



Universidad Pontificia Comillas - ICAI

# **TFM: Plan de empresa de marketplace online de ropa independiente**

unaked.es

Autor: Juan Jacobo Montero Muñoz

Directores: Jaime de Rábago

Susana Ortiz

Madrid

Junio 2016

Juan Jacobo  
Montero  
Muñoz

**TFM: Plan de empresa de marketplace online de ropa independiente**



## **AUTORIZACIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN, DEPÓSITO Y DIVULGACIÓN EN RED DE PROYECTOS FIN DE GRADO, FIN DE MÁSTER, TESINAS O MEMORIAS DE BACHILLERATO**

### ***1º. Declaración de la autoría y acreditación de la misma.***

El autor D. \_\_\_\_\_

DECLARA ser el titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra:

\_\_\_\_\_,  
que ésta es una obra original, y que ostenta la condición de autor en el sentido que otorga la Ley de Propiedad Intelectual.

### ***2º. Objeto y fines de la cesión.***

Con el fin de dar la máxima difusión a la obra citada a través del Repositorio institucional de la Universidad, el autor **CEDE** a la Universidad Pontificia Comillas, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, los derechos de digitalización, de archivo, de reproducción, de distribución y de comunicación pública, incluido el derecho de puesta a disposición electrónica, tal y como se describen en la Ley de Propiedad Intelectual. El derecho de transformación se cede a los únicos efectos de lo dispuesto en la letra a) del apartado siguiente.

### ***3º. Condiciones de la cesión y acceso***

Sin perjuicio de la titularidad de la obra, que sigue correspondiendo a su autor, la cesión de derechos contemplada en esta licencia habilita para:

- a) Transformarla con el fin de adaptarla a cualquier tecnología que permita incorporarla a internet y hacerla accesible; incorporar metadatos para realizar el registro de la obra e incorporar “marcas de agua” o cualquier otro sistema de seguridad o de protección.
- b) Reproducir la en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica, incluyendo el derecho de reproducir y almacenar la obra en servidores, a los efectos de garantizar su seguridad, conservación y preservar el formato.
- c) Comunicarla, por defecto, a través de un archivo institucional abierto, accesible de modo libre y gratuito a través de internet.
- d) Cualquier otra forma de acceso (restringido, embargado, cerrado) deberá solicitarse expresamente y obedecer a causas justificadas.
- e) Asignar por defecto a estos trabajos una licencia Creative Commons.
- f) Asignar por defecto a estos trabajos un HANDLE (URL *persistente*).

### ***4º. Derechos del autor.***

El autor, en tanto que titular de una obra tiene derecho a:

- a) Que la Universidad identifique claramente su nombre como autor de la misma
- b) Comunicar y dar publicidad a la obra en la versión que ceda y en otras posteriores a través de cualquier medio.
- c) Solicitar la retirada de la obra del repositorio por causa justificada.
- d) Recibir notificación fehaciente de cualquier reclamación que puedan formular terceras personas en relación con la obra y, en particular, de reclamaciones relativas a los derechos de propiedad intelectual sobre ella.

### ***5º. Deberes del autor.***

El autor se compromete a:

- a) Garantizar que el compromiso que adquiere mediante el presente escrito no infringe ningún derecho de terceros, ya sean de propiedad industrial, intelectual o cualquier otro.
- b) Garantizar que el contenido de las obras no atenta contra los derechos al honor, a la intimidad y a la imagen de terceros.
- c) Asumir toda reclamación o responsabilidad, incluyendo las indemnizaciones por daños, que pudieran ejercitarse contra la Universidad por terceros que vieran infringidos sus derechos e

intereses a causa de la cesión.

- d) Asumir la responsabilidad en el caso de que las instituciones fueran condenadas por infracción de derechos derivada de las obras objeto de la cesión.

**6º. Fines y funcionamiento del Repositorio Institucional.**

La obra se pondrá a disposición de los usuarios para que hagan de ella un uso justo y respetuoso con los derechos del autor, según lo permitido por la legislación aplicable, y con fines de estudio, investigación, o cualquier otro fin lícito. Con dicha finalidad, la Universidad asume los siguientes deberes y se reserva las siguientes facultades:

- La Universidad informará a los usuarios del archivo sobre los usos permitidos, y no garantiza ni asume responsabilidad alguna por otras formas en que los usuarios hagan un uso posterior de las obras no conforme con la legislación vigente. El uso posterior, más allá de la copia privada, requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría, que no se obtenga beneficio comercial, y que no se realicen obras derivadas.
- La Universidad no revisará el contenido de las obras, que en todo caso permanecerá bajo la responsabilidad exclusiva del autor y no estará obligada a ejercitar acciones legales en nombre del autor en el supuesto de infracciones a derechos de propiedad intelectual derivados del depósito y archivo de las obras. El autor renuncia a cualquier reclamación frente a la Universidad por las formas no ajustadas a la legislación vigente en que los usuarios hagan uso de las obras.
- La Universidad adoptará las medidas necesarias para la preservación de la obra en un futuro.
- La Universidad se reserva la facultad de retirar la obra, previa notificación al autor, en supuestos suficientemente justificados, o en caso de reclamaciones de terceros.

Madrid, a ..... de ..... de .....

**ACEPTA**

Fdo.....

Motivos para solicitar el acceso restringido, cerrado o embargado del trabajo en el Repositorio Institucional:

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título

...PLAN DE EMPRESA DE MARKETPLACE.....

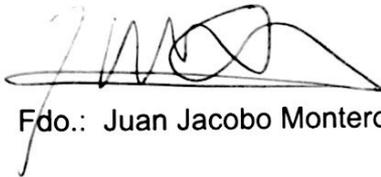
.....ONLINE DE MODA INDEPENDIENTE.....

en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el

curso académico 2015-16.. es de mi autoría, original e inédito y

no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada

de otros documentos está debidamente referenciada.

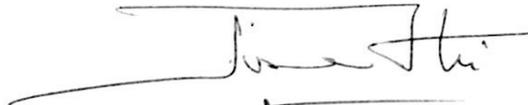


Fdo.: Juan Jacobo Montero Muñoz

Fecha: 17/6/2016

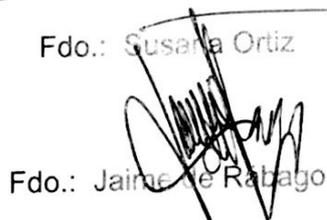
Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO



Fdo.: Susana Ortiz

Fecha: 17/6/2016



Fdo.: Jaime de Rábago

Fecha: 17/6/2016

Vº Bº del Coordinador de Proyectos



Fdo.: Jaime de Rábago

Fecha: 17/6/2016





Universidad Pontificia Comillas - ICAI

# **TFM: Plan de empresa de marketplace online de ropa independiente**

unaked.es

Autor: Juan Jacobo Montero Muñoz

Directores: Jaime de Rábago

Susana Ortiz

Madrid

Junio 2016

Juan Jacobo  
Montero  
Muñoz

**TFM: Plan de empresa de marketplace online de ropa independiente**



A mis padres, hermana y a mi novia Carmen por su apoyo,  
mis directores de proyecto Jaime y Susana por su paciencia y ayuda  
y a Jorge y Vicente por embarcarse conmigo en la aventura de *unaked.es*.





# TFM: PLAN DE EMPRESA DE UN MARKETPLACE ONLINE DE MODA INDEPENDIENTE

**Autor: Montero Muñoz, Juan Jacobo**

Directores: Susana Ortiz y Jaime de Rábago

## RESUMEN

En una sociedad en la que los aparatos electrónicos e internet tienen un papel más importante cada día, multitud de industrias están cambiando a pasos agigantados. Una de ellas es el comercio minorista. Cada vez más personas se suben al carro online para hacer sus compras en prácticamente todos los sectores, desde viajes y ocio hasta el sector de la moda. Siendo uno de los mercados más prometedores y con unas barreras de entrada relativamente bajas, se está convirtiendo en un caldo de cultivo de nuevas empresas.

En Europa y como se verá en el proyecto, el mercado e-commerce ha alcanzado un tamaño de alrededor de 470 millones de Euros durante 2014 y crece a un ritmo del 16,6% interanual. Además, en España, un país con una penetración de internet y dispositivos móviles mayor que la media, es uno de los mercados más prometedores ya que aún supone una cuota pequeña del comercio total. Por otra parte, el sector textil español está creciendo a buen ritmo en los últimos años, tendencia que se espera se mantenga durante algunos más. Por tanto, están surgiendo multitud de nuevas empresas relacionadas con la moda, que se topan con algunos obstáculos en sus primeras etapas. Estos son, por ejemplo, la dificultad de compaginar la variedad de actividades que se desarrollan en una tienda online, la estructura empresarial mínima que se requiere para hacer frente a los pedidos y atención al cliente de calidad o darse a conocer sin invertir grandes cantidades en publicidad.

En este contexto se inicia el proyecto de un marketplace online multimarca para este tipo de start-ups de moda. Con el objetivo de ayudar a estas start-ups a desarrollarse en sus primeras etapas, darse a conocer y reducir costes, se hace el papel de lanzadera. Por otro lado, para el comprador, el marketplace es la plataforma donde encontrar nuevas marcas originales, exclusivas y con un precio razonable sin necesidad de gastar tiempo en buscarlas.



El objetivo del proyecto es triple. Por un lado, se ha definido el modelo de negocio de la empresa utilizando el Business Model Canvas y análisis como las cinco fuerzas de Porter o el DAFO, que ha permitido adaptar el modelo de negocio al mercado nicho. Por otro, se han establecido unos objetivos para el primer año de operación y se ha elaborado un plan de actuación para alcanzarlos. Por último, se ha validado económicamente el modelo utilizando herramientas de predicción de demanda para crear un modelo financiero que estime el desarrollo económico de la empresa durante los cinco primeros años. Utilizando las variables se ha estudiado la robustez y sensibilidad del modelo ante las variaciones del sector, cliente y rendimiento propio.

Uno de los resultados obtenidos ha sido el modelo de la demanda en España. Este se ha elaborado teniendo en cuenta factores como la estacionalidad, la agresividad de la estrategia de marketing, la estructura de costes y parámetros como el CPC y la tasa de conversión. Este modelo de estimación de la demanda ha permitido crear un modelo económico que ofrece información valiosa del desarrollo económico que *unaked.es* disfrutará y ha resaltado que parámetros hay que cuidar con más atención. Además, se ha obtenido una visión en profundidad de la industria y del nicho de mercado de la moda independiente de lo que se han aprendido lecciones interesantes. Otro resultado ha sido la definición del modelo de negocio centrada en el cliente y las propuestas de valor que se le ofrecen. Además, se han extraído conclusiones de la industria gracias al análisis estratégico.



# MASTER THESIS: BUSINESS PLAN OF AN ONLINE FASHION MARKETPLACE

**Author: Montero Muñoz, Juan Jacobo**

Directors: Susana Ortiz y Jaime de Rábago

## ABSTRACT

In a society in which electronic and internet devices have a more important role every day, many industries are changing rapidly. One is retail. More and more people get on the online bandwagon to make their purchases in virtually all sectors, from travel and leisure to the fashion industry. Being one of the most promising markets and with relatively low barriers to entry, it is becoming a hotbed of new companies.

In Europe and as will be seen in the project, the e-commerce market has reached a size of about 470 million Euros in 2014 and is growing at a rate of 16.6% yoy. Moreover, in Spain, a country with higher internet and smartphone penetration than the european average, it is one of the most promising markets as it still represents a small share of total trade. Moreover, the Spanish textile sector is growing apace in recent years, a trend that is expected to continue for a few more. Therefore, new businesses related to fashion are emerging and they encounter some obstacles in their early stages. These are, for example, the difficulty of reconciling the variety of activities taking place in an online store, the minimum corporate structure required to meet orders and customer service quality or to raise awareness without investing large amounts in advertising.

In this context, the project of a multi-brand online marketplace for this type of start-ups fashion starts. In order to help these start-ups to develop in its early stages, make themselves known and reduce costs, the role shuttle is made. On the other hand, for the buyer, the marketplace is the platform to find new, original, unique and reasonably priced brands without spending time to search.



The aim of the project is threefold. On the one hand, it defined the business model of the company using the Business Model Canvas and analysis as Porter's five forces or SWOT, which allowed adapt the business model to the niche market. Furthermore, targets have been set for the first year of operation and has developed an action plan to achieve them. Finally, the model has been validated using economic demand forecasting tools to create a financial model that considers the economic development of the company during the first five years. Using variables, the robustness has been studied and sensitivity of the model to changes in the sector, client and own performance.

One of the results has been the model of demand in Spain. This has been developed taking into account factors such as seasonality, aggressiveness of the marketing strategy, cost structure and parameters such as CPC and conversion rate. Thanks to it, an economic model that provides valuable information about unaked.es economic development and stressed what parameters need to look more closely has been created. We have also obtained an in-depth industry research and deeply known the independent fashion market niche. Another found result has been the definition of the business model and customer focused value propositions that are offered. In addition, conclusions are drawn from industry thanks to the strategic analysis.



## Índice de contenidos

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2. BUSINESS MODEL CANVAS .....</b>	<b>- 5 -</b>
2.1. SEGMENTOS DE CLIENTES.....	- 5 -
2.2. PROPUESTAS DE VALOR .....	- 6 -
2.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	- 9 -
2.4. RELACIÓN CON CLIENTES.....	- 12 -
2.5. FUENTES DE INGRESOS.....	- 13 -
2.6. RECURSOS CLAVE.....	- 13 -
2.7. ACTIVIDADES CLAVE .....	- 14 -
2.8. SOCIOS CLAVE.....	- 16 -
2.9. ESTRUCTURA DE COSTES .....	- 17 -
<b>3. ANÁLISIS SITUACIONAL .....</b>	<b>- 19 -</b>
3.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	- 19 -
3.1.1. <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	- 19 -
3.1.2. <i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	- 23 -
3.1.3. <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	- 24 -
3.1.4. <i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	- 25 -
3.1.5. <i>Rivalidad entre competidores</i> .....	- 25 -
3.2. ANÁLISIS DAFO .....	- 26 -
3.2.1. <i>Fortalezas</i> .....	- 26 -
3.2.2. <i>Debilidades</i> .....	- 28 -
3.2.3. <i>Oportunidades</i> .....	- 29 -
3.2.4. <i>Amenazas</i> .....	- 30 -
3.3. ANÁLISIS DE LAS 3C .....	- 32 -
3.3.1. <i>Compañía</i> .....	- 32 -
3.3.2. <i>Cliente</i> .....	- 33 -
3.3.3. <i>Competidores</i> .....	- 34 -
<b>4. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE .....</b>	<b>- 37 -</b>



<b>5. MERCADO OBJETIVO .....</b>	<b>- 43 -</b>
5.1. CARACTERIZACIÓN, TENDENCIAS Y TAMAÑO DEL MERCADO EUROPEO .....	- 43 -
5.2. CARACTERIZACIÓN, TENDENCIAS Y TAMAÑO DEL MERCADO ESPAÑOL .....	- 44 -
<b>6. ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN DE LOS PRIMEROS 12 MESES .....</b>	<b>- 47 -</b>
6.1. VISIÓN .....	- 47 -
6.2. MISIÓN .....	- 47 -
6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LOS PRIMEROS 12 MESES .....	- 48 -
6.4. PLAN DE ACCIÓN DE LOS PRIMEROS 12 MESES .....	- 51 -
6.4.1. <i>Marketing y publicidad</i> .....	- 51 -
6.4.2. <i>Operacional</i> .....	- 55 -
6.4.3. <i>Técnico</i> .....	- 55 -
<b>7. ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>- 59 -</b>
7.1. PRESENTACIÓN DEL MODELO FINANCIERO .....	- 59 -
7.1.1. <i>Cuenta de resultados</i> .....	- 59 -
7.1.2. <i>Hipótesis y planes</i> .....	- 64 -
7.1.3. <i>Previsiones de Visitas, Pedidos y Ventas</i> .....	- 77 -
7.1.4. <i>Gastos fijos</i> .....	- 79 -
7.2. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	- 80 -
7.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA CUENTA DE RESULTADOS .....	- 80 -
7.3.1. <i>Comportamiento de los clientes</i> .....	- 82 -
7.3.2. <i>Comportamiento de las marcas</i> .....	- 84 -
7.3.3. <i>Rendimiento de unaked.es</i> .....	- 87 -
7.3.4. <i>Conclusión</i> .....	- 89 -
<b>8. CONCLUSIONES Y POSIBLES MEJORAS .....</b>	<b>- 91 -</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>- 97 -</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>- 99 -</b>
10.1. ANEXO 1: GRÁFICAS GENERADAS POR GOOGLE TRENDS: TIENDAS .....	- 99 -
10.2. ANEXO 2: GRÁFICAS GENERADAS POR GOOGLE TRENDS: PRENDAS .....	- 101 -
10.3. ANEXO 2: CUENTA DE RESULTADOS A 5 AÑOS VISTA (CASO BASE) .....	- 105 -



---

10.4. ANEXO 3: CÓDIGO FUENTE PYTHON UTILIZADO PARA LLAMAR A GOOGLE TRENDS ..... - 107 -





## Índice de tablas

Tabla 1. Resumen actividad unaked.es .....	- 38 -
Tabla 2. Capturas de pantalla de funcionamiento Google y estadísticas de la herramienta Keyword Planner, cuando ha sido utilizada para unaked.es.....	- 54 -
Tabla 3. Extracto de modelo financiero sobre los gastos extra en publicidad del primer año..	- 54 -
Tabla 4. Esquema cuenta de resultados .....	- 60 -
Tabla 5. Crecimiento mensual. Se calcula dividiendo los ingresos del mes por los del mes anterior .....	- 62 -
Tabla 6. Evolución anual de unaked.es. Se observa que a medida que la empresa crece, el ritmo de crecimiento se ralentiza considerablemente año a año. ....	- 62 -
Tabla 7. Muestra de las variables de pagos y devoluciones en el caso base.....	- 65 -
Tabla 8. Datos utilizados para la estimación de visitas. ....	- 66 -
Tabla 9. Sección de Costes. En ella se incluyen costes fijos como el de Shopify y costes variables como los de transporte o paquetería. Además, se incluyen comisiones de proveedores financieros y el cambio dólar euro para servicios de EEUU. ....	- 66 -
Tabla 10. Parámetros de operación de unaked.es. El margen marcas es el complementario al margen unaked ya que es la comisión que se le devuelve a las marcas. La cuota marcas es la cuota mensual de pago y el número de marcas es el número de marcas presentes en la plataforma. ....	- 68 -
Tabla 11. Gráficas obtenidas por el método de Google Trends.....	- 74 -
Tabla 12. Perfil de retención de clientes. Al ser modificable mes a mes se podrá ir actualizando a medida que los resultados se mejoren y así predecir siguientes meses de una manera más precisa. ....	- 76 -
Tabla 13. Resumen de los resultados de Visitas, Pedidos y Ventas del modelo económico en el caso base. ....	78
Tabla 14. Exposición del valor de las variables en los casos base y los resultados obtenidos en el año n+4 .....	- 81 -
Tabla 15. Exposición de los diferentes posibles casos del análisis de sensibilidad.....	- 83 -
Tabla 16. Resumen de los diferentes casos de comportamiento de marcas.....	- 85 -
Tabla 17. Resumen del estudio de sensibilidad ante el rendimiento de unaked.es.....	- 88 -



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS ICAI**  
**Master en Ingeniería Industrial**

---



## Índice de figuras

Figura 1. Business Model Canvas: Los 'post-its' verdes son del segmento de cliente de las startups de moda, los azules de los compradores, los naranjas tienen que ver con unaked.es y los morados y azules son costes: fijos y variables respectivamente.....	3
Figura 2. Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	- 26 -
Figura 3. Gráfico resumen del análisis DAFO aplicado a unaked.es .....	- 31 -
Figura 4. Captura de pantalla de la página web de unaked.es en funcionamiento. ....	- 38 -
Figura 5. Comparativa de diferentes métricas del estado del comercio electrónico España vs Europa.....	- 44 -
Figura 6. Evolución mensual de ingresos de los primeros cinco años, en euros.....	- 63 -
Figura 7. Evolución mensual de los beneficios netos de los primeros cinco años, en euros....	- 63 -
Figura 8. Evolución del volumen de búsquedas de la palabra Zalando en Google. Fuente: Google Trends .....	- 64 -
Figura 9. Predicción de la estacionalidad en España utilizando el IPI .....	- 69 -
Figura 10. Consumo basado en la demanda Retail USA en comparación con el Consumo basado en el IPI.....	- 70 -
Figura 11. Comparación de todas las predicciones de demanda calculadas y el índice de producción .....	- 75 -
Figura 12. Evolución de las ventas mensualmente por años separados para comparar el crecimiento interanual.....	- 79 -
Figura 13a y b. Evolución mensual de los resultados de unaked.es en el caso base. ....	- 82 -
Figura 14. Evolución de los ingresos a lo largo del tiempo con los parámetros del caso 1.....	- 86 -



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS ICAI**  
**Master en Ingeniería Industrial**

---



## 1. Introducción

---

A partir de los inicios de internet en los años 90, son muchos los mercados que han cambiado radicalmente. El comercio electrónico, a finales de la década, comenzó a desarrollarse como alternativa al comercio tradicional. Empresas como Amazon, con una librería online, se han establecido desde entonces a la cabeza del desarrollo del sector.

Actualmente, el comercio minorista es una de las industrias que más ha cambiado con internet. Con una cifra de mercado de 1500 billones de euros en 2015 y un crecimiento interanual del 24% [1], se trata de un sector en pleno auge. Los grandes avances tecnológicos de los que se ha beneficiado internet y la informática han hecho posible navegar cómoda y rápidamente a través de las páginas web de los proveedores. Además, la seguridad de pagos y los avances en las redes de comunicación, tanto marítimas como aéreas como terrestres, han supuesto un incremento de la confianza del comprador hacia estas nuevas plataformas de venta online.

La alta penetración de los ordenadores personales, los dispositivos móviles y demás formas de navegación web en la sociedad actual está transformando el comercio electrónico en la primera opción de muchos consumidores. Esto, unido a la todavía baja cuota del comercio electrónico frente al tradicional (alrededor de un 7%), sitúa al e-commerce con unas expectativas de crecimiento muy buenas. Empresas dedicadas al comercio tradicional están abriendo nuevos canales de distribución en esta dirección y muchos de los nuevos competidores se están asentando únicamente en el mundo online.

El comercio electrónico, además, ofrece la posibilidad de conocer al usuario a niveles que antes eran impensables. El uso de algoritmos de predicción, segmentación del cliente gracias a sus perfiles en redes sociales y el análisis de su comportamiento en internet aumenta la capacidad de caracterización del usuario. Esto ofrece grandes ventajas a la hora de crear valor y conocer su percepción por parte del cliente.

Este proyecto trata de definir el modelo de negocio y comprobar la viabilidad económica de una empresa dedicada a la venta online de moda. Concretamente, esta empresa, llamada *unaked.es*, centra su negocio en el nicho de mercado de las start-ups de moda. A través de un marketplace online, *unaked.es* ofrece una lanzadera para aquellas empresas de moda que estén en sus primeras



etapas de desarrollo, agregando su oferta en una misma plataforma online y ofreciéndola al cliente objetivo. Desde el punto de vista del cliente, esto significará una mayor facilidad para descubrir nuevas marcas y no gastar el tiempo necesario en encontrarlas.

Para la definición del modelo de negocio, se utilizará el Business Model Canvas como framework. Además, para conocer el contexto y el sector, se realizarán diferentes análisis como el DAFO y las cinco fuerzas de Porter. También se fijarán unos objetivos y se creará un plan de acción en términos de marketing, técnicos y operacionales para el primer año de funcionamiento de *unaked.es*.

Por último, para validar económicamente este modelo de negocio, se creará un modelo económico del funcionamiento de *unaked.es* durante los primeros 5 años de operación utilizando para ello un modelo de predicción de la demanda.

# BUSINESS MODEL CANVAS

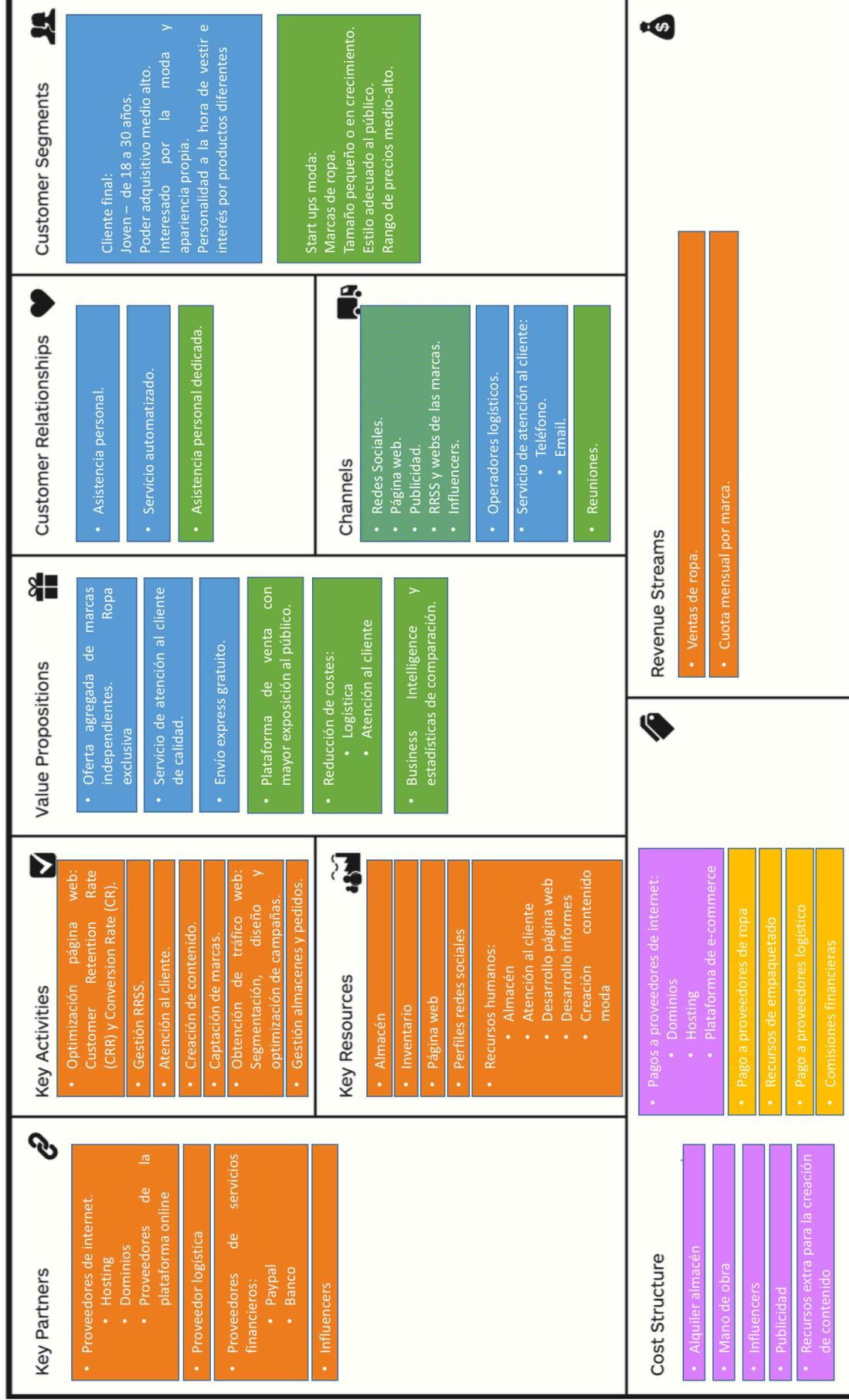


Figura 1. Business Model Canvas: Los 'post-its' verdes son del segmento de cliente de las start-ups de moda, los azules de los compradores, los naranjas tienen que ver con unaked.es y los morados y azules son costes: fijos y variables respectivamente





## 2. Business Model Canvas

---

### 2.1. Segmentos de clientes

El primero de los bloques del Business Model Canvas [2] define cuáles son los clientes a los que se van a dirigir los servicios o productos de la empresa. En *unaked.es* existen dos segmentos de clientes diferentes. El primero de ellos es el de los compradores. Son aquellos clientes típicos del comercio electrónico, los que compran los artículos de moda. Por otro lado están las start-ups de moda. Estas son pequeñas empresas que están en sus primeras etapas de desarrollo y que buscan expandir su base de clientes. Por la necesidad de tener ambos segmentos de cliente y la relación entre ellos – uno vende productos al otro y *unaked.es* es un punto de encuentro – este modelo de negocio se conoce en inglés como *multisided*. A continuación se detallan los dos segmentos que aplican en este caso:

- Compradores: Se busca que el cliente sea **joven, de 18 a 30 años**. La clientela joven es la que más frecuentemente compra online según el estudio del 2015 de IAB [3]. En este estudio se menciona que el 66% de la población entre los 16 y 30 años compra online. Además, se destaca que la frecuencia de compra es la mayor entre todas las franjas de edad, con 3,4 veces al mes frente a 2,8 veces al mes de la media total. Para especificar más, se busca que el cliente objetivo tenga un **poder adquisitivo medio-alto**. Además, al ser marcas de ropa independientes, **personalidad y estilo** a la hora de vestir son características del cliente objetivo. La intención es que el cliente busque un estilo diferente que las empresas ya establecidas como Zalando o Yoox no pueden darle. Esto situará a *unaked.es* en un nicho de mercado en el que las empresas dirigidas al gran público no podrán competir. Por último, el perfil de cliente que se espera acuda a la página web disponga de cuentas en las principales redes sociales como Facebook, Instagram o Youtube, lo que facilitará la tarea de darse a conocer y hacer llegar ofertas y contenido.
- Start-ups de moda: En este caso, se trata de **marcas de ropa y accesorios** en sus primeras etapas de desarrollo. Esto es importante porque una de las mayores propuestas de valor para las marcas es la de expansión del público gracias al uso de



*influencers* y la unión de marcas en un mismo sitio web. Se desea que los precios de las marcas presentes en la plataforma tengan un rango de precios y un estilo acorde al público al que *unaked.es* se dirige.

La relación entre ambos segmentos de clientes se clarificará en el siguiente apartado: propuestas de valor.

