. Número de suscriptores

Como consecuencia del carácter novedoso del servicio de *Metallica* en España y Europa, es muy difícil estimar el ritmo de crecimiento de la base de clientes. Para realizar las previsiones financieras, se han contemplado tres posibles escenarios:

- Gran adopción inicial y ralentización progresiva (En el modelo equivale al Escenario B)
- Adopción inicial lenta y aceleración progresiva (En el modelo equivale al Escenario C)
- Crecimiento medio de los dos escenarios anteriores (En el modelo equivale al Escenario A)

Las tasas de crecimiento y *churn* definidas para cada escenario se resumen en la Figura 8.4

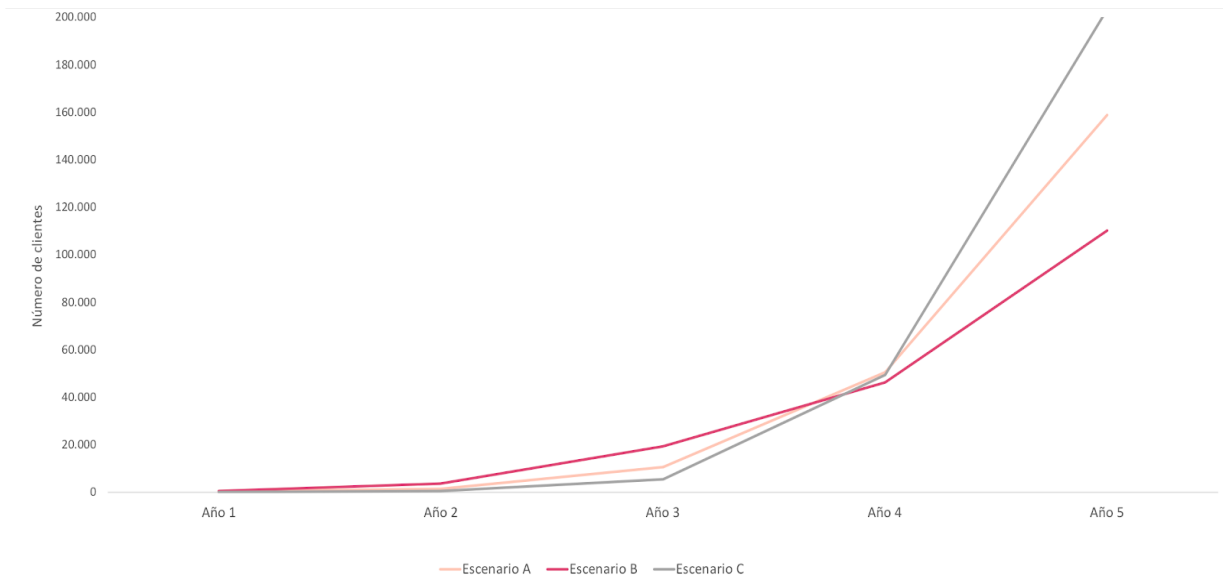
Figura 8.4: Resumen de las tasas de crecimiento y churn definidas para cada escenario

Escenario A: Media escenario B y C				Escenario B: Hype inicial, se ralentiza poco a poco			
Año	Crecimiento mensual	Churn Rate mensual	Cientes a final del año	Año	Crecimiento mensual	Churn Rate mensual	Cientes a final del año
Año 1	38%	13%	291	Año 1	50%	15%	679
Año 2	33%	18%	1.557	Año 2	35%	20%	3.631
Año 3	30%	13%	10.784	Año 3	25%	10%	19.425
Año 4	26%	13%	50.605	Año 4	18%	10%	46.266
Año 5	18%	8%	158.821	Año 5	15%	8%	110.195
CAGR			383%	CAGR			257%

Escenario C: Resistencia inicial, adopción creciente			
Año	Crecimiento mensual	Churn Rate mensual	Cientes a final del año
Año 1	25%	10%	116
Año 2	30%	15%	622
Año 3	35%	15%	5.548
Año 4	35%	15%	49.470
Año 5	20%	7,5%	203.316
CAGR			547%

Los tres escenarios muestran un número de clientes a final de cada año muy distinto. Mientras que en los primeros años el escenario B se sitúa claramente como el más favorable, a partir del año 4, es el escenario C el que consigue una base de clientes superior (Figura 8.5)

Figura 8.5: Evolución de la base de clientes en función del escenario elegido



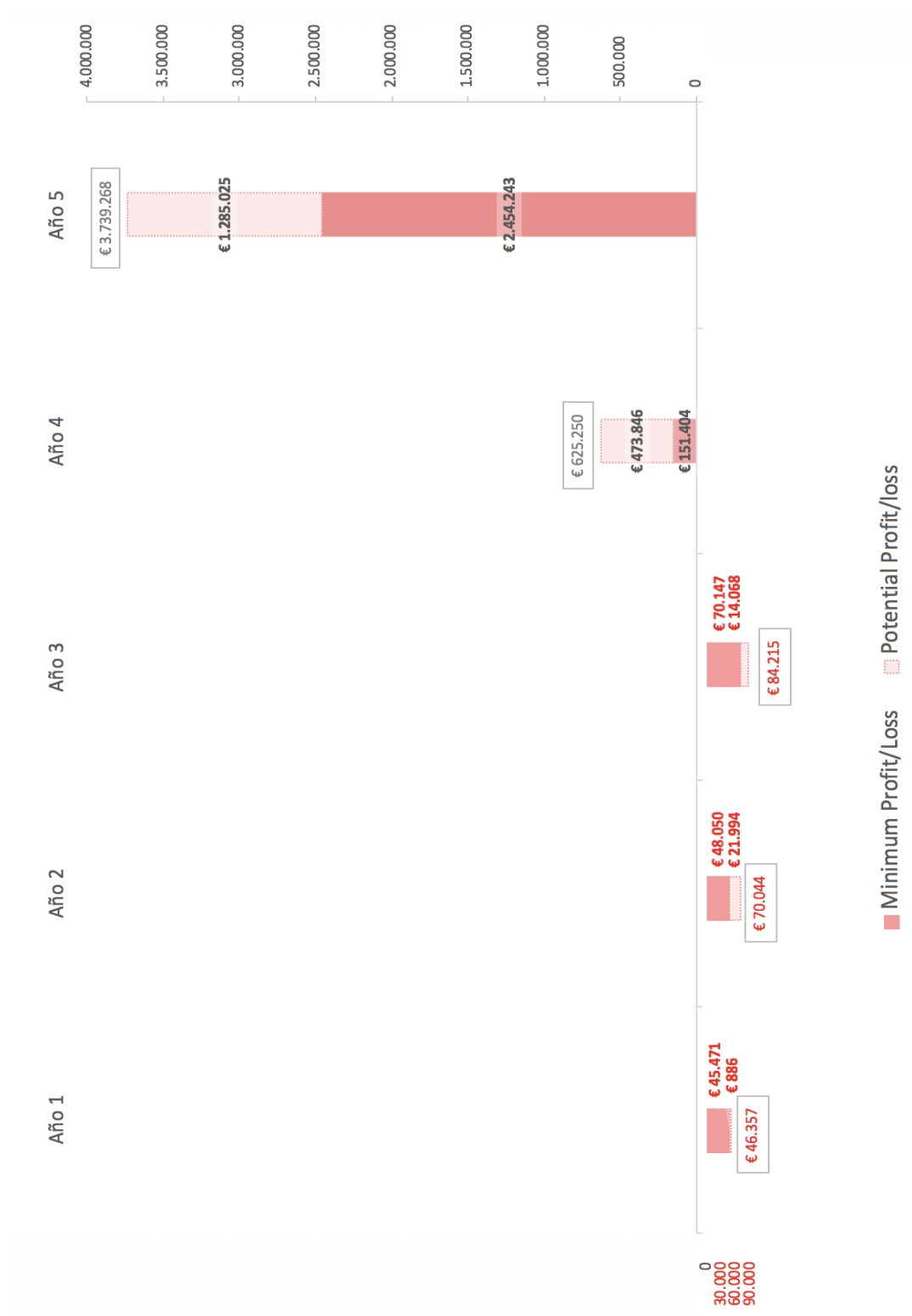
Debido a la variabilidad de los escenarios, se ha construido un modelo financiero flexible que permita cambiar fácilmente de un escenario a otro. No obstante, hemos considerado que, como el público español tiene un carácter más tradicional y menos abierto a la innovación, el escenario más probable será el C, que contempla cierta reticencia inicial a la adopción del servicio. En el Anexo III se muestran los resultados alternativos al escenario C.

8.4. Análisis de sensibilidad

8.4.1. Sensibilidad ante errores de estimación en el crecimiento y *churn*

A pesar de haber definido el escenario C como el más probable, nuestras proyecciones presentan una fuerte limitación: la ausencia de algún punto de referencia para definir las tasas de crecimiento y *churn* para cada año. Por ello, se ha realizado un análisis de sensibilidad del *EBITDA* de cada año ante errores de estimación de las tasas de crecimiento y *churn*. El resultado detallado ante distintos niveles de error se encuentra en el Anexo III. No obstante, la Figura 8.6 resume la potencial evolución del *EBITDA* año a año ante errores de $\pm 10\%$ en la estimación de ambas tasas.

Figura 8.6: EBITDA potencial de Metallica ante cambios de $\pm 10\%$ en las tasas de crecimiento y churn mensuales



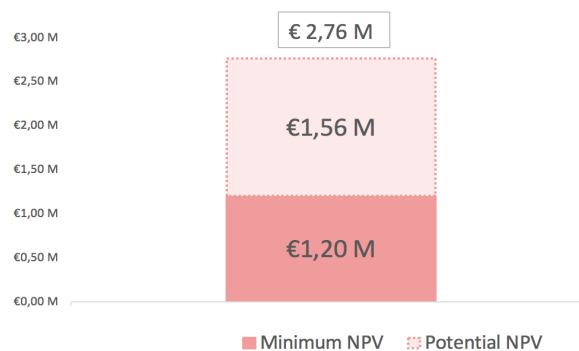
8.4.2. Sensibilidad del *Net Present Value* del Beneficio Operativo

Además de las hipótesis de crecimiento y *churn* de los escenarios, existen otras hipótesis que pueden afectar significativamente a la rentabilidad del proyecto. Por ello, se ha realizado un análisis de sensibilidad del *Net Present Value* (NPV) del *EBITDA*.

8.4.2.1. Cambios en el gasto en marketing y en la conversión a compra

En las previsiones financieras se ha definido que el gasto mensual en marketing se corresponderá con un 10% de los ingresos de cada mes. La conversión a compra se ha fijado en un 20% de las piezas enviadas. El porcentaje de conversión a compra de *Rocksbox*, nuestro principal referente, se sitúa en el 40% de las piezas enviadas, por lo que se espera que el 20% definido para *Metallica* se incremente a medida que el proyecto progrese. La sensibilidad del NPV ante cambios de $\pm 10\%$ en las variables anteriores se muestra en la Figura 8.7.

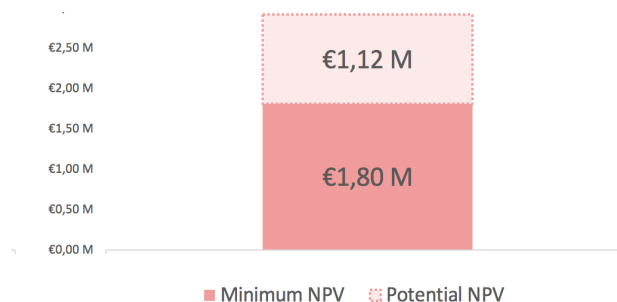
Figura 8.7: Variabilidad del NPV del proyecto ante cambios de $\pm 10\%$ en el gasto en marketing y en la conversión a compra



8.4.2.2. Cambios en el precio de venta de las piezas y la conversión a compra

El precio medio de venta de las joyas se ha fijado en €60,00 por motivos de sostenibilidad del modelo. La Figura 8.8 resume la sensibilidad del NPV del proyecto ante cambios de $\pm 10\%$ en dicho precio medio de venta y en la tasa de conversión a compra.

Figura 8.8: Variabilidad del NPV del proyecto ante cambios de $\pm 10\%$ en el precio medio de venta de las piezas y en la conversión a compra



9. Opciones de salida del negocio

Metallica es una empresa con una gran proyección de crecimiento orgánico en el medio y largo plazo. Además, presenta una solución muy atractiva para empresas joyeras que busquen crecer en el negocio a través de adquisiciones. Concretamente, hay dos perfiles empresariales que podrían estar interesados en adquirir *Metallica* en el medio plazo:

- a) Competidores directos del alquiler de joyería que busquen expandirse por Europa. *Metallica* ofrece una alternativa de entrada rápida y sencilla para todos aquellos *players* no europeos y sin conocimiento del mercado y el consumidor. *Rocksbox*, por ejemplo, es un potencial comprador de *Metallica*. Esta situación se ha dado ya servicios a cajas de suscripción a productos cosméticos. Un ejemplo es la adquisición de *JolieBox* (Francia) por parte de *Birchbox* (EE.UU) en 2012 con el fin de expandir sus operaciones a Europa.
- b) Cadenas Joyeras en busca de diversificación de canales de distribución o aumento de su base de clientes como, por ejemplo, *Swarovski*, *Tiffany & Co*, Joyerías Suárez o su subsidiaria, *Aristocrazy*.

10. Síntesis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) y conclusión

Una vez evaluadas todas las dimensiones clave del proyecto, podemos realizar un análisis DAFO (Figura 10.1) que sintetice todos los factores favorables, desfavorables, actuales y futuros que afecten a la idea de negocio propuesta por *Metallica*.

Concluimos que *Metallica* cuenta con numerosos factores a favor derivados de la viabilidad financiera y operativa de la idea en sí, de su ventaja competitiva en Europa y del entorno sectorial favorable. No obstante, existen ciertos factores desfavorables consecuencia de su falta de escala y la incertidumbre asociada a un servicio tan novedoso en Europa.