## 2.2. Propuestas de Valor

En este apartado se expondrán las propuestas de valor que *unaked.es* ofrece a ambos segmentos de clientes. El objetivo de *unaked.es* es poner en contacto compradores con vendedores. Este objetivo se traduce en las diferentes propuestas de valor tanto para el comprador como para cada una de las marcas de ropa presentes en la página web. A continuación, se hace la división entre los diferentes segmentos de cliente y, dentro de cada uno, se enumerarán las propuestas de valor que a este se ofrecen.

- Cliente final: El objetivo de la empresa es que los compradores realicen sus compras en la página web. La única forma de conseguirlo y evitar que comparen precios o encuentren el producto que desean y acudan a otra fuente es ofreciendo algo más que el resto de fuentes. Además, existen formas de captar al cliente y crear un interés no solo en la ropa que se vende si no en el contenido que se ofrece. Por tanto, las propuestas de valor para un cliente son:
  - Oferta agregada de marcas de ropa: La facilidad de encontrar nuevas marcas de ropa frente a la investigación que habría que realizar por cuenta propia es uno de los principales puntos de interés para el cliente final. Ofreciendo nuevas colecciones de nuevas marcas de ropa periódicamente se aumenta la frecuencia en que el cliente visita la página para mantenerse informado de las novedades. Se espera que este enfoque aumente a su vez las ventas por cliente.
  - Oferta ajustada al gusto del cliente objetivo: Ofreciendo únicamente un estilo de ropa adecuado al comprador se consigue reducir la cantidad de productos disponibles y, así, reducir el tiempo que un usuario tiene que pasar en la página web hasta tomar la decisión de comprar.



- Atención al cliente personalizada: El problema principal de las marcas de ropa que están empezando es que no tienen los recursos o plantilla suficiente para atender a los clientes que genera un sitio web, 24 horas. Al tener un volumen de ventas mayor, se justificará un servicio de atención al cliente de calidad, con políticas de privacidad, seguridad, compras y devoluciones transparentes que transmitan la confianza que un comprador busca en internet. La ausencia de confianza en este tipo de aspectos impide la transacción online en un 15% de los casos [4].
- Envío gratuito y rápido: Otro de los grandes drivers de compra negativos es el de no tener los gastos de envío gratuitos. A pesar de que en 2014 este era un aspecto más importante que en 2015, para un 22% de los encuestados por Nielsen significó un “deal-breaker” a la hora de comprar online. En *unaked.es* se pretende ofrecer gastos de envíos gratuitos y, además, entrega exprés.
- Contenido extra: Uno de los métodos más utilizados en el marketing online es el de la creación de contenido para atraer a los consumidores a la página web y, una vez dentro, venderles el producto. En *unaked.es* se pretende ofrecer contenido con esta intención. Este será un contenido de calidad, ofreciendo información extra sobre las marcas como perfil de los fundadores, inspiraciones, materiales, lugar de procedencia, entrevistas o álbumes de fotos de la colección. Además, se ofrecerán consejos de vestir de expertos en moda e *influencers*. Esto último puede atraer a aquella gente que quiere definir su estilo de vestir o coger ideas en cómo combinar la ropa que compra. Además, se ofrecerán como ejemplo los productos a la venta en *unaked.es*.
- Start-ups de moda: Para las marcas de ropa y accesorios la propuesta es diferente. Lo que le interesa a este segmento de cliente es aumentar la exposición al público y el número de ventas de su producto o productos. Para cumplir con sus requisitos se propone lo siguiente:



- Mayor exposición a un público al que actualmente no vende: Estas marcas, al ser pequeñas, se mueven en un círculo de clientela reducido en la ciudad de origen. El objetivo de *unaked.es* es juntar marcas de diferentes lugares en un mismo sitio, ampliando la exposición a otras ciudades y países y ofreciendo un tipo de cliente al que por ahora no tienen acceso. Por esto, se les ofrece un espacio web donde publicar sus productos que, gracias a la presencia de las marcas que comparten el mismo público objetivo, recibirá una exposición mayor.
- Contenido en forma de fotos y videos: Uno de los costes a los que las empresas pequeñas se tienen que enfrentar es el de la producción de material de promoción, fotografías o videos. Finalmente, es posible que las marcas acaben descuidando uno de los aspectos más importantes de la industria por falta de recursos económicos. Es por esto que *unaked.es*, utilizando a fotógrafos, modelos y expertos en plantilla, ofrezca material de marketing de calidad de los productos que vende, justificando las cuotas mensuales únicamente con esta propuesta.
- Promoción mediante RRSS: Las redes sociales son una parte importante del marketing. En *unaked.es* se ofrece promoción de los productos como parte de la promoción propia de la tienda, lo que se traduce en una promoción indirecta para las marcas de ropa.
- Reducción de costes: En este caso, se ofrece la gestión de la plataforma logística y de la atención al cliente a la marca de ropa. Esto permitirá enfocar los recursos a actividades más centradas en crear el producto y la imagen de marca. Además, permite obtener un servicio de atención al cliente especializado en moda y, por tanto, dar un servicio de mayor calidad. La gestión de la logística es una de las actividades que menos margen tiene en la industria y se centran en mover volumen. Por esto, no es interesante crear un departamento encargado en una estructura empresarial pequeña y es una de las formas en las que *unaked.es* espera reducir costes a las start-ups.



- Acceso a *influencers*: Otra de las tendencias actuales es recurrir a blogueros, expertos en moda, famosos, etcétera, para que promocionen el producto. Construir una red de contactos con este tipo de gente es, muchas veces, muy difícil si no se cuenta con los recursos económicos o de relaciones públicas necesarios. Es por esto que utilizar *unaked.es* como plataforma lanzadora de productos hacia esta red de contactos puede traducirse en una buena campaña de marketing, creando tendencia directamente hacia la marca y no hacia *unaked.es*, que se verá beneficiada indirectamente.

### 2.3. Canales de distribución

El siguiente bloque del Business Model Canvas es el que define cuáles son los medios por los que cada uno de los segmentos de cliente recibe la propuesta de valor, la información relacionada con el negocio, etcétera. En esta sección, una vez más, se diferenciarán los canales por segmento de cliente.

- Compradores: En este caso los canales de distribución se utilizarán para entregar las propuestas de valor y para informar al cliente sobre la existencia de la plataforma.
  - Darse a conocer: Para hacerle ver al comprador que *unaked.es* existe es importante utilizar los canales de distribución adecuados. Estos son principalmente:
    - Redes Sociales: Mediante publicaciones y movimiento, apoyándonos en los perfiles de las marcas de ropa como forma de aumentar la exposición.
    - *Influencers*: El uso de los *influencers* sirve, además de como propuesta de valor, para alcanzar a todos esos seguidores que un perfil particular en una red social pueda tener y dar a conocer *unaked.es*.
    - Publicidad: Tanto en las redes de anunciantes de las principales RRSS como en otras plataformas como Google Adwords se puede contratar publicidad personalizada, enfocada a un público definido.



- Prensa: Aprovechando el tirón que el emprendimiento tiene actualmente como el interés de diferentes publicaciones dedicadas a la moda (por ejemplo, blogs o revistas), se puede acceder a más gente y darse a conocer en publicaciones respetadas.
- Entrega de propuestas de valor: La logística de calidad, la atención al cliente, la propia compra y transacción han de realizarse mediante algún canal. Estos son:
  - Página web: Además de hacer las tareas de tienda online como mostrar el catálogo de productos o realizar la transacción, la página web es una forma de entregar el contenido relacionado con las marcas, como reportajes, entrevistas, curiosidades o los consejos a la hora de vestir.
  - Logística: Optimizando las actividades de logística interna como gestión de almacén y de pedidos y la entrega del producto mediante una empresa de mensajería externa, *unaked.es* entrega en un período de 24 horas el pedido. El canal de distribución por tanto será la empresa de mensajería.
  - Email y teléfono: Una atención al cliente de calidad requiere tener disponibles varios canales para que el potencial comprador se ponga en contacto con la empresa como mejor le convenga. Además, estos servirán para hacer llegar boletines de noticias, ofertas y encuestas, entre otros.
- Feedback: En el proceso de iteración para mejorar las propuestas de valor y la forma en que estas se hacen llegar al cliente hace falta conocer la opinión no solo del comprador si no de los diferentes actores o stakeholders. Estas se harán llegar mediante la página web, correo electrónico, redes sociales, etcétera. Para mejorar su ratio de participación, se ofrecerán descuentos y beneficios.
- Start-ups de ropa: Las propuestas de valor que se les ofrecen a las marcas de ropa son ligeramente diferentes. Es por esto que no solo requerirán de otros canales de



distribución si no que, en algunos casos, se utilizarán de diferente manera. La división de los canales de distribución será igual que en el punto anterior, concienciación, entrega de la propuesta de valor y feedback.

- Darse a conocer: Para poder contar con las marcas en la plataforma, hay que darles la información acerca de los beneficios de los que disfrutarían, explicarles los costes y despejar sus dudas. Para esto se utilizará:
  - El teléfono: Para primeras tomas de contacto e información inicial.
  - La reunión presencial cara a cara: Para explicar en detalle lo que conlleva pertenecer a la plataforma, tanto beneficios como responsabilidades, costes, resolución de dudas, etcétera.
  - Página web y RRSS: Podrán encontrar información básica del servicio y observar cómo funciona con otras de las marcas, además de realizar un primer contacto.
  - Email: Para envío de documentación y cierre de contratos, además de detalles y posibles dudas.
- Entrega de la propuesta de valor: La propuesta de valor principal de este segmento de clientes es recibir exposición al público. Esta y las otras propuestas de valor se realizarán mediante:
  - La página web: Donde se ofrecerá una imagen de marca de la empresa a su medida, ofreciendo sus productos como la marca indique. Se ofrecerán además promociones y contenido relacionado con la marca en las secciones de tipo blog, lo que sirve como promoción para estas marcas.
  - Redes sociales: Publicidad pagada por *unaked.es* y publicaciones promocionando los productos de las marcas, además de sus entrevistas y artículos.
  - *Influencers*: Mediante los perfiles de redes sociales con un volumen alto de seguidores se expondrá a cada una de las marcas a un elevado número de personas.



- Informes de comparación con el resto de marcas del nicho de mercado, información sobre su rendimiento en la página web y posibles conclusiones que se extraigan de la información obtenida por *unaked.es* en su actividad principal, vender.
- Medios de almacenamiento digital en la nube: Para entregar el material audiovisual que se genere como contenido extra, reportajes gráficos, photoshoots, etcétera, se utilizará un servicio de almacenamiento en la nube.
- Feedback: Para mejorar la relación con las empresas y aumentar el volumen de marcas que *unaked.es* ofrece, es importante ofrecer un servicio que se adecúe a ellas. Recibir feedback es algo que se hará al final de cada período de permanencia en la página web. Además, permitirá conocer tendencias que las marcas detecten en su público objetivo. Este se recogerá mediante encuestas enviadas por correo electrónico o en reuniones de cierre de período y de evaluación.

## 2.4. Relación con clientes

La relación con los clientes es la forma en la que la empresa interactuará con cada uno de los segmentos de cliente. En este caso, cada uno de los segmentos de cliente recibe un trato diferente, dada la naturaleza de cada uno.

En cuanto al cliente final, su interacción con el negocio es automatizada prácticamente por completo. El cliente puede comprar mediante la página web sin la asistencia de ningún empleado de *unaked.es*. Por otra parte, *unaked.es* ofrece como una de sus propuestas de valor un servicio de atención al cliente personalizado. En el caso de que el comprador necesite resolver alguna duda antes de comprar o requiera ayuda post-venta, la relación con el cliente pasa a ser de asistencia personal.

Por otro lado, la relación con cada una de las start-ups de moda es más personalizada. No solo la mayoría de las interacciones con este segmento de clientes se harán mediante un encargado de



*unaked.es* si no que, además, este conocerá la situación del cliente, estando encargado de la relación con el mismo y su satisfacción. Este tipo de relación es conocida como asistencia personal dedicada.

## 2.5. Fuentes de ingresos

A diferencia de otros modelos de negocio con varios segmentos de clientes que dependen unos de otros, en *unaked.es* se obtienen ingresos de las start-ups de moda y de los clientes finales.

Por parte de los clientes finales, *unaked.es* ingresa las ventas de las prendas de ropa que las marcas ponen a la venta a través de la plataforma.

De parte de las start-ups de ropa, *unaked.es* recibe una cuota mensual por parte de cada una de las marcas para hacer frente a algunos de los gastos fijos como los gastos en producción audiovisual o modificación de la base de datos de productos.

En un futuro, se plantea la posibilidad de añadir la externalización completa de los servicios logísticos y de atención al cliente, lo que supone un extra en los ingresos y un aumento del volumen de operación, con la consecuente caída de precios.

## 2.6. Recursos clave

Los recursos clave son los recursos sin los cuales alguna de las actividades principales de la empresa no podría realizarse. En este aspecto, los recursos clave de *unaked.es* son:

- La página web: Es la interfaz con el consumidor, tanto para ofrecer el contenido generado sobre las marcas como para consultar el catálogo o realizar las transacciones de venta. Es, posiblemente, uno de los únicos recursos sin los que no se podría operar realmente, tiene que empezar desde el principio.
- Los perfiles de RRSS: En un mundo digital no hay prácticamente ningún negocio de cara al consumidor que no necesite tener presencia en las redes sociales. Además, si este negocio es exclusivamente digital, como *unaked.es*, este aspecto toma una importancia vital. Es la forma de acercar al consumidor a la página, de



dar un aspecto más humano y de facilitar el intercambio de ideas, sea feedback por parte del cliente o novedades y ofertas por parte de la empresa.

- Almacén: Aunque es un recurso más amplio en el sentido de que no tiene por qué haber un almacén como tal, siempre es necesaria la existencia de un lugar en el que guardar todos los recursos necesarios para procesar los pedidos y servir al cliente. Sea un garaje en una casa (para las primeras etapas) o una nave industrial, es un recurso clave.
- Inventario: En aras de ofrecer un servicio de entrega de calidad y rápido, es necesario disponer de un stock mínimo en el almacén.
- Plantilla: Recursos humanos que se encarguen de atención al cliente, encargados de los aspectos técnicos de la plataforma, empaquetadores y gestión de almacén son algunos de los perfiles con los que *unaked.es* necesita contar para ejecutar correctamente sus actividades principales. Además, otros como generadores de contenido (expertos en marketing y publicidad) o expertos en el análisis de la información digital para la elaboración de informes y conclusiones para los clientes que la soliciten, además de la previsión de demanda que mejorará los resultados propios.

## 2.7. Actividades clave

Las actividades clave que las propuestas de valor requieren para existir son las siguientes:

- Optimización y mantenimiento de la página web: La página web es la cara pública de *unaked.es* ante el cliente. Es clave que la experiencia de compra sea lo más sencilla y clara posible. La simpleza de los pasos a realizar, la sensación de seguridad y confianza y la ausencia de errores son factores que aumentan enormemente la tasa de conversión. Si se obtiene un número de visitas muy elevado pero se ha optado por una implementación pobre en la plataforma, se alcanzará un Ratio de Conversión bajo. En este caso, cualquier esfuerzo por dirigir tráfico a la web es en vano ya que no producirá el beneficio económico acorde.
- Gestión de los perfiles de las RRSS: Publicar frecuentemente, con artículos dirigidos al público objetivo o novedades en el mundo de la moda e interactuar con



el cliente crea un enlace entre consumidor y empresa que aumentará la confianza y frecuencia de visitas. Es imprescindible, por tanto, realizar un esfuerzo en este aspecto.

- Atención al cliente: Una de las propuestas de valor es exactamente el resultado de esta actividad clave. Es necesario tener la atención al cliente como actividad clave para cuidar al detalle este aspecto. Normalmente, un servicio correcto y útil significará un aumento notable de la confianza por parte del cliente, que estará informado de los beneficios de comprar en *unaked.es* y se decantará antes por esta alternativa. Esto se traduce, casi directamente en un aumento de ventas.
- Creación del contenido: Mediante el apoyo de los recursos humanos con formación de marketing, publicidad y moda, se pretende crear un contenido de calidad. Con esto se aumentará el número de visitas, la fidelidad del cliente y se mejorará su percepción de la página, dándole un aire de “a la última”, tan importante en la industria de la moda. Además, ayudará a crear una imagen de marca para la start up de moda, añadiendo valor.
- Gestión de almacén y logística: Resolver la gestión de almacén correctamente es una tarea que puede traer buenos resultados en forma de una reducción de costes. Obtener una previsión de la demanda, conocer los tiempos de entrega y renovación de productos de las marcas, saber el ritmo de producción de la industria... son actividades que harán la gestión de almacén más fácil y se traducirán en una reducción de costes. Como la componente logística de la industria es un aspecto a competir en precio, esto es algo que puede diferenciar *unaked.es* de otros distribuidores.
- Captación de marcas: La totalidad de la oferta disponible en *unaked.es* se compone de los productos que las marcas de moda quieran vender a través de la plataforma. Esto significa que gran parte de la actividad que se realice tendrá que ver con la captación de nuevas marcas que sean acorde al público al que se quiere atraer. Reuniones, negociaciones, investigación de nuevas marcas, son actividades que consumirán buena parte del tiempo de algunos de los empleados.



- Obtención de tráfico web: La actividad más importante de cualquier e-commerce es la de dirigir visitas a la página web. De este modo y optimizando su funcionamiento se realizarán ventas. Es por esto que la última actividad clave engloba otras como la segmentación del público para diseñar y optimizar las campañas publicitarias, obteniendo buenos resultados a precios bajos, reduciendo así el coste de obtención por cliente.

## 2.8. Socios Clave

Los socios clave son aquellas terceras partes que proporcionan un servicio o colaboración sin los que *unaked.es* no podría realizar correctamente sus actividades o acceder a los recursos clave.

Desde el punto de vista técnico, los socios claves que ofrecen servicios son los proveedores de servicios de internet. Estos engloban el alojamiento web, la venta de dominios (para facilitar la búsqueda de la página) y los proveedores de la plataforma de venta online.

Para hacer llegar cada uno de los pedidos que se procesan por la página web, *unaked.es* requiere de los servicios de los proveedores de logística. Estas empresas se encargan de gestionar y entregar el pedido desde que sale por la puerta del almacén hasta que lo recibe el cliente. De su competencia y servicio dependerá gran parte de la reputación de la compañía por lo que tener una buena relación con ellos y elegir al más adecuado será crucial.

Para ofrecer seguridad y tranquilidad al cliente hay que recurrir a un proveedor de servicios financieros con una reputación excelente. Empresas como Paypal ofrecen una imagen de seguridad, gracias a las diferentes garantías que dan. Además, para poder realizar el cobro mediante tarjeta de crédito es necesario contratar un TPV Virtual. De la calidad de los servicios de pago online dependerá la sensación de confianza y la fiabilidad de la plataforma a la hora de realizar un pago. Existe una relación directa entre la percepción del cliente sobre estos aspectos y la tasa de abandono del carro de la compra. Por tanto, elegir e implementar bien las soluciones de pago en línea es una decisión relevante.



Por último, los *influencers* son una parte importante de la propuesta de valor del segmento de marcas de ropa. Es imprescindible tener una red de contactos con estos perfiles para poder integrar los productos en sus redes sociales y alcanzar a un mayor número de personas.

## 2.9. Estructura de costes

La estructura de costes, junto con el bloque de los flujos de entrada, nos permitirá conocer cuáles son los beneficios que tendrá la empresa y, por tanto, si será rentable o no.

En este apartado se hará una división de costes fijos y variables. Estos costes están cuantificados y detallados en el modelo financiero, explicado más adelante.

- Fijos: Son aquellos que no dependen de la cantidad de unidades vendidas o de clientes atendidos. Suelen variar poco de un mes a otro. En *unaked.es*, los costes fijos son:
  - Almacén: Pago mensual.
  - Mano de obra: Pago mensual.
  - Influencers: Pago por colaboración, depende de las características del colaborador.
  - Publicidad: Pago mensual. En algunos casos se añaden campañas puntuales.
  - Recursos extras para la creación de contenidos: alquiler de material extra, de sitios concretos, etcétera.
  - Pagos a proveedores de internet:
    - Dominios.
    - Hosting.
    - Plataforma de venta online.
- Variables: Son los que dependen directamente de las ventas que se hayan realizado. En este caso son.
  - Recursos de empaquetado como cajas, etiquetas, merchandising, etcétera.
  - Pago a proveedores logísticos, dependen del número de pedidos.
  - Comisiones a proveedores de servicios financieros: Porcentaje entre el 0,5 y 3% dependiendo del volumen y empresa.



- Pago a proveedores de ropa: el inventario no vendido se devuelve a la marca origen.



### 3. Análisis situacional

---

#### 3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter [5] es una herramienta que permite conocer cuál es el estado de la industria en cuanto a su atractivo. Atractivo, en este contexto, se refiere a la rentabilidad estimada que un determinado comercio puede tener en una industria. Para determinar el atractivo, se estudia el micro entorno, que son las condiciones que rodean a la empresa como pueden ser el mercado, la industria, etc.

Para realizar el estudio correctamente, Porter utiliza lo que él denomina 5 fuerzas y que influyen directamente en el atractivo de un determinado sector para que una empresa decida entrar a competir en él. Estas son: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y, por último, la intensidad de la rivalidad en la industria. A continuación se analizarán cada uno de estos puntos, definiéndolos y adaptándolos al caso de *unaked.es*.

##### 3.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Una industria atractiva atraerá a nuevos competidores. Sin embargo, a medida que estos vayan entrando la industria irá reduciendo su atractivo de cara a posibles nuevas entradas. La situación perfecta para una empresa es la de encontrar un mercado atractivo – rentable – al cual sea difícil acceder por las características de la industria. Para evaluar la amenaza de entrada de nuevos competidores se analizan factores como las barreras de entrada, el ratio de crecimiento de la industria o la capacidad de defensa de la cuota de mercado una vez obtenida.

Las barreras de entrada son las dificultades tanto económicas como operacionales o estructurales que un nuevo competidor se encuentra al entrar a un nuevo mercado. En el aspecto económico se encuentran las economías de escala y la inversión inicial mientras que la facilidad para diferenciarse y el acceso a distribuidores tienen un carácter más operacional o de negocio.

Economía de escala es el fenómeno que se produce en determinadas industrias o sectores cuando, al empezar a consumir grandes volúmenes de un recurso, el precio unitario se reduce.



En el comercio electrónico, las economías de escala más importantes tienen impacto en el apartado logístico. Los gastos de envío, sean de proveedores a comercio (B2B o Business to Business) o de comercio a cliente (B2C o Business to Client), gozan de precios reducidos si con estos se justifica el aprovechamiento de vehículos enteros y la simplificación de la operación para las empresas encargadas. En las primeras etapas de una empresa dedicada al comercio electrónico, el coste logístico por pedido es hasta el doble que lo que pagan empresas más asentadas. Para empresas que están empezando, es uno de los costes más importantes y muchas toman la decisión de trasladar este coste al cliente. Sin embargo, a día de hoy, el consumidor cada vez valora más propuestas como gastos de envíos gratuitos y se están convirtiendo en un estándar en la industria.

El departamento de atención al cliente también goza de economías de escala. Aunque con una relación menos directa, un equipo bien entrenado supone una inversión que solo se justificará si este atiende a un número de clientes determinados. A su vez, la mejora continua de la atención al cliente atraerá a otros clientes y ayudará a reducir coste por cliente. En conclusión, merece la pena ofrecer una buena atención al cliente desde el principio, aunque no sea una decisión económicamente rentable a corto plazo, lo es a largo plazo.

El segundo de los aspectos económicos es la inversión inicial. En el caso del comercio electrónico se ofrece un gran número de soluciones escalables para reducir el montante de dinero que habría que desembolsar para comenzar la actividad de venta. Una plataforma online basada en Magento o Prestashop (soluciones de código abierto) completamente preparada y personalizada puede costar alrededor de 9000€, por ejemplo. Sin embargo, existen soluciones como Shopify que ofrecen plataformas fácilmente personalizables y listas para vender en poco tiempo. Estas soluciones no tienen inversión inicial y trasladan el coste de la inversión a los gastos fijos, haciendo más fácil iniciar la actividad. Gracias a ellas, se ha creado la falsa creencia de que un comercio online no requiere inversión inicial cuando, en realidad, para montar una plataforma sería sí existe esta necesidad.



En cuanto a la diferenciación, el comercio electrónico de moda es uno de los sectores en los que menos hay. Esto se debe a que las páginas web de venta online suelen ser muy parecidas las unas a las otras, en parte por la necesidad de que el cliente entienda el proceso de compra y tenga una experiencia de su agrado. El cliente no quiere complicaciones a la hora de comprar y, por tanto, existe miedo a encontrar soluciones innovadoras. Es por esto que se ha popularizado el uso de tests A/B a algunos clientes, en algunas ocasiones. Estos tests A/B son pruebas que se realizan automáticamente, colocando secciones de la página web en diferentes sitios o con diferentes diseños y analizando el comportamiento del cliente ante estos cambios. Se hacen aleatoriamente para obtener unas estadísticas de uso y, posteriormente, validar o no la nueva implementación. De esta forma se consigue innovar de forma gradual, probando cada una de las hipótesis. En todo caso, la diferenciación desde el punto de vista del cliente se encuentra mayoritariamente en la calidad del servicio de atención al cliente, la multicanalidad y el precio. Internamente, una empresa se diferencia en la calidad y costes de sus servicios logísticos y en la capacidad de desarrollo y optimización de su campaña publicitaria y rendimiento web.

Finalmente, el acceso a los distribuidores en el comercio electrónico de la moda depende en parte del segmento de cliente al que se elija como objetivo. En el caso de *unaked.es* se trata de empresas que están empezando y que buscan expandir su público. En general, estas marcas estarán dispuestas a probar la pertenencia a la plataforma y se quedarán si les resulta rentable. Estas no tienen contratos de exclusividad con otras empresas similares y no se les pide ningún tipo de compromiso inicial. Esta ausencia de obstáculos hace que el acceso sea sencillo y no suponga ningún problema. Sin embargo, en el momento en el que *unaked.es* se haga con una cuota de mercado mayor puede empezar a crear este tipo de barreras de entrada artificialmente. Por ejemplo, se podría poner un contrato de exclusividad para pertenecer a *unaked.es* y así evitar que competidores directos aterrizasen en el mercado.

Otro de los puntos importantes a la hora de evaluar el riesgo de entrada de otros competidores es la capacidad de defender la cuota de mercado ya obtenida. En el comercio electrónico, como ya se ha dicho, existe una baja diferenciación y sencillez para copiar innovaciones útiles por lo que no es una forma eficaz de defender la cuota de mercado. Además, el cliente no cuenta con costes de



cambio elevados y no pierde nada por probar otras alternativas. Sin embargo, el comprador en general prefiere utilizar tiendas que ya ha probado y con las que no ha tenido problemas como forma de evitar posibles problemas con otras. Además, existen métodos de fidelización como los puntos o el tratamiento exclusivo para aquellos que realicen compras recurrentes. A esto se añade que no existen tiendas multimarca que trabajen en este nicho.

Finalmente, el ratio de crecimiento de la industria y el tamaño de mercado es algo a tener muy en cuenta a la hora de evaluar el atractivo de una empresa. En España, el comprador medio entre los 16 y los 30 años realiza compras 3,4 veces al mes mediante un canal online con un gasto medio de 70€ por compra. Además, el 48% de los compradores online compran ropa periódicamente. Esto significa que el comercio electrónico de moda español tiene un tamaño atractivo. Por otro lado, según estudios de la CNMC el mercado electrónico ha crecido un 27% interanual el último año. Además, el comercio electrónico representa únicamente un 7% de las ventas totales al por menor por lo que aún queda mucho camino por recorrer. Este crecimiento unido al margen de crecimiento del mercado ofrece unas expectativas interesantes a la hora de evaluar el comercio electrónico como posible inversión.

Además, España es uno de los países con mayor penetración de smartphones y dispositivos portátiles. A pesar de que en España el comercio electrónico móvil está en etapa de desarrollo, la tendencia mundial es la de trasladar la mayoría de las transacciones al teléfono móvil. Esto deja entrever una posibilidad interesante para nuevos competidores y nuevas soluciones móviles.

Se puede concluir, por tanto, que el mercado electrónico no goza de grandes barreras de entrada ni métodos infalibles de diferenciación. Esto podría situar al mercado como poco atractivo si no fuera por las enormes oportunidades de crecimiento e innovación que tiene por delante en los próximos años. La transición al mundo digital de gran parte de la población acelerará este proceso y convertirá el mercado electrónico en la alternativa más utilizada por la mayoría de la población gracias a la comodidad y rapidez que ofrece. Finalmente, gracias a esta tendencia de crecimiento se categoriza el mercado e-commerce como un mercado atractivo lleno de oportunidades, por lo que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.



### 3.1.2. Poder de negociación de los clientes

El sector del comercio electrónico de moda es un comercio minorista. Esto significa que el número de clientes a los que cada empresa sirve es elevado y, por tanto, la pérdida de uno de ellos no significa un problema grave para la empresa. Por otro lado, mantener satisfechos a los clientes es importante para la empresa ya que de estos dependen sus ventas. Las nuevas herramientas del mundo digital ponen a disposición del cliente una forma de comunicar al resto de potenciales compradores su opinión sobre el servicio. Los factores que más afectan en la compra y en que los clientes serán más exigentes son:

- Precios claros y sin costes ocultos.
- Garantía y facilidad de pago.
- Servicio de atención al cliente.
- Proceso de compra sencillo y rápido.
- Políticas de devolución y garantías claras.

El fracaso a la hora de ofrecer estos puntos clave en la compra online supone la pérdida de una venta y en ocasiones de la reputación si se ha prometido pero no cumplido.

El cliente final no tiene prácticamente riesgo ni coste de cambio de proveedor por lo que probar una nueva tienda no supondrá nada más allá de vencer a los prejuicios de inseguridad o comodidad. Además, la pérdida de un cliente no supondrá la pérdida de grandes flujos de ingreso por lo que el poder de negociación no es alto.

En el segmento de cliente de start-ups de moda se aprecia que tienen un poder de negociación a tener en cuenta debido a la dependencia que *unaked.es* tiene de estas empresas. El número de posibles clientes no es especialmente elevado y suelen estar en contacto entre ellas. Esto supone que, ante un fallo en la entrega de la propuesta de valor, la reputación se pueda perder en el sector entero a la vez. Además, una start up de moda puede ofrecer sus productos a través de dos plataformas diferentes y quedarse con la que mejores resultados le ofrezca. Por otro lado, en la hipótesis de que *unaked.es* tenga buenos resultados de ventas, las empresas podrían empezar a



depender de la plataforma para mantener su ritmo de ingresos y, así, ver reducido su poder de negociación.

### 3.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores se dividen en tres segmentos principalmente:

- Proveedores de ropa y accesorios
- Proveedores de servicios logísticos
- Proveedores de servicios web

Los proveedores de ropa son a la vez el segmento de cliente de las start-ups de moda. Estos ya han sido discutidos en el apartado anterior.

Los proveedores de servicios logísticos son empresas de gran tamaño con grandes infraestructuras. El número de empresas en el sector es relativamente bajo, con tres grandes jugadores y un sector de empresas más pequeñas a disposición del cliente. Esto supone una situación de gran poder de negociación de las empresas más grandes que ponen el precio ante empresas que están empezando. En los inicios de la empresa, los proveedores logísticos tienen la sartén por el mango y no negociarán prácticamente nada, ofreciendo unas tarifas estándar. La situación cambia cuando el volumen de ventas crece y las empresas de transporte lucharán por mantener a cada cliente en su cartera. El coste de cambio no es elevado pero supondrá una nueva forma de operar para adaptarse al sistema del nuevo proveedor. Por esto, se puede catalogar este poder de negociación como medio.

Los proveedores de servicios web no suponen un problema gracias a la gran cantidad de ellos que existen. Además, internet hace posible contratar proveedores de este tipo en países extranjeros por lo que la oferta y diversidad de servicios es grande. La mayoría de los servicios asociados a estos proveedores no tienen coste de cambio más allá de un pequeño cambio de configuración y los precios son determinados por el mercado, por lo que no habrá gran diferencia entre unos y otros. Existen excepciones como el servicio de plataforma de venta online, que cada una tiene su propio formato y características. En la mayoría de ocasiones será necesario un experto para realizar cambios y un periodo de desarrollo y prueba asociado. Las opciones en este caso también son limitadas. Por esto, se puede afirmar que los proveedores no tienen gran poder de negociación y



que sólo en contadas ocasiones una empresa e-commerce tendrá problemas para cambiar entre uno y otro si no está satisfecha.

#### **3.1.4. Amenaza de productos sustitutos**

Actualmente, el e-commerce tiene como mayor sustituto y rival a batir al comercio offline. El comercio tradicional cuenta con millones de usuarios debido a que ha sido prácticamente la única solución desde siempre. Sin embargo, en lugar de luchar entre ellos, el comercio electrónico y el tradicional se han juntado para ofrecerle al cliente más oportunidades utilizando la multicanalidad. Esta alternativa está reduciendo su liderazgo de mercado debido al gran crecimiento del comercio online. A pesar de que existen algunas ramas del sector donde la presencia del cliente es indispensable actualmente, las barreras están desapareciendo y, cada vez más, las transacciones se hacen digitalmente.

Por otro lado, se podría considerar como sustituto cualquier otra tienda online de ropa. Al fin y al cabo, a pesar de ser muy parecidos en concepto, están vendiendo otro tipo de ropa y mediante otros formatos. Por ejemplo, una tienda multimarca de ropa de marcas conocidas podría considerarse un sustituto más que un competidor y una tienda de ropa de una marca independiente podría considerarse de igual manera.

#### **3.1.5. Rivalidad entre competidores**

Los niveles de rivalidad entre competidores son cada vez más elevados. El gran número de opciones disponibles para hacer la compra por internet hace que la lucha por conseguir un cliente más sea feroz. Además, las empresas cuentan con herramientas para monitorizar el comportamiento de usuarios y el resto de competidores. La información que extraen gracias a esta recolección se utiliza para aumentar sus posibilidades de venta, ofreciendo descuentos personalizados, haciendo hincapié en determinados productos y ajustando los precios a aquellos del mercado.

Por tanto, en el mundo del comercio electrónico se busca “robar” clientes a otros competidores utilizando ofertas y campañas de publicidad personalizadas para después fidelizarles de alguna manera mediante sistemas de puntos o trato exclusivo.

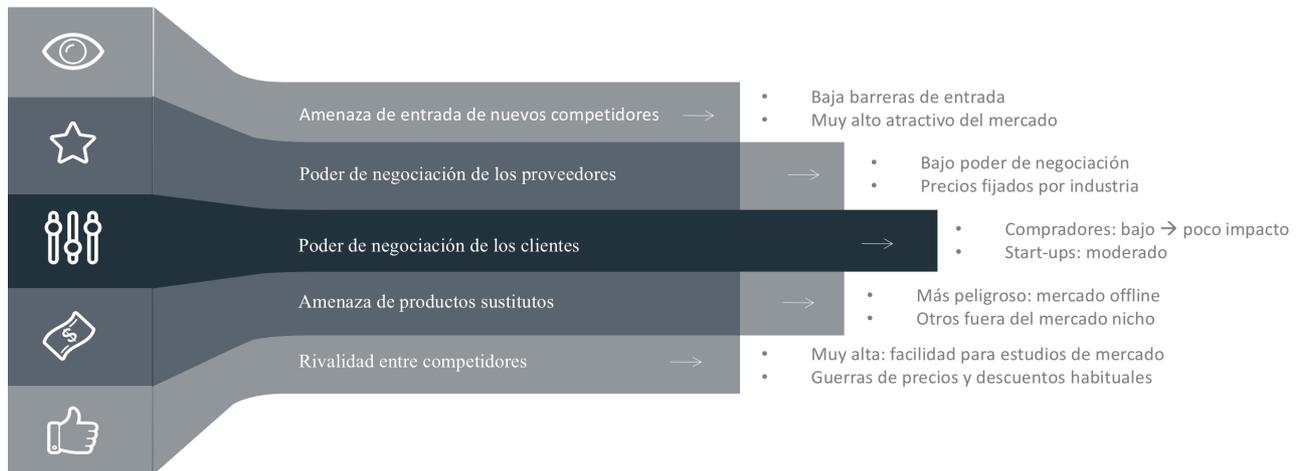


Figura 2. Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter

### 3.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades Amenazas Fuerzas y Oportunidades) o SWOT [6] en inglés es aquel en el que se identifican cuáles son los factores presentes en el entorno de la empresa que pueden mejorar (o empeorar) las ventajas (o desventajas) que caracterizan a la empresa. El objetivo del análisis es determinar cómo utilizar el entorno para fortalecer la compañía.

En el análisis se empezará con las fortalezas y debilidades, características internas o de empresa. Después se analizarán las oportunidades y amenazas para ver las características del sector con el fin de relacionarlas con las anteriores y extraer conclusiones.

#### 3.2.1. Fortalezas

Primero se determinarán las fortalezas de la empresa. Aquellos puntos fuertes que, por definición, la empresa tiene y en los que se apoya para aportar valor.



El primero de ellos es el conocimiento del público objetivo. Los socios y empleados de *unaked.es* pertenecen al público objetivo de la plataforma y de las marcas de ropa. Por esta razón, saben cómo enfocar la campaña publicitaria, qué tipo de ropa puede tener más éxito y cuál no, etc.

Segundo, el cliente de *unaked.es* se beneficia de una atención al cliente de calidad. Esta es una de las primeras razones que los clientes citan como motivo para volver a comprar en una página web junto a la entrega rápida y sin imprevistos de sus pedidos [7], punto en el que *unaked.es* también se centra.

Tercero, *unaked.es* puede ofrecer y disfrutar de un servicio de logística de calidad a un precio reducido gracias a un mayor volumen de ventas en comparación con cada una de las marcas. Esto supone un punto fuerte de cara a la oferta a realizar a las start-ups de ropa, que, en general, entrarán en los primeros escalones de las tarifas de los proveedores logísticos. Además de poder ofrecer externalización de servicios, *unaked.es* gozará de mejores precios y mayores volúmenes de operación.

Cuarto, el atractivo para el cliente final radica en la oferta agregada de ropa. El principal problema de estas marcas es la dificultad para darse a conocer fuera del círculo de clientes iniciales o la ciudad de origen. A partir de ahí, *unaked.es* realiza la expansión nacional y, en el futuro, internacional.

Quinto, la cultura de las empresas que *unaked.es* incluirá en la plataforma suele ser joven y fresca, transparente y de conexión con el cliente. Esto hace más fácil la creación de contenido relacionado con los creadores, inspiraciones e influencias. Esto genera una conexión con el cliente, factor que ayuda directamente a la creación de marca y aumento de ventas.

*Unaked.es* ofrece la venta en forma de looks, una forma de incentivar la compra ofreciendo una visión real del estilo de la ropa y de su aspecto en la vida diaria, cuando es combinada con otras prendas de ropa también a la venta. Este es un factor que puede influir en la compra de varias prendas del mismo look y que puede ayudar a aumentar el pedido medio.



Finalmente, las marcas necesitan producir contenido audiovisual. *Unaked.es* ofrecerá este contenido a cambio de la cuota de permanencia, ofreciendo material para que ellos mismos realicen campañas de publicidad con todos los permisos sobre la fotografía.

### 3.2.2. Debilidades

Uno de los principales puntos débiles del equipo de *unaked.es* es la falta de un perfil dedicado a la moda. El hecho de ofrecer la ropa en forma de looks hace necesario contar con un experto en moda que asesore y cree el conjunto. Al no pertenecer al equipo inicial, será necesario ofrecer un salario o pagar en forma de participaciones a esta persona.

Relacionado con el conocimiento y la experiencia, al equipo de *unaked.es* le falta experiencia en el mundo empresarial. Esta inexperiencia se puede convertir en un foco de problemas ya que se cometerán errores de inexperto. Sin embargo, es solucionable introduciendo a un miembro con experiencia empresarial que ayude en este aspecto.

Además, en las primeras etapas de *unaked.es*, el tamaño de la empresa y volumen de operación serán reducidos por lo que los clientes start-up serán de mayor tamaño y, posiblemente, verán irrelevante la colaboración de *unaked.es* a su cifra de negocio. Esto puede hacer que las empresas no vean ventajas a la incorporación a la plataforma y el modelo de negocio se quede cojo de una de los pilares más importantes, la oferta. Para sobrepasar este obstáculo, será necesario ofrecer los servicios en condiciones muy ventajosas, posiblemente ofreciéndolo gratuitamente y con todas las facilidades posibles como, por ejemplo, recoger sus productos en lugar y horarios de su conveniencia o producir material audiovisual exclusivo para ellas. Además, el margen reducido y la gratuidad del servicio pueden poner en peligro la rentabilidad inicial del proyecto, para lo que habrá que contar con un margen de maniobra.

Como tercer punto débil, *unaked.es* es un pure-online player. Esto significa que la única forma de contacto y venta con los clientes es a través de internet. Debido a que la ropa no sienta por igual a cada persona, a que las calidades se ven mejor físicamente y demás limitaciones del comercio



online, la ausencia de un canal físico puede dañar la confianza del cliente y, con ella, el volumen de ventas. Sin embargo, para esto se ofrece un servicio de devolución gratuito y transparente. De esta forma, el cliente pierde el miedo a equivocarse de talla o color y compra de una forma más impulsiva.

Esto tiene un inconveniente importante: los márgenes. Cada servicio gratuito que se ofrezca, es un coste mayor para *unaked.es*. Esto significa que los márgenes serán menores y, por tanto, el dinero a reinvertir en aspectos como la publicidad también será menor. Una vez más, esta debilidad tiene forma de revertirse ofreciendo toda la información posible sobre la ropa. Esta información va desde tallas y materiales hasta guías de medidas, cuidados de la ropa, envejecimiento de la prenda, etc.

### 3.2.3. Oportunidades

Como oportunidades se definen aquellas características del sector que pueden servir para reducir una debilidad o para mejorar una fortaleza.

En este caso, el sector está bastante comunicado entre sí. La fortaleza de la comunidad de emprendedores del sector de la moda ayuda en el sentido de que existe una predisposición a probar nuevas soluciones si esto no lleva a un compromiso excesivo y, además, ayuda a crear una reputación y ofrecer las opiniones al resto de empresas. Esto lleva a que una start-up satisfecha con el servicio podrá recomendarlo en una venta pop-up o a marcas con las que colabore.

España está en cuarta posición en adopción del comercio electrónico. Esto facilita las etapas iniciales de desarrollo, evitando tener que sobrepasar aspectos culturales de la sociedad. Además, despegar en un país que adopta correctamente el comercio electrónico acelera la superación de las etapas iniciales y ofrece la posibilidad de obtener un tamaño aceptable antes de iniciar la expansión internacional. Además, España es el primer país de Europa en penetración de teléfonos móviles inteligentes. Este hecho, unido a la tendencia del aumento de m-commerce o comercio electrónico a través del teléfono móvil sitúa a la sociedad española como perfecta para desarrollar servicios mediante el Smartphone.



El desarrollo del Big Data [8] y la creación de algoritmos de aprendizaje automático ofrecen oportunidades de gran valor dentro de la recogida de información y Business Intelligence. Ofrecer conclusiones e informes de rendimiento a las start-ups puede ser otro valor añadido de la empresa que se puede extraer del gran volumen de visitas que se espera. Además, se puede aprovechar esta tecnología para conocer al cliente basándose en su patrón de comportamiento y así ofrecerle productos más personalizados, aumentando así las posibilidades de compra y el valor medio por pedido.

#### 3.2.4. Amenazas

Como principales agentes debilitantes externos se encuentran el comportamiento de las start-ups y clientes, principalmente.

Entre las posibles hipótesis tomadas que pueden ir mal se encuentran aquellas en las que una moda de comercio electrónico sea que cada tienda controle al 100% sus canales de venta al público. Algunas empresas han tomado la decisión de vender únicamente a través de su página web o de tiendas controladas completamente por sus equipos. Esta es una idea que puede perjudicar al modelo de negocio de *unaked.es* si se extiende a toda la industria.

Al existir una tendencia a probarse la ropa antes de comprarla, algunas de las tiendas online con canal físico de venta pueden verse beneficiadas o, en el caso de *unaked.es*, los clientes pueden optar por no arriesgarse y no comprar online este tipo de marcas. El principal problema es la falta de seguimiento de estándares y calidades en cuanto a medidas y tallaje.

Además, la integración vertical es una amenaza clara de este modelo de negocio. Las marcas podrían empezar a organizar la venta conjunta a través de páginas web, apoyándose entre ellas directamente. Por otro lado, podrían promocionarse directamente entre ellas y dedicar ese margen que se queda *unaked.es* a publicidad intensiva. En la misma rama de pensamiento, una marca puede contactar con empresas más grandes y multinacionales para poner su ropa en ellas. Con el

inconveniente de que los márgenes serán menores, la ropa tendrá un escaparate de venta al público mayor y los volúmenes pueden aumentar enormemente.

Debido al pequeño volumen que manejan las start-ups y, por tanto, la dificultad que tienen al principio en cuanto a conseguir economías de escala, los productos tienen márgenes menores a los de la industria. Esto se traduce en una menor predisposición a vender a través de intermediarios, cosa que les reduce aún más el margen. Es por eso que la principal fuerza de *unaked.es* es ofrecer volumen de ventas. Sin embargo, obtener beneficio costará más que si se vendiese ropa de grandes marcas.

Por último, las empresas tenderán a abandonar *unaked.es* cuando su volumen de negocio supere al volumen crítico para dejar de necesitar a *unaked.es* o el valor que *unaked.es* añade se reduzca a causa del tamaño de la start-up. Esta amenaza puede convertirse en una definición de concepto, convirtiendo *unaked.es* en una especie de lanzadera de marcas de ropa, ayudándolas en sus inicios.

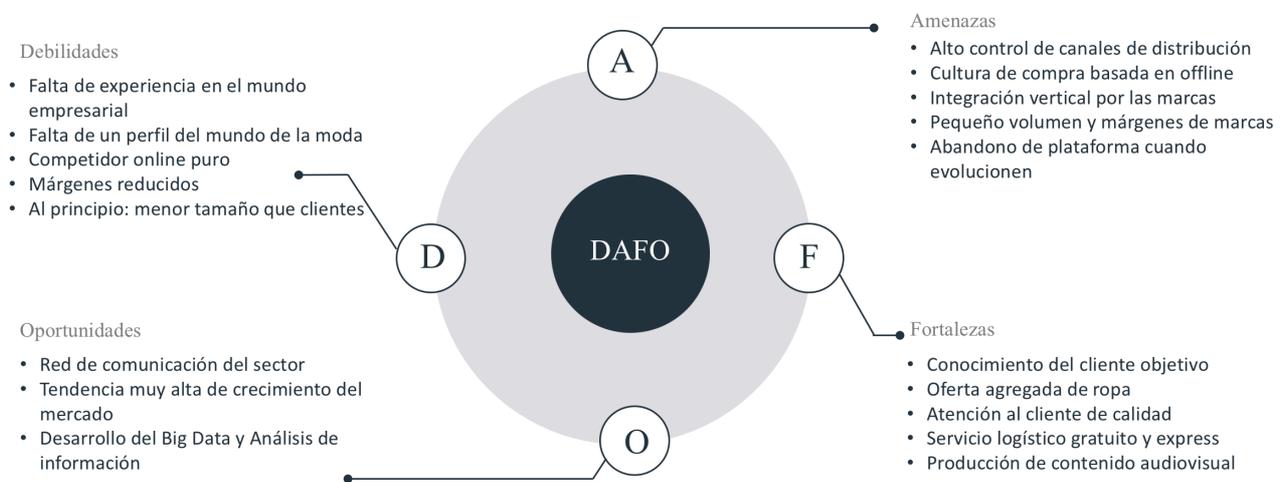


Figura 3. Gráfico resumen del análisis DAFO aplicado a *unaked.es*



### 3.3. Análisis de las 3C

El análisis de las 3C estudia las características de la compañía, el cliente y los competidores. Una vez más, se trata de una herramienta de estudio para explorar las características del mercado y obtener conclusiones sobre cómo operar para sacar el mayor beneficio y ofrecer valor añadido al cliente.

#### 3.3.1. Compañía

*Unaked.es* va a empezar como una empresa pequeña dentro de un nicho del mercado del comercio electrónico de la moda. Este nicho es el de la ropa de marca independiente. La plataforma toma la forma de un marketplace donde se oferta la ropa y accesorios de marcas de ropa en sus primeras etapa de desarrollo. La idea toma forma gracias a la cantidad de nuevas empresas del mundo de la moda que han surgido en España durante los últimos años. Nace como una forma de resolver los problemas a los que éstas se enfrentan en las primeras etapas. Los obstáculos más grandes a los que estas empresas se enfrentan son, normalmente, la expansión del negocio más allá de los círculos de conocidos y la obtención de recursos para mantener la estructura logística y publicitaria necesaria para ofrecer un servicio de calidad en expansión.

*Unaked.es* surge para resolver el primero de los problemas ofreciendo una plataforma en común, donde los clientes finales o compradores no tienen que esforzarse en encontrar nuevas marcas de ropa de su gusto a la vez que encuentran innovación. Esto ayudará a las empresas a reducir el gasto necesario en publicidad o viajes a otras ciudades – entre otros. Además, normalmente encuentran dificultades a la hora de establecer una tienda online en condiciones. El procesado de pagos y las actividades relacionadas con la logística son puntos clave donde se producen la mayor parte de los errores. Además, es en estos apartados donde el usuario es más exigente y, por tanto, donde un fallo sale más caro.

*Unaked.es* soluciona por una parte el problema estructural de estas pequeñas empresas a la vez que facilita la vida al comprador, ofreciendo ropa de marcas con personalidad, enfocadas a un tipo de cliente muy similar.



La forma en la que se opera es mediante cuotas mensuales. Las marcas de ropa ofrecen sus productos a través de *unaked.es* y reciben, además de una exposición al público mayor, material audiovisual que ellos mismos pueden explotar, contenido que aumente el compromiso con el cliente del tipo de entrevistas o reportajes, conclusiones e información sobre su rendimiento y el de los competidores, etc. Además, al ocuparse *unaked.es* de la logística y atención al cliente, reducen los costes y las complicaciones operacionales, pudiéndose dedicar a crear una imagen de marca robusta y atractiva y a diseñar ropa. Además, *unaked.es* cobra una comisión por venta para hacer frente a los gastos operacionales.

La forma de enseñar la ropa en la página web es diferente a lo que el público está acostumbrado. La idea es organizar la ropa en forma de looks. Estos looks están diseñados por un estilista profesional de forma que ofrezcan una visión real de cómo quedan. Este modus operandi está pensado para aumentar el pedido medio, fomentando la compra de más de un artículo a la vez. Además, eliminan la inseguridad del cliente y reducen el número de devoluciones ya que el cliente sabrá cómo queda antes de comprarlo.

Finalmente, como valor añadido, *unaked.es* ofrece servicio de atención al cliente personalizado, tanto por chat como por teléfono o mail y, además, envío express gratuito.

### 3.3.2. Cliente

Existen dos segmentos de cliente separados. Como se ha explicado en el Business Model Canvas, por una parte están los clientes finales o compradores y por otra las start-ups de moda.

El papel de cada uno está claro, las start-ups de moda pagarán por publicar su ropa en la plataforma online mientras que los compradores realizarán el papel de cliente típico. A continuación se procurará caracterizar ambos segmentos con la mayor precisión posible. Esto permitirá apuntar mejor las campañas de publicidad que se realicen y reducir costes en este concepto.

Primero, el cliente final que se tiene como objetivo es un hombre o mujer joven, de 18 a 30 años de edad. En principio, el objetivo es cubrir un estilo de cliente únicamente para así ahorrar tiempo en encontrar la ropa de su estilo predeterminado. El estilo elegido es una persona perteneciente a la clase media alta española, que tenga gusto por elegir la ropa que viste y tenga en cuenta su forma



de vestir para cuidar la imagen personal. Además, inicialmente se centrará el tiro en estudiantes o alumni de universidades privadas y de ahí se irá extendiendo. La razón de esta elección es la segmentación rápida que estas realizan al ser de pago, teniendo un tipo de estudiante tipo adecuado para el público objetivo de *unaked.es*.

Segundo, la clientela esperada en el segmento start-up de moda corresponde a empresas del sector de la moda que estén en sus primeras etapas de crecimiento. Concretamente, son marcas que comparten su público objetivo con el de *unaked.es*. Suelen ser empresas que fabrican en la Península Ibérica y que tienen unos recursos limitados tanto de personal como de logística. Sin embargo, si externalizan las actividades que requieren esos recursos serán capaces de ofrecer un servicio de calidad sin recurrir a inversión o gastos fijos. Además, son marcas con potencial pero que no tienen la tracción necesaria en internet para expandirse al ritmo que necesitan. Sirven start-ups de cualquier prenda de ropa y accesorios mientras estén en un rango de precios y estilo acorde al público del cliente final. En un inicio se centrará la búsqueda de marcas en ciudades grandes de España entre las que estarán Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia y Sevilla. Gracias a las iniciativas conocidas como pop-up stores o showrooms, será sencillo localizar y contactar a estas start-ups para llegar a un acuerdo.

### 3.3.3. Competidores

Los competidores directos no existen actualmente al tratarse de una propuesta innovadora. Se trata de la primera empresa que ha despegado en este mercado nicho y, por tanto, cuenta con la ventaja del pionero. Durante el desarrollo de la empresa y del mínimo producto viable se han tenido noticias de ROPO Store, una tienda con el mismo concepto que quedó en fase de desarrollo. Además, otra de las alternativas llamada delrollostore.com también fue abandonada en sus primeros meses de desarrollo. En el caso de ROPO Store se debe a una falta de motivación del equipo que, eventualmente, terminó abandonando el proyecto. Este sigue en fase de stand-by según nos hemos podido informar. En el caso de delrollostore.com, la implementación de la idea no fue de calidad, con una página web con graves deficiencias de diseño y funcionalidad por lo que, a pesar de no saberlo a ciencia cierta, es probable que cancelasen el proyecto por falta de actividad.



En un ámbito menos directo, como competidores se pueden incluir a otras tiendas multimarca con otros tipos de ropa. Al fin y al cabo, están cumpliendo la misma función, a pesar de que no tratan el mercado nicho que trata *unaked.es*, pueden en algún momento convertirse en competidores directos si empiezan una iniciativa similar. Este tipo de competidores se centran en competir en precio y en simpleza de la página web. Son grandes empresas que a su vez pertenecen a grupos aún mayores, con facturaciones del orden de los billones de euros. Esta fortaleza empresarial pone muy difícil competir directamente en su mismo segmento, por lo que entrar en un mercado nicho es, prácticamente, una obligación. Su oferta es amplia y abarca prácticamente a todos los públicos, lo que en ocasiones da una sensación de confusión debido al exceso de productos a comprar. Por otro lado, existe el riesgo de integración vertical por parte de las marcas, en caso de que estas se unieran entre ellas y organizaran colecciones conjuntas, por ejemplo. Sin embargo, este segundo punto es menos peligroso debido a las pequeñas infraestructuras y pocos recursos con los que estos cuentan, al menos inicialmente.





## 4. Producto Mínimo Viable

---

*Unaked.es* es una iniciativa que se ha llevado a cabo en forma de producto mínimo viable. El producto mínimo viable es la forma más simple de la empresa que sirve, principalmente, para probar aquellas hipótesis arriesgadas de la idea [9]. En el caso de *unaked.es*, la hipótesis más importante es la de que exista interés por parte de las start-ups de moda. Esta es indispensable para el funcionamiento de *unaked.es* y no estaba comprobada. El objetivo del producto mínimo viable es determinar si realmente hay clientes que están dispuestos a pagar por él y, además, obtener feedback de los clientes por si hiciese falta pivotar. Este feedback servirá para obtener conclusiones sobre la percepción de valor del cliente y adaptar la propuesta de valor en esta dirección.

Esta primera etapa de la start-up se ha llevado a cabo entre los meses de octubre y diciembre del año 2015. Durante este tiempo, se han llevado a cabo prácticamente todas las actividades clave de *unaked.es*. El objetivo principal era observar cuáles eran los puntos más interesantes para las start-ups de ropa y cuáles eran las complicaciones principales de trabajar con este tipo de clientes/proveedores. Además, se ha comprobado el impacto de las redes sociales en el desarrollo de la plataforma. Por último, se han aprendido características importantes del cliente objetivo, lo que facilitará la tarea de segmentación.

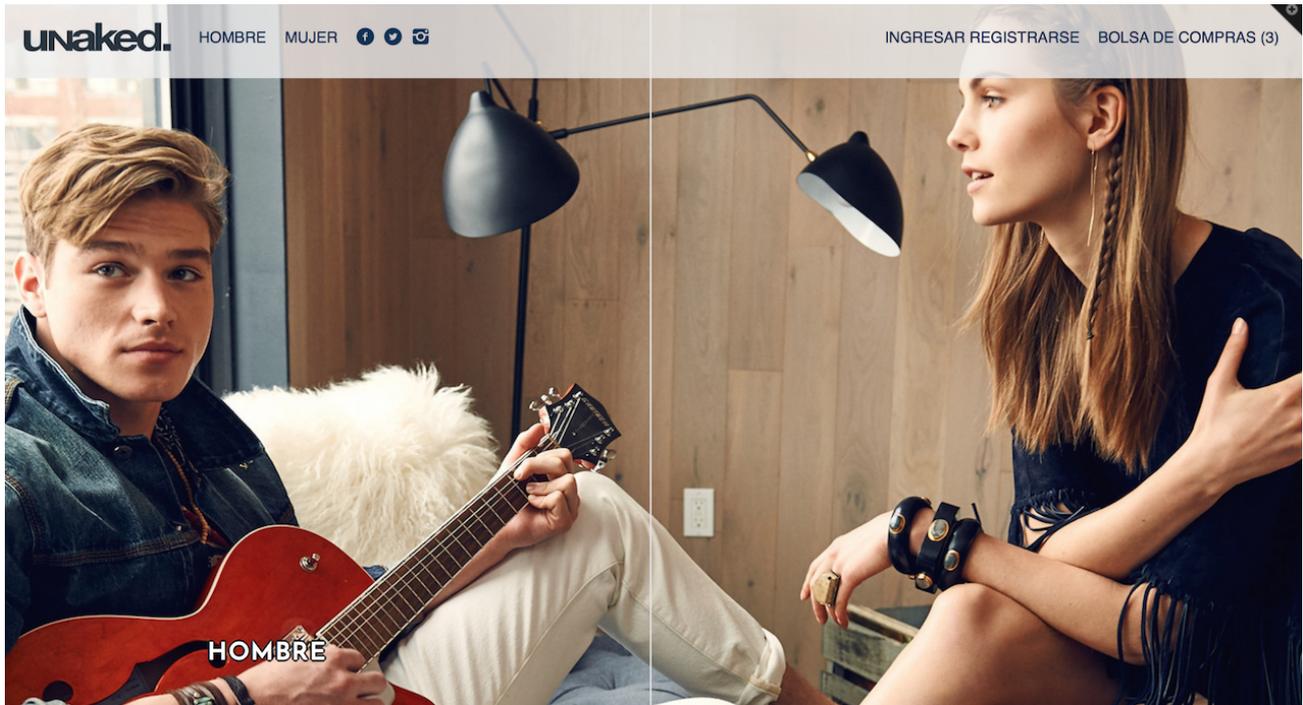


Figura 4. Captura de pantalla de la página web de unaked.es en funcionamiento.

Durante el producto mínimo viable, cuya captura de pantalla de la página principal se muestra en la Figura 4, se han obtenido las estadísticas de la Tabla 1.

Métrica	Cifra
Pedidos	37
Facturación	1554€
Pedido medio	42€
Seguidores Facebook	686
Seguidores Instagram	600

Tabla 1. Resumen actividad unaked.es

Además, se han aprendido valiosas lecciones sobre el mercado de las start-ups de ropa y, en concreto, sobre aquellas que han trabajado con *unaked.es*. La primera de ellas es el margen reducido que una empresa de estas características tiene frente a los grandes competidores. A pesar de ser un producto con buenos márgenes, debido a que la mayor parte del precio se paga por la marca y el diseño, la diferencia con grandes grupos multinacionales es importante. Es por esto que las start-ups son cuidadosas a la hora de decidir si involucrarse o no en una plataforma como *unaked.es*. Para ayudarles a decidirse, contar con una buena reputación en el sector es



prácticamente imprescindible. A pesar de que la propuesta de *unaked.es* tenía sentido económico, se aprendió que había que acompañarla de algún tipo de garantía de éxito.