Desde *Metallica* nos esforzaremos en explotar al máximo nuestras fortalezas actuales y las oportunidades identificadas, y prestaremos especial atención a los factores desfavorables, con el fin de minimizar su impacto, en el caso de las debilidades, o de anticiparnos a ellos, en el caso de las amenazas.

Figura 10.1: Análisis DAFO de Metallica

Fortalezas ○ Rentabilidad atractiva (NPV de € 2 M e IRR del 164%) ○ <i>Breakeven</i> en menos de 5 años. Plazo positivo considerando que no es una plataforma sino un negocio con un alto componente físico ○ Fácilmente escalable (Necesidad de un almacén por país para poder operar) ○ Fuerte identidad de marca ○ Apoyo en <i>analytics</i> para garantizar el éxito de la personalización de los envíos ○ Posicionamiento como “marca Europea”, tradicionalmente ligada a la calidad ○ Desde el punto de vista del cliente, el <i>Metal Credit</i> convierte el servicio en una inversión a plazos en lugar de un gasto	Debilidades ○ Limitación del poder de negociación con proveedores como consecuencia del tamaño ○ Servicio considerado como capricho y, por tanto, altamente susceptible al abandono si no ofrece una experiencia de cliente integral y excelente ○ Gestión y contabilidad extremadamente complejas como consecuencia del <i>Metal Credit</i> ○ Incertidumbre sobre la necesidad de stock debido a la flexibilidad ofrecida a los clientes para que renueven sus sets al ritmo que quieran ○ Necesidad de “educar” a la demanda ○ Limitación inicial en la definición de “perfiles tipo” por motivos de escala
Oportunidades ○ Pertenencia de España a la Unión Europea como ventaja competitiva para la expansión por Europa ○ Entorno sectorial favorable, con proveedores independientes muy fragmentados y amenazados por grandes cadenas ○ Crecimiento de la tendencia del <i>no-ownership</i>, la economía colaborativa y el alquiler de bienes ○ Auge de los modelos de negocio basados en suscripciones ○ Ausencia de competencia directa ○ Baja amenaza de productos sustitutivos ○ Fácil salida del negocio en el medio plazo	Amenazas ○ Público español muy tradicional y puede no estar preparado para un servicio como el de Metallica ○ Amenaza del <i>Brexit</i> para la expansión de Metallica a UK ○ Entrada de <i>retailers</i> de <i>fast-fashion</i> en la industria de la bisutería ○ Incertidumbre sobre tasas de crecimiento y <i>churn</i> por falta de un referente en Europa que pueden afectar enormemente al desarrollo del negocio

11. Bibliografía

- Aristocrazy S.A. (s.f.). Aristocrazy Official Website. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://www.aristocrazy.com>
- Bloomberg Intelligence. (2016). Global jewelry market poised to grow more, but gold demand falls. *Bloomberg Professional Services*. Recuperado el 14 Noviembre de 2018 de <https://www.bloomberg.com/professional/blog/global-jewelry-market-poised-grow-gold-demand-falls/>
- Bell, D. (2017). Fundamentals of digital marketing, social media and ecommerce, online course. The Wharton School, University of Pennsylvania.
- CBI Ministry of Foreign Affairs. (2015). *CBI Product Factsheet: Bridge Jewellery in Spain*, 5-10. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/product-factsheet-spain-bridge-jewellery-2015.pdf
- CBI Ministry of Foreign Affairs. (7 de Octubre de 2016). Which trends present opportunities on the european jewellery market?. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <https://www.cbi.eu/node/2039/pdf/>
- Chen, T., Fenyo, K., Yang, S., & Zhang, J. (2018). Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers. *McKinsey & Company*. Recuperado el 14 de Octubre de 2018, de <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/thinking-inside-the-subscription-box-new-research-on-e-commerce-consumers>
- Central Intelligence Agency (CIA). (s.f.). Germany, People and Society, *The CIA World Factbook 2019*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018, de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/gm.html#field-anchor-people-and-society-age-structure>
- Correos. (2019). *Tarifas 2019. Península y Baleares*. Recuperado el 14 de Marzo de 2019, de Correos, https://www.correos.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername0=content-type&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue0=application%2Fpdf&blobheadervalue1=filename%3DTarifas_2019_PyB.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1366088888578&ssbinary=true
- Crunchbase. (s.f.). *Rocksbox Funding Rounds*. Recuperado el 11 de Enero de 2019, de Crunchbase, https://www.crunchbase.com/organization/rocksbox/funding_rounds/funding_rounds_list#section-funding-rounds

- Dauriz, L., Remy, N., & Tochtermann, T. (2014). A multifaceted future: The jewelry industry in 2020. *McKinsey & Company*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018
<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020>
- DBK Observatorio Sectorial. (2018). *Estudio Sectores: Distribución de Joyería y Relojería*. Madrid: DBK Observatorio Sectorial.
- Debitoor. (s.f.). Glosario: ¿Qué es el ciclo de vida del producto? Recuperado el 24 de Marzo de 2019, de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>
- El Pais. *Las ventas de Tous suben hasta los 446 millones en 2017*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de *El Pais*:
https://elpais.com/economia/2018/01/23/actualidad/1516735276_462106.html
- EMEA CVBA Deloitte University. (2019). *Global Powers of Luxury Goods 2016 Disciplined Innovation*. Deloitte. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/consumer-business/deloitte-au-cip-global-powers-luxury-260516.pdf>
- Euromonitor International. (Julio, 2018). World Market for Personal Accesories.
- European Union Intellectual Property Office (EUIPO). (s.f.). Metallica. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de <https://euipo.europa.eu/eSearch/>
- Fenyo, K. (2018). *Sizing Up The Subscription E-Commerce Market*. Fuel by Mckinsey & Company. Recuperado el 15 de Noviembre de 2018, de
<https://fuelbymckinsey.com/article/sizing-up-the-subscription-e-commerce-market>
- Glitzbox. (s.f.). Glitzbox Official Website. Recuperado el 5 de Febrero de 2019, de
<https://glitzbox.co.uk>
- Global Industry Analysts. Inc. (2016). *Costume Jewelry - A Global Strategic Business Report*. San Jose, California: Global Industry Analysts. Inc.
- Gold, C. (2017). *THE SUBSCRIPTION ECONOMY INDEX*. San Mateo, California: Zuora.
- Goodall, D. (4 de Marzo de 2009). OWNED, BOUGHT AND EARNED MEDIA. *All That Is Good*. Recuperado el 6 de Marzo de 2019, de
<https://danielgoodall.wordpress.com/2009/03/02/owned-bought-and-earned-media/>
- Haute Vault. (s.f.). Haute Vault Official Website. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de
<https://www.hautevault.com>
- Heller, L. (2017). Rocksbox Founder Meaghan Rose on building the Sephora of jewelry. *Retail Dive*. Recuperado el 22 de Febrero de 2019, de
<https://www.retaildive.com/news/rocksbox-founder-meaghan-rose-on-building-the-sephora-of-jewelry/509958/>
- Hollanders, H., & Es-Sadki, N. (2018). *European Innovation Scoreboard 2018*. European Commission.

- Hidalgo, J. (Marzo, 2014). *El cliente frente a la innovación: Curva de adopción de la innovación. Marcando análisis*. Recuperado el 2 de Marzo de 2019, de <https://marcandoanalisis.com/2014/03/06/el-cliente-frente-a-la-innovacion/>
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE). (2019). *Demographic balance sheet 2018*. París: Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE).
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2019). Encuesta Anual de Estructura Salarial Año 2015. *Notas de Prensa*.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (s.f.). *Población por comunidades, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de <http://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px>
- Iqbal, S. (2017). *Online clothing rental market by end-users (women, men, and kids) and clothing style (ethnic, western, and others) - global opportunity analysis and industry forecast, 2017-2023*. Allied Market Research.
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat). (s.f.). *Resident Population on 1st January*. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de Istituto Nazionale di Statistica: http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCIS_INDDEMOG1&Lang=en#
- La Maison Chopard. (s.f.). Chopard Official Website. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://www.chopard.com/intl/>.
- L'atelier Emma & Chloé. (s.f.). Emma & Chloé Official Website. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://us.emma-chloe.com>
- McCarthy, D., & Fader, P. (Diciembre, 2017). *Subscription Businesses Are Booming. Here's How to Value Them*. Harvard Business Review. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://hbr.org/2017/12/subscription-businesses-are-booming-heres-how-to-value-them>
- Nets. (2018). *SUBSCRIPTION ECONOMY: BUSINESS PERSPECTIVE*. Dinamarca: Nets Perspectives.
- Pandora Group. (2019). *PANDORA ANNUAL REPORT 2018*. Dinamarca: Pandora Group. Recuperado el 16 de Febrero de 2019, de <https://investor.pandoragroup.com/static-files/806f8a35-915f-4452-a147-94be22ddd4a8>
- Pardo, D., Hernandis, B., & Paixão-Barradas, S. (2013). Perfiles sociales para la moda: la segmentación de mercado como herramienta estratégica en las decisiones de diseño. *Iconofacto, Vol. 9 (Nº 12)*. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de Dialnet
- Park, N. (2018). *Population estimates for the UK, England and Wales, Scotland and Northern Ireland: mid-2017*. London: Office for National Statistics.
- Penny+Grace. (s.f.). *Penny+Grace Official Website*. Recuperado el 22 de Febrero de 2019, de <https://www.pennyandgrace.com>

- Pop, C. (2017). Así es María Pascual, la diseñadora de las joyas que ha enamorado a Dulceida y otras influencers. *Codigo Nuevo*. Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de <https://www.codigonuevo.com/reportajes/maria-pascual-disenadora-joyas-enamorado-dulceida-influencers>
- Quelle, L. (2018). Apodemia celebra su quinto aniversario apostando por la omnicanalidad y la joyería tradicional. *Ecommerce News*. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de <https://ecommerce-news.es/apodemia-celebra-su-quinto-aniversario-apostando-por-la-omnicanalidad-y-la-joyeria-tradicional-89523>
- Recurly Research. (2018). *Explore the data. Is your churn rate within a healthy range?*. Recurly. Recuperado el 14 Noviembre de 2018, de <https://info.recurly.com/research/churn-rate-benchmarks>
- Rent The Runway. (s.f.). Rent The Runway Official Website. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://www.renttherunway.com/products/accessory/jewelry#1553282656895>
- Research Nester. (2019). *Online Clothing Rental Market : Global Demand Analysis & Opportunity Outlook 2023*. Nueva York: Research Nester.
- Richemont Group. (2019). *Richemont Annual Report and Accounts 2018*. París: Richemont Group. Recuperado el 4 de Febrero de 2019, de https://www.geschaeftsberichte-rating.ch/fileadmin/user_upload/redakteure/rating-2018/pdf/GBR2018_AR_RICHEMONT.pdf
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Nueva York: Crown Publishing Group.
- Rocksbox. (s.f.). Rocksbox Official Website. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://www.rocksbox.com>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe [u.a.].
- Swarovski Group. (2018) *Fact Sheet 2017*. Swarovski Official Website. Recuperado el 1 de Febrero de 2019, de https://www.swarovskigroup.com/S/aboutus/FactSheet_EN_2017.pdf
- Swarovski Group. (2019). *Fact Sheet 2018*. Swarovski Official Website. Recuperado el 1 de Febrero de 2019, de <http://factsheet.swarovskigroup.com/EN/>
- Switch. (s.f.). Switch Official Website. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://joinswitch.com>
- Technavio. (2018). *Global Online Jewelry Market 2018-2022*. Research and Markets.
- The Adorn Group. (s.f.). *Adorn Official Website*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <http://www.adorn.com>
- Tiffany & Co. (2018). *Annual report on form 10-k for the year ended January 31, 2018 notice of 2018 annual meeting and proxy statement*. Nueva York: Tiffany & Co.

United States Patent and Trademark Office (USPTO). (s.f). *Metallica*. Recuperado el 14 de Marzo de 2019, de <https://www.uspto.gov>

UNO DE 50. (s.f.). *UNO DE 50 Official Website*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://www.unode50.com/es/en/distribution/>

UnSplash. (s.f.). UnSplash - Beautiful Free Images & Pictures. Recuperado el 18 de marzo de 2019, de <https://unsplash.com>

Verma, P. (2017). *Costume jewelry market by product type (necklaces; chains, earrings, rings, cufflinks; studs, bracelets), by gender (male and female) and by mode of sale (retail and online) and geography - global opportunity analysis and industry forecast, 201*. Allied Market Research.

Weinswig, D. (2016). *As Fine Jewelry Moves Online, The Market Sparkles*. Forbes. *As Fine Jewelry Moves Online, The Market Sparkles*. Recuperado el 2 de Octubre de 2018, de <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2016/04/14/as-fine-jewelry-moves-online-the-market-sparkles/#a32808674ae1>

Whiteley, D. (2018). *How to use Influencer Marketing to grow your business*. Tribe Group Official Website. Recuperado el 18 de Marzo de 2019, de <https://www.tribegroup.co/blog/small-business-influencer-marketing?>

12. Anexo I: Case Study de *Rocksbox*

En este apartado realizaremos un análisis detallado de las operaciones más destacables de *Rocksbox*, empresa de referencia en el sector del alquiler de joyería.