Relacionado con el volumen de producción de las marcas se encuentra una dificultad a la que se debe encontrar solución para siguientes iteraciones. Estas start-ups tienen problemas a la hora de predecir la demanda y de realizar grandes inversiones en inventario, además de la inseguridad de no llegar a vender toda la ropa de la temporada. Es por esto que, en muchas ocasiones serán reacias a ofrecer parte de su pequeño inventario a una empresa como *unaked.es*, por el miedo a quedarse sin artículos para vender por sus propios canales de distribución y no venderlos tampoco a través del marketplace online.

Una observación importante sobre el sector es que las empresas pertenecientes a este nicho de mercado gozan de una gran flexibilidad a la hora de operar en términos de regulaciones internas y dinamismo gracias a su tamaño. Las decisiones suelen ser tomadas por la misma persona en contacto con *unaked.es* lo que, a diferencia de lo que ocurriría con empresas más grandes, se pueden solventar errores con el cliente final, responder a preguntas, llegar a acuerdos, etc., en menos tiempo y, por tanto, menos costes. Por otro lado, una de las cosas que más valora una start-up de moda a la hora de estudiar la viabilidad de entrar a formar parte o no de una iniciativa como *unaked.es* es la facilidad. La promesa de flexibilidad y compromiso reducido requerido para formar parte de la iniciativa es uno de los aspectos que tenían más en cuenta cuando tenían que decidir si entrar a formar parte del catálogo.

Otro de los aspectos importantes de estas pequeñas start-ups es que, al tener una estructura empresarial simple, a veces tienen problemas con la planificación y atención a distribuidores. Esto ha creado algunos problemas a la hora de realizar determinadas consultas o pedir más stock de determinados productos. Este es uno de los puntos más importantes a la hora de trabajar con otras empresas en este nicho de mercado. Los imprevistos y fallos es algo relativamente habitual por lo que obliga a dejar márgenes de tiempo para llegar a una posible solución en caso de que se haya que hacerles frente. Esto reduce enormemente la eficiencia de trabajo y es un punto indispensable a resolver, como se verá más adelante.



Como lección general, los clientes son reacios a pagar cuotas fijas o comprometerse legalmente antes de tener una panorámica de los posibles resultados a los que se puede llegar y haber comprobado si el acuerdo es rentable. Estratégicamente, este punto es interesante debido a que en los primeros pasos será crucial ofrecer los servicios de la forma menos comprometedora posible para las start-ups. Además, para animar a las marcas a dar una oportunidad a la plataforma se puede ofrecer un descuento parcial o total de la cuota mensual.

Otra de las lecciones de carácter general es la importancia de la planificación y la gestión de recursos. Como ya se ha mencionado, en una empresa con tantos participantes de este tipo, que en ocasiones realizan sus labores como segundo trabajo o hobby, gestionar correctamente todo el personal y recursos es la diferencia entre el éxito y el fracaso. Si se realizan planificaciones con tiempo, conociendo cuáles van a ser los eventos y tareas por hacer con tiempo suficiente para avisar a los colaboradores, obtener stock suficiente, encontrar posibles sustituciones... este problema pasará a segundo plano porque a pesar de no desaparecer por completo, no supondrá grandes problemas en la operación diaria.

Para solucionar algunos de los problemas detectados, como por ejemplo el de la gestión de stock por parte de marcas y comunicación en este tipo de cuestiones, se ha planteado la posibilidad de ofrecer el servicio de externalización de servicios logísticos y de almacén. Este servicio prestado por *unaked.es* significaría una reducción de costes y esfuerzo para las marcas y para *unaked.es* significaría una nueva fuente de ingresos, reduciendo además sus costes gracias a las economías de escala presentes en el sector logístico. Además, si *unaked.es* gestiona el stock de las marcas, los problemas de comunicación en este aspecto desaparecen.

Por último, una lección que se ha aprendido a nivel de equipo es la de no dejar de lado la visión estratégica de la empresa. Durante el desarrollo del producto mínimo viable se ha detectado que el equipo se centraba demasiado en las operaciones diarias, a veces dejando de lado aquellas más importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa a largo plazo. Es muy importante



dedicar tiempo periódicamente a revisar objetivos, metas y modus operandi para mantener una dirección consistente.





## 5. Mercado objetivo

---

El mercado inicial de *unaked.es* es España. Esta limitación de mercado durará únicamente hasta que el negocio esté asentado y funcionando adecuadamente. Entonces se procederá a la expansión internacional. Inicialmente, las campañas publicitarias y acciones específicas tendrán como objetivo ciudades como Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla y Valencia. Durante este tiempo, sin embargo, se venderá igualmente al resto del territorio nacional. Más tarde y como será detallado en otro apartado más adelante, se expandirá a otros países de la Unión Europea. Es de interés, por tanto, conocer a qué mercado se enfrenta la iniciativa y cuál es el futuro esperado. Se analizarán las características de Europa desde el punto de vista del comercio electrónico para centrarse, después, en las regiones de interés. Finalmente, se realizará un análisis similar de España para determinar el atractivo del país desde el punto de vista e-commerce.

### 5.1. Caracterización, tendencias y tamaño del mercado europeo

Europa es el segundo mercado más importante por valor económico después de China [1], que ha experimentado un crecimiento enorme en parte gracias a la gran base de potenciales clientes que posee. El tamaño de mercado de Europa en el 2014 era 423,8 billones de Euros [1], con un 14% de crecimiento interanual de media. En cuanto a número de clientes, de los 818 millones de habitantes en la Unión Europea, tan sólo el 40% de ellos compra online, 331 millones de personas. Debido a la distribución de la población y a la madurez de los mercados de las diferentes regiones europeas, la facturación electrónica se distribuye desigualmente a lo largo del continente. Mientras que en la región oeste se concentra prácticamente la mitad de los ingresos por e-commerce, en el norte y el este de Europa se encuentran las regiones con menos desarrollo del comercio electrónico, con 38,4 y 23,4 billones respectivamente. Esta distribución desigual la disfrutan, principalmente, países como Reino Unido, Francia y Alemania, con un 60% de cuota de mercado entre los tres. Esto les sitúa como principales países objetivo a los que expandirse internacionalmente una vez se pasen las primeras etapas de asentamiento.

Mientras que en la zona oeste del continente el 67% de los habitantes compran por internet, en regiones como Europa del sur, a la que pertenece España, compran únicamente un 27% de ellos. A pesar de ello, teniendo en cuenta que, en esta zona, España se sitúa en la primera posición del

ranking de importancia, nuestro país se sitúa en la quinta posición de la Unión Europea, justo por detrás de los ya mencionados tres líderes y Rusia. Además, mientras que en esta primera región el e-PIB o fracción del Producto Interior Bruto que corresponde al comercio electrónico, es del 3,69%, en la región Sur de Europa – que engloba España, Italia, Portugal y Grecia entre otros – esta cifra se sitúa en el 1,25%, por debajo de la media europea y de nuestro país.

## 5.2. Caracterización, tendencias y tamaño del mercado español

Una vez se ha determinado el potencial del mercado europeo, toca compararlo con el mercado español para determinar no solo qué es lo que se puede esperar del principio y del futuro de *unaked.es* si no para concluir cuál sería la estrategia más adecuada para expandirse a otros países, decidiendo cuáles en base a su potencial y características.

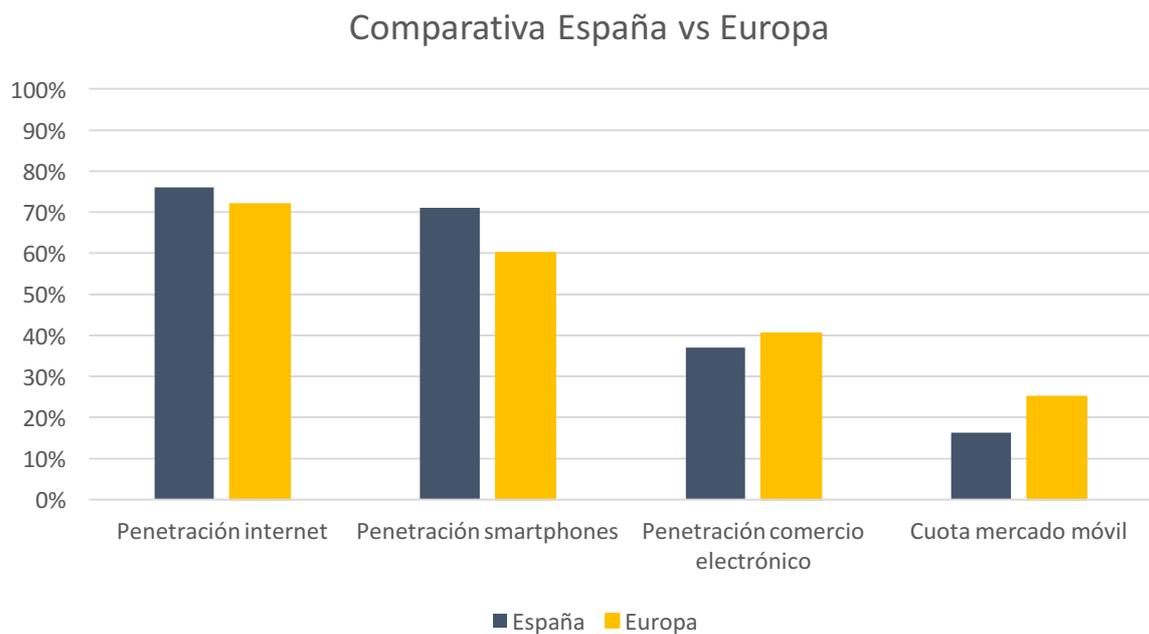


Figura 5. Comparativa de diferentes métricas del estado del comercio electrónico España vs Europa

Como se puede observar en la Figura 5, a pesar de que la penetración de internet y de los smartphones en España es mayor que la media europea, la penetración del comercio electrónico y del mobile-commerce o mcommerce (que engloba aquellas transacciones realizadas a través de un dispositivo móvil) se sitúa por detrás de la media europea. Esto muestra la oportunidad que una



empresa como *unaked.es* tiene para desarrollarse en el mercado y la posibilidad de aprovechar la etapa de crecimiento del mercado para crecer con él.

En España, tan sólo un 37% [10] de los habitantes compra a través de internet, en contraposición a la alta penetración de internet (un 76%, por encima de la media). El mercado español es el primero de la zona sur del continente en cifra de negocio y quinto de toda la Unión Europea. El crecimiento del mercado ronda el 16,6% interanual desde 2014 [1] [10]. Esto ofrece la conclusión de que es un mercado menos maduro que su homólogo en los países líderes, como Francia o Reino Unido, que crecen a menor ritmo. El gasto por persona se sitúa por debajo de otros países, con 1174€ por comprador al año.

Una característica importante del mercado español es el dominio que tiene el mercado de servicios sobre el mercado de bienes, con un 60% y un 40% respectivamente. Esto muestra la tendencia de España en la industria del ocio y del turismo, principal motor económico de la Península Ibérica.

Los consumidores españoles acuden a otros países para comprar por razones como una mayor oferta, mejores condiciones y, la más importante, el 50% de las ocasiones, un mejor precio o descuento. Además, la compra de ropa y zapatos en el extranjero ha supuesto un 33% del total de compras fuera de España. Significa por tanto que *unaked.es* tiene que tener en cuenta estos drivers de compra para evitar la fuga de transacciones a otros países.

La presencia de los españoles en las redes sociales es alta y tiene una gran influencia en sus vidas. Casi el 50% de la población cuenta con un perfil en Facebook y utiliza estas redes sociales para informarse de actualidades y recibir información de sus contactos en una cifra cercana al 70%. Esto evidencia que la creación de una relación duradera y de confianza con el cliente tiene como ingrediente principal la presencia en redes sociales y la cercanía de las publicaciones.





---

## 6. Estrategia y plan de acción de los primeros 12 meses

---

La presencia de un plan de acción a corto y medio plazo es fundamental para no caer en el error de centrar la actividad empresarial en el día a día y perder la perspectiva que ofrece el pensar a largo plazo. Centrarse en actividades que no desarrollan el valor de la empresa si no que únicamente sacan adelante y entregan aquel valor ya creado no ayudan a crecer y mantener *unaked.es* como una propuesta competitiva. Para mantener una dirección clara en la brújula, se plantea un plan de acción a 12 meses donde se definirán las metas para el final del primer año, las acciones a tomar para conseguirlas y el perfil de gasto en publicidad anual estimado como resultado final.

Primero se presentarán la visión y misión del proyecto, partes importantes del desarrollo de un plan estratégico. Es el establecimiento de objetivos más a largo plazo; en lo que la iniciativa espera convertirse. A partir de ahí se definirán los objetivos y qué hacer para alcanzarlos.

### 6.1. Visión

*Unaked.es* aspira a ser la *plataforma lanzadera de start-ups de moda* y aceleradora de su desarrollo en las primeras etapas. El objetivo es convertirse en una etapa natural de la creación de una marca de ropa, una especie de lanzadera de marcas de ropa. *Unaked.es* es, por tanto, para el cliente final, el *portal web de referencia a la hora de conocer nuevas marcas de ropa y sus colecciones*, donde buscar exclusividad e innovación a un precio asequible con la seguridad de una gran empresa como garantía y calidad.

### 6.2. Misión

La misión de *unaked.es* es ser una plataforma de comercio electrónico en la que prime la seguridad, rapidez y calidad de servicio de atención al cliente. La idea es ofrecer el valor de la cercanía al cliente mediante el contenido audiovisual y a través de publicaciones de blog con entrevistas y reportajes sobre las marcas y sus creadores. *Unaked.es* se centra en la gestión de los recursos logísticos y humanos para reducir costes y en la satisfacción del cliente para establecer una relación duradera y aumentar beneficios.



### 6.3. Objetivos estratégicos para los primeros 12 meses

Con la meta ya clara, se establecen unos objetivos para el primer año de funcionamiento de tal forma que los inversores puedan conocer cuál será el desarrollo de la empresa y que la propia gestión de la empresa esté sujeta a unos hitos a lograr para así evaluar su desarrollo.

Estos objetivos, para ser útiles, deben ser SMART [11] [12]. SMART son las iniciales en inglés de los adjetivos que estos objetivos deben cumplir. “S” de específicos (specific), “M” de medibles (measurable), “A” de alcanzables (achievable), “R” de realistas (realistic) y “T” de limitados temporalmente (time-bound). Cada una de estas características añade una dimensión importante a cómo debe definirse un objetivo. Sin ellas, es fácil perderse o no centrar el tiro a la hora de alcanzarlos o evaluar el progreso.

El primero de los objetivos tiene que ver con las visitas al mes. El equipo de *unaked.es* se ha propuesto acabar el primer año de operación con una media de 15.000 visitas al mes. En estudios de la industria se ha determinado que una startup puede lograr alrededor de 6.000 visitantes únicos al mes con una estrategia de marketing simple. Sin embargo, trabajando un poco más el apartado SEO (Search Engine Optimization) [10], Social Media y publicitario se pueden superar los 15000 visitantes al mes. Este objetivo es ambicioso pero se plantea posible gracias un esquema de reinversión de los beneficios brutos en publicidad. Así, cada euro ganado impactará positivamente en el resto de meses teniendo un efecto exponencial algunos meses después. Además, se centrarán esfuerzos en la generación de contenido, la gestión de redes sociales y el SEO (Search Engine Optimization).

Segundo, desde un punto de vista más económico del negocio, se plantea otro objetivo: que los ingresos crezcan a un ritmo de un 15% mes a mes a final del año. Esto va estrechamente relacionado con el pedido medio, el número de visitas y el ratio de conversión. Es por esto que cada uno de los factores se han tenido en cuenta en al menos un objetivo de la lista. Teniendo en cuenta fuentes expertas, este crecimiento es alcanzable a la vez que un buen resultado.



Tercero, el ratio de conversión a final de año. En *unaked.es* se espera lograr un ratio de conversión de 1,5%. Cada punto porcentual que sube este ratio de conversión viene acompañado de una reducción importante de los costes relacionados con la publicidad – para conseguir los mismos beneficios – o con una mejora de los resultados – manteniendo el gasto publicitario. Este objetivo se puede cumplir optimizando las campañas publicitarias, dirigiéndolas a un público más específico con más probabilidades de realizar la transacción. En este apartado es importante obtener toda la información posible del usuario a través de cualquier medio para poder utilizarla correctamente en la gestión de los anuncios. Este objetivo y el primero pueden entrar en conflicto si se quieren cumplir ambos a toda costa. Hacer crecer el tráfico web de una forma [11] inútil por cumplir los objetivos puede llevar a un gasto publicitario elevado con un ROI bajo. Sin embargo, este objetivo obliga a mantener la utilidad (o ingresos por visita) de cada visitante.

El porcentaje de carritos abandonados del sector ronda el 75% [14] [15] de media. En *unaked.es* se tiene la intención de reducir este porcentaje de abandono al máximo posible. Se ha fijado la cifra de 50% para final de año. Esto situaría la plataforma online como una de las más efectivas del nicho de mercado en este aspecto. A pesar de ello, mejoras en el proceso de compra como la sencillez de compra y pago y la ausencia de gastos ocultos o incrementos de último momento pueden facilitar enormemente la conquista del objetivo [14] [15]. Además, en el caso de que un usuario abandone el carrito a mitad de proceso se le ofrecerán otros incentivos para que acabe su compra. Es el objetivo más ambicioso de la lista pero también uno de los más útiles si se consiguen.

En otro orden de objetivos, se han definido los relacionados con la satisfacción del cliente. En *unaked.es* se realizará un esfuerzo por recibir feedback y aumentar el número de clientes que, una vez han comprado a través de la plataforma, repitan su compra. No en todas las ocasiones en las que un cliente ha quedado altamente satisfecho con su compra se logra atraerle de vuelta. Sin embargo, en *unaked.es* se tiene la convicción de que centrarse en estos clientes y su satisfacción significa no solo que vuelvan a la página web ellos, si no que hablen bien de *unaked.es*. Según numerosos estudios, aquellos clientes satisfechos hablarán menos de la mitad de veces de su experiencia que aquellos que han quedado inconformes. Es por esto que, ante cualquier inconveniente, se procurará dejar satisfecho al cliente de forma que cuente su experiencia. Esto



puede convertir a un usuario inicialmente decepcionado y en contra de la empresa en uno de los mejores prescriptores, al contar su experiencia completa y transmitir la seguridad de que incluso si algo pasase, *unaked.es* se hará cargo. Debido a la imposibilidad de controlar todos los factores de la transacción, podrían ocurrir algunos fallos en la cadena de valor. Por esto, tener como objetivo SMART el 100% de satisfacción de los clientes no sería Realista. Así, se busca un 95% de satisfacción y un 5% de casos en los que se solucione el incidente de tal manera que el cliente quede con una buena sensación de *unaked.es*. Además, gracias a esta satisfacción general de los clientes, se busca superar ligeramente la media del sector de retención de clientes, habiendo conseguido que al menos un 30% de los clientes hayan repetido al menos una vez a final de año. Este ratio (CRR o Customer Retention Rate) [12, 16] se aumenta mediante campañas publicitarias dirigidas exclusivamente a estos clientes y mediante programas de fidelidad.

Por otro lado, como primer objetivo puramente operacional, *unaked.es* espera tener a final de año al menos 40 marcas diferentes en su plataforma. Esto asegurará unos ingresos fijos suficientes para cubrir parte de los gastos fijos y, además, creará un catálogo lo suficientemente amplio para que los usuarios estén interesados en ir viendo actualizaciones periódicamente, obteniendo así un flujo de clientes potenciales relativamente fieles a la web.

El siguiente objetivo operacional tiene que ver con una de las asociaciones clave del Business Model Canvas: los influencers. Lograr al menos 20 influencers a los que recurrir periódicamente y haber creado la red alrededor de ellos supondrá haber conseguido asentar las bases de la red que aportará más valor al segmento de clientes de startups. Estos deberán ser variados; hombres y mujeres, diferentes edades y perfiles. Para cumplir este objetivo se puede recurrir a alguna agencia de influencers o ir creando una base a la que ofrecer publicaciones semanales, para reducir el coste por publicación. Esto último se realizará mediante contacto directo, que es como funciona normalmente el sector de influencers de las redes sociales elegidas (Facebook e Instagram).

Finalmente, desde un punto de vista técnico *unaked.es* se centra en las decisiones guiadas por conclusiones extraídas de información precisa de los usuarios. La recolección de esta información se hará mediante las herramientas web y perfiles en redes sociales. Después se extraerán



conclusiones de esta información mediante algoritmos de predicción, de segmentación y de recomendación. Así se podrán crear campañas de marketing personalizadas. Además, se podrá decidir qué marcas incluir y cuáles no acorde a lo que el cliente pide. Finalmente, a finales de año será cuando se empiecen a realizar los informes de rendimiento e información para las marcas de ropa.

Además, la web más personalizada que permitirá obtener mayor información y controlar mejor al usuario y sus decisiones además de adaptarla a los gustos y necesidades del cliente hará su entrada en los primeros meses del segundo año. Por esto, se espera que sus preparativos se hayan terminado a finales del primer año para iniciar el periodo de pruebas después de la campaña de Navidad y su implementación en masa a partir del siguiente mes.

#### **6.4. Plan de acción de los primeros 12 meses**

Durante los primeros 12 meses se tomarán las medidas de marketing y publicidad, de carácter operacional y de carácter técnico necesarias para llevar a buen puerto las propuestas realizadas en el apartado anterior y, así, alcanzar los objetivos mencionados. A continuación se detallan las líneas generales de actuación.

##### **6.4.1. Marketing y publicidad**

El primero de los puntos a tocar es el del marketing y la publicidad, o lo que es lo mismo, la atracción de tráfico hacia la página web para, con otras herramientas y enfoques, conseguir que compren.

El tráfico dirigido a la web se dividen en dos tipos: tráfico pagado y tráfico orgánico. Su división depende de la forma en la que se ha logrado obtener. El tráfico pagado proviene de fuentes de pago, como su nombre indica y como pueden ser Google Adwords, Facebook Anuncios o cualquier otro método de pagar por publicidad para incrementar el número de visitas. Por otro lado, el tráfico orgánico proviene del interés del cliente por la página. Este interés puede provenir de haber visto el inicio de alguna publicación en el blog de la página, la curiosidad a raíz de algún contenido audiovisual, el crecimiento sin más o casualidad y el boca a boca.



Obviamente, el tráfico orgánico es el preferido por una empresa y más por una startup, que suele tener menos presupuesto. Los costes asociados a este tráfico se asocian directamente al desarrollo de la página web o a la mano de obra encargada de la gestión de los perfiles en redes sociales y comunicación. En este campo entra el Search Engine Optimization. Search Engine Optimization o SEO es la optimización de contenidos de la página y comunicación para, con el conocimiento del funcionamiento de los algoritmos de los motores de búsqueda, posicionar la página web en los primeros resultados de páginas como Google o Yahoo! ante determinadas palabras clave. Una campaña de SEO puede costar desde alrededor de 1.000€ hasta más de 30.000€ si se contrata como un proyecto completo y más o menos 750€ al mes si se contrata como un servicio recurrente. Por esto, en las primeras etapas de una start-up se recomienda optimizar el SEO por el equipo de desarrollo siguiendo una serie de medidas de nivel medio que ayudarán a despegar y mejorarán notablemente los resultados básicos sin dañar irreversiblemente el fondo de maniobra. En *unaked.es* se realizarán retoques al diseño de Shopify para, más tarde, centrarse en la plataforma personalizada y sus características SEO.

En relación con el crecimiento orgánico se encuentra la gestión de perfiles de redes sociales y generación de contenido como forma de darse a conocer. En *unaked.es*, gracias a la diversidad de tipos de contenidos tanto audiovisuales como escritos que se pueden realizar gracias a las marcas con las que se trabaja, se puede crear una base de contenido generado que atraiga tráfico a la web. Si estas publicaciones se trabajan lo suficiente se creará un vínculo con el cliente de cercanía y transparencia, obteniendo resultados como “me gusta” en las redes sociales o gente compartiendo las publicaciones y expandiéndolo en una suerte de boca a boca digital.

Además, el envío de correos electrónicos a clientes en una lista de suscriptores o a potenciales interesados sirve para traer de vuelta a antiguos visitantes. Ofrecer emails automatizados basados en los gustos e información de esta gente es otra forma de atraer visitantes la cual no entra en publicidad como tal.



En la otra cara de la moneda está el crecimiento de pago. En este apartado las siglas más importantes son el CPM (Cost per Mille), CTR (Click Through Rate) y el CPC (Cost per Click). El primero y el segundo están altamente relacionados si se paga por impresión. CPM es el coste por cada mil impresiones del anuncio. Una impresión es una aparición en la lista de resultados del motor de búsqueda. CTR es el número de clicks que se consiguen por cada 100 impresiones. Es decir, si se muestra un anuncio 100 veces y 5 personas hacen click, el CTR será del 5%. Uniendo esto al CPM, si por cada 1.000 visitas con un CTR del 5% se obtienen 50 clicks y el CPM es 1€, estaremos pagando 0,02€ por click. Por otro lado, el CPC es el coste que la plataforma de anuncios carga al anunciante por cada click que se realiza en uno de sus anuncios. En este caso, el modelo de ingresos es diferente y es la plataforma quien optimiza sus espacios para obtener el máximo de beneficio.

Sabiendo esto es obvio que cuanto menor CPM o CPC mejor. Sin embargo, otras opciones como un elevado CTR en un CPM un poco más caro puede conseguir mejores resultados. O un CPC alto de un segmento de cliente con el que se realizará una venta con mayor probabilidad será más rentable también. Esto se llama targeting. Es la acción de dirigir los anuncios y personalizarlos en busca de un tipo de público concreto que sabemos cómo reaccionará. Diseñar las campañas adecuadamente y segmentar los clientes llevará a obtener mejores precios por click y a obtener más rendimiento por click. Esto mejorará los beneficios gracias a la reducción de costes y al aumento de beneficios.

En cuanto al presupuesto estimado que se dedicará al crecimiento de pago, se han hecho unas estimaciones en el modelo financiero que se explica más adelante y, después de determinados experimentos se ha determinado que, en el primer año, lo mejor será reinvertir todos los beneficios brutos en publicidad, operando desde el fondo de maniobra para aquellos gastos fijos que no lleguen a cubrirse. Estas estimaciones se han hecho con herramientas como Google Keyword Planner o Facebook anuncios. En la Tabla 2 se pueden observar algunas partes del panel de control con estadísticas de la predicción hecha desde el 15 de junio del 2016 hasta el 15 de julio del 2016 por Google. Además, se añadirán algunos refuerzos extra como se puede ver en la Tabla 3 para el primer mes (200€), para el comienzo del verano (100€ al mes durante mayo y junio) y los meses

de octubre, noviembre y diciembre con otros 300€ al mes. Estos refuerzos se han pensado así debido al empujón inicial necesario en publicidad, al primer repunte anual en verano, con el cambio de colección y prendas y, finalmente, en navidades para exprimir la campaña navideña correctamente. La distribución de este presupuesto extra en publicidad se puede observar en la Tabla 3.

The screenshot shows Google search results for the keyword 'unaked'. The top result is from Facebook, and the second is from YouTube. Below this is the Google Keyword Planner interface, showing a bid of €0.75 and a daily budget of €20.00. The 'Monthly forecasts' section includes a table and a line graph.

Max. CPC	Clicks	Impr.	Cost	CTR	Avg. CPC	Avg. Pos.
€0.75	1,824.63	39,975.18	€608.00	4.6%	€0.33	2.04
<b>1,824.63</b>	<b>39,975.18</b>	<b>€608.00</b>	<b>4.6%</b>	<b>€0.33</b>	<b>2.04</b>	

Clicks	Impressions	Cost	All conv.	Avg. position
1.64K – 2.01K	36K – 44K	€547 – €608	–	1.86 – 2.27

Tabla 2. Capturas de pantalla de funcionamiento Google y estadísticas de la herramienta Keyword Planner, cuando ha sido utilizada para unaked.es.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
N	€200,00	€-	€-	€-	€100,00	€100,00	€-	€-	€-	€300,00	€300,00	€300,00

Tabla 3. Extracto de modelo financiero sobre los gastos extra en publicidad del primer año.



#### 6.4.2. Operacional

En el aspecto operacional, los planes en los 12 primeros meses son iniciar la actividad logística de almacenamiento, preparado y envío de pedidos desde un local familiar de uno de los socios. Según las previsiones que se explicarán más adelante, a partir del tercer trimestre empezará a hacer falta un almacén de mayores dimensiones donde además de almacenar habrá espacio para gestionar un volumen de pedidos más elevado. Para hacer la previsión de costes, se ha pensado en un almacén de alrededor de 200 metros cuadrados en la Zona Industrial de Alcobendas. Es una zona elegida por su buena comunicación terrestre y sus precios razonables. El coste de una nave de estas características ronda los 800€ mensuales en régimen de alquiler. Esta mudanza está prevista para el cuarto trimestre del primer año, momento a partir del cual se esperan más pedidos y con tiempo suficiente para haber comprobado la viabilidad del proyecto.

Además, se espera que haga falta contratar un empleado más o menos a la vez que se inicie la actividad en este nuevo almacén. Este estará encargado de colaborar con los socios fundadores en las tareas que se requiera. Sin embargo, sus tareas principales serán de atención al cliente, gestión de redes sociales y comunicación y operación del almacén, principalmente. Las tareas cotidianas son aquellas que quitan tiempo para continuar desarrollando la misión de la empresa y se corre el riesgo de centrarse únicamente en sacar adelante lo puramente necesario. Por esto se considera necesario una nueva incorporación, además de por el volumen de pedidos creciente. El perfil que se busca es el de una persona creativa, proactiva, curiosa, con conocimiento de internet y presencia activa en redes sociales. Además, tiene que tener buenas capacidades de comunicación no solo para gestionar las redes sociales si no para, además, ocuparse del servicio de atención al cliente. Se espera que esta persona tenga la oportunidad de, más adelante, estar encargada del departamento de atención al cliente y gestión de pedidos. En cuanto a su perfil de estudios se valorarán conocimientos de marketing y de operación y gestión de almacenes. Además, la elección dependerá de la cultura del futuro empleado y de su encaje con los valores del equipo. En el aspecto económico se ofrecerá una retribución de alrededor de 18.000€ anuales.