Rocksbox dispone de dos fuentes de ingresos: las suscripciones mensuales y la venta de joyas. La conversión a compra de las piezas enviadas en la suscripción mensual es del 40% (Heller, 2017). Actualmente la empresa solo envía las cajas dentro de Estados Unidos y no permite suscripciones internacionales. De entre sus operaciones, cabe destacar:

12.1. *Profiling* del cliente

i. *Style tests*

Rocksbox realiza un test de gustos en joyería al que llama *Stylist* para tratar de adaptar las piezas de joyería enviadas a los gustos personales de cada cliente. El test de compone de siete preguntas que se muestran en la Figura 12.3

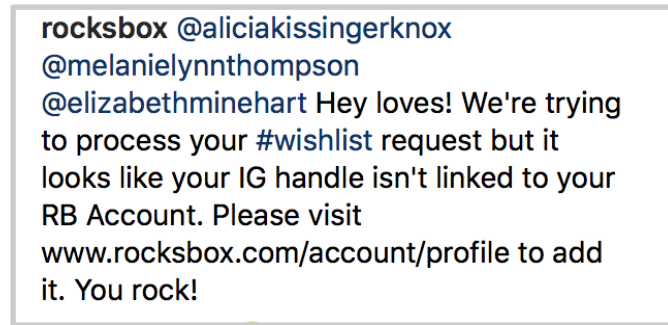
Para completar el perfil individual de cada usuario, *Rocksbox* solicita feedback sobre cada pieza y la experiencia de compra cada vez que el cliente renueva su set. Además, la marca realiza preguntas sobre nuevas tendencias para poder tomar decisiones de incorporación de nuevas piezas o diseñadores (Figura 12.2).

ii) *Wishlist*:

Además del test inicial, *Rocksbox* recoge información sobre sus clientes permitiéndoles elaborar una *Wishlist* de piezas que quieren recibir en sus suscripciones. Dichas piezas pueden añadirse a la *Wishlist* de dos maneras:

- En la propia página web, marcando las piezas del catálogo. Esta opción les permite testar futuras incorporaciones antes de incluirlas oficialmente. Además, minimiza el riesgo de que al cliente no le guste la pieza que recibe.
- A través de Instagram. *Rocksbox* tiene asociados a muchos suscriptores con perfiles de Instagram. De esta forma, los suscriptores pueden comentar en las publicaciones de la marca el *hashtag* *#wishlist* y la pieza de la fotografía en cuestión se añadirá a su lista de deseos en la web de *Rocksbox*. En caso de no poder conectar un comentario con un suscriptor, la marca responde en *Instagram* invitando al usuario a sincronizar su perfil de *Rocksbox* con su perfil de *Instagram* (Figura 12.1).

Figura 12.1: Ejemplo de respuesta de Rocksbox a varios usuarios en Instagram



Fuente: Rocksbox Instagram (s.f)

12.2. Venta de la Joyería

Rockbox permite a sus clientes adquirir piezas de joyería a través de dos canales:

i. Suscripción (in-box purchases)

Los clientes pueden decidir adquirir alguna o todas las piezas del set que reciben en su caja mensual. Para ello, lo único que deben hacer es notificarlo en la web y devolver el resto de piezas que no deseen comprar. Para incentivar las compras “in-box” *Rocksbox* ofrece un precio por el set completo inferior a la suma del importe de las piezas (Figura 12.2). Además, *Rocksbox* ofrece dos tipos de “crédito” que solamente pueden utilizarse para comprar piezas y, en ningún caso, para descontar el importe de la suscripción.

- *Shine Credit*: Es un importe con caducidad mensual que aparece en la cuenta del cliente al principio de cada mes. Su importe es de \$21 y solo puede utilizarse como descuento en caso de compra de alguna pieza de la caja de ese mes en concreto. Al finalizar el mes el crédito expira y se renueva con la siguiente suscripción.
- *Forever Credit*: Es un tipo de crédito que no caduca y que puede acumularse de mes en mes. Los clientes pueden ganar *Forever Credit* en ocasiones puntuales mediante promociones o invitando a un amigo a unirse a *Rocksbox*. En este último caso, cada suscriptor recibe \$25 de *Forever Credit* por cada amigo que utilice su código personal para registrarse como nuevo usuario (además, el nuevo usuario recibe su primera suscripción de manera gratuita)

Figura 12.2: Oferta de venta y solicitud de feedback de Rocksbox al finalizar la suscripción

LEAVE FEEDBACK

Buy your entire set for an additional \$10 off!

BUY ALL ~~\$137~~ \$106

SLATE Marble Triangle Studs MEMBER PRICE: \$23 RETAIL: \$49 GRANTED WISH  BUY NOW \$23 LOVE LIKE DISLIKE	BELLA BOUTIQUE Diana Lariat In Aqua MEMBER PRICE: \$64 RETAIL: \$89 GRANTED WISH  BUY NOW \$64 LOVE LIKE DISLIKE	SOPHIE HARPER Beaded Cluster Necklace MEMBER PRICE: \$50 RETAIL: \$70 GRANTED WISH  BUY NOW \$50 LOVE LIKE DISLIKE
--	--	---

Kathy said: Hi Michael,

Yay! Your next Rocksbox Set has arrived! Elevate your look with the layered Beaded Cluster Necklace paired with these Marble Triangle Studs - perfect for everyday wear! For an alternate look, I also pulled the Lariat for you to try. Have fun mix'n and matching your pieces. I can't wait to hear your feedback on this set. Enjoy wearing everything!

Kathy

Did your stylist understand what you were looking for?

PERFECTLY MOSTLY SOMEWHAT NOT AT ALL

Which trends would you like to see in future sets?

				
Natural Stones	Druzy	Beads & Tassels	Stacking	Boho Pendants

How satisfied are you with the entire Rocksbox experience?

PERFECTLY MOSTLY SOMEWHAT NOT AT ALL

Fuente: Rocksbox Official Website (s.f)

iii) Tienda Online

Rocksbox también tiene dos tiendas online en la que los miembros pueden comprar piezas de joyería de los diseñadores con los que la marca colabora sin necesidad de tener que recibirlos en su cajita mensual. El acceso a estas tiendas es exclusivo para miembros, dado que las piezas a la venta presentan precios más bajos que el importe original en la web del diseñador en cuestión. En ningún caso los clientes pueden aplicar su *Shine* o su *Forever Credit* para rebajar el importe de las piezas vendidas en las tiendas online de *Rocksbox*. Las dos tiendas que *Rocksbox* ofrece a sus miembros son:

➤ New Shop

En esta tienda online están a la venta todas aquellas piezas de los diseñadores con los que *Rocksbox* colabora. Los miembros pueden comprar dichas piezas, nuevas y sin usar, a un precio igual o, en la mayoría de los casos, inferior al precio original de la pieza. Funciona como una tienda online multi-marca solo para miembros.

➤ Clearance Shop

En esta tienda *Rocksbox* pone a la venta todas aquellas piezas de segunda mano que no se han vendido durante su rotación a través de suscripciones. Presentan hasta un 50% de descuento sobre el precio original y la garantía de *Rocksbox* de que están en buen estado.

Figura 12.3: Cuestionario de estilo de Rocksbox

Which bracelet styles do you prefer?

(Select all that apply)




Cuffs

Wrap




Gemstone

Stacked




Statement

Delicate

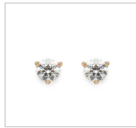
BACK

NEXT

I don't wear bracelets

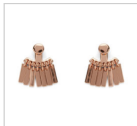
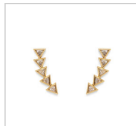
Which earring styles do you prefer?

(Select all that apply)

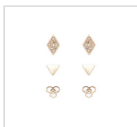
Dangly

Studs

Jackets

Climbers




Stud Packs

Hoops

BACK

NEXT

I don't wear earrings

Which necklace styles do you prefer?

(Select all that apply)




Statement

Delicate




Long Pendants

Y-Necklace




Chokers

Layered

BACK

NEXT

I don't wear necklaces

Which metal tone do you wear?




Gold Only

Silver Only




I prefer Gold, but I wear both

I prefer Silver, but I wear both

NEXT

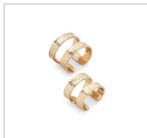
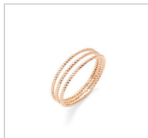
Which ring styles do you prefer?

(Select all that apply)




Statement

Delicate

Midi Sets

Stacked

BACK

NEXT

I don't wear rings

Which ring size(s) do you wear?

4 5 6 7

8 9 10

Don't know your ring size?

No worries, you can always come back to this question! We'll e-mail you a help guide in the meantime.

BACK

NEXT

Which trends styles do you prefer?

(Select all that apply)



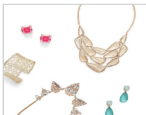

Natural Stones

Druzy




Rose Gold

Tassels Fringe

Boho Pendants

Glam Statement

BACK

NEXT

Skip >

Anything else you want your stylist to know?

Colors or designers you dislike, metal allergies, style preferences, upcoming events, etc.

When is your birthday? (optional)

Month Day Year

How did you hear about us?

Select an option below

BACK

FINISH

Fuente: Rocksbox Official Website (s.f)

13. Anexo II: Elección del logo y consideraciones legales de la marca

13.1. Encuesta para la elección del logotipo de la marca

Para la elección del logo de Metallica se realizó una encuesta a 33 sujetos que cumplían con el perfil objetivo de la marca.

Durante la encuesta, se les pidió a los sujetos que colocaran cinco logos propuestos (Figura 13.1) en orden de preferencia, siendo el 1º su favorito y el 5º el que menos les gustara.

Para la obtención de resultados, se procedió a sumar el total de puntos atribuidos a cada logo por lo que, cuantos menos puntos recibiera cada logo, mejor sería su valoración por parte de la muestra.

El logo número 3 recibió la mejor puntuación con 82 puntos frente a los 93 puntos de los logos 1 y 4, 112 del logo 2 y 115 del logo 5, el menos preferido de los cinco logos propuestos (Figura 13.2).

Figura 13.1: Diseños propuestos en la encuesta



Figura 13.2: Reparto de votos de los logos propuestos

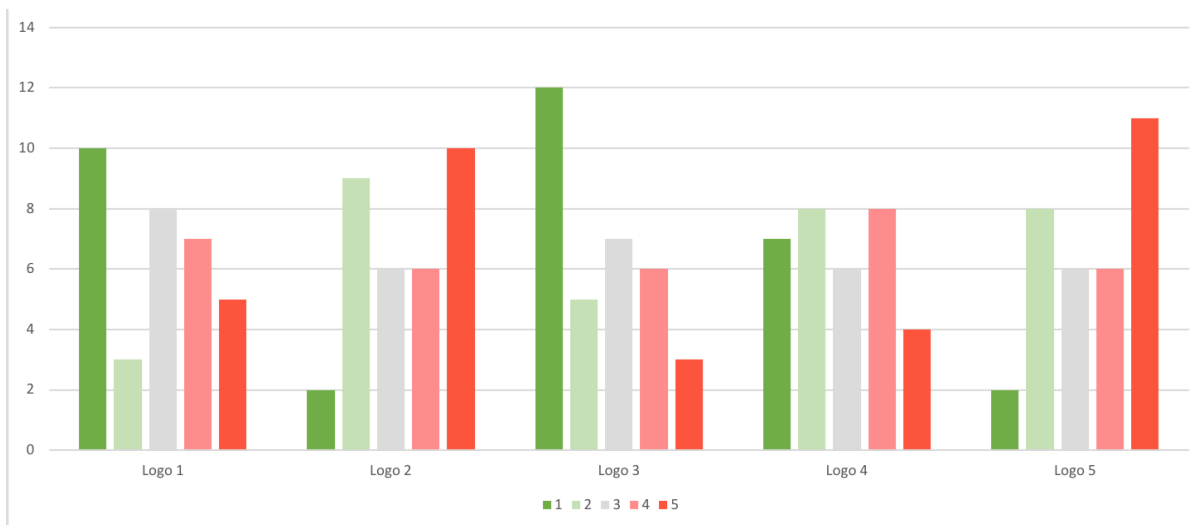


Figura 13.3: Valoraciones individuales de los sujetos para la elección del logo

Marca temporal	Logo 1	Logo 2	Logo 3	Logo 4	Logo 5	Total Puntos	Feedback
24/02/2019	4	5	3	1	2	15	El primer logo aporta elegancia y calidad del producto Me encanta todo lo que haces.
24/02/2019	5	3	4	1	2	15	
24/02/2019	5	4	3	1	2	15	
24/02/2019	4	5	1	2	3	15	
24/02/2019	1	4	2	3	5	15	
24/02/2019	3	2	5	4	1	15	
24/02/2019	5	4	3	1	2	15	
24/02/2019	1	2	4	5	3	15	
24/02/2019	4	5	2	1	3	15	
24/02/2019	1	2	3	4	5	15	
24/02/2019	4	2	1	3	5	15	
24/02/2019	3	5	1	2	4	15	
24/02/2019	2	1	4	3	5	15	
24/02/2019	5	2	1	3	4	15	
24/02/2019	4	5	1	2	3	15	
24/02/2019	1	2	5	3	4	15	
24/02/2019	1	2	3	4	5	15	
24/02/2019	3	1	4	5	2	15	
24/02/2019	4	5	3	2	1	15	
24/02/2019	1	3	2	4	5	15	
24/02/2019	4	5	1	2	3	15	
24/02/2019	2	3	1	5	4	15	
25/02/2019	3	5	4	1	2	15	Me gustan
25/02/2019	5	3	4	1	2	15	
26/02/2019	3	5	1	4	2	15	
26/02/2019	3	5	1	2	4	15	
26/02/2019	3	4	1	2	5	15	
26/02/2019	1	2	5	4	3	15	
26/02/2019	3	4	1	2	5	15	
26/02/2019	1	3	2	4	5	15	
26/02/2019	2	4	1	3	5	15	
26/02/2019	1	3	2	5	4	15	
26/02/2019	1	2	3	4	5	15	
Total Puntos	93	112	82	93	115		

13.2. Consideraciones legales de la marca

Metallica, además de ser el nombre escogido para nuestra marca, es también el nombre de un conocido grupo *metal* estadounidense. Por tanto, ha sido necesaria cierta investigación sobre patentes para valorar si habría algún problema por llamar a nuestra empresa con ese nombre.

13.2.1. Patentes registradas en Estados Unidos

El grupo de música tiene registrado su nombre y logo bajo varias patentes con el código número 3, que protege la palabra y el diseño del logo a excepción del color (Figura 13.4). Aunque dicha protección aplica a numerosos productos e industrias, no afecta a la industria de la joyería. Algunas de los productos y servicios a los que afecta la patente son plataformas o publicaciones con contenido audiovisual, elementos decorativos, prendas de vestir, etc.

El resto de las patentes registradas bajo el nombre de Metallica afectan también a diversas industrias, pero no a la joyería y, además, son menos exhaustivas que las que posee el grupo musical (United States Patent and Trademark Office, s.f.).

Figura 13.4: Ejemplo de patente para la industria audiovisual en EE.UU del grupo Metallica



Word Mark METALLICA

Goods and Services IC 009. US 021 023 026 036 038. G & S: Audio and video recordings featuring music and musical performances; decorative magnets; downloadable mobile applications featuring information and content relating to music and entertainment; downloadable musical sound recordings; downloadable musical video recordings; downloadable photographs; downloadable ring tones and graphics for mobile phones and computers; DVDs featuring music documentaries; DVDs and CDs featuring sheet music, songbooks, and music instruction; electronic publications, namely, magazines featuring entertainment-related content downloadable via the internet and mobile devices; phone cases; slipmats for record player turntables; box sets consisting primarily of prerecorded DVDs, CDs, and phonograph records, and also including books, photographs, lyric sheets, posters, lithographs, buttons, and patches, all featuring or relating to music. FIRST USE: 20160900. FIRST USE IN COMMERCE: 20160900

IC 036. US 100 101 102. G & S: Gift card transaction processing services; financial services, namely, issuing electronic stored value gift cards for the purchase of goods electronically via the internet and mobile phone; virtual gift card services, namely, issuance of electronic gift cards that can be redeemed for goods at participating retailers. FIRST USE: 20160900. FIRST USE IN COMMERCE: 20160900

Mark Drawing Code (3) DESIGN PLUS WORDS, LETTERS, AND/OR NUMBERS

Design Search Code 26.17.01 - Bands, straight ; Bars, straight ; Lines, straight ; Straight line(s), band(s) or bar(s)
26.17.05 - Bands, horizontal ; Bars, horizontal ; Horizontal line(s), band(s) or bar(s) ; Lines, horizontal
26.17.10 - Lines, zig-zag ; Zig-zag line(s)

Serial Number 87617907

Filing Date September 21, 2017

Current Basis 1A

Original Filing Basis 1A

Published for Opposition January 22, 2019

Owner (APPLICANT) Metallica Lars Ulrich, a Danish citizen, James Hetfield, a U.S. citizen, and Kirk Hammett, a U.S. citizen PARTNERSHIP CALIFORNIA c/o WG&S, LLP 10990 Wilshire Blvd., 8th Floor Los Angeles CALIFORNIA 90024

Attorney of Record Jill M. Pietrini

Description of Mark Color is not claimed as a feature of the mark. The mark consists of the stylized word "METALLICA".

Type of Mark TRADEMARK, SERVICE MARK

Register PRINCIPAL

Live/Dead Indicator LIVE

Fuente: United States Patent and Trademark Office (s.f)

13.2.2. Patentes registradas en Europa

A nivel europeo, el grupo de música tiene registrada la marca como elemento figurativo. Esto quiere decir que, como en Estados Unidos, la patente no solo protege a la palabra en sí, sino que también cubre el diseño y la tipografía empleados. El color también está protegido en el caso de Europa.

En el sistema de patentes europeo, los productos de joyería, metales preciosos y relojería pertenecen a la categoría NICE número 14. Hemos podido comprobar que ninguna de las patentes bajo el nombre Metallica aplica a esta categoría de bienes, por lo que tampoco hay ningún problema con el nombre seleccionado a nivel europeo (European Union Intellectual Property Office, s.f.)

Figura 13.5: Patente en Europa del grupo Metallica

Trade mark information			
Name	METALLICA	Filing date	30/12/2004
Filing number	005479159	Registration date	13/12/2006
Basis	EUTM	Expiry date	30/12/2024
Date of receipt	30/12/2004	Designation date	
Type	Figurative	Filing language	English
Nature	Individual	Second language	French
Nice classes	3, 9, 16, 18, 20, 25, 26, 28 (Nice Classification)	Application reference	TM1529
Vienna Classification	27.05.25 (Vienna Classification)	Trade mark status	Registered 
		Acquired distinctiveness	No

Graphic representation


Fuente: European Union Intellectual Property Office (s.f)

14. Anexo III: Detalle del Modelo Financiero

Figura 14.1: Resultados alternativos al escenario C - Escenario A

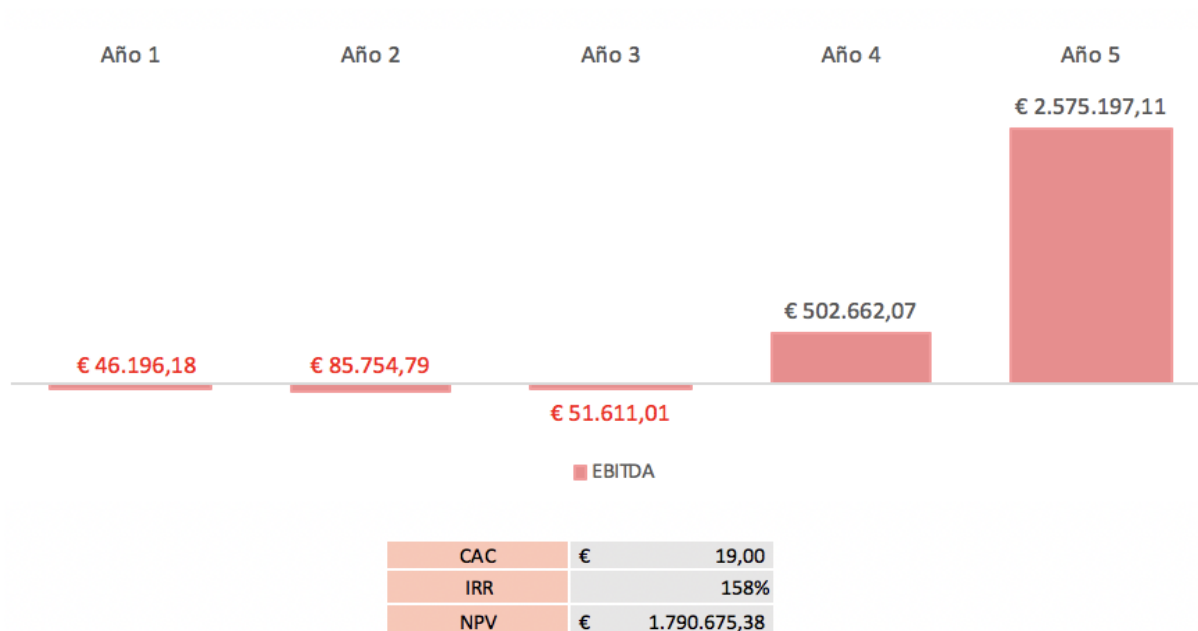


Figura 14.2: Resultados alternativos al escenario C - Escenario B

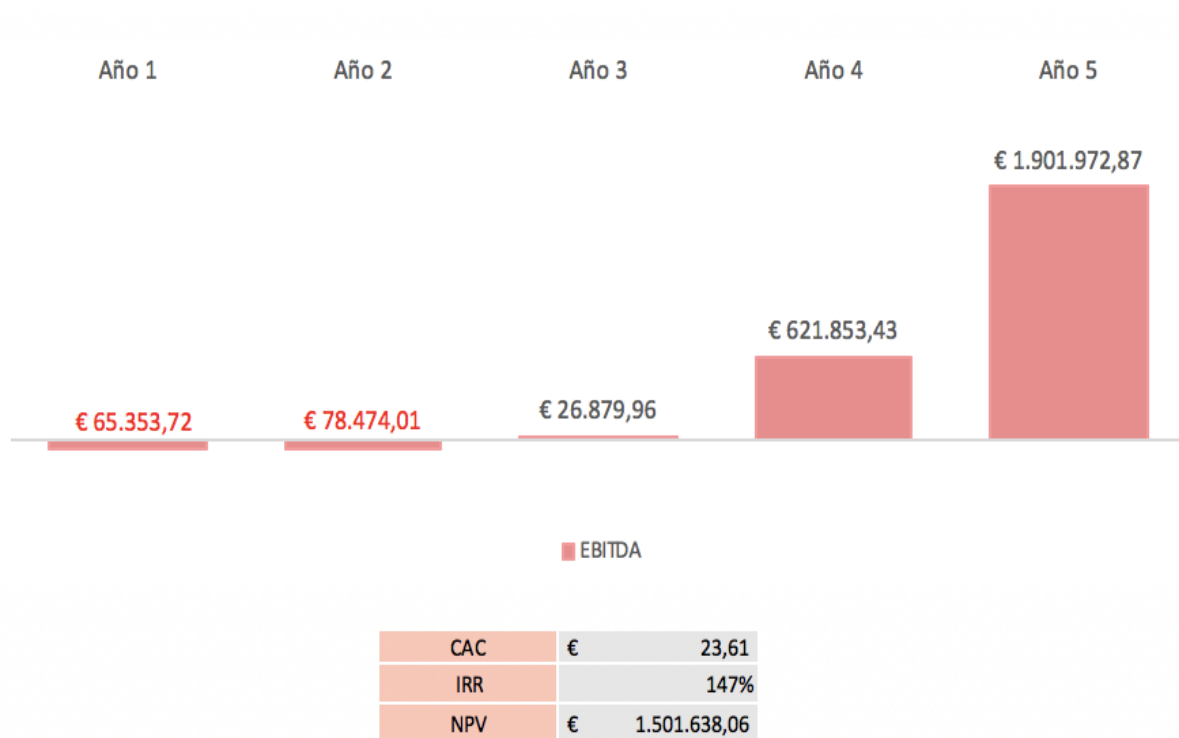


Figura 14.3: Sensibilidad del EBITDA de los cinco primeros años ante cambios en las tasas de crecimiento y churn