#### 6.4.3. Técnico

Como ya se ha comentado en un apartado anterior, a partir de un cierto punto de desarrollo alrededor del primer año de operación, la creación de una plataforma de venta online personalizada



será no sólo económicamente viable sino también necesaria para seguir evolucionando. Esta nueva plataforma personalizada ofrecerá la posibilidad de monitorizar de forma más precisa el comportamiento y gustos del usuario, además de realizar tests A/B a menudo. De esta forma no solo se logrará conocer mejor al consumidor, sino que se podrá hacer evolucionar la página web al ritmo que sea necesario, para ofrecerle un mejor servicio.

Esta nueva plataforma se desarrollará utilizando el software de e-commerce llamado Prestashop, software de código abierto con altas posibilidades de personalización. El desarrollo de una plataforma de venta realmente personalizada y lista para ofrecer servicio en producción ronda los 7.000€ o 9.000€. A partir de ahí, todo dependerá de la optimización y personalización necesaria. De su desarrollo se podrá encargar una agencia profesional y de su mantenimiento uno de los socios fundadores, con conocimientos avanzados de programación.

Uno de los puntos claves de la venta online es optimizar el flujo de actividad de un cliente para maximizar el beneficio. El beneficio, una vez el cliente está en la página se beneficia aumentando el Conversion Rate o Tasa de conversión en español y aumentando el pedido medio. Existen varias medidas para realizar esto. La primera y más importante es el uso de CRO o Conversion Rate Optimization. El CRO es el uso del análisis de información y del feedback producido por el usuario para mejorar el rendimiento de la web. En resumidas cuentas, CRO trata de averiguar qué es lo que el usuario busca para ofrecérselo y convertir a un puro navegante web en un comprador. CRO es importante porque aumenta la tasa de conversión. Esto se traduce en un mejor ROI y, además, es más “cost-efficient”. Este método será el que nos permita cumplir la meta de mejorar la Tasa de conversión que se había impuesto para el primer año. Además, a partir de este momento, permitirá mejorar aún más esta cifra e imponer otras metas más a largo plazo.

Para aumentar el precio medio, se pondrá en acción una serie de módulos de recomendación. Estos utilizan la información extraída del consumidor mediante la página web o sus perfiles en redes sociales para ofrecerle otros artículos en los que podría estar interesado.



Otra de las modificaciones posibles gracias a una mayor personalización de la plataforma es la reducción de la tasa de abandono de la cesta de la compra. Hasta el 80% de los pedidos iniciados son abandonados en muchos de los e-commerce en actividad actualmente. En *unaked.es* se ha fijado la meta de llegar a tan solo el 50% de los carritos abandonados. Esto supondrá optimizar al máximo el proceso de transacción, centrándose en mejorar y simplificar el de pago y registro. Principalmente, se seguirán las recomendaciones de expertos en el tema, para después, cuando la economía lo permita, realizar un proyecto con alguna agencia centrándose en este apartado.





---

## 7. Análisis financiero

---

Toda empresa se crea para obtener unos beneficios ofreciendo un producto o un servicio. Si no da beneficios, el concepto empresa no tiene sentido. Por esto, es importante entender cuál va a ser el flujo de ingresos y los costes asociados a las actividades que *unaked.es* desarrolla. Para que tenga sentido poner en marcha una iniciativa como la descrita a lo largo de este proyecto, esta tiene que tener un retorno esperado positivo. Dentro de lo difícil que es hacer una serie de hipótesis precisas y completamente correctas, analizar desde un punto de vista financiero las diferentes partes de la empresa y aquellas que están involucradas en las actividades de la misma reducirá considerablemente el riesgo asociado a la inversión en una start-up. Además, ofrecerá una panorámica sobre los posibles puntos débiles de la empresa, aquellos en los que tiene más sentido centrar los esfuerzos para maximizar beneficios o minimizar costes, etc.

Con este objetivo se ha creado un modelo financiero utilizando la herramienta ofimática Excel. A continuación se expondrá cada una de las partes que componen este modelo financiero, explicando cómo se han desarrollado y cuáles son los puntos importantes de la misma. Después, se realizarán algunos análisis utilizando este modelo financiero para desarrollar una visión más clara del modelo de negocio y sus puntos fuertes y débiles.

### 7.1. Presentación del modelo financiero

En esta sección se presentará el Excel utilizado para modelar financieramente el funcionamiento de *unaked.es*. Se utilizará una división por hojas de cálculo, que conforman el libro Excel.

#### 7.1.1. Cuenta de resultados

La primera de las hojas de trabajo que se presenta cuando se abre el Excel es la cuenta de resultados. Esta es la más importante debido a que es la que presenta económicamente cuál será el progreso y evolución de la empresa y en la que más claramente se observa si es económicamente viable.

La cuenta de resultados ofrece una visión a futuro de los primeros 5 años de la empresa. El formato elegido ha sido horizontal por la facilidad para obtener una panorámica que este formato ofrece.



El primer año de operación se denomina Año N para llegar a N+4, el quinto año de funcionamiento. En ella, como en cualquier otra cuenta de resultados se presenta cada concepto como en la Tabla 4.

Ingresos totales
(Coste de los bienes vendidos)
(Coste de empaquetado)
(Gastos de envío)
(Coste financiero de transacciones)
<hr/>
Margen bruto
(Gastos fijos)
<hr/>
EBITDA
(Balance IVA)
(Impuesto de sociedades)
<hr/> <hr/>
Beneficio neto

Tabla 4. Esquema cuenta de resultados

Los ingresos totales se calculan utilizando el flujo de ingresos proveniente de las ventas de ropa y accesorios a través de *unaked.es* y sumando la cantidad correspondiente a las cuotas mensuales de cada una de las marcas.

$$\text{Ingresos totales} = (\#pedidos * pedido\ medio) + (\#marcas * cuota\ mensual)$$

El coste de los bienes vendidos es la cifra que se le paga a las marcas a cambio de sus artículos.

$$\text{Coste bienes vendidos} = (\#pedidos * pedido\ medio) * margen\ marca$$

El coste de empaquetado es el coste de las etiquetas, cajas, bolsas y artículos directamente atribuibles al empaquetado del artículo o artículos comprados por el cliente.

$$\text{Coste empaquetado} = (\#pedidos * coste\ por\ paquete)$$

Los gastos de envío corresponden a la cifra pagada a los proveedores logísticos a cambio de entregar el pedido al cliente.



$$\text{Gastos de envío} = (\#pedidos * \text{coste por envío})$$

El coste financiero de las transacciones es la cantidad que se paga a diferentes participantes a lo largo del proceso de transacción en concepto de comisión. En este caso, los gastos financieros se le pagan al proveedor de TPV virtual por el procesado de tarjetas de crédito, a Paypal por su servicio de seguridad y gestión de cuentas y a Shopify por el proceso de pago que tiene lugar en su plataforma.

$$\begin{aligned} C.Trans. = & (\#pedidos * 0,35) + (\%Paypal * \text{ventas Paypal}) + (\%TPV * \text{ventas TPV}) \\ & + (\text{ventas} * \%Shopify) \end{aligned}$$

Los gastos fijos provienen de la hoja de cálculo llamada GASTOS FIJOS y se calculan mes a mes. Se explicarán en el apartado correspondiente.

Finalmente, con el EBITDA se calculan los impuestos. El balance de IVA será el 21% del EBITDA si es positivo y 0 si es negativo. El impuesto de sociedades se paga trimestralmente pero el cálculo se realizará mensualmente. A junio del 2016, el impuesto de sociedades es del 25% de los beneficios.

Además, a la hora de calcular el margen bruto, el EBITDA y el beneficio neto se presenta su valor en porcentaje con respecto a los ingresos totales. Esto ofrece una visión rápida de cuál es el rendimiento de cada euro ingresado y muestra dónde puede haber espacio de mejora.

La cuenta de resultados se presenta mes a mes. Además, cada año se hace un resumen anual teniendo en cuenta cada uno de los conceptos. Esto permite ver el crecimiento anual de manera más clara y evaluar el rendimiento más fácilmente.

En esta misma hoja de cálculo se presentan, para resumir, dos elementos más. El primero de ellos es una tabla en la que se observa la evolución mes a mes y anualmente. La Tabla 5 ofrece una panorámica de la evolución de la empresa en el tiempo.

		AÑO/MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CRECIMIENTO MENSUAL	N		0%	1%	1%	6%	53%	27%	-7%	-8%	-8%	73%	44%	55%
	N+1		5%	8%	9%	16%	29%	37%	27%	25%	23%	32%	38%	46%
	N+2		15%	16%	16%	24%	30%	26%	21%	19%	17%	20%	27%	50%
	N+3		-4%	-2%	-2%	5%	10%	6%	2%	1%	-1%	2%	8%	26%
	N+4		-3%	0%	0%	7%	12%	8%	4%	2%	1%	4%	10%	29%

Tabla 5. Crecimiento mensual. Se calcula dividiendo los ingresos del mes por los del mes anterior

La Tabla 5 refleja perfectamente la inversión en publicidad realizada y el impacto que esta tiene sobre las ventas. Como se puede observar, en los primeros años, cuando se reinvierte un mayor porcentaje de beneficios obtenidos en publicidad, existe un mayor crecimiento mes a mes, a pesar de los altibajos provocados por la estacionalidad del sector. Sin embargo, en esta tabla tan sólo se observa el crecimiento mes a mes. Esto puede hacer más fácil detectar los meses en los que hay que reforzar más la campaña publicitaria pero no ofrece una imagen rápida de la evolución de la empresa en términos globales, únicamente relativo mes a mes y a corto plazo. Por eso, en la Tabla 6 se analiza la evolución año a año. Para esto se comparan los ingresos totales del año con los del año anterior y se observa cuanto se ha crecido.

AÑOS	N+1/N	N+2/N+1	N+3/N+2	N+4/N+3
CRECIMIENTO ANUAL	1107%	1354%	302%	172%

Tabla 6. Evolución anual de unaked.es. Se observa que a medida que la empresa crece, el ritmo de crecimiento se ralentiza considerablemente año a año.

Para obtener una imagen más sencilla y rápida de interpretar también se ofrecen gráficas que muestran la evolución en el tiempo.

### Evolución mensual de ingresos (€)

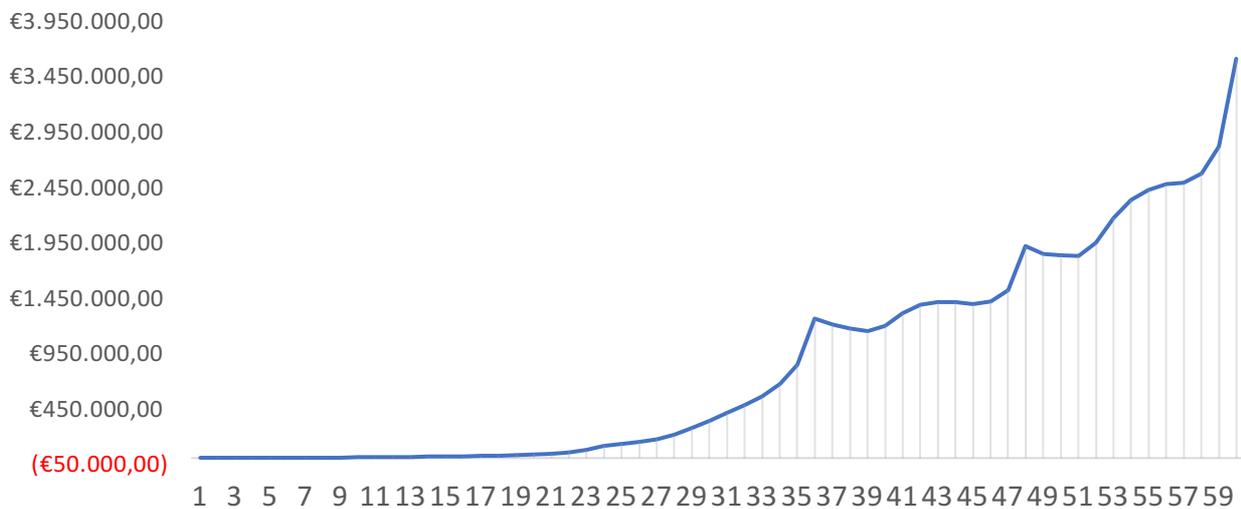


Figura 6. Evolución mensual de ingresos de los primeros cinco años, en euros.

### Evolución mensual de beneficio neto (€)

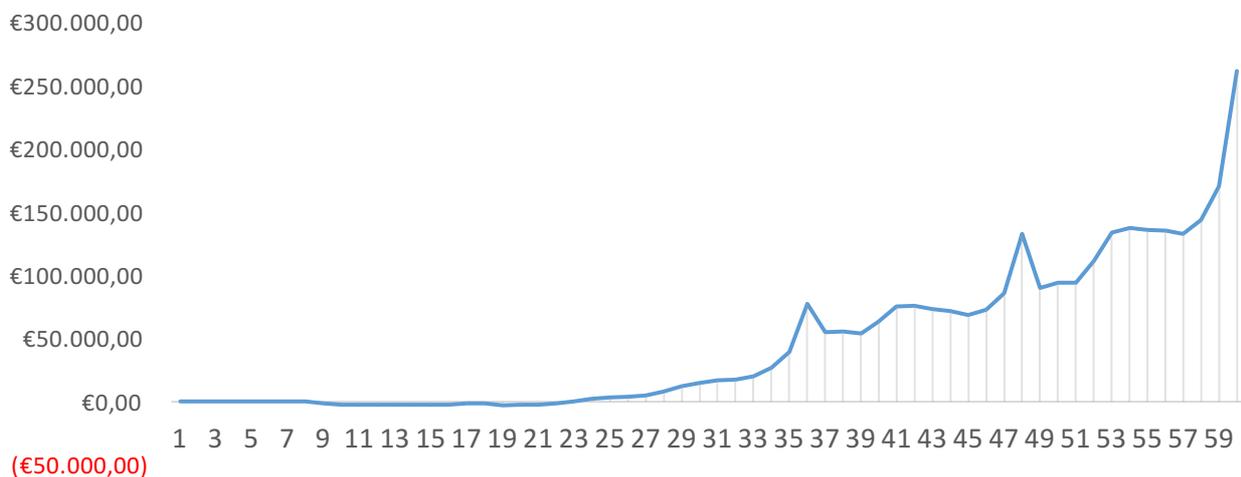


Figura 7. Evolución mensual de los beneficios netos de los primeros cinco años, en euros

En las figuras Figura 6 y Figura 7, se presentan los resultados de *unaked.es* de una forma más gráfica. En ellos se observa perfectamente cómo la empresa se desarrolla económicamente sobre

todo a partir del segundo año, cuando alcanza su punto de equilibrio. Además, se aprecia el efecto de la estacionalidad en el mercado español del comercio textil online. Esta se observa en los picos en cada uno de los diciembres (cada 12 meses) y en las pequeñas remontadas en los meses de mayo y junio. Una observación interesante es la del impacto de las economías de escala. En las gráficas se aprecia que los picos son más pronunciados en los beneficios y esto se debe a que una vez se alcanzan unos volúmenes, ese mes el coste unitario asociado a cada pedido será menor. Además, esta curva se puede comparar con la de una tienda online multimarca de ropa en sus primeros años y observar que tiene más o menos la misma forma. A pesar de que la Figura 8 proviene de Google Trends y, por tanto, es un reflejo del volumen de búsquedas por la palabra Zalando el Google, se puede encontrar una relación casi proporcional entre el número de personas que buscan el nombre de una tienda en Google y el número de personas que compran en esa misma tienda.

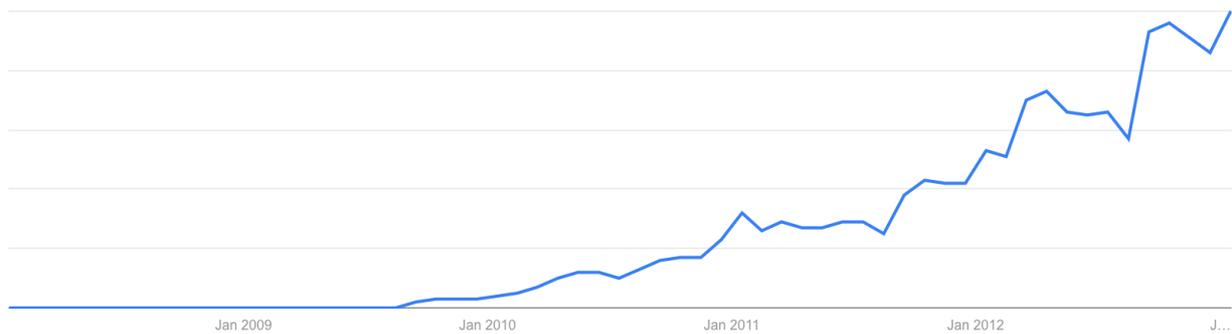


Figura 8. Evolución del volumen de búsquedas de la palabra Zalando en Google. Fuente: Google Trends

### 7.1.2. Hipótesis y planes

La siguiente hoja de cálculo que se va a presentar es la de HIPOTESIS Y PLANES. Es la hoja de cálculo en la que se realizan la mayoría de cambios para analizar el impacto de cada una de las variables en el rendimiento del modelo. Esta se divide en dos secciones. La primera de ellas muestra los parámetros configurables y estimaciones de diferentes variables que afectan al modelo. Esta, a su vez, se divide en otras secciones, que se explicarán a continuación. La segunda de las secciones corresponde a los perfiles de las curvas de aquellas variables que han de variar con el tiempo. Igual que con la primera sección, se explicará en detalle a continuación.



La primera sección, como ya se ha dicho, consiste en aproximar con ayuda de diferentes fuentes de internet y estadísticas obtenidas del PMV, cuáles son las condiciones en las que funcionará *unaked.es*. Estas se han unificado todas bajo una misma hoja de cálculo para hacer más fácil la localización de las variables y su cambio en caso de desearlo.

El primer apartado es el de Estimaciones, Pagos y Devoluciones. En este se encuentra el precio medio por pedido, el porcentaje de gente que devuelve un pedido y pide su dinero de vuelta y la distribución de pagos entre Paypal y TPV virtual.

#### ESTIMACIONES PAGOS Y DEVOLUCIONES

PRECIO MEDIO	% PAYPAL	% TPV
€ 40,00	70%	30%
TASA DEVOLUCIONES		
1%		

Tabla 7. Muestra de las variables de pagos y devoluciones en el caso base.

En el segundo apartado se presentan las variables relacionadas con la estimación de visitas. En él, se muestran datos como el CPC (Coste por Click) que ofrece Facebook de media, el CPC de Google y la distribución de presupuesto entre ambas plataformas de publicidad. Los CPCs se han obtenido utilizando las herramientas puestas a disposición por Google y por Facebook y basándose en la experiencia obtenida con el producto mínimo viable. Por otro lado, fruto de la investigación, se ha obtenido una curva estimada de una posible evolución de la tasa de conversión a lo largo del tiempo. Se ha situado un valor considerado de bajo rendimiento para empezar y se ha ido aumentando a medida que avanza el tiempo y la página web va mejorando. En la Tabla 8 se puede observar un ejemplo de los datos obtenidos.

DATOS PARA ESTIMACIÓN DE VISITAS

<b>Coste por click (FB)</b>		<b>Coste por click (Google)</b>		<b>Presupuesto Google (vs FB)</b>	
€0,12		€0,04		60%	
<b>RATIOS DE CONVERSION</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N++</b>	
1,00%	1,20%	1,40%	1,50%	1,50%	

Tabla 8. Datos utilizados para la estimación de visitas.

COSTES

<b>COSTE TRANSPORTE</b>		<b>COSTE PAQUETERIA</b>	<b>COSTE SHOPIFY FIJO</b>
€ 3,06		€ 0,50	€ 25,89
€ 0,50	Pago por marca		€ 70,54
€ 0,00	Pago por cliente	<b>EUR/USD</b>	€ 159,82
€ 4,00	Coste total transporte	1,12	<b>COSTE SHOPIFY VARIABLE</b>
ENVIALIA	Empresa		2%
<b>COSTE PAYPAL VARIABLE</b>		<b>COSTE PAYPAL FIJO</b>	1%
3,40%	para < 2500EUR	€0,35	<b>COSTE TPV VIRTUAL</b>
2,90%	para < 10000EUR		1,1%
2,70%	para < 50000EUR		
2,40%	para < 100000EUR		

Tabla 9. Sección de Costes. En ella se incluyen costes fijos como el de Shopify y costes variables como los de transporte o paquetería. Además, se incluyen comisiones de proveedores financieros y el cambio dólar euro para servicios de EEUU.

En la Tabla 9 se muestra el apartado de costes. En este se incluyen aquellos costes que pueden variar dependiendo de economías de escala, de negociaciones o de forma de operar. Entre aquellos que varían con economías de escala están el coste de Paypal o de transporte. Además, en el caso



del transporte se observa que hay variables de pago por marca y por cliente. Esto se debe a que se plantean varias formas de operar. La primera de ellas es ofreciendo los gastos de envío gratuitos al cliente y a la marca. Otra opción es cobrar a cada marca que se incluya en un pedido. Para calcular el impacto, se calcula el número de marcas que se incluyen en cada pedido de media y se les cobra una comisión fija por venta. Esto ayuda a ahorrar en costes de logística y a cada marca no le afecta mucho. Además, está la opción de siempre de cobrarle al cliente parte o la totalidad de los gastos de envío. En el caso base se ha elegido cobrar una comisión fija por pedido de 50 céntimos de euro a cada marca que entre dentro del mismo. Para calcular el impacto de esta medida se ha realizado un estudio, basándose en el PMV, de cuántos clientes piden diferentes marcas de ropa en un mismo pedido. Luego, se multiplica la aportación por marca por el número medio de marcas presentes en un pedido y se obtiene la aportación media por pedido. Este número habría que restárselo al coste total para obtener el coste para *unaked.es*.

En la siguiente sección se configuran los impuestos. Estos se han puesto variables porque pueden estar sujetos a cambios en la legislación vigente.

Por último, con el título CONFIGURACIÓN UNAKED, en la Tabla 10 se presentan aquellas variables que dependen de la forma de operar de *unaked.es*. Por ejemplo, en el caso de que se detecte una vez iniciadas las operaciones que un 30% de las ventas es demasiado como comisión, se podrá reducir y observar el impacto, maximizando así el beneficio a la vez que se encuentra una cifra aceptable para las start-ups. Lo mismo pasa con la cuota mensual de las marcas. Por último, el número de marcas dependerá del rendimiento de *unaked.es*. En este apartado se podrán ir añadiendo a medida que se van obteniendo contratos con ellas.

Una vez se han visto cada una de las variables importantes del modelo de negocio, es hora de pasar a los cálculos y estimaciones que se han realizado para dar realizar una estimación precisa del desarrollo de *unaked.es*.



### CONFIGURACIÓN UNAKED

<b>MARGEN UNAKED</b>	<b>MARGEN MARCAS</b>	<b>CUOTA MARCAS</b>
<b>30%</b>	<b>70%</b>	<b>€25,00</b>
<b>NUMERO MARCAS</b>		
<b>10</b>		

Tabla 10. Parámetros de operación de unaked.es. El margen marcas es el complementario al margen unaked ya que es la comisión que se le devuelve a las marcas. La cuota marcas es la cuota mensual de pago y el número de marcas es el número de marcas presentes en la plataforma.

Una de las complicaciones más importantes que se tienen a la hora de predecir el desarrollo de una empresa es hacer estimaciones correctas de la demanda. Este obstáculo se acentúa en el mercado online de la moda. Esto se debe a que sea online y que sea de moda. Por parte de la componente electrónica se explica debido a la velocidad a la que el mercado y la tecnología evolucionan. Conclusiones obtenidas hace tan solo dos años pueden haber dejado de ser válidas hoy en día. Esto dificulta el estudio de un mercado en constante evolución ya que el histórico no ofrece tanta información valiosa. La moda afecta a la predicción de la demanda debido a que es un mercado con una alta estacionalidad. La forma de vestir de los clientes en verano y en invierno es completamente diferente por lo que la mayoría de los productos que demandarán en unas fechas y en otras serán diferentes. Además, la mayoría de la población realiza las compras al inicio de la temporada o en períodos de rebajas, produciéndose picos de demanda a lo largo del año como se verá a continuación.

Para la estimación de la demanda se han utilizado tres métodos. Estos se explicarán en orden de complejidad de sus cálculos y precisión.

El primero de ellos es se basa en el IPI o el Índice de Producción de la industria textil española. Este, obtenido de un informe de estacionalidad en el sector manufacturero textil español elaborado por CESCE [17], se utiliza, mes a mes, para realizar una media entre los meses anterior, posterior y presente. Utilizando este método se obtiene una curva similar a la de producción pero con un perfil más suavizado, con menos picos. Este aspecto tiene un inconveniente y es el desfase de

tiempo entre producción y venta. Además, las fábricas reducen su producción en agosto y diciembre. En el caso de agosto, la demanda acompaña ligeramente a la producción pero en el caso de diciembre la demanda hace lo contrario, aumentar. Esto, unido al gran volumen de exportación del sector de la moda, hace poco fiable este modelo. Por esto, se decide buscar otra solución. La curva obtenida gracias a este método se muestra en la Figura 9.

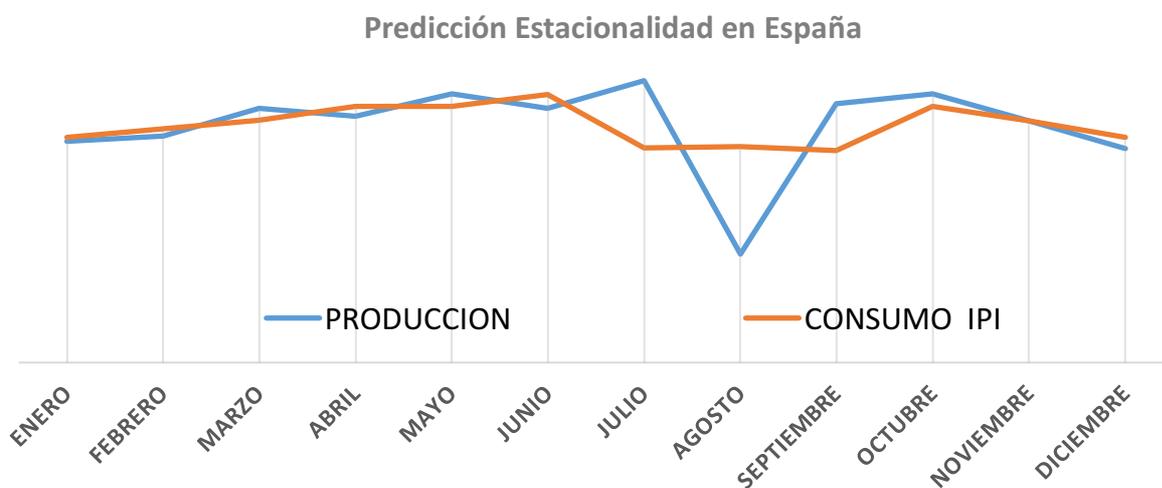


Figura 9. Predicción de la estacionalidad en España utilizando el IPI

El siguiente método utilizado obtiene una curva de demanda más próxima al perfil que se esperaba inicialmente. Este método utiliza los datos del gobierno de los Estados Unidos de América para modelar la demanda de venta al por menor de moda. Una vez se ha hecho la limpieza y se han adecuado los datos a la oferta que interesa en este modelo, se han normalizado para obtener unas cifras que se puedan utilizar. Por ejemplo, la ropa de bebé o el mercado de lujo son tipos de artículos que no estarán a la venta en *unaked.es*, al menos inicialmente. Por esto, no tenía sentido basar las predicciones en la demanda de estos sectores de la industria. Además, a pesar de que la demanda online de moda y la demanda de moda en el sector tradicional de comercio al por menor tienen un aspecto similar cuando se representan en una gráfica, existen diferencias puntuales que están basadas en la cultura de la sociedad. Por ejemplo, muchos de los regalos que se compran por navidades se compran en tiendas físicas ya que es una actividad típica de invierno en la cultura

occidental. Por último, un inconveniente importante son las diferencias de hábitos de consumo en EEUU y en España, lo que, a pesar de haber mejorado con respecto al anterior modelo, resta confianza a esta segunda iteración. El gráfico obtenido se puede observar en la Figura 10.

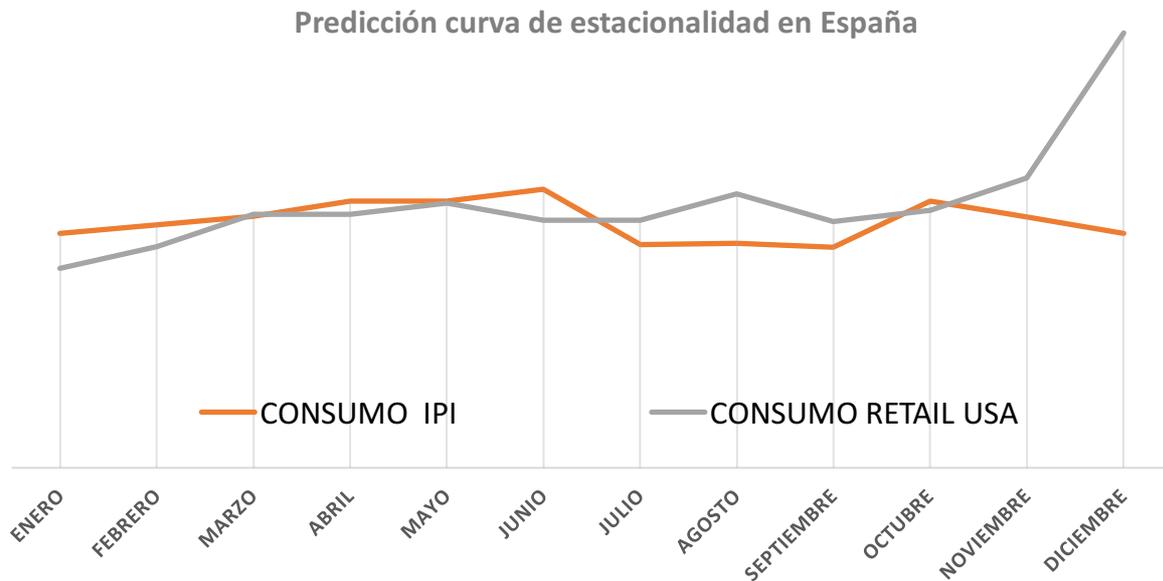


Figura 10. Consumo basado en la demanda Retail USA en comparación con el Consumo basado en el IPI.