		Crecimiento Mensual Año 1									
		-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	
		15,0%	18%	20%	23%	25%	28%	30%	33%	35%	
Churn Rate Año 1	-40,0%	6,0%	-€46.586,70	-€46.357,19	-€46.086,38	-€45.767,09	-€45.391,02	-€44.948,56	-€44.428,64	-€45.818,49	-€47.103,45
	-30,0%	7,0%	-€46.668,35	-€46.453,59	-€46.200,09	-€45.901,13	-€45.548,84	-€45.134,18	-€44.646,68	-€46.074,27	-€47.403,08
	-20%	8,0%	-€46.744,75	-€46.543,79	-€46.306,55	-€46.026,65	-€45.696,70	-€45.308,17	-€44.851,16	-€46.314,27	-€45.684,38
	-10,0%	9,0%	-€46.816,22	-€46.628,20	-€46.406,19	-€46.144,17	-€45.835,21	-€45.471,22	-€45.042,87	-€44.539,41	-€45.948,41
	0%	10%	-€46.883,08	-€46.707,18	-€46.499,44	-€46.254,20	-€45.964,92	-€45.623,98	-€45.222,59	-€44.750,56	-€46.196,18
	10,0%	11,0%	-€46.945,62	-€46.781,08	-€46.586,70	-€46.357,19	-€46.086,38	-€45.767,09	-€45.391,02	-€44.948,56	-€44.428,64
	20%	12%	-€47.004,13	-€46.850,20	-€46.668,35	-€46.453,59	-€46.200,09	-€45.901,13	-€45.548,84	-€45.134,18	-€44.646,68
	30,0%	13,0%	-€47.058,86	-€46.914,87	-€46.744,75	-€46.543,79	-€46.306,55	-€46.026,65	-€45.696,70	-€45.308,17	-€44.851,16
	40,0%	14,0%	-€47.110,05	-€46.975,36	-€46.816,22	-€46.628,20	-€46.406,19	-€46.144,17	-€45.835,21	-€45.471,22	-€45.042,87
		Crecimiento Mensual Año 2									
		-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	
		18%	21%	24%	27%	30%	33%	36%	39%	42%	
Churn Rate Año 2	-40,0%	9,0%	-€46.833,01	-€49.175,97	-€65.611,80	-€70.043,59	-€75.353,16	-€75.896,93	-€64.500,98	-€66.955,39	-€62.507,60
	-30,0%	10,5%	-€43.534,21	-€48.050,05	-€65.200,37	-€67.897,54	-€59.034,48	-€60.980,87	-€65.078,63	-€79.636,59	-€66.424,43
	-20%	12,0%	-€42.162,12	-€46.833,01	-€49.175,97	-€65.611,80	-€70.043,59	-€75.353,16	-€75.896,93	-€64.500,98	-€66.955,39
	-10,0%	13,5%	-€42.724,37	-€43.534,21	-€48.050,05	-€65.200,37	-€67.897,54	-€59.034,48	-€60.980,87	-€65.078,63	-€79.636,59
	0%	15%	-€43.227,82	-€42.162,12	-€46.833,01	-€49.175,97	-€65.611,80	-€70.043,59	-€75.353,16	-€75.896,93	-€64.500,98
	10,0%	16,5%	-€43.678,65	-€42.724,37	-€43.534,21	-€48.050,05	-€65.200,37	-€67.897,54	-€59.034,48	-€60.980,87	-€65.078,63
	20%	18%	-€44.082,43	-€43.227,82	-€42.162,12	-€46.833,01	-€49.175,97	-€65.611,80	-€70.043,59	-€75.353,16	-€75.896,93
	30,0%	19,5%	-€44.444,15	-€43.678,65	-€42.724,37	-€43.534,21	-€48.050,05	-€65.200,37	-€67.897,54	-€59.034,48	-€60.980,87
	40,0%	21,0%	-€44.768,30	-€44.082,43	-€43.227,82	-€42.162,12	-€46.833,01	-€49.175,97	-€65.611,80	-€70.043,59	-€75.353,16
		Crecimiento Mensual Año 3									
		-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	
		21%	25%	28%	32%	35%	39%	42%	46%	49%	
Churn Rate Año 3	-40,0%	9,0%	-€80.789,21	-€78.658,12	-€87.719,76	-€71.918,03	-€67.429,04	-€44.100,76	-€9.880,91	€19.268,90	€78.475,07
	-30,0%	10,5%	-€81.465,78	-€80.698,55	-€72.507,46	-€85.435,27	-€68.279,60	-€52.537,17	-€32.836,90	-€15.360,22	€58.753,68
	-20%	12,0%	-€82.654,80	-€83.112,57	-€78.493,51	-€86.930,71	-€70.333,09	-€75.833,83	-€57.228,46	-€4.400,85	€40.264,77
	-10,0%	13,5%	-€79.406,42	-€79.963,72	-€78.757,99	-€74.004,82	-€84.214,97	-€70.146,74	-€53.248,68	-€30.091,00	-€6.783,82
	0%	15%	-€80.765,90	-€81.309,43	-€82.373,45	-€76.248,80	-€72.539,36	-€83.618,06	-€72.073,88	-€55.148,38	-€2.659,79
	10,0%	16,5%	-€79.774,05	-€82.201,59	-€80.405,55	-€78.745,38	-€75.410,01	-€71.377,25	-€65.864,92	-€45.771,99	-€17.108,28
	20%	18%	-€74.467,62	-€80.687,04	-€80.913,71	-€80.569,55	-€77.921,10	-€73.542,12	-€81.768,44	-€55.643,59	-€50.853,57
	30,0%	19,5%	-€66.879,70	-€79.808,02	-€81.951,61	-€80.789,21	-€78.658,12	-€87.719,76	-€71.918,03	-€67.429,04	-€44.100,76
	40,0%	21,0%	-€69.040,02	-€75.602,60	-€79.567,71	-€81.465,78	-€80.698,55	-€72.507,46	-€85.435,27	-€68.279,60	-€52.537,17
		Crecimiento Mensual Año 4									
		-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	
		21%	25%	28%	32%	35%	39%	42%	46%	49%	
Churn Rate Año 4	-40,0%	9,0%	€68.936,15	€170.014,28	€301.038,37	€483.424,77	€688.977,46	€954.426,01	€1.294.068,74	€1.778.538,35	€2.339.709,89
	-30,0%	10,5%	€47.239,38	€130.157,21	€245.602,46	€380.110,10	€594.400,55	€833.877,30	€1.139.223,02	€1.573.110,43	€2.079.046,65
	-20%	12,0%	€15.889,67	€81.885,20	€203.314,10	€321.905,85	€511.388,50	€719.948,76	€998.783,98	€1.352.761,72	€1.851.204,41
	-10,0%	13,5%	-€13.560,16	€56.631,87	€143.459,38	€265.916,28	€406.822,64	€625.249,55	€869.029,97	€1.189.370,17	€1.641.578,42
	0%	15%	-€33.513,64	€19.885,11	€107.391,44	€215.328,22	€343.685,39	€534.512,08	€754.388,97	€1.040.994,62	€1.409.781,78
	10,0%	16,5%	-€42.334,60	-€4.817,77	€62.524,69	€151.404,01	€285.051,88	€458.582,04	€655.426,69	€911.860,74	€1.239.628,84
	20%	18%	-€52.350,75	-€27.894,40	€26.329,50	€117.475,12	€234.082,20	€358.409,09	€566.835,63	€792.347,99	€1.089.119,72
	30,0%	19,5%	-€55.857,06	-€41.721,40	€327,19	€68.936,15	€170.014,28	€301.038,37	€483.424,77	€688.977,46	€954.426,01
	40,0%	21,0%	-€53.118,75	-€48.638,16	-€21.914,39	€47.239,38	€130.157,21	€245.602,46	€380.110,10	€594.400,55	€833.877,30
		Crecimiento Mensual Año 5									
		-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	
		12%	14%	16%	18%	20%	22%	24%	26%	28%	
Churn Rate Año 5	-40,0%	4,5%	€2.058.080,61	€2.405.275,17	€2.804.615,00	€3.272.055,14	€3.810.989,33	€4.436.437,74	€5.157.256,23	€5.988.369,30	€6.949.029,00
	-30,0%	5,3%	€1.940.860,41	€2.270.302,72	€2.650.493,19	€3.088.891,67	€3.602.331,48	€4.191.199,56	€4.877.637,41	€5.661.764,90	€6.575.929,14
	-20%	6,0%	€1.831.012,35	€2.141.860,80	€2.500.230,58	€2.919.109,02	€3.402.794,35	€3.963.068,49	€4.607.390,05	€5.353.109,23	€6.219.707,08
	-10,0%	6,8%	€1.724.141,76	€2.015.496,19	€2.361.307,57	€2.756.112,42	€3.211.698,15	€3.739.268,82	€4.357.630,31	€5.063.396,78	€5.879.220,56
	0%	7,5%	€1.623.874,03	€1.902.778,51	€2.225.230,44	€2.599.336,39	€3.030.396,24	€3.533.062,18	€4.113.516,40	€4.783.669,33	€5.561.380,47
	10,0%	8,3%	€1.529.853,71	€1.791.299,12	€2.099.530,16	€2.454.243,41	€2.860.273,55	€3.339.745,89	€3.888.246,77	€4.519.013,93	€5.253.148,55
	20%	9%	€1.439.743,59	€1.690.670,14	€1.979.761,26	€2.316.322,64	€2.700.745,23	€3.150.651,38	€3.669.058,36	€4.274.560,97	€4.967.535,29
	30,0%	9,8%	€1.355.223,84	€1.590.523,45	€1.861.500,70	€2.185.088,73	€2.551.255,27	€2.973.142,70	€3.469.224,86	€4.033.482,28	€4.697.597,78
	40,0%	10,5%	€1.275.991,19	€1.500.509,79	€1.758.346,88	€2.058.080,61	€2.405.275,17	€2.804.615,00	€3.272.055,14	€3.810.989,33	€4.436.437,74

Figura 14.4: Sensibilidad del NPV ante cambios en el gasto en marketing y la conversión a compra

		Gasto en Marketing																	
		-40%		-30%		-20%		-10%		0%		10%		20%		30%		40%	
		6,0%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%									
Conversión a compra	-40,0%	12,0%	€766.758,80	€548.557,66	€330.356,51	€112.155,37	-€106.045,78	-€324.246,92	-€542.448,07	-€760.649,22	-€978.850,36								
	-30,0%	14,0%	€1.330.779,93	€1.101.068,15	€871.356,37	€641.644,59	€411.932,81	€182.221,03	-€47.490,75	-€277.202,53	-€506.914,31								
	-20,0%	16,0%	€1.894.801,07	€1.653.578,65	€1.412.356,23	€1.171.133,82	€929.911,40	€688.688,98	€447.466,57	€206.244,15	-€34.978,26								
	-10,0%	18,0%	€2.458.822,20	€2.206.089,15	€1.953.356,09	€1.700.623,04	€1.447.889,99	€1.195.156,94	€942.423,89	€689.690,84	€436.957,78								
	0%	20%	€3.022.843,33	€2.758.599,64	€2.494.355,95	€2.230.112,27	€1.965.868,58	€1.701.624,89	€1.437.381,21	€1.173.137,52	€908.893,83								
	10,0%	22,0%	€3.586.864,46	€3.311.110,14	€3.035.355,82	€2.759.601,49	€2.483.847,17	€2.208.092,85	€1.932.338,53	€1.656.584,20	€1.380.829,88								
	20,0%	24%	€4.150.885,59	€3.863.620,63	€3.576.355,68	€3.289.090,72	€3.001.825,76	€2.714.560,80	€2.427.295,85	€2.140.030,89	€1.852.765,93								
	30,0%	26,0%	€4.714.906,72	€4.416.131,13	€4.117.355,54	€3.818.579,94	€3.519.804,35	€3.221.028,76	€2.922.253,17	€2.623.477,57	€2.324.701,98								
	40,0%	28,0%	€5.278.927,85	€4.968.641,63	€4.658.355,40	€4.348.069,17	€4.037.782,94	€3.727.496,71	€3.417.210,48	€3.106.924,26	€2.796.638,03								

Figura 14.5: Sensibilidad del NPV ante cambios en el precio de venta y la conversión a compra

		Precio medio de venta de las joyas									
		-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	
		36,00 €	42,00 €	48,00 €	54,00 €	60,00 €	66,00 €	72,00 €	78,00 €	84,00 €	
Conversión a compra	-40,0%	12,0%	€199.465,67	€65.174,92	-€69.115,82	-€203.406,57	-€106.045,78	€70.450,63	€246.947,04	€423.443,45	€599.939,85
	-30,0%	14,0%	€199.465,67	€65.174,92	-€44.655,72	€183.638,54	€411.932,81	€640.227,08	€868.521,35	€1.096.815,61	€1.325.109,88
	-20,0%	16,0%	€199.465,67	€89.635,02	€369.727,15	€649.819,27	€929.911,40	€1.210.003,53	€1.490.095,65	€1.770.187,78	€2.050.279,91
	-10,0%	18,0%	€199.465,67	€452.220,03	€784.110,02	€1.116.000,01	€1.447.889,99	€1.779.779,98	€2.111.669,96	€2.443.559,95	€2.775.449,93
	0%	20%	€431.117,20	€814.805,05	€1.198.492,89	€1.582.180,74	€1.965.868,58	€2.349.556,43	€2.733.244,27	€3.116.932,11	€3.500.619,96
	10,0%	22,0%	€741.904,36	€1.177.390,06	€1.612.875,76	€2.048.361,47	€2.483.847,17	€2.919.332,87	€3.354.818,58	€3.790.304,28	€4.225.789,99
	20,0%	24,0%	€1.052.691,51	€1.539.975,07	€2.027.258,64	€2.514.542,20	€3.001.825,76	€3.489.109,32	€3.976.392,89	€4.463.676,45	€4.950.960,01
	30,0%	26,0%	€1.363.478,67	€1.902.560,09	€2.441.641,51	€2.980.722,93	€3.519.804,35	€4.058.885,77	€4.597.967,19	€5.137.048,62	€5.676.130,04
	40,0%	28,0%	€1.674.265,82	€2.265.145,10	€2.856.024,38	€3.446.903,66	€4.037.782,94	€4.628.662,22	€5.219.541,50	€5.810.420,78	€6.401.300,06

15. Anexo IV: Validación de hipótesis y presentación del MVP

Para la parte práctica de este modelo de negocio, vamos a intentar demostrar una serie de hipótesis siguiendo el método de *The Lean Startup* desarrollado por Eric Ries en 2011.

Este método se basa en conseguir validar una serie de hipótesis fundamentales para la viabilidad del negocio a través de productos mínimos viables o *minimum viable products* (MVP). Los MVPs son versiones simplificadas y, sobre todo, baratas, del producto o servicio final. Aunque no estén respaldados por la inversión financiera necesaria para desarrollarlos con propiedad, son lo suficientemente parecidos al producto final para validar estas hipótesis fundamentales.

Utilizando MVPs, seremos capaces de testar la viabilidad de una idea y reducir el riesgo y la incertidumbre asociados a ella sin apenas comprometer recursos económicos. Una vez validadas las hipótesis fundamentales, podremos invertir en nuestra idea con mayor seguridad y menor riesgo.

Además, en caso de no poder validar alguna hipótesis fundamental, el MVPs nos facilitará un valioso aprendizaje para pivotar sobre nuestra idea inicial y corregirla. Según Ries, este proceso debe repetirse (iteraciones) hasta conseguir dar con la idea que valide todas las hipótesis fundamentales. En el caso de *Metallica*, intentaremos validar las siguientes hipótesis con nuestro primer MVP:

- a) Hay gente que encuentra atractivo un servicio de joyería online y está dispuesta a suscribirse
- b) El público principalmente interesado en el servicio son mujeres entre 25 y 49 años

En definitiva, intentaremos validar la existencia de demanda para el servicio y la definición del *target* del negocio. Para ello, se han desarrollado dos líneas de trabajo:

15.1. Entrevistas y *Focus group*

Con el fin de realizar un primer sondeo sobre la respuesta del público a la idea, se han llevado a cabo 16 entrevistas y un *focus group* con 6 sujetos. Todos los participantes tenían un perfil muy próximo o similar al del público objetivo, puesto que eran mujeres entre 22 y 37 años de España y Reino Unido.

La estructura de las entrevistas y el *focus group* fue la siguiente:

- a) Reflexión sobre experiencias previas comprando joyería
- b) Presentación del servicio de Metallica
- c) Valoración del servicio de Metallica (fortalezas y debilidades)
- d) Sugerencias de mejora

En general, las respuestas por parte de las 22 personas entrevistadas han sido muy favorables, puesto que tan solo 3 de ellas dijeron que no considerarían suscribirse a un servicio como el de Metallica. Además, las entrevistas nos permitieron conocer ciertos aspectos y preocupaciones que afectan a potenciales clientes, así como sugerencias de cara a incluir otras variantes del servicio original en el futuro.

Las conclusiones más importantes de las entrevistas se resumen en la Figura 15.1.