En esta figura se puede observar como la demanda aumenta en diciembre considerablemente, uno de los puntos preocupantes del primer modelo. Sin embargo, también se puede apreciar un aumento de la demanda en agosto, datos que tienen sentido para el comercio al por menor en EEUU debido a la gran cultura de consumismo del país. En agosto, cuando las temperaturas suben, en EEUU gran parte de la vida social se mueve a los centros comerciales, donde los clientes aprovechan para realizar sus compras. Este comportamiento puede encontrarse también en España en menor medida, sin embargo, no en el mercado online debido a que buena parte de la población se desplaza en vacaciones y tiene más tiempo libre por lo que utiliza menos internet para hacer sus compras. Por esta razón se considera la posibilidad de realizar otra iteración al modelo y mejorarlo para adaptarlo de una mejor forma al mercado online español.

El último de los métodos de predicción de demanda de España se basa en Google Trends. Google Trends es una herramienta que Google pone a libre disposición del usuario que sirve para consultar el volumen de búsquedas que determinadas palabras clave han tenido en un periodo de tiempo en



una localización concreta. Además ofrece otro tipo de información como palabras clave relacionadas y posibles eventos de interés para explicar estas estadísticas. Es una herramienta gratuita pero algo limitada a la hora de hacer búsquedas masivas como se pretende hacer en este método de predicción.

El enfoque que se pretende hacer se divide a su vez en dos. Básicamente, la idea es encontrar palabras clave relacionadas con la compra online de moda y observar el comportamiento de los usuarios en este aspecto. Gracias a esto, se podrá elaborar una estimación de las visitas que las tiendas de ropa reciben y, siendo estas casi proporcionales a las ventas, estimar una curva de demanda. Las dos formas de trabajar que se han utilizado han sido usando las palabras clave relacionadas con prendas de ropa y palabras clave relacionadas con nombres de tiendas de ropa. Además, se podría haber hecho una mezcla de ambos métodos pero esto se propondrá como mejora.

Como se puede esperar, para realizar este estudio se ha utilizado, además de Google Trends, Excel. Además, como se ha comentado anteriormente, Google Trends cuenta con limitaciones a la hora de realizar búsquedas masivas de palabras clave. Como nuestro objetivo es recolectar información de muchas palabras clave, se ha utilizado la programación en Python para, automáticamente, hacer peticiones a los servidores de Google y recuperar la información que estos guardan. Esto ha facilitado enormemente la tarea y, aunque es un método que tiene margen de mejora, ha servido correctamente a su propósito. El código utilizado así como el Excel generado se adjuntan en los anexos.

Los resultados de los volúmenes de búsquedas se obtendrán en un período de 5 años, desde 2010 hasta 2015, en España y en cada uno de los casos, de las palabras clave elegidas. Estas, para el caso de las prendas de ropa son:



- Anillos
- Pendientes
- Cinturón
- Cinturones
- Gorro
- Guante
- Guantes
- Pantalón
- Pantalones
- Sombreros
- Corbatas
- Falda
- Faldas
- Gorra
- Gorras
- Botas
- Gafas de sol
- Calzoncillos
- Calcetines
- Sombrero
- Suéter
- Jersey
- Vestido
- Vestidos
- Cartera
- Carteras
- Blusa
- Blusas
- Camisa
- Zapatos
- Zapatillas
- Bikini
- Bikinis
- Bañadores
- Zapatos
- Sudadera
- Sudaderas
- Corbata
- Camisas
- Camiseta
- Camisetas
- Chaquetas
- Chaqueta

Cuyas gráficas de estacionalidad se adjuntan en el Anexo 10.2 para consulta del lector. Estas gráficas de estacionalidad se han obtenido normalizando y promediando los 5 últimos años de información.

Por otro lado, con respecto a las tiendas de ropa online se han buscado las siguientes palabras clave, cuyas gráficas también se adjuntan como anexo y se han procesado de la misma forma..

- Zara
- El Corte Ingles
- H&M
- Zalando
- Yoox
- Net à Porter
- Topshop
- El Armario de la Tele
- Buylevard



- Mango
- Massimo Dutti
- Pull and Bear
- Forever 21
- Privalia
- Kiabi
- Primark
- Fashion pills
- Uterqüe
- Pompeii
- Naaktime
- Mr Boho

Los resultados de ambos métodos se han obtenido promediando todas las palabras clave y unificándolo en una misma gráfica. Incluso para obtener la gráfica total de las gráficas de cada palabra clave existen dos posibles soluciones. Por un lado se pueden sumar los volúmenes de búsqueda utilizando el peso absoluto de cada palabra clave y haciendo la media, de forma que se valoran más las palabras más buscadas. Por ejemplo, la palabra camiseta es mucho más utilizada en el buscador que la palabra suéter. Este enfoque daría más importancia a la palabra camiseta que suéter. Por otro lado, se pueden sumar las curvas como tal y hacer el promedio. Es decir, la curva total se obtiene de utilizar cada palabra clave como si tuviese el mismo peso en el resultado. Para el modelo financiero se ha utilizado el primer método ya que se percibe como más exacto. El resultado de ambos métodos para ambos enfoques se presenta en la Tabla 11.

En la Tabla 11 se observan las cuatro gráficas obtenidas gracias a este método. Para el modelo financiero se ha utilizado la gráfica obtenida con prendas de ropa ponderada debido a que es un modelo al que no le afectan tanto posibles campañas publicitarias externas ni otros factores que no son propios del mercado de la moda. Además, se ha optado por la opción ponderada porque al fin y al cabo es la que mejor refleja la realidad, teniendo en cuenta aquellos productos que se venderán más y separándolos de aquellos que pertenecen a un mercado nicho.

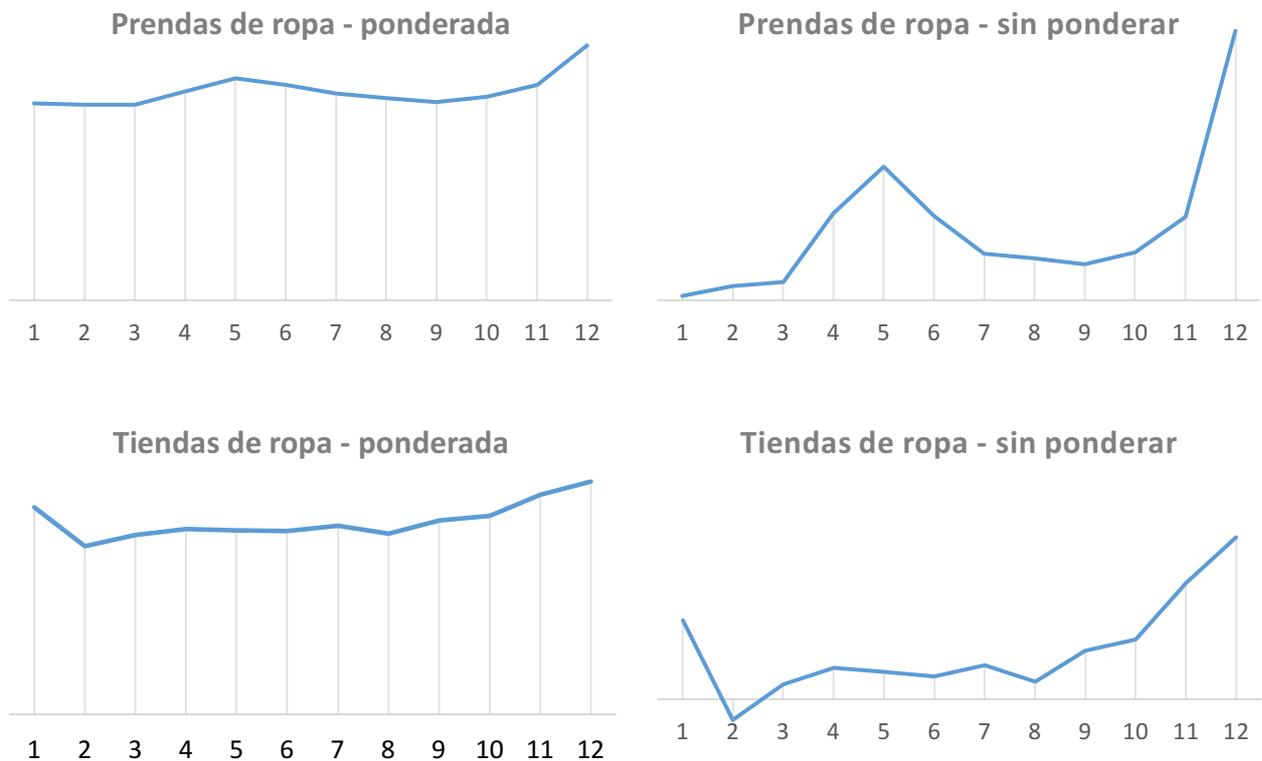


Tabla 11. Gráficas obtenidas por el método de Google Trends.

Finalmente, para comparar todos los resultados se ha añadido la Figura 11 con todas las curvas obtenidas.

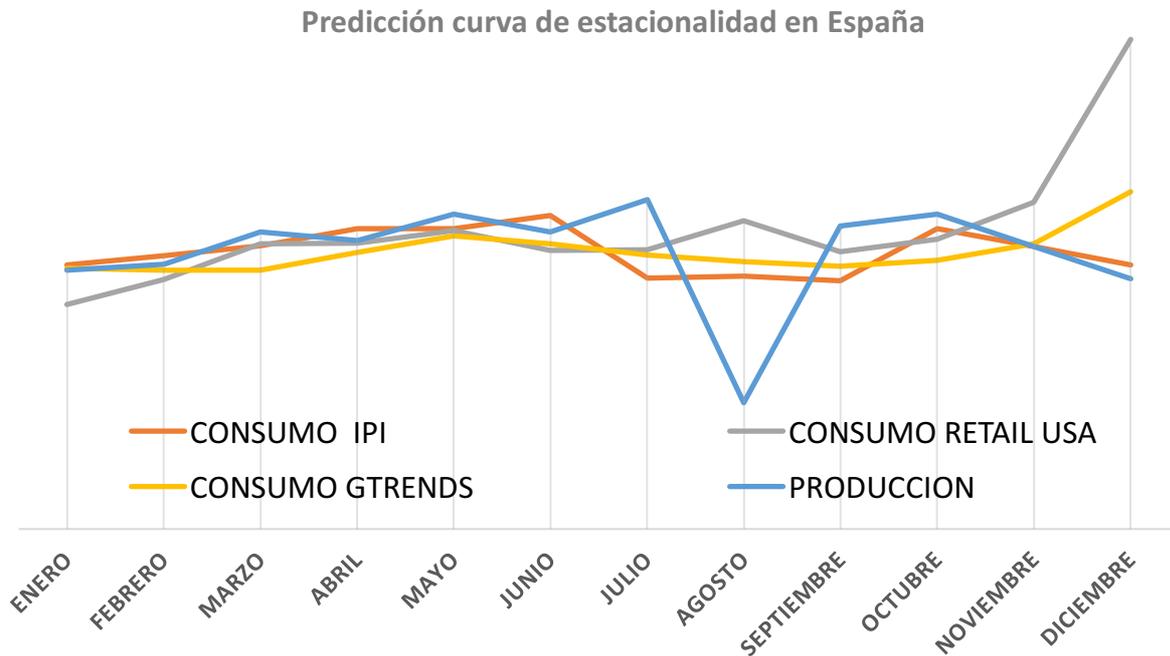


Figura 11. Comparación de todas las predicciones de demanda calculadas y el índice de producción

Se ha elegido la curva generada con Google Trends porque es la que se ha obtenido con un método considerado adaptado a España y a la industria que trata el estudio. Además, se han comprobado los resultados con informes de la CNMC que indican que alrededor de un 18% de las ventas anuales se realizan en el periodo de Navidad. Este es el modelo que más se aproxima, pasándose un poco al principio y quedándose un poco corto al final del tramo estudiado (año  $n+4$ ). Se considera una curva con lógica, adaptada al consumo español con picos de verano e invierno.

Es posible mejorarla utilizando la ponderación de aquellos productos más importantes en el mercado español como las camisetas o gafas de sol frente a las botas o abrigos pesados. Además, se podría reducir el peso de aquellos productos invernales en verano y viceversa. Se pueden alcanzar resultados todavía más precisos utilizando algunos estudios realizado por Google Research que mencionan el real-time forecasting, utilizando la información de los volúmenes de búsqueda.



Estos datos se normalizarán y utilizarán para crear un coeficiente por el que multiplicar las previsiones de ventas iniciales y, así, obtener una previsión de las ventas más real.

Esta parte del proyecto es una de las más importantes y de las que más valor aporta al modelo financiero ya que permite, de verdad, estimar la demanda mensual. Este modelo de demanda, llevado al siguiente nivel, podría significar una ventaja competitiva ante otros competidores, permitiendo predecir el stock necesario en cada momento.

Otro de los apartados a considerar en el modelo financiero es la cantidad de clientes que *unaked.es* es capaz de retener cada mes. Es decir, que porcentaje de los clientes que visitan la página web, vuelve al mes siguiente. El modelo ha obtenido información de expertos en el campo y ha ido aumentando un dos o tres por cien anual su capacidad de retención. En la Tabla 12, se puede apreciar la progresión anual.

#### Perfil de retención de clientes

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
N	0%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
N+1	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
N+2	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
N+3	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
N+4	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%

Tabla 12. Perfil de retención de clientes. Al ser modificable mes a mes se podrá ir actualizando a medida que los resultados se mejoren y así predecir siguientes meses de una manera más precisa.

Finalmente, se encuentra el apartado de gastos en publicidad. En este apartado existen dos tablas, una completamente modificable en la que se puede cambiar la inversión en publicidad mes a mes y la otra en la que solo se puede cambiar anualmente cuánto porcentaje de beneficios brutos del mes anterior se quiere reinvertir en publicidad. Esta última será la que recopile ambas fuentes y muestre cuál es la inversión total mes a mes.

Con estas hipótesis y estimaciones se pretende llegar a los resultados que se explicarán en la siguiente sección, en la hoja de cálculo correspondiente: *PREVISIONES VISITAS PEDIDOS VENTAS*.



### 7.1.3. Previsiones de Visitas, Pedidos y Ventas

La hoja de cálculo de previsiones de visitas, pedidos y ventas es, básicamente, un resumen de los resultados obtenidos gracias a lo presentado anteriormente. En esta hoja se presentan las previsiones de visitas a lo largo de los 5 primeros años de vida de la empresa, las previsiones de pedidos y las previsiones de ventas.

Las visitas se han estimado utilizando el gasto en publicidad de cada mes y utilizando los costes por click de Facebook y Google, calculados gracias a las herramientas que se han presentado anteriormente. Además, se suman cada mes los clientes retenidos anteriormente. En un caso real se obtendrían también aquellas visitas que provienen de los clientes obtenidos gracias a redes sociales o al boca a boca pero, siendo esta una fuente muy poco predecible, se ha ignorado y se han atribuido a los clientes retenidos. En la siguiente página se puede revisar la información calculada. Como se puede observar, esta información que se ha calculado es la que posteriormente se utiliza en la cuenta de resultados, en la hoja de cálculo que ya se ha presentad

### VISITAS

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
N	2.778	2.990	3.141	3.260	4.904	6.507	6.379	6.074	5.719	9.514	12.875	16.947	81.088,42
N+1	19.736	21.523	23.298	25.233	30.422	42.229	55.165	69.477	85.710	109.400	141.009	189.836	813.036,54
N+2	242.162	281.167	323.858	373.020	455.782	587.197	736.210	890.318	1.054.850	1.236.033	1.477.465	1.859.392	9.517.452
N+3	2.148.580	2.111.225	2.060.219	2.011.501	2.078.143	2.259.057	2.394.104	2.452.556	2.464.712	2.448.432	2.481.376	2.643.103	27.553.008
N+4	3.296.154	3.304.028	3.289.500	3.276.675	3.449.892	3.818.306	4.121.973	4.304.047	4.410.414	4.461.302	4.601.917	4.984.800	47.319.008

### PEDIDOS

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
N	26	28	29	32	51	66	62	58	54	91	131	204	833
N+1	220	238	258	299	382	515	647	797	964	1.260	1.722	2.743	10.046
N+2	3.155	3.633	4.188	5.155	6.683	8.360	10.074	11.912	13.839	16.603	21.045	31.347	135.995
N+3	29.992	29.231	28.542	29.782	32.650	34.461	35.102	35.158	34.645	35.239	37.869	47.742	410.413
N+4	46.012	45.745	45.572	48.515	54.202	58.246	60.435	61.700	61.994	64.209	70.232	90.040	706.901

### VENTAS

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
N	€ 1.034,01	€ 1.103,97	€ 1.160,25	€ 1.287,26	€ 2.054,57	€ 2.646,97	€ 2.494,15	€ 2.321,94	€ 2.143,54	€ 3.651,59	€ 5.239,94	€ 8.162,96	€ 33.301,16
N+1	€ 8.815,83	€ 9.535,65	€ 10.328,22	€ 11.955,03	€ 15.295,12	€ 20.613,87	€ 25.881,90	€ 31.871,47	€ 38.552,71	€ 50.384,64	€ 68.863,61	€ 109.727	€ 401.825,78
N+2	€ 126.200	€ 145.333	€ 167.500,52	€ 206.189,80	€ 267.339	€ 334.408	€ 402.978	€ 476.488,04	€ 553.554,62	€ 664.137	€ 841.798,84	€ 1.253.881	€ 5.439.810
N+3	€ 1.199.697	€ 1.169.225	€ 1.141.664	€ 1.191.294	€ 1.306.004	€ 1.378.427	€ 1.404.061	€ 1.406.335	€ 1.385.795	€ 1.409.545	€ 1.514.770	€ 1.909.689	€ 16.416.511
N+4	€ 1.840.464	€ 1.829.816	€ 1.822.866	€ 1.940.583	€ 2.168.077	€ 2.329.847	€ 2.417.398	€ 2.468.011	€ 2.479.775	€ 2.568.341	€ 2.809.266	€ 3.601.607	€ 28.276.055

Tabla 13. Resumen de los resultados de Visitas, Pedidos y Ventas del modelo económico en el caso base.

Además, en esta misma hoja de cálculo se encuentra la Figura 12 que representa la evolución en el tiempo de las ventas. Interanualmente se aprecia un ritmo de crecimiento elevado. En aquellos años en los que más dinero se invierte en publicidad se aprecia el crecimiento intranual mientras que en los años siguientes (n+3 y n+4) se mantiene más estable.

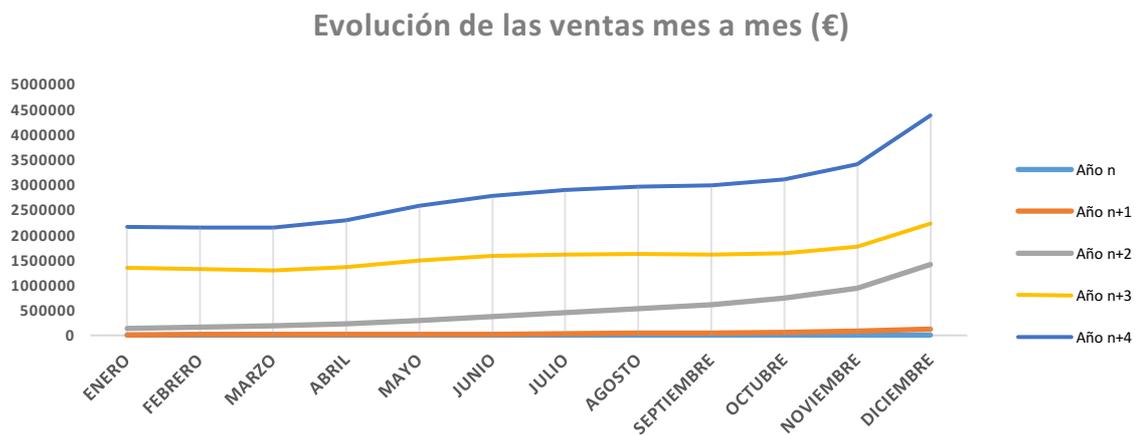


Figura 12. Evolución de las ventas mensualmente por años separados para comparar el crecimiento interanual.

#### 7.1.4. Gastos fijos

Por último y como ya se ha adelantado, los gastos fijos. En esta hoja de cálculo se pueden encontrar gastos fijos mes a mes. En ella, se detallan aquellos gastos en los que se va a incurrir y la evolución de los mismos. Por ejemplo, en el caso del almacén habrá un momento en el cual la empresa necesitará un espacio más amplio para hacer frente al volumen de compras, como se ha detallado en el plan de acción de los primeros 12 meses. También hará falta contratar a empleados que irán sumándose a la plantilla a lo largo del tiempo, gradualmente. Por otro lado, Shopify se contratará bajo unas condiciones u otras dependiendo del volumen de ventas por lo que también cambiará a veces. Los gastos fijos en general están conformados por:

- Shopify
- 1&1MyWeb – servicios de alojamiento y dominios web
- Publicidad
- Almacén
- Salarios y mano de obra



- Tarifas de autónomos

## 7.2. Análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio determina cuántas ventas hacen falta para cubrir tanto gastos fijos como variables. Es decir, el punto de equilibrio se alcanza cuando el beneficio neto es 0 y se está operando. En *unaked.es*, gracias al modelo financiero se puede observar que este beneficio neto se alcanza definitivamente a finales del segundo año de operación. Durante el primer año, en las condiciones iniciales en las que prácticamente no hay gastos podría haberse alcanzado relativamente pronto. Sin embargo, a causa de la contratación esperada en el cuarto trimestre del primer año y del inicio de las operaciones logísticas en el nuevo almacén alquilado, sumado a que la mayor parte del beneficio bruto se reinvierte en publicidad para crecer a mayor ritmo resulta en que *unaked.es* declara pérdidas hasta el veintitresavo mes. A partir de ahí comienza a facturar cada vez más, las economías de escala entran en juego y continúa el crecimiento por lo que empiezan a crecer los beneficios. La cifra de facturación este último mes de pérdidas es de 68.863€ y 1.722 pedidos realizados.

No hay que perder de vista el hecho de que con un planteamiento más conservador el punto de equilibrio se habría alcanzado antes. Sin embargo, esta forma de operar – reinvertiendo prácticamente todo el beneficio en publicidad – permite alcanzar un ritmo de facturación alto en relativamente poco tiempo.

## 7.3. Análisis de sensibilidad de la cuenta de resultados

En esta sección se realizará un análisis de sensibilidad [18] a aquellas variables que tienen más impacto sobre el modelo de financiero y que pueden cambiar por causas ajenas. Algunos ejemplos de estas variables son la comisión que gana *unaked.es*, que puede cambiar por imposición del mercado – las start-ups no quieren pagar esa comisión a cambio de los servicios – o precios de servicios clave. Además, permitirá hacer pruebas para maximizar el ritmo de crecimiento o empezar a obtener beneficios desde una etapa temprana de la empresa, por ejemplo.



Para llevar a cambio este análisis de sensibilidad se comenzará a trabajar en la hoja de cálculo de HIPOTESIS Y PLANES, donde están la mayoría de parámetros configurables.

Se llevarán a cabo tres tipos de experimentos. Estos se dividen dependiendo de las variables que se cambian en el análisis. Se han clasificado las variables en las que se van a realizar cambios para observar su impacto en el modelo financiero en aquellas que dependen del comportamiento del cliente, como el precio medio o la tasa de devoluciones, las que dependen del comportamiento de las marcas, como el margen que se van a llevar o la cuota por marca y, por último, el rendimiento que alcance *unaked.es* con variables como la tasa de conversión o los costes publicitarios.

Para evaluar correctamente los resultados de este estudio es importante tener en cuenta cuál es el caso base: cuál es el valor de las variables que se van a cambiar y cómo son los resultados de este caso base. Estos se exponen en la Tabla 14. Además, los perfiles de las curvas de crecimiento mensual se presentan en la Figura 13 a y 13b.

Tipo de variables	Variable 1	Variable 2	Resultados
Comportamiento de clientes	Precio medio: 45€	Tasa devoluciones: 1%	Ingresos/beneficios año n+4: 33,7M/1,7M
Comportamiento de marcas	Margen marcas: 75%	Cuota marcas: 25€	Ingresos/beneficios año n+4: 33,7M/1,7M
Rendimiento <i>unaked.es</i>	Tasa de conversión anual: 1%;1,2%;1,4%;1,5%	CPC FB y Google: 0,12€ y 0,04€	Ingresos/beneficios año n+4: 33,7M/1,7M

Tabla 14. Exposición del valor de las variables en los casos base y los resultados obtenidos en el año n+4

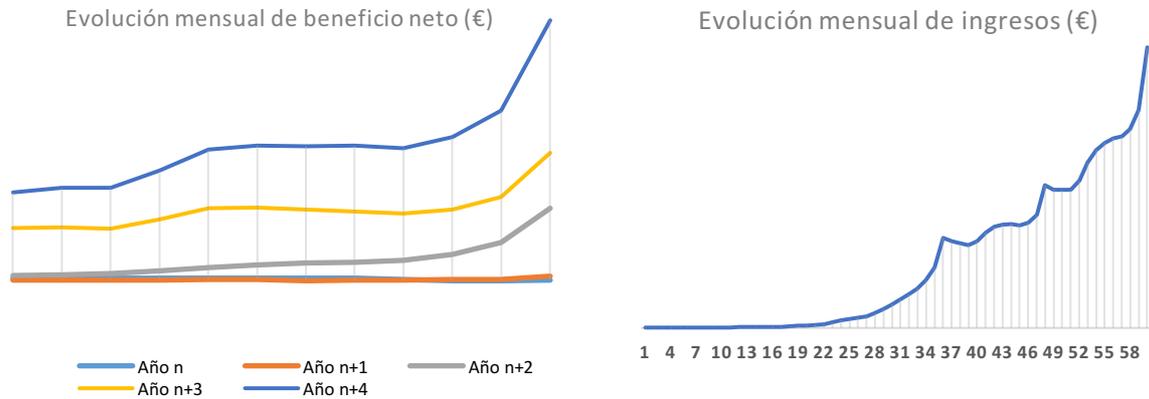


Figura 13a y b. Evolución mensual de los resultados de unaked.es en el caso base.

### 7.3.1. Comportamiento de los clientes

El primero que se realizará es el del comportamiento de los clientes. Las variables de precio medio y tasa de devoluciones son aquellas que más pueden afectar al crecimiento y rentabilidad de *unaked.es* y son las que menos dependen del rendimiento del proyecto. Aunque existen más variaciones de comportamiento de cliente, no es posible tener en cuenta todos los casos y mucho menos hacer cambios manteniendo una relación lógica entre los mismos. Por eso, dos dimensiones parecen más que suficientes para comprobar cuán robusto es el modelo de negocio de *unaked.es* con respecto al comportamiento de los clientes.

El razonamiento que se sigue en este análisis es el de que, con el mismo precio medio de catálogo, a medida que el pedido medio aumenta, aumentará la tasa de devolución ya que de media se pedirán más productos. Este comportamiento del cliente puede derivar de un cambio en la página web como por ejemplo una forma de mostrar los productos de forma más atractiva o un sistema de recomendaciones que incita a comprar. Aumentar la impulsividad de compra es bueno para la cifra de ventas pero, en el caso de que los costes de la devolución corran a cargo de *unaked.es*, puede traducirse en pérdidas si la tasa de devolución crece en mayor medida.

A pesar de que el objetivo de este análisis es observar cómo de robusto es el modelo de negocio ante cambio externos, tiene la utilidad de validar cambios en la página web que supongan un aumento del precio medio por pedido y un aumento de las tasas de devolución. Será una forma de



descartar o implementar definitivamente un cambio de diseño que, aunque a priori parece bueno, no es rentable.

En la Tabla 15 se expone cada uno de los casos y su resumen.

Precio medio	Tasa de devolución	Otros	Resumen resultado
+6,7% (3€)	Sin cambios	Misma estrategia de crecimiento.	Crecimiento desmesurado. Posible llegada a saturación de mercado antes de los 5 años.
+6,7% (3€)	10%	Misma estrategia de crecimiento.	Crecimiento reducido. Reducción de resultado final un 25%.
-6,7% (-3€)	Sin cambios	Misma estrategia de crecimiento.	Falta de rentabilidad. Prácticamente en equilibrio constante pero tendencia a pérdidas
-6,7% (3€)	Sin cambios	Estrategia de crecimiento más agresiva: reinversión completa los 3 primeros años y aumento del 10% y 5% el 4º y 5º.	Aumento de ingresos casi por tres. Crecimiento aceptable al final pero sujeto a bajos márgenes.

Tabla 15. Exposición de los diferentes posibles casos del análisis de sensibilidad.

Como se puede observar en la tabla anterior, se han realizado diferentes cambios a las dos variables con las que se ha trabajado, aumentando y reduciéndolas. En el caso de la tasa de devolución, no se ha reducido porque la tasa de devolución del caso base ya es suficientemente pequeña y no parece factible llegar a un 0%. Además, para observar la importancia que tiene la estrategia de crecimiento en el desarrollo de la empresa, se ha hecho un caso extra aumentando el porcentaje de reinversión de los beneficios brutos. Así, se ha comprobado que, a pesar de reducir el pedido medio



3 euros, si se aumentan los volúmenes y se emplea una estrategia de marketing agresiva se pueden igualar o incluso mejorar los resultados obtenidos.

Gracias a los experimentos se ha aprendido que aumentar 3€ el precio del pedido medio y llegar a un 7% de devoluciones es equivalente al caso base. Por lo tanto, toda optimización de la página web o cambio en segmentación de cliente que aumente en más proporción el pedido medio que la tasa de devoluciones siguiendo este patrón afectará positivamente a los resultados.

En el caso de que se reduzca el consumo medio por pedido y no se tome ninguna medida, como se puede observar en la Tabla 15, la rentabilidad y el rendimiento de la empresa se ven afectados muy negativamente, resultando en pérdidas. Esto demuestra que el negocio se basa más en volumen que en grandes márgenes, ya que la estructura de costes debe estar acorde con el volumen de negocio. Además, se observa que es importante adaptarse a los cambios de demanda con la estrategia de marketing.

### 7.3.2. Comportamiento de las marcas

Las marcas son el otro segmento de cliente. El número limitado de start-ups existente en la industria hace que su poder de negociación sea relativamente alto a la hora de fijar los precios y comisiones que *unaked.es* cobra. Además, al depender del número de marcas presentes en la página para ofrecer al público un catálogo más atractivo y variado, *unaked.es* se ve en la obligación de adaptarse a aquello que las start-ups consideran un precio justo. Por eso se han elegido como variables importantes la comisión que *unaked.es* recibe de cada venta y la cuota mensual.

Igual que se ha hecho con el comportamiento de los clientes, los resultados se van a resumir en una tabla y se comentarán los puntos más interesantes. El caso base del margen de *unaked.es* y la cuota mensual es 25% y 25€ respectivamente.



Margen unaked.es	Cuota mensual	Otros	Resumen resultado
20%	50€	Misma estrategia de crecimiento y misma estructura de gastos fijos, probablemente innecesaria.	Falta de rentabilidad. Pérdidas pronunciadas. Aumento de ingresos ralentizado. Leer explicación.
30%	0€	Misma estrategia de crecimiento. Misma estructura de gastos.	Crecimiento desmesurado. Se recomienda reducir la agresividad de la estrategia de marketing. El mercado se satura antes del segundo año.
25%	0€	Misma estrategia de crecimiento. Misma estructura de gastos	Crecimiento ralentizado. Menos ingresos pero sin gran impacto.
30%	0€	Estrategia de crecimiento menos agresiva. 60% primeros 3 años. 50% resto.	Mejores resultados finales con mayor rentabilidad y márgenes.

Tabla 16. Resumen de los diferentes casos de comportamiento de marcas.

### Evolución mensual de ingresos (€)

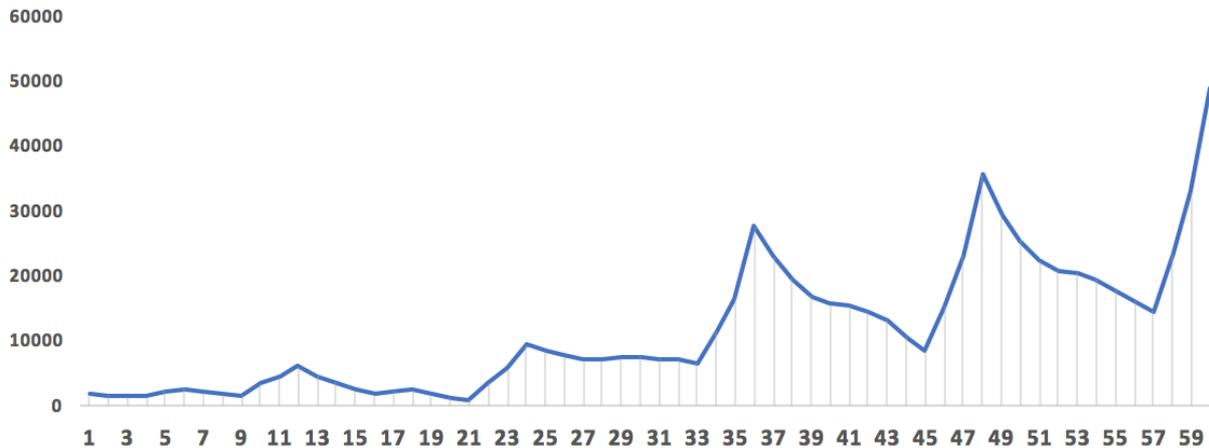


Figura 14. Evolución de los ingresos a lo largo del tiempo con los parámetros del caso 1.

En el primero de los casos, cuando se realizan los cambios definidos en el experimento se observa que no existe rentabilidad en el proyecto. Las pérdidas se hacen cada mes mayores y la creación de una empresa en esas condiciones no tiene sentido. Sin embargo, observando la Figura 14 se aprecia que el crecimiento, aunque más lento que en otros casos es constante y cada año aumenta un poco. ¿De dónde provienen entonces las pérdidas continuadas? Es importante recordar que la estructura de costes fijos como el almacén y mano de obra se mantiene en las mismas condiciones por lo que *unaked.es* está usando recursos que no le hacen falta para el volumen de negocio que tiene y, por tanto, está incurriendo en pérdidas. Si esta estructura de gastos se optimiza para el caso que se trata, la empresa tendrá más dificultades para despegar pero, al cabo del tiempo, alcanzará una cifra de negocio rentable y podrá ofrecer beneficios a sus inversores.

En los otros casos se pone en evidencia que la cuota mensual no tiene un gran impacto sobre la cuenta de resultados a pesar de lo que pueda parecer. Sin embargo, esto se debe a que en el caso base el número de marcas son 10. En realidad, el objetivo del primer año es tener en el catálogo al menos a 30 marcas. Esto es una diferencia de 250 euros mensuales en ingresos que, reinvertidos en publicidad, pueden suponer un impacto importante mes a mes. Por otro lado, se concluye que existe una dependencia casi directa al margen que *unaked.es* ofrece a las marcas. Esto se puede



comprobar perfectamente con los últimos 3 casos. En ellos, con una estrategia de marketing agresiva se logran resultados demasiado buenos en los que el modelo financiero no puede representar la realidad por el crecimiento exponencial de la empresa. Sin embargo, cambiando la estrategia de marketing a una más conservadora se obtienen unos resultados mejores que con el caso base, ofreciendo mayores beneficios y rentabilidad para los inversores. Esto pone de manifiesto la importancia de la comisión que se cobra a las marcas y la importancia de centrar los esfuerzos en aumentarla.

### 7.3.3. Rendimiento de *unaked.es*

Por último se realizará el mismo análisis de sensibilidad utilizando las variables que corresponden al rendimiento de *unaked.es* y a los logros del equipo técnico y de marketing optimizando tanto procesos de la web como segmentación de clientes y dirección de las campañas publicitarias. Las variables que se tendrán en cuenta en este caso son el CPC de Google y Facebook y la tasa de conversión. Estas dependen del equipo técnico de *unaked.es* y pueden ayudar a comprender cuán importante es obtener buenos resultados en este apartado.

El planteamiento será el mismo, se realizará un resumen en una tabla y después se comentarán los resultados. La tabla resumen es la Tabla 17.

El primer caso denota un caso demasiado extremo para el cual el modelo financiero no tiene sentido y no está preparado para representar. El crecimiento es desmesurado y se alcanzan cifras de negocio propias de empresas con 10 años o más.

En el segundo caso, sin embargo, se observa un fenómeno interesante. A pesar de que el crecimiento es, posiblemente, demasiado elevado – se alcanza una facturación de 162,9M€ en el quinto año –, la conclusión que se puede extraer ante una reducción del CPC medio y una reducción del ratio de conversión es que existe un compromiso entre CPC medio y tasa de conversión al que conviene prestar atención. Típicamente, un CPC medio menor significará que el público al que se está dirigiendo la campaña publicitaria es un público más general, con menores posibilidades de entrar en la tienda y traducir la visita en un pedido. A priori, por tanto, esto parecería perjudicial



para una campaña por la posibilidad de vender menos aun teniendo más visitas. Sin embargo, parece posible, gracias a este experimento, encontrar el compromiso entre ambas variables, encontrando el punto en el cual se pueda sacrificar tasa de conversión a cambio de obtener más visitas. Este es un aspecto que habrá que tener en cuenta a la hora de diseñar campañas publicitarias.

CPC medio	Evolución tasa de conversión	Otros	Resumen resultado
6,4c€	Sin cambios	Misma estrategia de crecimiento y misma estructura de gastos fijo.	Crecimiento desmesurado. Estrategia demasiado agresiva para el precio publicitario, que ofrece más visitas por el mismo dinero. Modelo no ajustado a condiciones tan extremas.
6,4c€	0,1% menor en cada año.	Misma estrategia de crecimiento. Misma estructura de gastos.	Crecimiento muy elevado. Conclusiones interesantes.
10,6c€	Sin cambios	Misma estrategia de crecimiento. Misma estructura de gastos	Pérdidas. Solucionable cambiando la estructura de gastos pero evolución demasiado lenta.

Tabla 17. Resumen del estudio de sensibilidad ante el rendimiento de unaked.es

En el tercer caso el CPC medio ha aumentado casi 2 céntimos de euro. Esto ha supuesto una caída significativa en el número de visitas y se ha traducido en pérdidas cuando se mantiene la estructura de gastos del caso base. Sin embargo, se observa que a partir del tercer año, con la estrategia de inversión del resto de casos, *unaked.es* empieza a estancarse en su crecimiento, reduciendo el ritmo hasta prácticamente quedarse en el mismo estado. Por esto, ante un crecimiento pronunciado del CPC habría que cambiar la estrategia de marketing o invertir una mayor cantidad de dinero en



publicidad para hacer crecer *unaked.es* al ritmo deseado. Además, como ya se ha comprobado, en un caso similar será necesario optimizar aún más la página para obtener una mejor tasa de conversión y aprovechar mejor esos clientes. En general, si la segmentación se ha realizado correctamente, el CPC se justificará con la visita de clientes más dispuestos a comprar y, por tanto, mejorando “naturalmente” la tasa de conversión.

#### 7.3.4. Conclusión

Como conclusión del análisis, la mayoría de las variables elegidas son importantes a tener en cuenta para asegurar la viabilidad y rentabilidad de la empresa. Además, en general, están relacionadas entre ellas y si se mejora una y empeora otra en proporciones determinadas se llegará a otro punto de equilibrio. Sin embargo, teniendo en cuenta que este tipo de variables impactan directamente en los costes, habrá que encontrar aquellas combinaciones con mejor eficiencia económica.

Con esto, las variables que más afectan al modelo financiero son el precio medio por pedido, la tasa de conversión, el margen de *unaked.es* y el CPC medio. Mientras que en el precio medio por pedido y el margen de *unaked.es* se depende en gran medida de las condiciones externas, en el CPC medio y la tasa de conversión hay se puede trabajar desde el equipo técnico y de marketing de *unaked.es*. Lo que queda claro, de todas las maneras, es que en todas se puede intervenir para mejorarlas en mayor o menor medida y que habrá que probar las optimizaciones técnicas para validarlas económicamente y aprobarlas o rechazarlas.





## 8. Conclusiones y posibles mejoras

---

Los objetivos del trabajo han sido definir el modelo de negocio, definir un plan de acción para el primer año de operación y realizar los estudios económicos para determinar la viabilidad y rentabilidad de una plataforma marketplace online que sirva de lanzadera a start-ups de moda. Además, se ha puesto en marcha la iniciativa en forma de producto mínimo viable, siguiendo las el método Lean Start-up.

Para definir el modelo de negocio se han utilizado herramientas como el Business Model Canvas, análisis estratégicos como el DAFO, las cinco fuerzas de Porter o el análisis de las 3C. El producto mínimo viable puesto en marcha durante 3 meses ha servido para verificar y modificar el BMC en una primera iteración. En el proyecto se han definido objetivos y planes de acción para el apartado técnico, el apartado de marketing y el apartado de logística y operaciones. Por último, se ha utilizado Excel y Python para estimar la demanda que *unaked.es* puede esperar en los primeros cinco años de funcionamiento, creando después un modelo en Excel que permita analizar, dependiendo de parámetros configurables, la rentabilidad del proyecto en diferentes escenarios.

Una vez acabado se ha determinado que, con los parámetros medios de la industria como objetivo para el primer año de operación y una continua mejora de cada una de las métricas que afectan a la rentabilidad y rendimiento de *unaked.es*, la empresa es rentable y alcanza su punto de equilibrio a partir del segundo año. A pesar de que utilizando parámetros de la industria el margen de beneficios es relativamente pequeño— 5% de los ingresos son beneficios netos —, existen casos estudiados en el análisis de sensibilidad que ofrecen buenas expectativas y esperanzas de obtener márgenes mayores, hasta el 10%, como por ejemplo la variación en la campaña publicitaria que abarata costes y reduce la tasa de conversión. Además, fijándose en otros resultados de empresas ya asentadas, se observa que el sector de e-commerce de moda multimarca no tiene grandes márgenes de beneficios porque se asemeja a un modelo de empresa logística en muchos aspectos.

El Business Model Canvas ha sido útil a la hora de elaborar el modelo de negocio centrándose en aquellos aspectos que son más importantes. Estos son:



- Las propuestas de valor: para los compradores, la mayor propuesta de valor es el ahorro de tiempo en la búsqueda de nuevas marcas de moda. Además, la calidad del servicio de atención al cliente y de los servicios logísticos. Para las start-ups de moda, el acceso a una base de potenciales clientes mucho mayor a lo que podría conseguir por su cuenta y el ahorro de costes en conceptos de atención al cliente y servicios logísticos son las propuestas de valor.
- Fuentes de ingresos y estructuras de coste: se ha clarificado que los ingresos provienen de las marcas de ropa en forma de cuotas de permanencia y de los clientes en forma de ventas de los productos. Además, los costes se pagarán principalmente a las start-ups de moda, a los proveedores de logística, servicios web y de pago. También formarán parte de la estructura de costes los gastos relacionados con el alquiler del almacén, los gastos de empaquetado y el presupuesto publicitario.
- Actividades, recursos y socios clave: se han definido los recursos clave para llevar a cabo las actividades más importantes de la empresa. Estos son la página web, la cual habrá que optimizar y mejorar continuamente, el inventario y almacén, para ofrecer unos servicios logísticos rápidos y de calidad, los perfiles en redes sociales para conectar y acercarnos al cliente y los recursos humanos, que serán los que muevan los engranajes del resto de recursos para elaborar las propuestas de valor.

Gracias al libro de Alex Ostwalder [2], se ha encuadrado el modelo en un multised, lo que ofrece un conjunto extra de aspectos a tener en cuenta como la dependencia que tienen ambos segmentos de cliente entre sí. Finalmente, el BMC ha ayudado a elaborar una estructura de costes e ingresos que ha servido de base para desarrollar el modelo financiero.

El análisis estratégico ha ofrecido la posibilidad de conocer en mayor profundidad la industria y su relación con *unaked.es*. Los puntos más importantes que se han extraído son:

- Análisis DAFO
  - Una debilidad importante es la ausencia de un perfil dedicado a la moda. Esto se puede solucionar incorporando uno al equipo de *unaked.es*, por lo que no supondrá un gran problema.



- Las fortalezas más interesantes son la oferta agregada en una única plataforma online, lo que supone un gran atractivo para el cliente, y el hecho de que el equipo fundador se dirija a su mismo tipo de persona como cliente objetivo. Esto hace que conocer lo que el cliente quiere sea una tarea mucho más fácil.
- En cuanto a las oportunidades, el gran desarrollo del Big Data y el análisis de información ofrece un abanico de opciones a la hora de añadir valor a la propuesta de valor de las marcas y a la hora de mejorar nuestra propia plataforma, tanto web como en el aspecto logístico. Esto se puede convertir en una ventaja competitiva.
- Por último, las amenazas a tener en cuenta son el gran control que desean tener sobre sus canales de distribución algunas start-ups de moda y la cultura de utilizar principalmente el comercio tradicional.
- Las 5 fuerzas de Porter han servido para determinar que el comercio electrónico es un mercado prometedor con bajas barreras de entrada. También ha determinado que el poder de negociación de los clientes y proveedores es relativamente bajo al tratarse de clientes con poco impacto individual en la cuenta de resultados y ser proveedores de “commodities” electrónicas. Finalmente, como servicio sustituto está el comercio offline o tradicional, cada vez más desplazado por el comercio electrónico.

Llevar a cabo el Producto Mínimo Viable según el método Lean Startup ha servido también para extraer conclusiones interesantes. Se ha hecho frente a los obstáculos característicos de un nicho de mercado de start-ups donde los imprevistos y los cambios de planes son algo habitual. Este tipo de problemas se ha resuelto llevando a cabo una planificación en la que se ha aprendido a predecir algunos de los cambios, para ofrecer alternativas en el caso de que sea posible y planificación adelantada. La gestión de recursos se vuelve una tarea crucial en este aspecto y mejorará enormemente la eficiencia de la empresa. Además, el PMV ha permitido reducir la incertidumbre en torno a hipótesis arriesgadas como la existencia de interés por parte de las start-ups. Se ha comprobado que se trata de una propuesta interesante que la mayoría evalúa positivamente y se ha aprendido qué cuestiones tienen más en cuenta antes de tomar la decisión de si involucrarse o no. Esto ha permitido iterar sobre las propuestas de valor, desechando aquellas que no se tenían tan en cuenta cómo la colaboración en puntos físicos y reforzando otras en las que se ha recibido feedback



positivo. Por último, se ha comprobado el funcionamiento de los influencers como una herramienta de marketing para crear , con resultados positivos.

Además, se ha desarrollado un plan de acción para los primeros 12 meses. Para esto se han fijado unos objetivos siguiendo el framework SMART como el número de visitas o el crecimiento mensual. Las siglas SMART ha servido para fijar objetivos realistas y cuantificables, que luego han sido la base para el plan de acción. Este plan de acción se ha realizado en tres apartados: marketing y publicidad, operaciones y desarrollo técnico. Es una parte importante del proyecto ya que una de las lecciones aprendidas en el PMV es la facilidad con la que el equipo puede perder el rumbo a largo plazo si se centra únicamente en cuestiones a corto plazo. Un ejemplo de estos es obtener 15.000 visitas mensuales a final del primer año.

Por último, se ha desarrollado un plan a partir de un modelo de predicción de la demanda, investigación sobre el comercio electrónico y el sector de la moda en concreto y, finalmente, la experiencia obtenida en el PMV. El modelo de predicción de la demanda, para el cual se ha usado la herramienta Google Trends, ofrece los resultados esperados, como se puede observar en la Figura 15. Utilizando esta predicción, los costes de la publicidad, las características del cliente y las tasas de conversión esperadas se ha obtenido el gráfico de predicción de resultados a 5 años vista. Este se puede encontrar en la Figura 16.

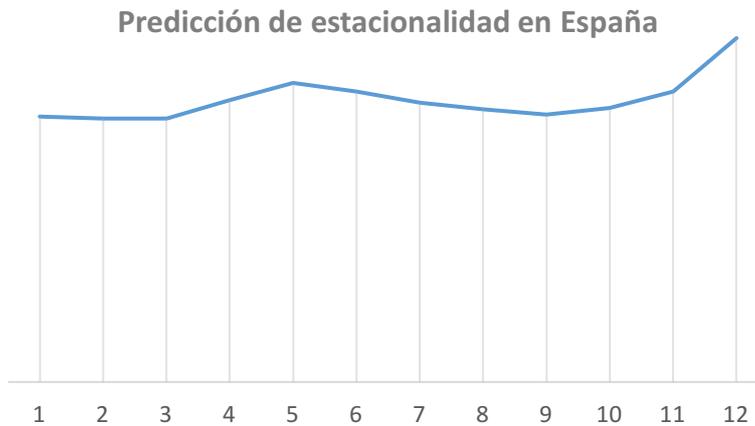


Figura 15. Resultados del modelo de predicción de la demanda a lo largo del año sin tener en cuenta el crecimiento de la empresa.

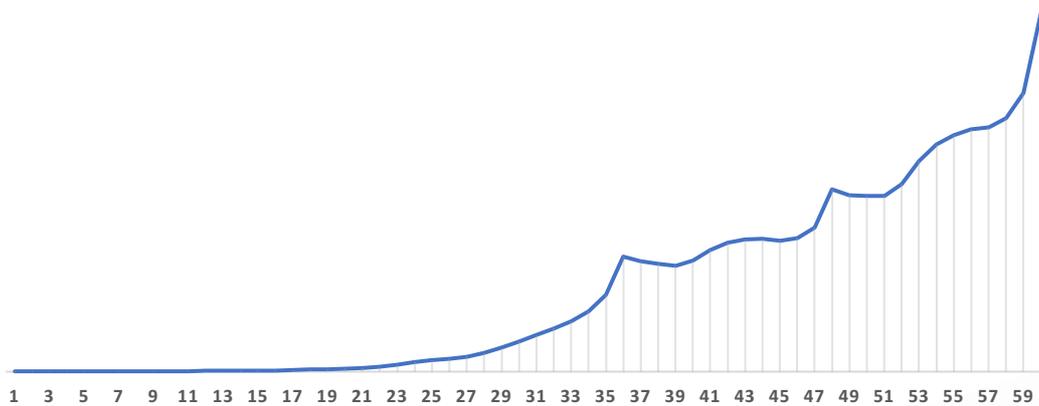


Figura 16. Predicción de los beneficios en Euros durante los primeros 5 años

En cuanto a las posibles mejoras del proyecto se pueden dividir en dos apartados principales: el modelo de negocio y el modelo económico.

Los siguientes pasos que se podrían dar para continuar con el desarrollo de *unaked.es* en el apartado del modelo de negocio son llevar a cabo una segunda iteración del producto mínimo viable, implementando lo aprendido en el primer experimento y añadiendo asuntos que se



quedaron por probar en la primera iteración, como por ejemplo comenzar a ofrecer los servicios logísticos. Además, se pueden realizar encuestas a posibles clientes para determinar qué es realmente lo que estos buscan en una plataforma como *unaked.es* y determinar con mayor exactitud el grado de interés del público.

Donde más interesantes son las mejoras, sin embargo, son en el apartado más técnico del proyecto: el modelo económico de *unaked.es*. En este se pueden hacer mejoras para asegurar la veracidad de los resultados del modelo, consultando a fuentes como A-digital, asociación de e-commerce de España, en la que a cambio de una cuota de socio se pueden obtener diferentes estudios que, seguro, serán de interés a la hora de comprobar resultados con la industria. Además, profundizar aún más en el desarrollo y optimización de plataformas online de venta al público y en el uso de las herramientas de marketing puede ofrecer información sobre tasas y métricas importantes para el modelo económico.

En la estimación de la demanda se ha encontrado multitud de información de investigación y desarrollo que, a ciencia cierta, servirá para desarrollar un modelo de predicción de demanda más preciso y eficaz. Google Research es una de las fuentes que ofrece algoritmos y papers [19] relacionados con el tema para, utilizando Google Trends y programación, predecir cuál será la demanda. Esto se puede convertir en una de las ventajas competitivas de *unaked.es* al ser capaz de obtener información sobre la demanda en tiempo real, lo que puede significar el fin de las roturas de stock o las pérdidas por sobrestimar la demanda. Además, este modelo de predicción serviría para reducir considerablemente los costes logísticos y estar preparados ante picos de demanda.

## 9. Bibliografía

---

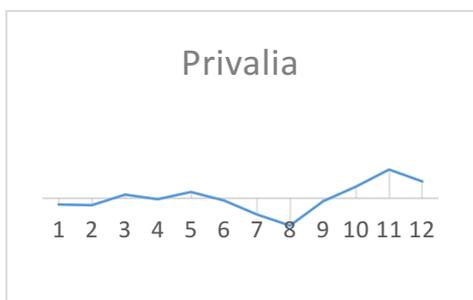
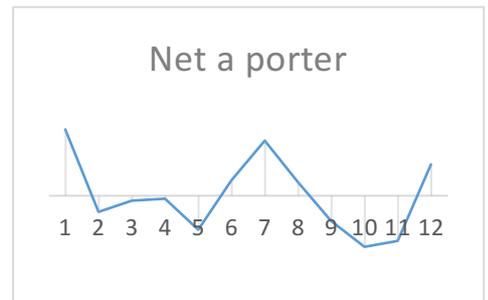
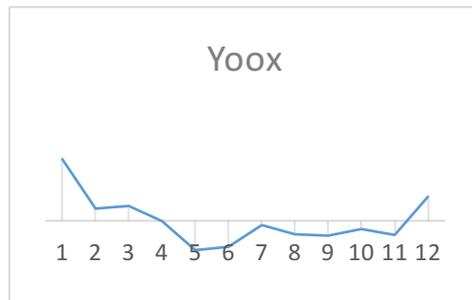
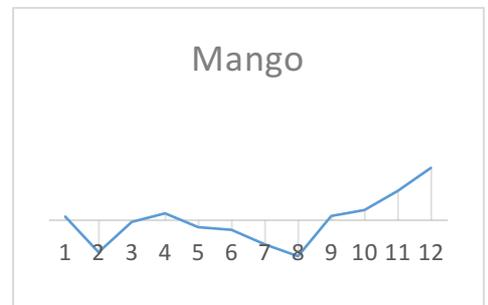
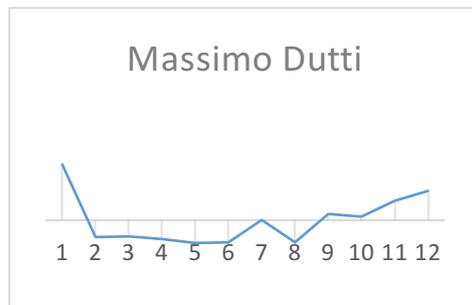
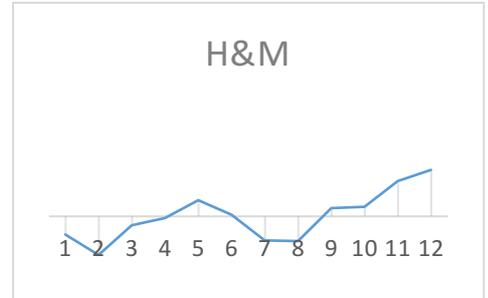
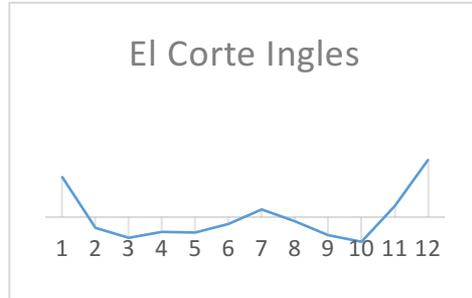
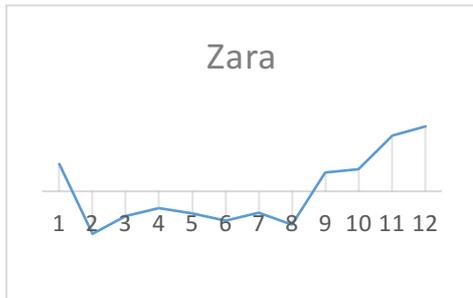
- [1] Ecommerce Foundation, «European B2C E-commerce Report 2015,» 2015.
- [2] A. Ostwalder, The Business Model Generation, Yves Pigneur, 2010.
- [3] IABecommerce y Elogia, «Estudio eCommerce 2015 IAB Spain,» IABecommerce, 2015.
- [4] Observatorio Cetelem, «El comercio electrónico en España: tendencias y comportamientos de compra,» 2015.
- [5] M. E. Porter, «Competitive Strategy,» 1980.
- [6] Free-management-ebooks.com, «SWOT Analysis,» 2013.
- [7] Postnord, «E-commerce in Europe 2015,» 2015.
- [8] A. M. a. E. Brynjolfsson, «Big Data: The Management Revolution,» Harvard Business Review, 2012.
- [9] E. Ries, «The Lean Startup,» 2011.
- [10] Ecommerce Foundation, «Southern Europe B2C E-commerce Report 2015,» 2015.
- [11] G. T. Doran, «Management Review,» 1981.
- [12] R. Beard, «Customer Retention Rate Explained For Dummies,» Client Heartbeat, 2013.
- [13] Google, «Search Engine Optimization Starter Guide».
- [14] S. Chawla, «The Mega Guide to Reducing Shopping Cart Abandonment».
- [15] H. Pungartnik, «The Definite Guide to Shopping Cart Abandonment».
- [16] Bain and Company, «The value of Online Customer Loyalty».
- [17] CESCE, «Informe Sectorial de la Economía Española 2015,» 2015.
- [18] J. Milligan, «Financial Modeling Techniques: Sensitivity (what-if) Analysis,» 2011.

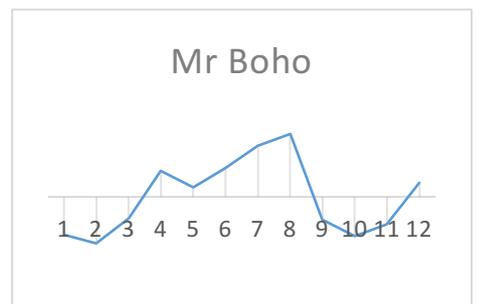
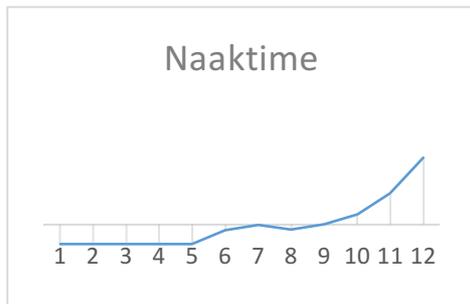
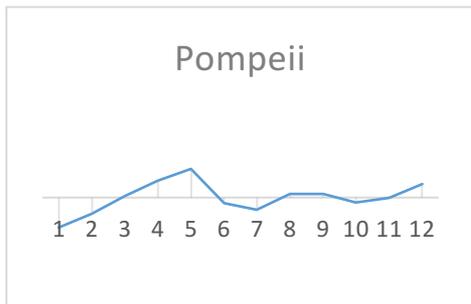
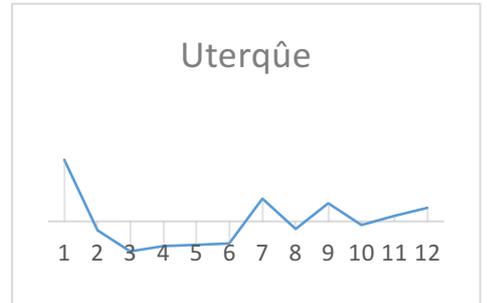
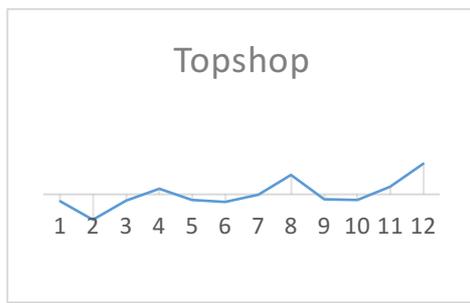
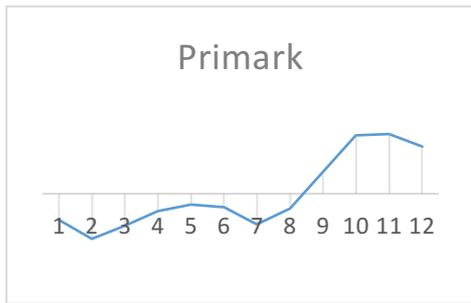
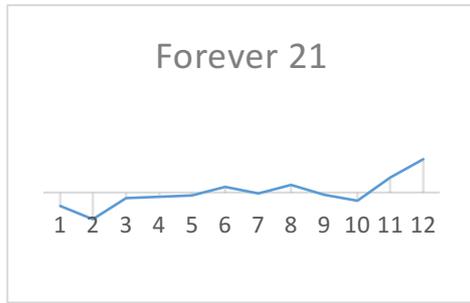
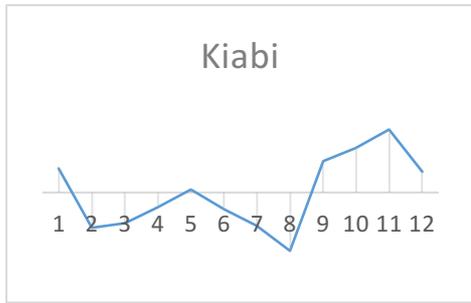


- [19] H. C. y. H. Varian, «Predicting the Present with Google Trends,» Google Research , 2009.
- [20] EY, «Informe de evolución y perspectivas de e-commerce 2015,» 2015.