Figura 15.1: Principales conclusiones extraídas de las entrevistas y el focus group

Experiencias previas comprando joyería	Valoración del servicio	Sugerencias de mejora
• Incompatibilidad de calidad de las piezas con precios asequibles. <i>“Tienes que elegir entre gastarte mucho dinero o que las piezas te dejen la piel azul”</i> • Saturación de alternativas. <i>“Hay tantas modas y marcas que nunca sé por cual decantarme”</i> • Precios muy altos. <i>“Como es muy caro, comparto joyas con mi hermana, así podemos llevar más estilos por que pagamos a medias”</i> • Dificultad para salir de la zona de comfort y dificultad para anticipar la utilidad aportada. <i>“Al final siempre acabo comprándome cosas sencillas porque es lo que más llevo. Hay muchas joyas llamativas que me encantan, pero no me las compro porque no sé si luego las llevaré”</i>	○ Fortalezas: • Idea muy interesante, hace todo más fácil • Permite descubrir joyería sin “arruinarte” • Buena relación calidad-precio • Permite valorar las piezas y tomar una decisión basada en la experiencia • La libertad para renovar tu set cuando el cliente quiera está muy bien valorada ○ Debilidades y preocupaciones • Incertidumbre antes las piezas exactas que vas a recibir • <i>“Aunque el precio no está mal, pagar €20 al mes en joyería es un capricho demasiado caro para mi”</i> • Garantía de calidad de las piezas • Cargos por daños y pérdidas de las joyas • Talla de anillos <i>“nunca me quedan bien”</i>	• Suplemento de varios euros para elegir exactamente las piezas que quieres que se incluyan en tu caja • Facilidad para anular la suscripción determinados meses del año (navidades y vacaciones de verano) • Posibilidad de recibir el envío en distintos puntos de entrega según el día de la semana (casa vs trabajo) • Paquetes más baratos que solo incluyan 1 joya en lugar de 3 • Incluir un medidor de plástico para determinar la talla de anillo en el primer envío • Seguro adicional por x€ que te cubra ante pérdidas o daños de las joyas

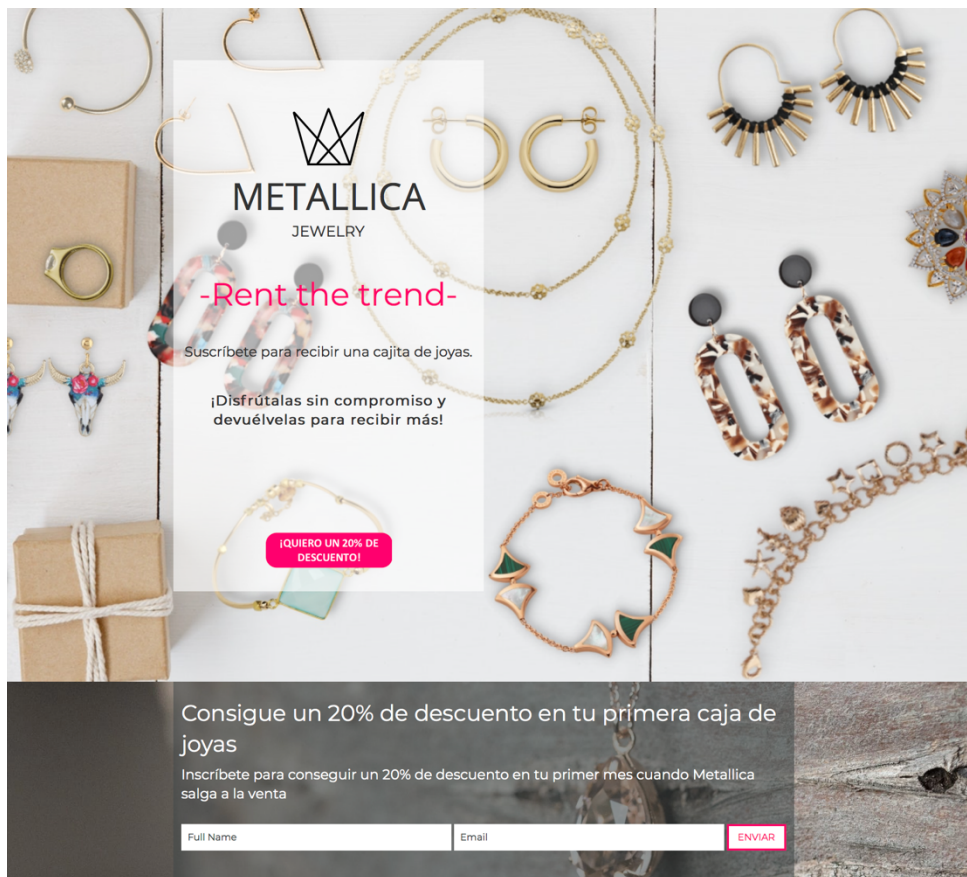
15.2. Minimum Viable Product: Página landing

15.2.1. Presentación del MVP

A pesar del favorable resultado de las entrevistas, las declaraciones de clientes potenciales no son definitivas para validar las hipótesis de demanda y público objetivo puesto que, generalmente, hay mucha diferencia entre “lo que la gente dice y lo que luego hace”.

Por ello, hemos desarrollado una página *landing* (Figura 15.2) para medir el interés efectivo del *target* en nuestro servicio. Esta página se trata de una sencilla web donde se presenta *Metallica* y se explica con detalle el funcionamiento de su servicio. Además, se da la opción al usuario a inscribirse en un formulario para recibir un 20% de descuento en su primera suscripción. La página se ha lanzado en español, con el fin de medir la reacción del público en el mercado de origen de la marca: España.

Figura 15.2: Aspecto de la página landing de Metallica



¿Cómo funciona el servicio?



1. Completa nuestro test online de estilo

Joyería llamativa o discreta? Oro, plata o ambos?

Queremos conocer un poco más sobre tus gustos en joyería para diseñar el conjunto perfecto para ti!



2. Recibe tu caja con tres piezas de joyería

Te enviaremos una cajita especialmente diseñada para ti por tan solo €19,99 al mes

Utiliza las joyas todo lo que te apetezca y disfruta descubriendo nuevas tendencias y diseñadores



3. Compra lo que te guste con tu Metal Credit

Te ha gustado alguna pieza? ¡Quédatela!

Utiliza el importe pagado en suscripciones anteriores para comprar cualquier pieza de joyería



4. Renueva tus joyas cuando quieras

¿Te gustaría renovar tu conjunto de joyería?

Envíanos de vuelta las piezas que no quieras quedarte utilizando nuestra etiqueta prepagada y... ¡espera a tu siguiente cajita personalizada!

Próximamente disponible

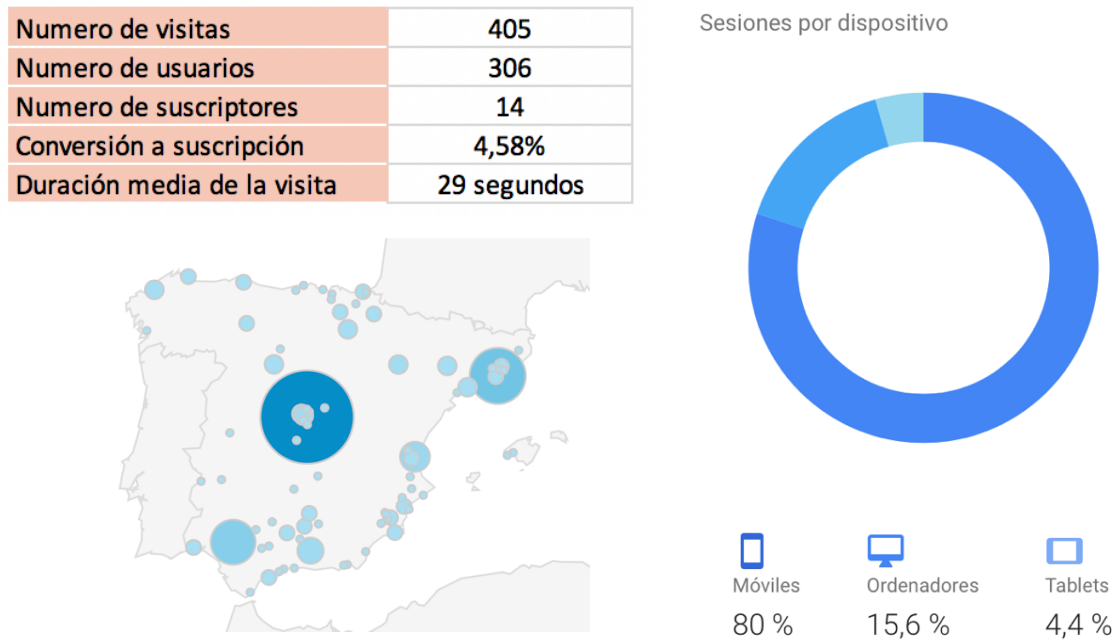
¿Tienes alguna duda?

Ponte en contacto con nosotros a través de metallicajewelry@gmail.com

15.2.2. Análisis de la audiencia del MVP

A continuación, se muestran las principales estadísticas de los visitantes de la página *landing*.

Figura 15.3: Análisis de la audiencia de la web



15.2.3. Promoción del MVP

15.2.3.1. Perfiles¹⁸ en redes sociales

Hemos creado un perfil de Instagram (Figura 15.5) y una página de Facebook (Figura 15.7). De esta forma daremos presencia e identidad a la marca en redes sociales.

- Instagram

Figura 15.4: Estadísticas más importantes del perfil de Instagram

Nombre de Usuario	@metallicajewelry
Número de seguidores	101
Visitas al perfil	406
Clics en el enlace	71
CTR (Clic Through Rate)	17%
Alcance (cuentas)	361

¹⁸ Nota: Gran parte de los seguidores y “me gusta” de los perfiles son seguidores propios de Metallica y han llegado al perfil por medio de publicidad y uso de hashtags, no por amistad o conocimiento de su fundador.

Figura 15.5: Perfil de Metallica en Instagram

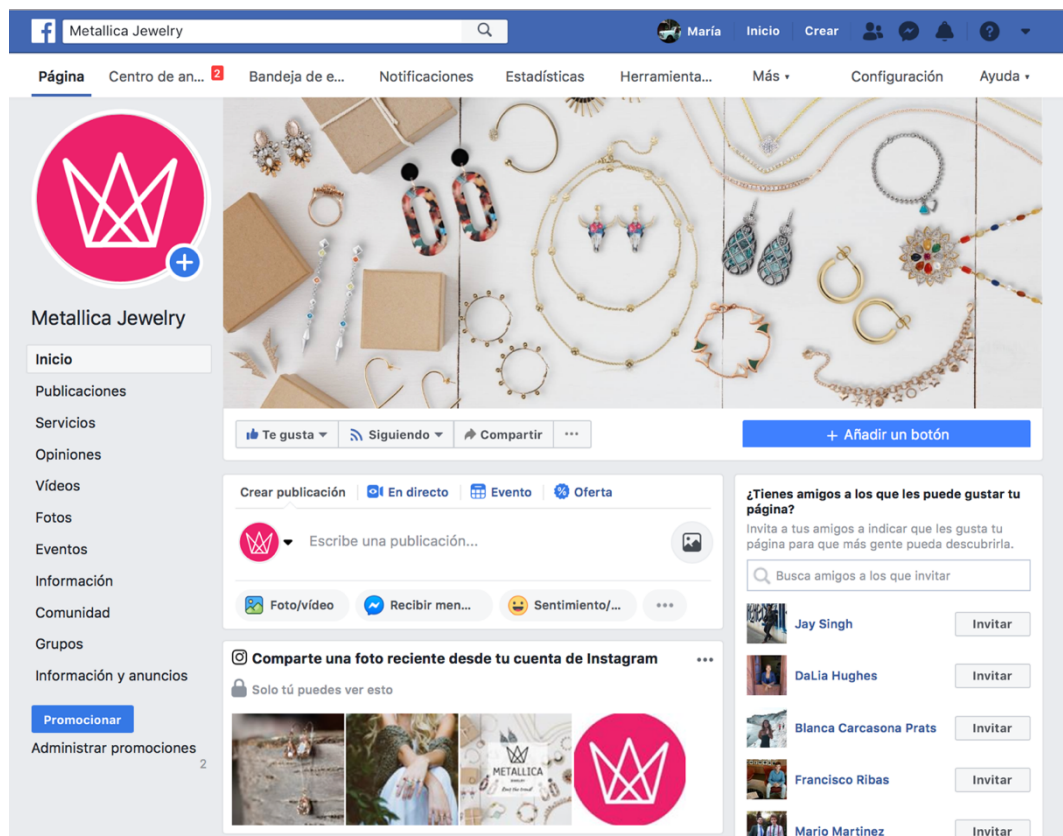


○ Facebook

Figura 15.6: Estadísticas más importantes del perfil de Facebook

Nombre de la página	Metallica Jewelry
Número de seguidores	20
Visitas al perfil	65
Clics en el enlace web	2
CTR (Clic Through Rate)	3%

Figura 15.7: Página de Metallica en Facebook



15.2.3.2. Promoción a través de publicidad

Además de los perfiles en redes sociales, para difundir la web de *Metallica*, se ha contratado publicidad a través de las siguientes plataformas.

15.2.3.2.1. Google Adwords

Como anticipábamos, la campaña de Google Adwords no ha sido muy efectiva. Aunque los resultados son muy favorables, hemos confirmado que Google no es la herramienta idónea, puesto que todavía no existe demanda de alquiler de joyería en España y las pujas por palabras más populares son muy caras en relación con otras plataformas como Facebook.

Figura 15.8: Resumen de la campaña de Google Adwords

Periodo	23/03/19 - 25/03/2019
Impresiones	110
Clicks	3
CTR (Click Through Rate)	2,73%
Importe gastado	4,74 €
Coste por click	1,58 €

Figura 15.9: Anuncios incluidos en la campaña de Google Adwords



15.2.3.2.2. Facebook

A través de Facebook se han contratado 6 campañas diferentes entre los días 24 y 28 de marzo. Todas ellas se han lanzado con la misma segmentación (Figura 15.10) y han tenido un coste total de €71,26.

Figura 15.10: Audiencia definida como Público Metallica

Metallica

Lugar:	España
Edad:	25-45
Sexo:	Mujer
Idioma:	Español o Español (España)
Intereses:	Telva, Ropa & Accesorios, Compras y moda, Joyas & Accesorios, Bolsos, Gafas de sol, Joyería, Elle (revista), Mango, Bisutería, Zara (cadena de tiendas de moda), Tiffany & Co.,
Personas que coinciden con:	Vogue (revista), Parfois (fashion accessories), Cartier (joyas), Aristocrazy, Ropa de mujer o UNOde50

A continuación, se muestran varias figuras con los aspectos más relevantes y la apariencia de cada una de las campañas. Las imágenes empleadas para las campañas se han obtenido de *UnSplash*, un banco de imágenes libres de derechos. La campaña "Promoción de descuento" es la única que no mide su resultado en clics, por lo que se ha excluido de las comparaciones gráficas para no distorsionar las medias.