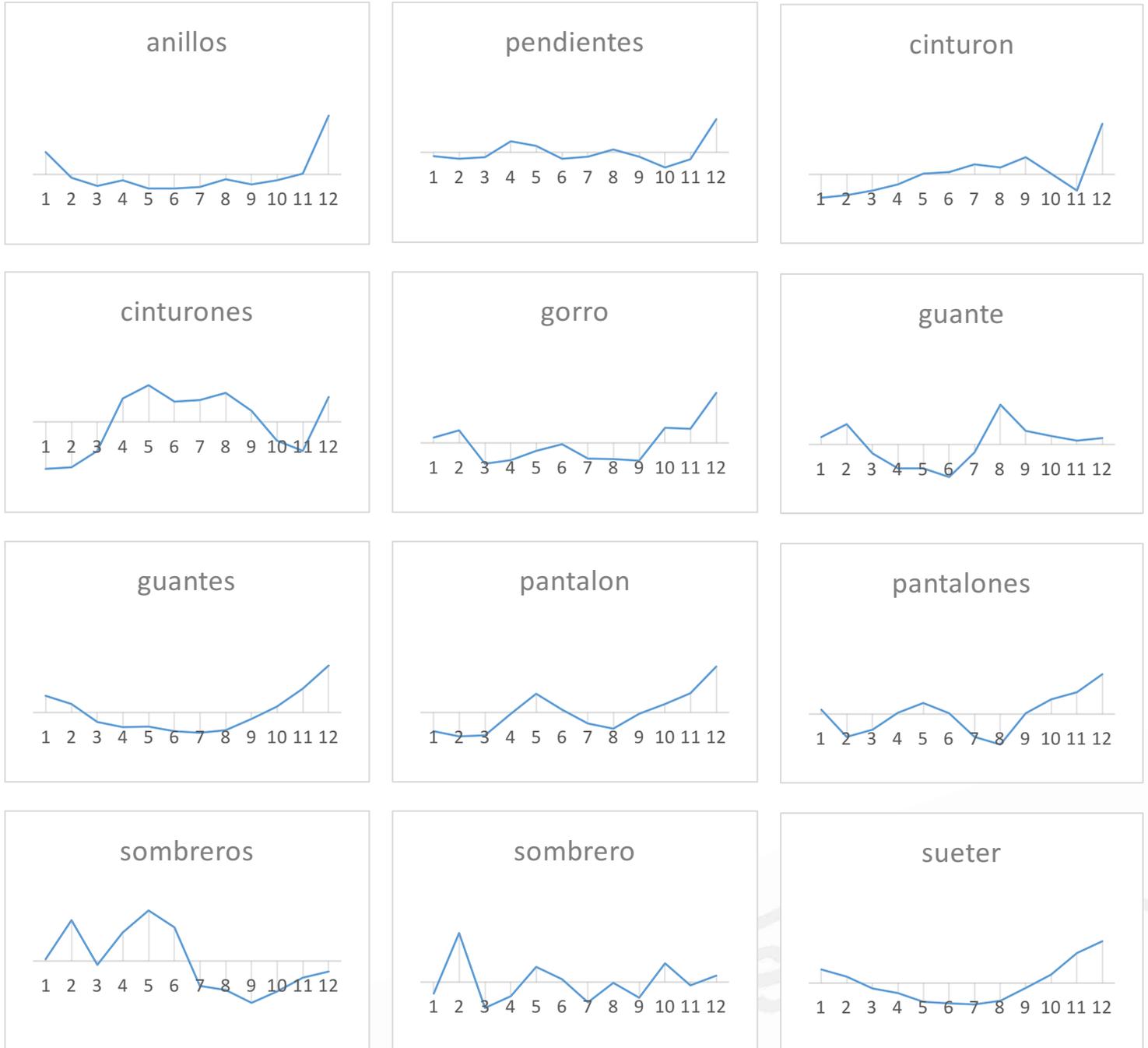
## 10. Anexos

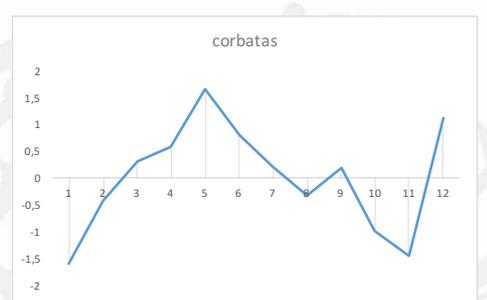
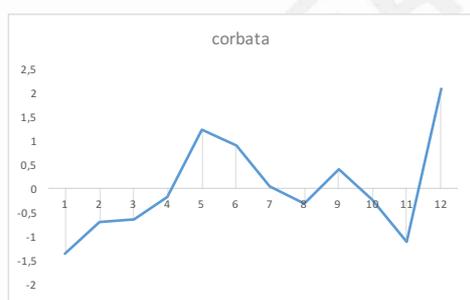
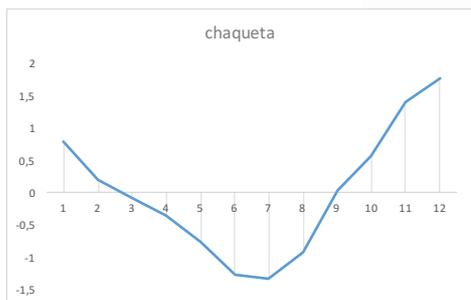
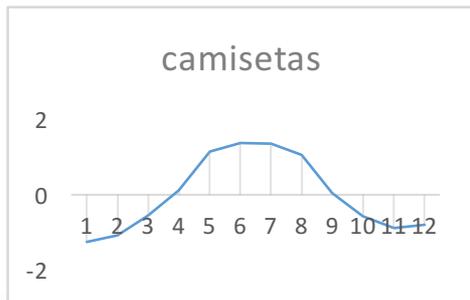
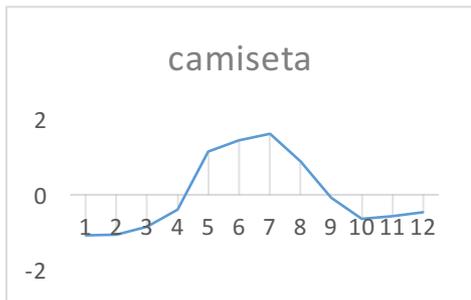
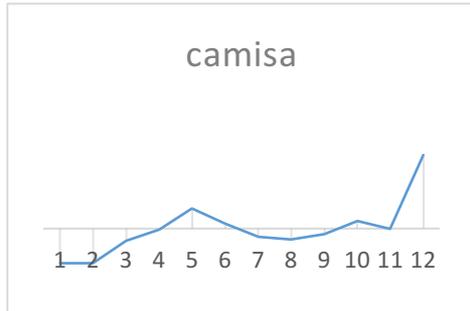
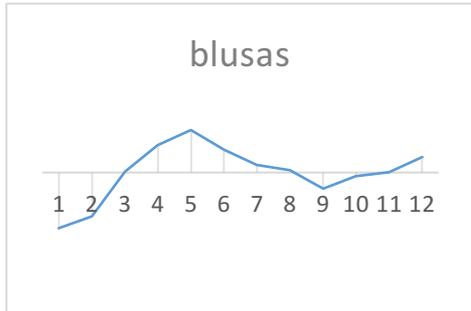
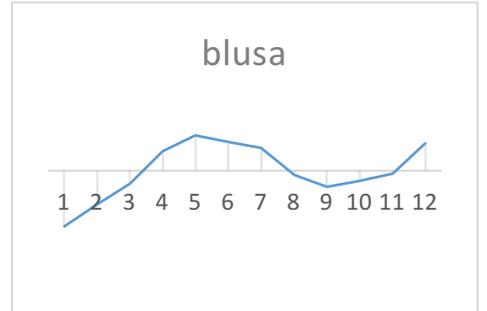
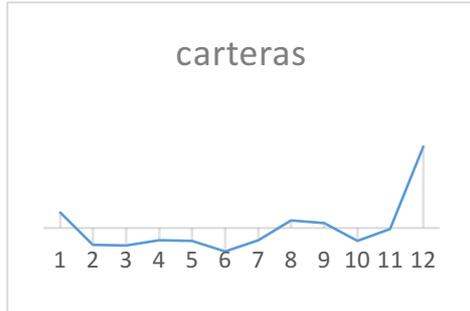
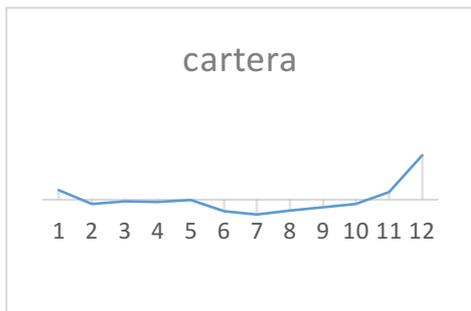
### 10.1. Anexo 1: Gráficas generadas por Google Trends: TIENDAS

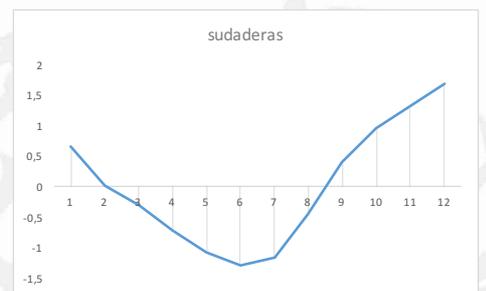
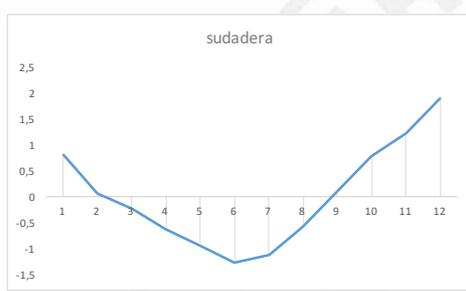
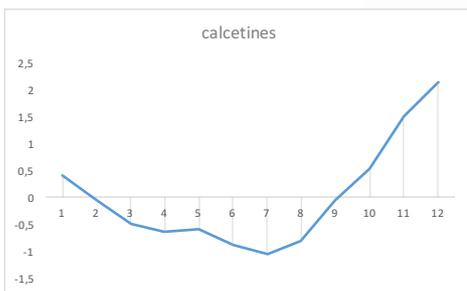
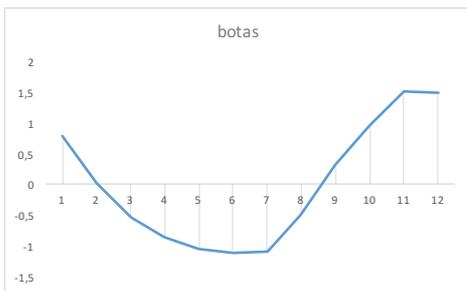
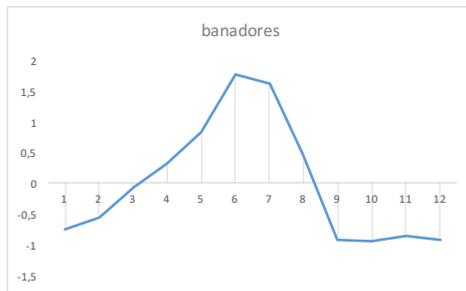
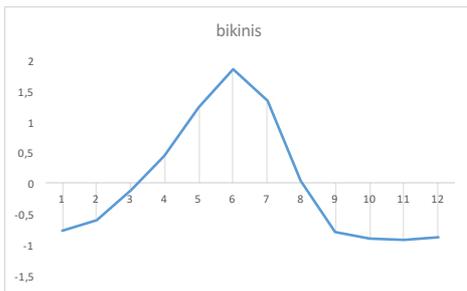
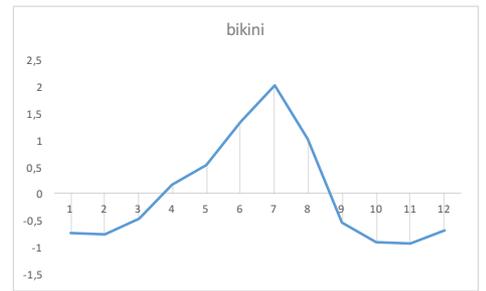
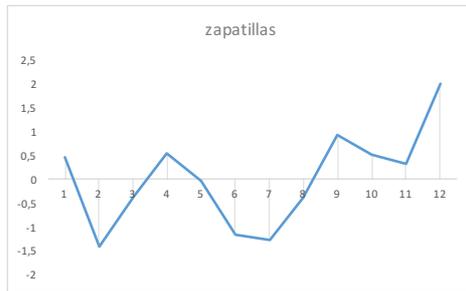
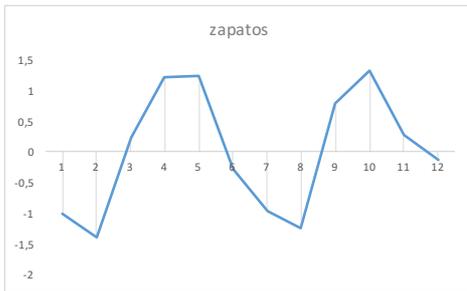
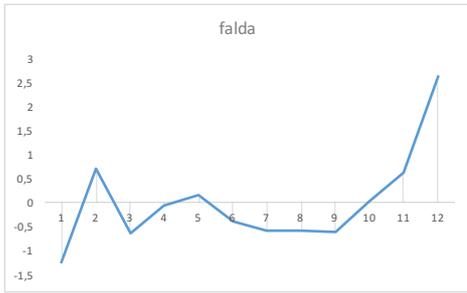




## 10.2. Anexo 2: Gráficas generadas por Google Trends: PRENDAS









### 10.3. Anexo 2: Cuenta de resultados a 5 años vista (caso base)

AÑO N													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total Ingresos	€1.413,27	€1.420,96	€1.428,34	€1.515,46	€2.318,17	€2.935,97	€2.731,31	€2.518,62	€2.310,17	€3.992,66	€5.738,06	€8.919,97	€ 37.242,97
Coste Mercancia	€1.059,95	€1.065,72	€1.071,26	€1.136,59	€1.738,63	€2.201,98	€2.048,49	€1.888,97	€1.732,63	€2.994,49	€4.303,55	€6.689,98	€ 27.932,23
Empaquetado	€12,93	€13,01	€13,09	€14,06	€22,98	€29,84	€27,57	€25,21	€22,89	€41,59	€60,98	€96,33	€ 380,48
Transporte	€54,80	€55,17	€55,51	€59,62	€97,43	€126,54	€116,90	€106,88	€97,06	€176,32	€258,55	€408,45	€ 1.613,22
Coste Financiero	€75,61	€76,03	€76,44	€81,22	€125,27	€159,18	€147,94	€136,27	€124,83	€203,19	€235,48	€367,14	€ 1.808,62
Margen Bruto	€209,98	€211,03	€212,04	€223,97	€333,86	€418,43	€390,42	€361,30	€332,76	€577,07	€879,50	€1.358,06	€ 5.508,42
	15%	15%	15%	15%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	15%	15%	15%
Gastos Fijos	€278,30	€267,28	€268,23	€269,14	€379,87	€478,77	€454,89	€429,68	€1.903,47	€3.077,79	€3.471,31	€3.743,50	€ 15.022,24
EBITDA	-€68,33	-€56,25	-€56,19	-€45,17	-€46,01	-€60,34	-€64,48	-€68,38	-€1.570,71	-€2.500,72	-€2.591,80	-€2.385,44	-€9.513,82
	-5%	-4%	-4%	-3%	-2%	-2%	-2%	-3%	-68%	-63%	-45%	-27%	
Balance IVA	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€ -
Impuesto Sociedades	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€ -
Beneficio Neto	-€68,33	-€56,25	-€56,19	-€45,17	-€46,01	-€60,34	-€64,48	-€68,38	-€1.570,71	-€2.500,72	-€2.591,80	-€2.385,44	-€9.513,82
	-5%	-4%	-4%	-3%	-2%	-2%	-2%	-3%	-68%	-63%	-45%	-27%	-26%

AÑO N+1													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total Ingresos	€9.334,88	€10.125,51	€10.997,98	€12.766,10	€16.416,84	€22.469,96	€28.619,20	€35.748,91	€43.863,57	€58.072,44	€80.390,67	€117.402,17	€ 446.208,24
Coste Mercancia	€7.001,16	€7.594,14	€8.248,48	€9.574,58	€12.312,63	€16.852,47	€21.464,40	€26.811,68	€32.897,68	€43.554,33	€60.293,00	€88.051,63	€ 334.656,18
Empaquetado	€103,72	€112,51	€122,20	€141,85	€182,41	€249,67	€317,99	€397,21	€487,37	€645,25	€893,23	€1.304,47	€ 4.957,87
Transporte	€439,78	€477,02	€518,13	€601,43	€773,42	€1.058,58	€1.348,28	€1.684,17	€2.066,46	€2.735,86	€3.787,29	€5.530,95	€ 21.021,37
Coste Financiero	€313,65	€340,22	€369,53	€428,94	€218,34	€298,85	€380,64	€475,46	€583,39	€772,36	€2.588,58	€3.780,35	€ 10.550,31
Margen Bruto	€1.476,57	€1.601,63	€1.739,64	€2.019,31	€2.930,04	€4.010,39	€5.107,89	€6.380,39	€7.828,67	€10.364,64	€12.828,56	€18.734,78	€ 75.022,51
	16%	16%	16%	16%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	16%	16%	17%
Gastos Fijos	€3.874,20	€3.980,86	€4.093,41	€4.217,62	€4.569,33	€5.388,98	€7.861,30	€8.849,05	€9.994,29	€11.697,75	€13.980,12	€16.197,65	€ 94.704,57
EBITDA	-€2.397,63	-€2.379,23	-€2.353,78	-€2.198,30	-€1.639,29	-€1.378,59	-€2.753,40	-€2.468,66	-€2.165,62	-€1.333,11	-€1.151,56	€2.537,12	-€19.682,06
	-26%	-23%	-21%	-17%	-10%	-6%	-10%	-7%	-5%	-2%	-1%	2%	
Balance IVA	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€532,80	€ -
Impuesto Sociedades	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€501,08	€ -
Beneficio Neto	-€2.397,63	-€2.379,23	-€2.353,78	-€2.198,30	-€1.639,29	-€1.378,59	-€2.753,40	-€2.468,66	-€2.165,62	-€1.333,11	-€1.151,56	€2.004,33	-€19.682,06
	-26%	-23%	-21%	-17%	-10%	-6%	-10%	-7%	-5%	-2%	-1%	2%	-4%

AÑO N+2													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Total Ingresos	€135.560,09	€156.712,48	€181.301,78	€224.018,88	€291.545,87	€366.052,48	€442.748,27	€525.440,89	€612.662,47	€737.799,96	€938.631,21	#####	€ 6.015.753,98
Coste Mercancia	€101.670,07	€117.534,36	€135.976,33	€168.014,16	€218.659,40	€274.539,36	€332.061,20	€394.080,66	€459.496,85	€553.349,97	€703.973,40	#####	€ 4.511.815,48
Empaquetado	€1.506,22	€1.741,25	€2.014,46	€2.489,10	€3.239,40	€4.067,25	€4.919,43	€5.838,23	€6.807,36	€8.197,78	€10.429,24	€15.592,00	€ 66.841,71
Transporte	€6.386,39	€7.382,90	€8.541,33	€10.553,78	€13.735,05	€17.245,14	€20.858,36	€24.754,10	€28.863,21	€34.758,58	€44.219,96	€66.110,06	€ 283.408,85
Coste Financiero	€4.365,03	€5.046,14	€5.837,92	€7.213,41	€9.387,78	€11.786,89	€14.256,49	€16.919,20	€19.727,73	€23.757,16	€30.223,92	€45.185,60	€ 193.707,28
Margen Bruto	€21.632,38	€25.007,83	€28.931,73	€35.748,44	€46.524,24	€58.413,84	€70.652,78	€83.848,69	€97.767,32	€117.736,48	€149.784,68	€223.932,24	€ 959.980,65
	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Gastos Fijos	€17.839,77	€20.157,85	€22.858,21	€25.997,33	€31.450,69	€40.071,34	€49.583,02	€61.874,17	€72.430,90	€84.165,80	€100.141,13	€125.779,69	€ 652.349,90
EBITDA	€3.792,61	€4.849,98	€6.073,53	€9.751,10	€15.073,55	€18.342,50	€21.069,77	€21.974,52	€25.336,42	€33.570,68	€49.643,55	€98.152,55	€307.630,75
	3%	3%	3%	4%	5%	5%	5%	4%	4%	5%	5%	7%	
Balance IVA	€796,45	€1.018,50	€1.275,44	€2.047,73	€3.165,45	€3.851,93	€4.424,65	€4.614,65	€5.320,65	€7.049,84	€10.425,15	€20.612,04	€ 64.602,46
Impuesto Sociedades	€749,04	€957,87	€1.199,52	€1.925,84	€2.977,03	€3.622,64	€4.161,28	€4.339,97	€5.003,94	€6.630,21	€9.804,60	€19.385,13	€ 60.757,07
Beneficio Neto	€2.996,16	€3.831,49	€4.798,08	€7.703,37	€11.908,10	€14.490,58	€16.645,12	€17.359,87	€20.015,77	€26.520,84	€39.218,41	€77.540,52	€243.028,30
	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	3%	3%	4%	4%	6%	4%



AÑO N+3

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Total Ingresos</b>	€1.347.378,4	€1.317.665,3	€1.291.014,8	€1.351.752,4	€1.487.037,0	€1.574.968,9	€1.609.824,1	€1.617.991,7	€1.599.837,0	€1.632.583,6	€1.760.198,4	€2.226.415,8	€ 18.816.667,38
<b>Coste Mercancia</b>	€1.010.533,8	€988.249,0	€968.261,1	€1.013.814,3	€1.115.277,7	€1.181.226,7	€1.207.368,1	€1.213.493,8	€1.199.877,7	€1.224.437,7	€1.320.148,8	€1.669.811,8	€ 14.112.500,53
<b>Empaquetado</b>	€14.970,9	€14.640,7	€14.344,6	€15.019,5	€16.522,6	€17.499,7	€17.886,9	€17.977,7	€17.776,0	€18.139,8	€19.557,8	€24.738,0	€ 209.074,08
<b>Transporte</b>	€63.476,5	€62.076,7	€60.821,1	€63.682,6	€70.056,0	€74.198,5	€75.840,6	€76.225,4	€75.370,1	€76.912,8	€82.924,9	€104.888,9	€ 886.474,11
<b>Coste Financiero</b>	€43.385,6	€42.428,8	€41.570,7	€43.526,4	€47.882,6	€50.714,0	€51.836,3	€52.099,3	€51.514,8	€52.569,2	€56.678,4	€71.690,6	€ 605.896,69
<b>Margen Bruto</b>	€215.011,6	€210.270,1	€206.017,3	€215.709,6	€237.298,1	€251.330,0	€256.892,2	€258.195,5	€255.298,4	€260.524,1	€280.888,5	€355.286,5	€ 3.002.721,97
	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
<b>Gastos Fijos</b>	€144.737,65	€139.385,29	€136.540,37	€133.988,66	€139.804,09	€152.757,14	€161.176,33	€164.513,59	€165.295,62	€164.457,36	€167.592,74	€179.811,43	€ 1.850.060,27
<b>EBITDA</b>	€70.274,00	€70.884,82	€69.476,90	€81.720,98	€97.493,97	€98.572,91	€95.715,82	€93.681,93	€90.002,81	€96.066,71	€113.295,81	€175.475,05	€1.152.661,70
	5%	5%	5%	6%	7%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	8%	8%
<b>Balance IVA</b>	€14.757,54	€14.885,81	€14.590,15	€17.161,41	€20.473,73	€20.700,31	€20.100,32	€19.673,21	€18.900,59	€20.174,01	€23.792,12	€36.849,76	€ 242.058,96
<b>Impuesto Sociedades</b>	€13.879,11	€13.999,75	€13.721,69	€16.139,89	€19.255,06	€19.468,15	€18.903,87	€18.502,18	€17.775,56	€18.973,17	€22.375,92	€34.656,32	€ 227.650,69
<b>Beneficio Neto</b>	€55.516,46	€55.999,01	€54.886,75	€64.559,57	€77.020,23	€77.872,60	€75.615,50	€74.008,73	€71.102,22	€75.892,70	€89.503,69	€138.625,29	€910.602,74
	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	4%	5%	5%	6%	5%

AÑO N+4

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Total Ingresos</b>	€2.153.189	€2.147.901	€2.146.897	€2.293.177	€2.570.663	€2.771.897	€2.885.828	€2.956.191	€2.980.268	€3.096.338	€3.397.392	€4.369.425	€33.769.166
<b>Coste Mercancia</b>	€1.614.892	€1.610.926	€1.610.173	€1.719.883	€1.927.998	€2.078.922	€2.164.371	€2.217.144	€2.235.201	€2.322.253	€2.548.044	€3.277.069	€25.326.874
<b>Empaquetado</b>	€23.924	€23.866	€23.854	€25.480	€28.563	€30.799	€32.065	€32.847	€33.114	€34.404	€37.749	€48.549	€375.213
<b>Transporte</b>	€101.439	€101.190	€101.143	€108.034	€121.107	€130.587	€135.955	€139.269	€140.404	€145.872	€160.055	€205.848	€1.590.903
<b>Coste Financiero</b>	€69.333	€69.162	€69.130	€73.840	€82.775	€89.255	€92.924	€95.189	€95.965	€99.702	€109.396	€140.695	€1.087.367
<b>Margen Bruto</b>	€343.601,13	€342.757,28	€342.597,01	€365.940,05	€410.220,76	€442.333,11	€460.513,99	€471.742,47	€475.584,51	€494.106,67	€542.148,26	€697.263,20	€ 5.388.808,44
	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
<b>Gastos Fijos</b>	€223.594,84	€216.538,98	€216.032,67	€215.936,51	€229.942,33	€256.510,76	€275.778,17	€286.686,70	€293.423,78	€296.829,01	€307.942,30	€336.767,26	€ 3.155.983,31
<b>EBITDA</b>	€120.006,30	€126.218,30	€126.564,35	€150.003,54	€180.278,43	€185.822,35	€184.735,82	€185.055,77	€182.160,73	€197.277,66	€234.205,96	€360.495,94	€2.232.825,13
	6%	6%	6%	7%	7%	7%	6%	6%	6%	6%	7%	8%	8%
<b>Balance IVA</b>	€25.201,32	€26.505,84	€26.578,51	€31.500,74	€37.858,47	€39.022,69	€38.794,52	€38.861,71	€38.253,75	€41.428,31	€49.183,25	€75.704,15	€ 468.893,28
<b>Impuesto Sociedades</b>	€23.701,24	€24.928,11	€24.996,46	€29.625,70	€35.604,99	€36.699,91	€36.485,32	€36.548,52	€35.976,74	€38.962,34	€46.255,68	€71.197,95	€ 440.982,96
<b>Beneficio Neto</b>	€94.804,97	€99.712,45	€99.985,83	€118.502,79	€142.419,96	€146.799,66	€145.941,30	€146.194,06	€143.906,97	€155.849,35	€185.022,70	€284.791,80	€1.763.931,85
	4%	5%	5%	5%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	7%	5%

## 10.4. Anexo 3: Código fuente Python utilizado para llamar a Google Trends

```
var googleTrends = require("google-trends-api-es")
var json2csv = require('json2csv');
var options = {
  geo: 'Spain',
  date: '201101',
  //keywords: ['anillos', 'pendientes', 'cinturon', 'cinturones', 'gorro']
  // keywords: ['guante', 'guantes', 'pantalon', 'pantalones', 'sombros']
  // keywords: ['sombbrero', 'sueter', 'jersey', 'vestido', 'vestidos']
  // keywords: ['cartera', 'carteras', 'blusa', 'blusas', 'camisa']
  // keywords: ['camisas', 'camiseta', 'camisetas', 'chaquetas', 'chaqueta']
  //keywords: ['corbata', 'corbatas', 'falda', 'faldas', 'gorra']
  // keywords: ['gorras', 'botas', 'gafas de sol', 'calzoncillos', 'calcetines']
  //keywords: ['zapatos', 'zapatillas', 'bikini', 'bikinis', 'banadores']
  keywords: ['zapatos']
  // keywords: ['sudadera', 'sudaderas']

  //keywords: ['zara', 'el corte ingles', 'hym', 'mango', 'massimo dutti']
  //keywords: ['pull and bear', 'zalando', 'yoox', 'net a porter', 'privalia']
  //keywords: ['kiabi', 'primark', 'fashion pills', 'forever 21', 'topshop']
  //keywords: ['el armario de la tele', 'buylevard']
  //keywords: ['uterque', 'pompeii', 'naaktime', 'mr boho']
}
var count = 0
googleTrends.trendData(options)
.then(function(results){
  console.log(results)
  var list = []
  for (word in results)
  {
    var l = []
    list.push(l)
    list[word].push(options.keywords[word])
    for (registro_mes in results[word])
    {
      for(mes in results[word][registro_mes])
        if(mes.indexOf("201") > -1 || mes.indexOf("December 2009") > -1)
          list[word].push(mes+", "+results[word][registro_mes][mes]);
    }
  }
  console.log(list);
  for(w in list)
  {
    console.log(list[w][0]);
    for (var i = 1; i <= 12; i++)
    {
      output = ""
      for(var j=0; j<6; j++)
      {
        output += list[w][i+j*12].split(", ")[1];
        if (j != 5) output+=" , ";
      }
      console.log(output);
    }
  }
})
.catch(function(err){
  console.error(err);
});
```