Figura 15.11: Cuadro resumen de las seis campañas lanzadas

	Galería de Fotos		Video 1	Video 2	A/B testing 1	A/B testing 2	Promoción de descuento
Periodo de actividad	24/03/19 - 26/03/19	24/03/19 - 25/03/19	24/03/19 - 25/03/19	24/03/19 - 25/03/19	25/03/19 - 28/03/19	26/03/19 - 28/03/19	27/03/19 - 29/03/19
Número de días	3 días	1 día	1 día	1 día	4 días	2 días	3 días
Tipo de anuncio	Secuencia de 5 fotos	Video promocional versión 1	Video promocional versión 2	A/B testing, mismo mensaje y audiencia, foto distinta	A/B testing, mismo mensaje y audiencia, foto distinta	A/B testing, mismo mensaje y audiencia, foto distinta	Promoción de publicación con anuncio de un 20% de descuento
Objetivo	Clicks en el enlace	Clicks en el enlace	Clicks en el enlace	Clicks en el enlace	Clicks en el enlace	Clicks en el enlace	Interacción
Segmentación	Público Metallica	Público Metallica	Público Metallica	Público Metallica	Público Metallica	Público Metallica	Público Metallica
Facebook	Noticias	No	Noticias	Todas las opciones	Todas las opciones	Todas las opciones	Noticias y Artículos instantáneos
Instagram	Noticias y Stories	Stories	Noticias y Stories	Noticias y Stories	Noticias y Stories	Noticias	Noticias
Audience Network	No	No	Todas las opciones	No	No	No	No
Messenger	Bandeja de entrada	No	No	No	No	No	No
Alcance	8728	17920	2168	10354	4197	1458	330
Resultados	110	24	25	192	84	22,63%	€7,79
CTR (Click Through Rate)	1,26%	0,13%	1,15%	1,85%	2,00%	€12,67	€0,02
Coste de la campaña	€14,53	€4,98	€4,65	€24,75	€12,67	€0,15	€0,02
Coste por resultado	€0,13	€0,21	€0,19	€0,13	€0,15	€0,02	€0,02
Otros	Interacciones con la publicación: 120 Un comentario pidiendo teléfono de contacto	Foto conjunto mejor performance (€0,12 CPC) vs Foto chica (€ 0,14 CPC)	Foto brazalete mejor performance (€0,13 CPC) vs Foto flores (€ 0,19 CPC)	282 likes en Instagram y 46 likes, 1 comentario positivo y 1 vez compartido en FB.			

Figura 15.12: CTR por campaña y rango de edad

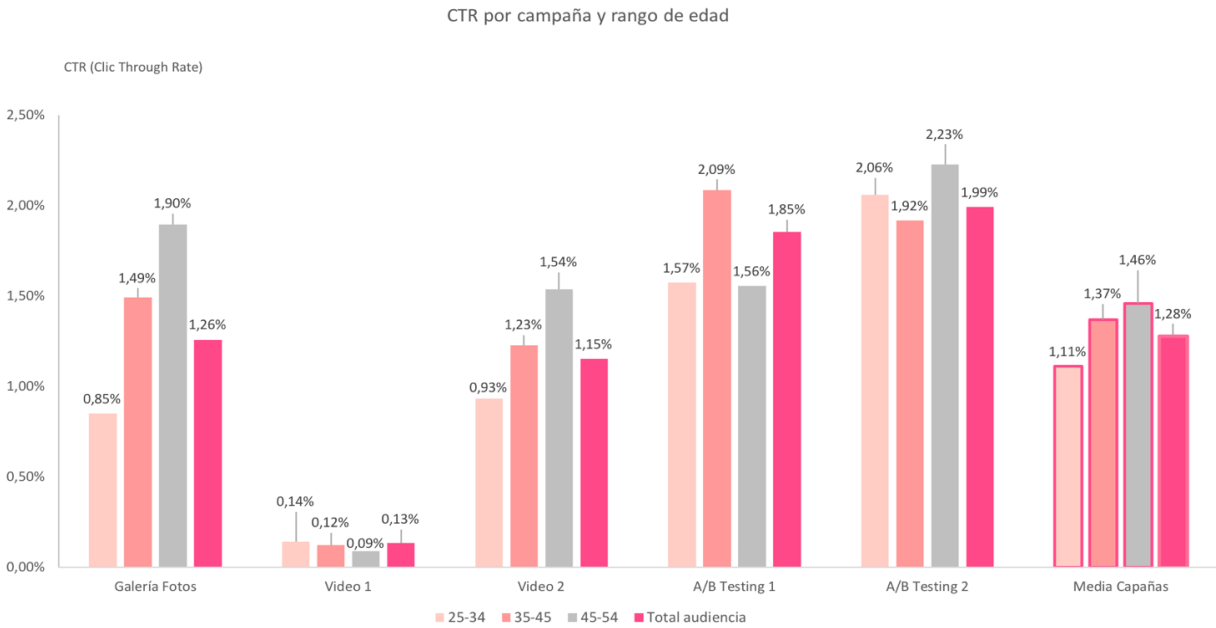


Figura 15.13: CTR por campaña y plataforma

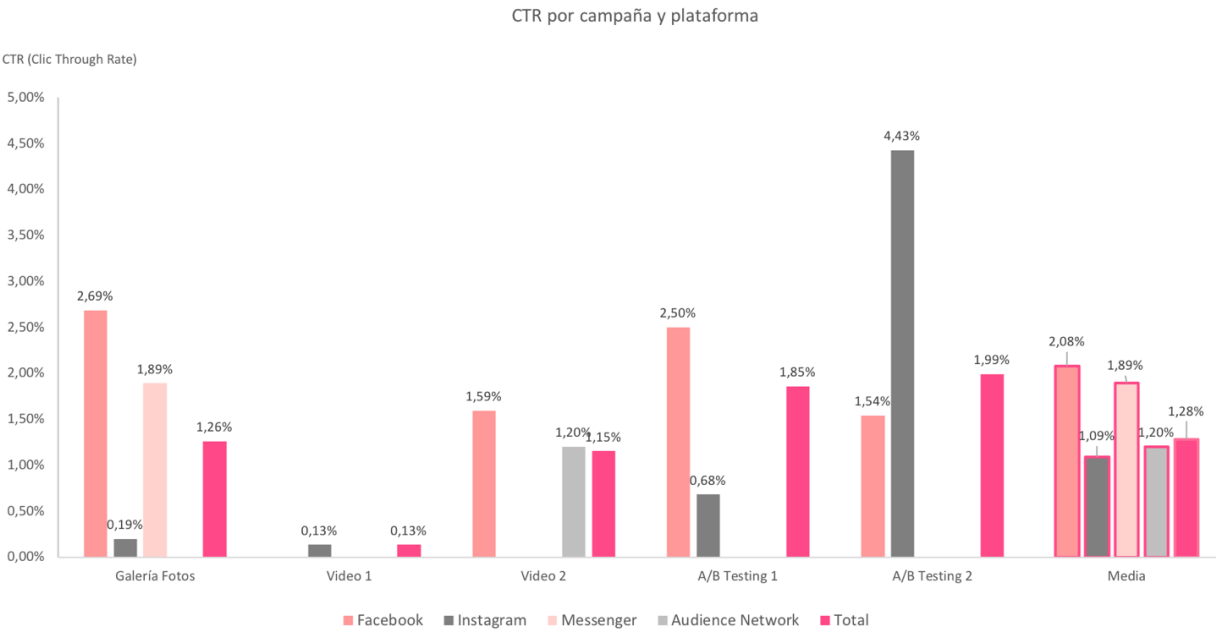


Figura 15.14: CTR de las fotografías de las campañas “A/B Testing” por rango de edad

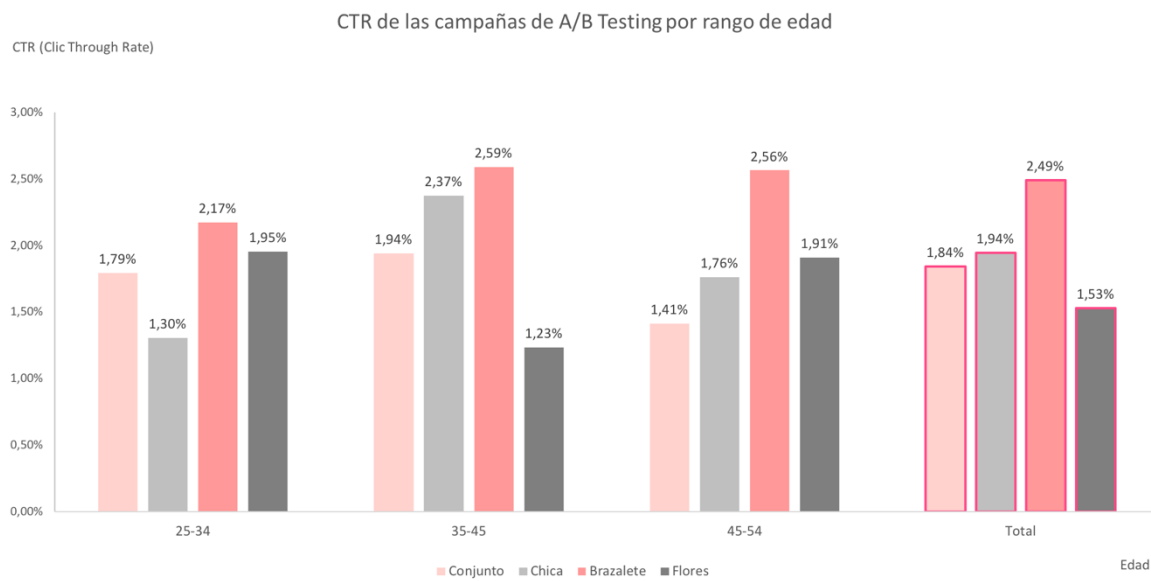
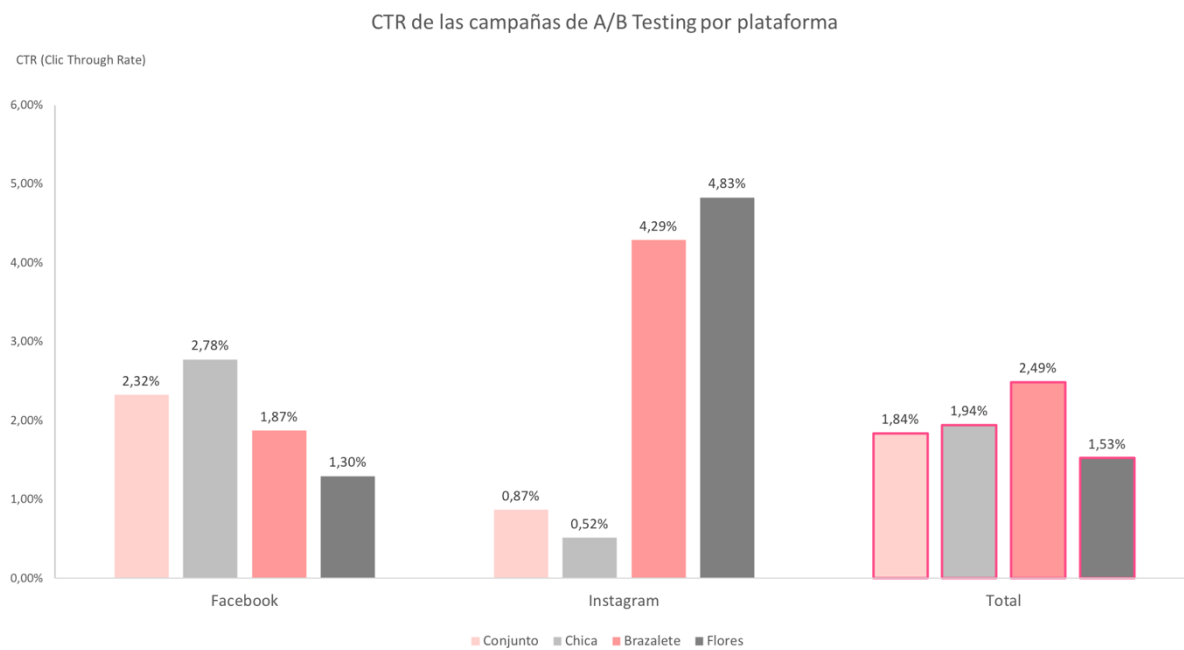


Figura 15.15: CTR de las fotografías de las campañas “A/B Testing” por plataforma



15.2.4. Conclusiones obtenidas de las campañas publicitarias y el análisis de la audiencia

- Prácticamente el 100% de las visitas fueron realizadas por mujeres procedentes fundamentalmente de las principales ciudades de España: Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia
- Una duración media por visita de 29 segundos sugiere que las visitas a la web realmente invierten tiempo en conocer el funcionamiento del servicio
- El 84% de los usuarios visitaron la web a través de móvil o *tablet*, lo que sugiere que puede ser interesante desarrollar la *app* antes de lo previsto
- Las redes sociales son mejores plataformas que *Google* para promocionar productos y servicios novedosos
- Las fotografías tienen un coste por clic mucho más bajo que los videos (Figura 15.11). Es probable que la ausencia de materiales profesionales para montar los videos promocionales haya afectado negativamente a su resultado
- Los resultados son mayores en campañas con objetivo de interacción (Campaña promoción descuento) vs campañas con objetivo de clic (resto de campañas)
- Los rangos de edad con mejores resultados son, entre 45-54 años con un CTR medio del 1,46%, y entre 35-45 años con un CTR medio del 1,37%. Las mujeres entre 25 y 34 años muestran un CTR medio inferior, un 1,11% (Figura 15.12). Estos resultados nos permiten validar la hipótesis del público objetivo.
- *Facebook* muestra los mejores niveles de CTR¹⁹ (2,08%), que *Instagram* (1,09%) tal y como se muestra en la Figura 15.13
- Hay una importante diferencia de *performance* dentro de las distintas ubicaciones de *Instagram*. Las campañas lanzadas en *Instagram Stories* muestran un CTR muy por debajo de las campañas lanzadas únicamente en *Noticias Instagram*. En las campañas de *A/B Testing* hemos podido comprobar que lanzar un anuncio en *Stories* y *Noticias* genera un CTR en *Instagram* del 0,68% mientras que lanzarlo solo en *Noticias* lo eleva al 4,43% (Figura 15.13)
- Es posible que exista una correlación entre los resultados negativos de *Instagram* y los rangos de edades con mejores resultados. Nuestro público objetivo es un público maduro mientras que *Instagram* es la red por excelencia de la gente muy joven
- Ha habido una clara progresión cronológica en los resultados de las campañas como consecuencia del aprendizaje obtenido de cada una de ellas. Probablemente, las medias se ven muy afectadas por los malos resultados de las dos campañas de video

¹⁹ Click Through Rate. Equivale al número de clics/total de usuarios alcanzados

Figura 15.16: Campaña “Galería de fotos”

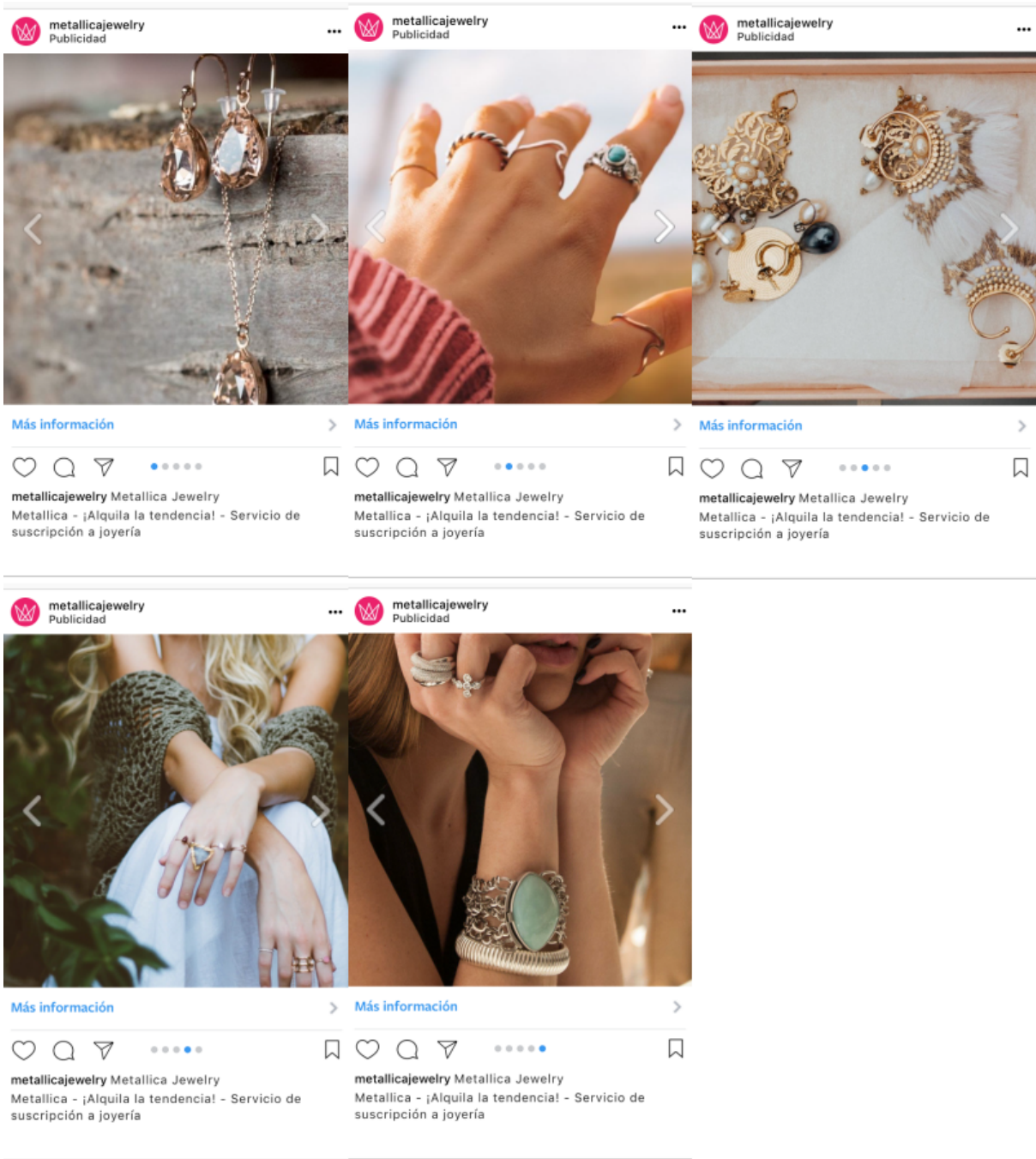


Figura 15.17: Campaña "Video 1"



Figura 15.18: Campaña "Video 2"

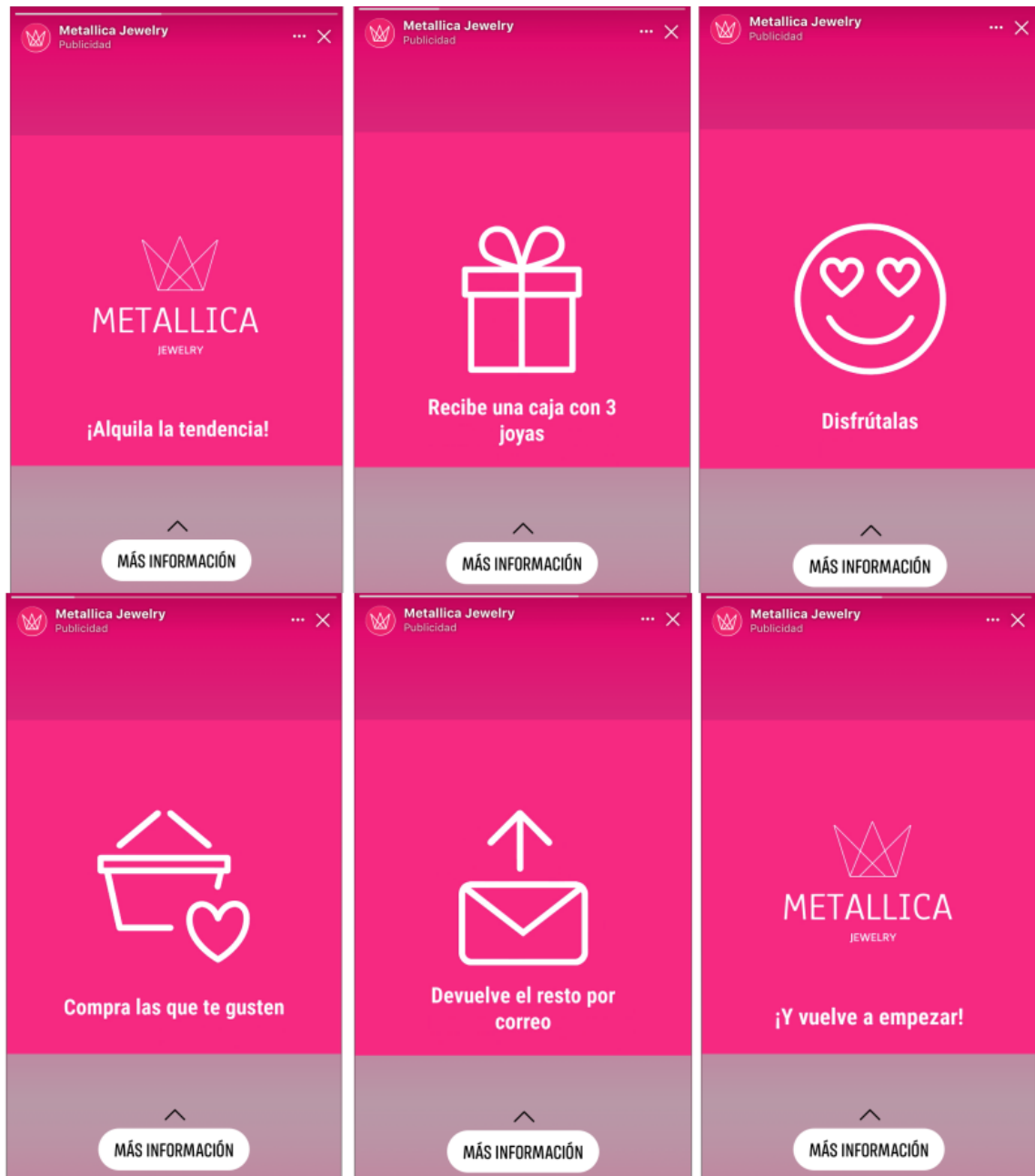


Figura 15.19: Campaña “A/B Testing 1” (Foto “Conjunto” y Foto “Chica”)

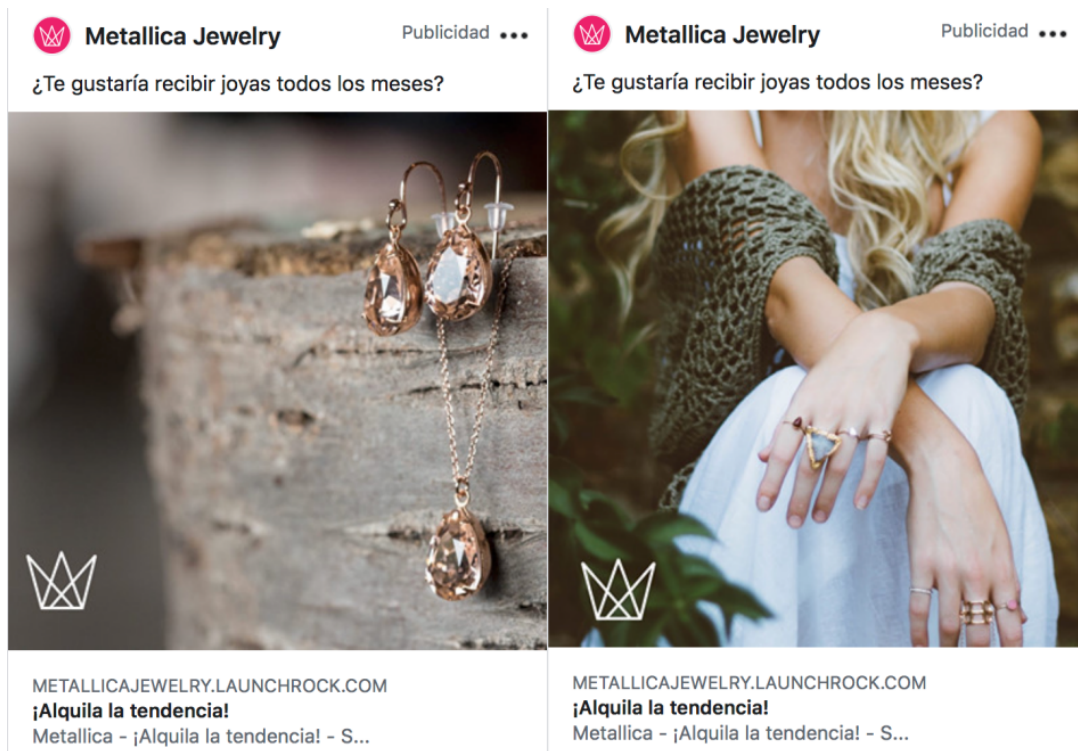


Figura 15.20: Campaña “Promoción de descuento”

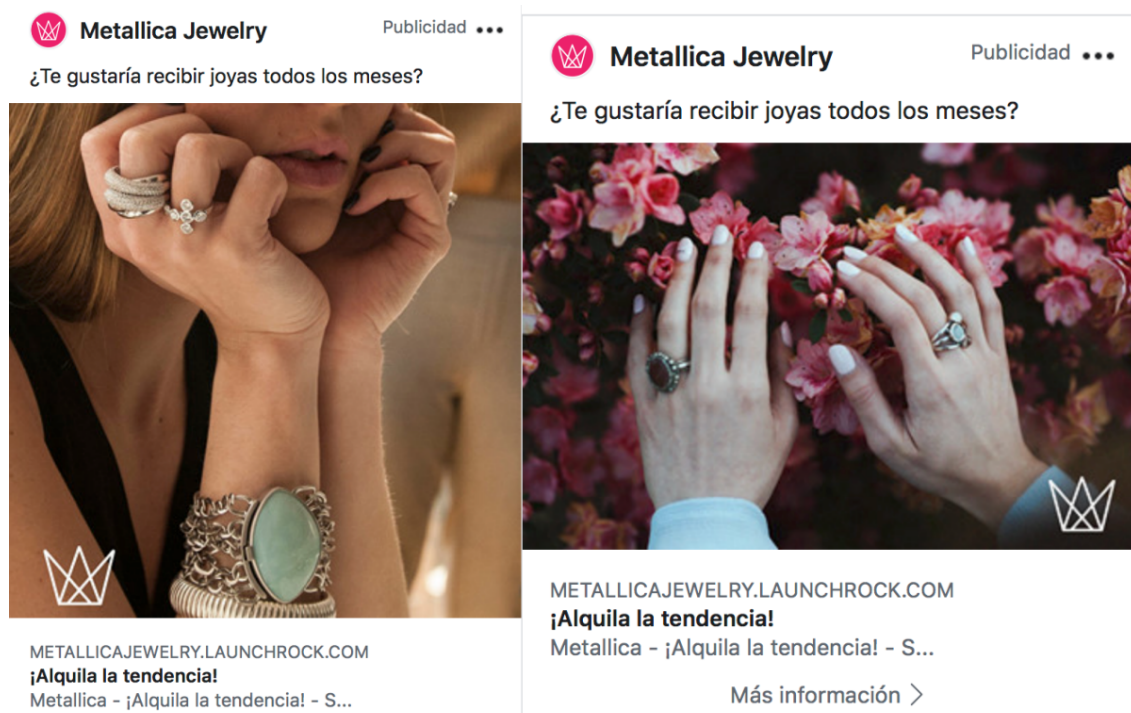


Figura 15.21: Campaña “A/B Testing 2” (Foto “Brazaletes” y Foto “Flores”)



15.2.5. Valoración final de la experiencia del MVP

La experiencia de lanzar el *MPV*, además de proporcionar información muy interesante, ha sido una herramienta de aprendizaje magnífica. Gracias a la contratación de publicidad para promocionarlo, hemos aprendido a utilizar las plataformas de gestión de anuncios de *Google* y *Facebook* y a interpretar enormes cantidades de información sobre los resultados de cada campaña.

El *MVP* nos ha permitido validar la hipótesis de que el público objetivo está correctamente definido y dar importantes pasos en la validación de la hipótesis de demanda. No obstante, para validar esta última, será necesario ir más allá de la descripción del servicio mediante *MVPs* más elaborados.